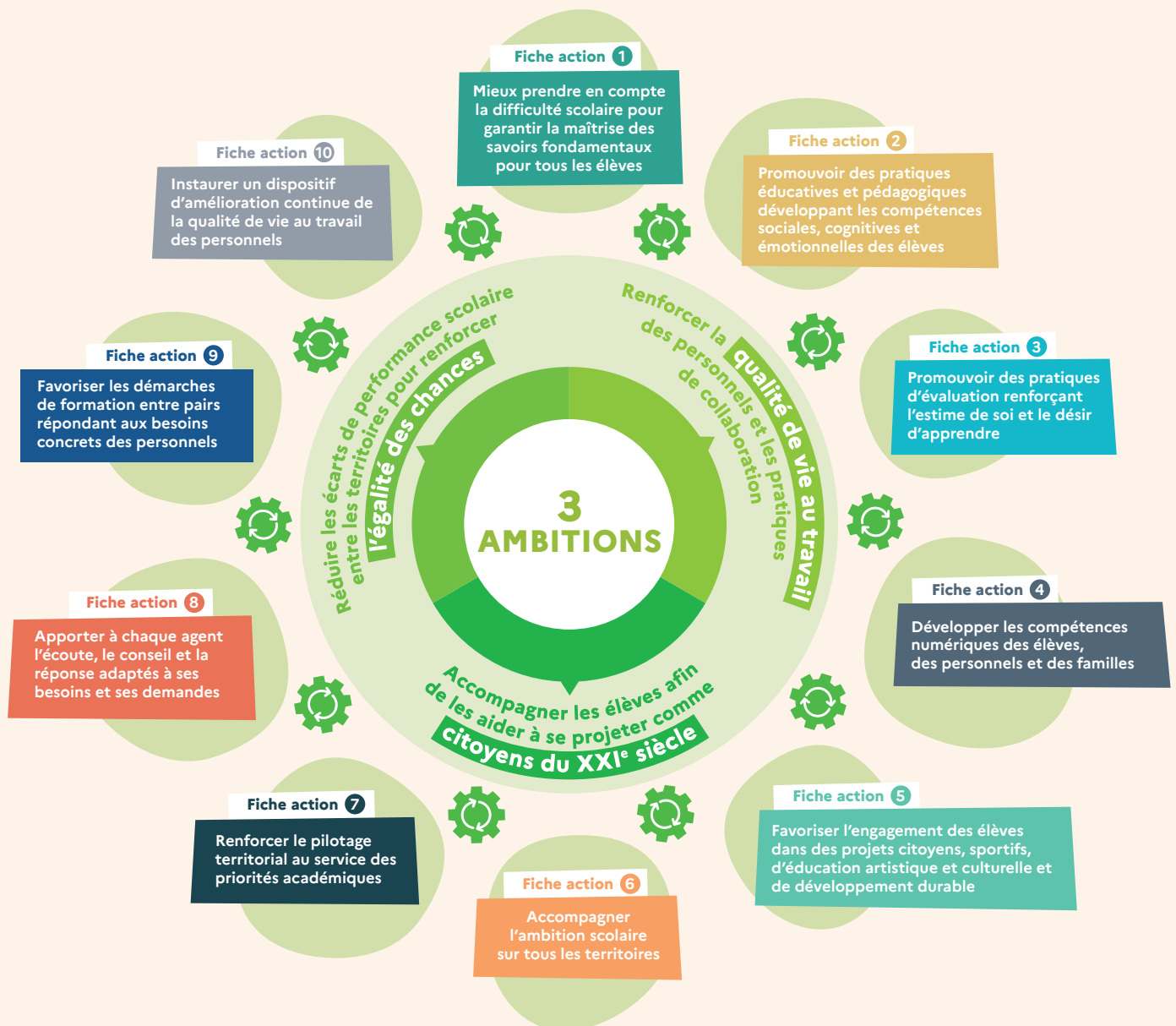




# LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025





## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025



Le projet académique 2021-2025 de l'académie de Bordeaux s'inscrit dans notre mission d'élévation générale du niveau scolaire et de réduction des inégalités.

Ce projet propose des pistes de travail qui répondent aux problématiques exprimées dans la consultation du début d'année 2021 et prend en compte les enseignements issus de la crise sanitaire de cette période. Il vise à rassembler la communauté éducative autour de trois ambitions qui se traduisent en dix axes de travail, pédagogiques et organisationnels. Ces grandes priorités d'action ont vocation à être partagées et à nourrir au quotidien l'exercice professionnel de chacun, au plus près des territoires, dans chaque école, chaque EPLE, chaque ZAP, chaque service.

### Les trois ambitions du projet académique 2021-2025 :

- 1) Réduire les écarts de performance scolaire entre les territoires pour renforcer **l'égalité des chances** ;
- 2) Accompagner les élèves afin de les aider à se projeter comme **citoyens du XXI<sup>e</sup> siècle** ;
- 3) Renforcer la **qualité de vie au travail** des personnels et les pratiques de collaboration.

### Dix axes de travail prioritaires, traduits en fiches action, ont émergé de l'analyse de la consultation.

Ils concernent en particulier l'accompagnement et le développement des savoirs et des compétences des élèves, de leur ambition scolaire et de leur engagement citoyen, et interrogent le pilotage pédagogique au niveau des territoires. Ils traduisent également les enjeux de la feuille de route académique RH pour l'amélioration des conditions de travail de l'ensemble des personnels.

Dans le cadre des trois ambitions qui structurent le projet académique, chaque membre de la communauté éducative fera siennes les actions qui apparaissent prioritaires, au vu du diagnostic territorial et de ses propres besoins.

Conçu pour être enrichi au fil de l'eau, le projet académique offre une série de repères, dont chacun peut se saisir et être force de proposition pour le faire évoluer, dans une démarche collective d'amélioration continue.

### À cet effet, le comité de suivi académique mis en place :

- a un rôle de veille, de transmission et de partage. Un espace dédié permet de recueillir et de mutualiser les réflexions et les bonnes pratiques entre acteurs des différents territoires, afin de constituer un corpus de ressources qui valorise les expériences les plus significatives ;
- suit les travaux de groupes académiques dédiés, certains existants, d'autres étant à créer ;
- peut être saisi par l'autorité académique dans le cadre des politiques éducatives et faire toute proposition d'évolution utile.

Chaque collectif d'acteurs est invité à interagir avec le comité de suivi, dans des démarches individuelles ou collectives, dans le cadre d'une collaboration entre pairs ou inter-catégorielle.

Dynamique, évolutif et collaboratif, le projet académique vise ainsi à accompagner chacune et chacun dans le développement de son parcours professionnel.

Il participe à faire de l'académie de Bordeaux une académie apprenante au bénéfice de la réussite des élèves et de ceux qui, jour après jour, y contribuent.

### Anne Bisagni-Faure

Rectrice de la région académique Nouvelle-Aquitaine  
Rectrice de l'académie de Bordeaux  
Chancelière des universités



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

1

# Mieux prendre en compte la difficulté scolaire pour garantir la maîtrise des savoirs fondamentaux pour tous les élèves

### ↳ CONSTAT

Garantir la maîtrise des savoirs fondamentaux pour tous les élèves est un objectif fondamental de l'École.

À cet égard, les plans français et mathématiques ainsi que le déploiement du dispositif Devoirs faits invitent les professeurs à mettre en œuvre un enseignement pensé et coordonné en équipe, afin de mieux gérer l'hétérogénéité au sein de la classe et de répondre efficacement aux besoins d'élèves en difficulté.

La loi n° 2019-791 du 26 juillet 2019 pour une école de la confiance, complétée par la circulaire du 5 juin 2019, dispose notamment le renforcement de l'école inclusive. Cette évolution importante vise à assurer l'accessibilité des apprentissages à tous les élèves, y compris ceux qui présentent des besoins particuliers.

### ↳ CE QUE DIT LA CONSULTATION

L'analyse de la consultation et l'évaluation des pratiques montrent que l'efficacité d'un enseignement repose principalement sur le travail effectué au plus près des élèves, de façon individuelle ou en groupes réduits. Cela permet aux professeurs de mieux analyser les mécanismes d'apprentissage en jeu, et d'adapter leur enseignement avec réactivité. Renforcée par la pratique de co-intervention, cette approche réserve l'externalisation des aides aux situations les plus complexes.

### ↳ POUR ACTION

**Impulser** une démarche garantissant l'acquisition des savoirs fondamentaux et l'analyse des progrès de tous les élèves dans la classe ;

**Développer** les formations collectives et participatives portant sur l'identification et la prise en charge des difficultés scolaires, en s'appuyant notamment sur les ressources et outils disponibles sur la plateforme Cap Ecole inclusive ;

**Aider** les enseignants à concevoir des Programmes Personnalisés de Réussite Educative (PPRE) simples et fonctionnels au regard de leurs analyses, pour mieux coordonner collectivement leur action dans la classe et hors de la classe, au service d'une prise en compte renforcée des difficultés des élèves ;

**S'appuyer** sur les continuités école-collège et collège-lycée pour que les activités pédagogiques complémentaires (APC) du 1<sup>er</sup> degré et celles du 2<sup>nd</sup> degré (Devoirs faits, accompagnement personnalisé) favorisent plus efficacement l'acquisition par tous les élèves des apprentissages fondamentaux ;

**Favoriser** l'apprentissage et la pratique de la lecture à tous les âges ;

**Dynamiser l'exploitation** des évaluations nationales dans chaque classe et dans le cadre d'une approche collective en école, mais aussi inter-cycles (maternelle-élémentaire) et inter-degrés.

**Accompagner** chaque Pôle Inclusif d'Accompagnement Localisé (PIAL) dans une démarche qualité, sur la base du référentiel QUALINCLUS, pour progresser dans la conception et le suivi des parcours des élèves fragiles ou en situation de handicap, mieux former les accompagnants des élèves en situation de handicap (AESH) et optimiser la relation professionnelle entre AESH et professeurs.

### ↳ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- ↳ Maîtrise des savoirs fondamentaux en Français et en Mathématiques (CP CE1 – 6<sup>e</sup>)
- ↳ Bénéficiaires des dispositifs « APC » et du dispositif « devoirs faits »
- ↳ Redoublement
- ↳ Atteinte des objectifs visés par les PPRE
- ↳ Formations individuelles et conjointes des AESH et professeurs



## Promouvoir des pratiques éducatives et pédagogiques développant les compétences sociales, cognitives et émotionnelles des élèves

### ▸ CONSTAT

La notion de compétence sociale, cognitive et émotionnelle (communication, empathie, estime de soi, capacité de résilience, négociation, coopération, pensée critique, régulation émotionnelle, ...) s'est imposée en quelques décennies dans un grand nombre de champs de pratiques professionnelles et a irrigué le monde éducatif, depuis la maternelle jusqu'à la formation des personnels.

L'articulation du développement de ces compétences avec les programmes d'enseignement scolaire est interrogée de façon récurrente. L'École porte ainsi un regard vigilant sur l'acquisition de ce bagage, de plus en plus valorisé dans la vie sociale et la vie adulte, en complément des compétences académiques.

### ▸ CE QUE DIT LA CONSULTATION

Ces compétences demandent à être renforcées via par exemple, des travaux artistiques, collaboratifs, oraux, avec une vigilance particulière sur la nécessaire place de l'erreur et la mesure des progrès des élèves dans ces temps de travail. L'estime de soi et la confiance en soi apparaissent comme des compétences à développer prioritairement.

### ▸ POUR ACTION

**Développer** des formations collectives aux compétences sociales, cognitives et émotionnelles pour mieux les promouvoir ;

**Intégrer et valoriser** ces compétences dans les différents temps éducatifs de l'élève via les dispositifs d'accompagnement, les différents parcours éducatifs, les travaux artistiques, collaboratifs, oraux et les activités périscolaires ;

**Travailler** sur la place de l'erreur sur l'ensemble des temps éducatifs de l'élève ;

**Encourager** les démarches pédagogiques de projet, dans le cadre de projets collaboratifs et de travaux de groupes entre élèves ;

**Faire découvrir** aux élèves l'engagement en s'appuyant notamment sur la réforme territoriale de l'État ;

**Développer** les pratiques d'auto-évaluation chez les élèves.

### ▸ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

▸ Formations aux compétences sociales, cognitives et émotionnelles

▸ Plan mercredi, activités périscolaires

▸ Présence de travaux artistiques, collaboratifs, oraux



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

3

# Promouvoir des pratiques d'évaluation renforçant l'estime de soi et le désir d'apprendre

### ↘ CONSTAT

Les pratiques d'évaluation des acquis et des progrès des élèves au cœur de la classe, et leur impact sur les processus d'apprentissages et le parcours des élèves, font l'objet de multiples réflexions. Le contexte de crise sanitaire que nous traversons depuis 2020 et la mise en œuvre des réformes éducatives conduisent à approfondir ce sujet.

La mise en place des évaluations à l'échelle nationale a pour finalité de percevoir plus finement les besoins de l'élève à son entrée à l'école, au collège et au lycée, ainsi que d'adapter les enseignements en cours d'année. Avec les enseignements de spécialité en première et en terminale, ou les familles de métiers en seconde pro, la réforme du lycée général et technologique et la transformation de la voie professionnelle ont mis en avant des organisations scolaires qui accordent une place plus importante au choix individuel dans le processus d'orientation.

L'évaluation doit ainsi aider l'élève à identifier ses centres d'intérêt, ses points forts et ses points faibles, et à renforcer sa motivation et sa confiance en lui-même. Elle doit permettre d'accompagner les élèves dans leurs choix et leurs parcours d'orientation.

### ↘ CE QUE DIT LA CONSULTATION

La valorisation des compétences sociales, cognitives et émotionnelles, notamment l'estime de soi, devrait être développée. Ces compétences relèvent à la fois des enseignements et d'autres temps éducatifs. Des formations autour de la posture de l'enseignant privilégiant le débat et l'argumentation, le développement du tutorat, le travail sur la place de l'erreur, et la notion de contrat de confiance sont suggérées. Certaines contributions proposent de renoncer à l'évaluation chiffrée.

### ↘ POUR ACTION

**Mieux articuler** toutes les évaluations diagnostiques à l'entrée d'un niveau aux modalités d'accompagnement des élèves, au premier comme au second degré ;

**Renforcer** les collectifs de travail autour de l'exploitation de l'évaluation des progrès et des acquis des élèves en mobilisant l'accompagnement personnalisé et l'aide aux devoirs (dont « Devoirs faits ») ;

**Encourager** la réflexion sur les processus d'apprentissage dans des travaux disciplinaires et extra-disciplinaires ;

**Mieux exploiter** les outils existants notamment le Livret Scolaire Unique (LSU) dans le cadre de la continuité école-collège et collège-lycée ;

**Promouvoir** la formation des élèves à l'esprit critique ;

**Prendre en compte** l'évaluation des compétences sociales, cognitives et émotionnelles dans les bulletins scolaires ;

**Installer** une dynamique de concertation au sein de chaque établissement sur l'évaluation des élèves, sur le sens donné aux notes, le suivi des apprentissages, le lien avec les parcours d'orientation, la prévention du décrochage scolaire et la communication avec les familles.

### ↘ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- ↘ Modalités et pratiques d'évaluation au sein de chaque établissement
- ↘ Prise en compte du Livret Scolaire Unique dans les pratiques d'évaluation
- ↘ Évolution des bulletins scolaires
- ↘ Décrochage scolaire



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

4

# Développer les compétences numériques des élèves, des personnels et des familles

### ↘ CONSTAT

La transformation du rapport au savoir au XXI<sup>e</sup> siècle implique des mutations importantes dans la manière de communiquer, de collecter et trier, de comprendre et d'intégrer des flux de données et d'informations toujours grandissants. La crise sanitaire a accéléré cette transformation en soulignant ce que peut aussi apporter le numérique dans la relation à l'autre. En entrant dans une pratique réflexive, en changeant de posture et en enrichissant les séquences pédagogiques mettant en œuvre le numérique, les équipes pédagogiques se sont mobilisées pour maintenir un lien pédagogique fort avec les élèves avec un niveau d'exigence important.

Dans le même temps, la crise sanitaire a révélé la fracture numérique qui peut exister, au sein de familles comme de la communauté scolaire. Toutes les générations sont concernées : 17% des jeunes de 12-17 ans se sentent peu ou pas compétents pour utiliser un ordinateur et seul un quart d'entre eux s'inquiète de la protection de leurs données personnelles. La période a également mis en évidence la nécessité d'une acculturation renforcée des personnels aux enjeux de protection et de sécurité, garantes de la continuité des dispositifs en ligne.

### ↘ CE QUE DIT LA CONSULTATION

Les compétences des élèves en matière numérique sont jugées trop souvent seulement récréatives. La nécessité d'une véritable formation à l'esprit critique et aux compétences numériques pour les élèves et les enseignants est soulignée, avec un regard positif sur le dispositif PIX, comme facteur de développement de ces compétences, dont la citoyenneté numérique. La participation des familles à la certification PIX est questionnée.

### ↘ POUR ACTION

**Préparer** les élèves à entrer dans la société digitalisée en développant leurs compétences numériques au travers des disciplines d'enseignement et des actions éducatives ;

**Poursuivre** le renforcement des compétences numériques des personnels dans leurs pratiques professionnelles ;

**Accompagner** les parents, acteurs de la communauté éducative, en leur proposant des clés de compréhension du système éducatif qui intègre davantage le numérique et en proposant si nécessaire des actions d'inclusion numérique ;

**Renforcer** les concertations avec les collectivités locales afin de réduire les inégalités territoriales en termes d'infrastructures, d'équipements et de ressources pédagogiques des écoles et établissements.

### ↘ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- ↘ Niveau de compétences numériques atteint par les élèves en fin de collège et lycée (en nombre de PIX)
- ↘ Écoles et établissements impliqués dans un partenariat État/collectivité territoriale
- ↘ Écoles et établissements ayant déployé un Environnement Numérique de Travail



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

5

# Favoriser l'engagement des élèves dans des projets citoyens, sportifs, d'éducation artistique et culturelle et de développement durable

### CONSTAT

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent un défi de civilisation mobilisant la réflexion et l'engagement civique de tous.

Dans l'académie, la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans l'action pédagogique se poursuit, en accord avec la circulaire « Agenda EDD 2030 » du 24 septembre 2020 et avec les recommandations nationales qui font évoluer les Comités pour l'Éducation à la Santé et à la Citoyenneté (CESC) en Comités pour l'Éducation à la Santé, à la Citoyenneté et à l'Environnement (CESCE). Au-delà de la dimension environnementale, les ODD se conçoivent dans une approche de plus en plus systémique, intégrant un ensemble d'enjeux sociétaux du XXI<sup>e</sup> siècle : alimentation, santé, égalité fille-garçon, ...

Cela s'inscrit en parfaite cohérence avec la défense des valeurs de la république, de la laïcité et de la lutte contre le harcèlement.

La généralisation de l'Éducation Artistique et Culturelle (100% EAC) comme l'accès à la pratique sportive, déjà solidement engagés, contribuent également à l'apprentissage de la citoyenneté par les élèves.

### CE QUE DIT LA CONSULTATION

La mise en œuvre d'une politique d'éducation au développement durable au sein des écoles et des établissements scolaires est plébiscitée. Dans ce cadre, la gestion des ressources et de la biodiversité, la lutte contre la pauvreté et les inégalités de sexe sont considérés comme des objectifs prioritaires.

### POUR ACTION

**Inscrire** les ODD, la pratique sportive et l'éducation artistique et culturelle dans le projet d'école ou d'établissement et actionner les leviers E3D, Génération 2024, PASS Culture scolaire à cet effet ;

**Débattre** à l'École des ODD et monter des projets collaboratifs concrets autour de ces thématiques ;

**Investir** la démocratie scolaire et valoriser le rôle des élus collégiens et lycéens ;

**Promouvoir** des comportements responsables et solidaires autour du parcours citoyen et des valeurs de la République ;

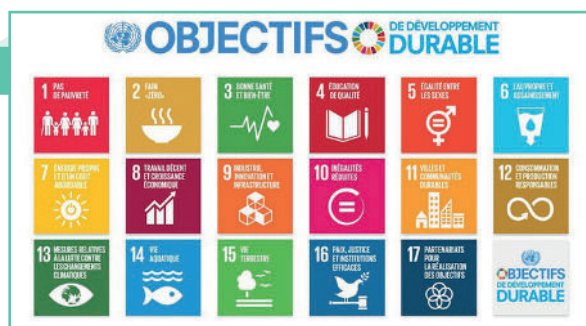
**Encourager** les élèves à s'impliquer dans des actions concrètes d'amélioration de la qualité du climat scolaire, notamment la lutte contre le harcèlement ;

**Accentuer** la formation de formateurs autour des thématiques du carré régalien, et notamment citoyenneté, laïcité, lutte contre le harcèlement, dans le 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> degrés ;

**S'assurer** de la contribution des familles et de l'investissement de tous les personnels pour faire vivre cet ensemble de valeurs en les mobilisant au sein et en dehors de la classe.

### EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- Écoles et EPLE labellisées E3D
- Projets culturels, scientifiques et techniques
- Écoles et établissements labellisés Génération 2024
- Établissements engagés dans le dispositif PHARE
- Formations de formateurs





## Accompagner l'ambition scolaire sur tous les territoires

### ↳ CONSTAT

L'académie de Bordeaux est un territoire socialement et économiquement contrasté, malgré un taux d'indice de position sociale (IPS) moyen de 9 points supérieur au taux national. L'académie est riche de territoires ruraux, de zones de montagne, de zones littorales attractives et de pôles urbains importants. Ce contexte territorial et social a un impact sur les inégalités en matière de réussite et de parcours scolaire des élèves.

Les résultats académiques aux évaluations et aux examens, globalement supérieurs à la moyenne nationale, masquent des disparités importantes selon les territoires, pouvant aller jusqu'à 40 points entre des Zones d'Animation Pédagogiques (ZAP) d'un même département.

De même, à résultats identiques, les choix de parcours des élèves révèlent un déficit de mobilité et d'ambition, qui se traduit notamment, à la fin de leur scolarité dans le second degré, par un taux d'accès à l'enseignement supérieur des élèves de 3,7 points en-dessous du niveau national. Par ailleurs, le choix de formations courtes de proximité varie de 11,7 points entre territoires et le taux de poursuite en classes préparatoires aux grandes écoles est inférieur de 0,8 points dans l'académie par rapport au taux national, allant de 3,1% à 9,3% selon les territoires.

### ↳ CE QUE DIT LA CONSULTATION

Pour un certain nombre de territoires, il est constaté un phénomène d'autocensure chez les élèves, qui réduit les possibilités offertes au vu du parcours scolaire.

L'accès à la culture tout comme l'offre de proximité proposée pour la poursuite d'études ne sont pas également répartis sur le territoire académique.

### ↳ POUR ACTION

**Accompagner** chaque élève dans sa compétence à s'orienter et à construire un parcours de réussite quelle que soit la voie empruntée et quel que soit le lieu de vie ;

**Renforcer** les dispositifs d'accompagnement des élèves (accompagnement personnalisé, devoirs faits, stages de réussite, vacances apprenantes...);

**Construire** une offre de formation professionnelle et technologique dynamique et diversifiée, proposant des parcours conduisant à l'emploi ou à la poursuite d'étude ;

**Conforter** les leviers d'égalité des chances :

- **Diversifier** les cordées de la réussite et renforcer leur dimension qualitative ;
- **S'appuyer** sur les internats d'excellence pour favoriser la réussite scolaire et l'orientation choisie ;
- **Faire connaître** les campus connectés auprès des élèves, de leur famille et des établissements ;
- **Se saisir** des dispositifs d'accès à l'enseignement supérieur et d'accompagnement pédagogique, construits en partenariat avec les Universités, les Écoles et les collectivités.

**Développer** des partenariats culturels et sportifs avec le plus grand nombre possible de structures de proximité en privilégiant les territoires à forte densité rurale et/ou socialement défavorisés ;

**Mobiliser** la politique européenne au service de l'apprentissage des langues vivantes et de la mobilité des élèves ;

**Déployer** une allocation progressive des moyens (prise en compte des critères sociaux et territoriaux) tenant compte des spécificités académiques.

### ↳ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- ↳ Poursuite d'étude dans l'enseignement supérieur
- ↳ Bénéficiaires des cordées, des internats d'excellence, des campus connectés
- ↳ Offre de pratique sportive
- ↳ Projets culturels recensés dans l'application ADAGE





## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

# 7

# Renforcer le pilotage territorial au service des priorités académiques

### → CONSTAT

Une forte hétérogénéité apparaît dans la façon dont les Zones d'Animation Pédagogique (ZAP), mises en place dans l'académie de Bordeaux depuis les années 2000, sont aujourd'hui mobilisées autour des priorités pédagogiques. Le nouveau projet académique offre l'opportunité d'une remise à plat des missions et des modalités de fonctionnement de ces échelles de pilotage pédagogique, et si nécessaire de leur organisation géographique. Les ZAP doivent pouvoir ainsi jouer un rôle central dans la réduction des écarts de performance scolaire entre territoires tout au long du parcours de l'élève.

### → CE QUE DIT LA CONSULTATION

L'organisation des ZAP est interrogée, en particulier leur coordination, leur lisibilité, leur efficacité et leur cohérence vis-à-vis des territoires dans lesquels elles s'inscrivent.

### → POUR ACTION

**Établir** un bilan partagé du fonctionnement des ZAP dans l'académie de Bordeaux, en s'intéressant notamment aux démarches suivies par d'autres académies dans l'organisation de leur pilotage territorial ;

**Permettre** à chaque territoire d'identifier, dans le cadre du projet académique, les actions qui apparaissent prioritaires, au vu du diagnostic territorial et de ses propres besoins ;

**Favoriser** l'innovation pédagogique dans tous les territoires, en lien avec les ateliers Canopé, en s'appuyant notamment sur la création d'un LAB académique ;

**Redonner** toute sa place au pilotage pédagogique de proximité au service des objectifs du projet académique ;

**Revisiter** la charte définissant le fonctionnement, les missions, l'animation et la gouvernance des ZAP en tant qu'espaces d'éducation, de formation, d'échanges et de coordination, les amenant à se constituer en communautés apprenantes ;

**Repenser** l'organisation géographique des ZAP dans un souci de cohérence avec d'autres découpages administratifs et avec le parcours des élèves, en s'appuyant sur l'analyse des paramètres et des données statistiques. Le découpage géographique des ZAP et leurs modalités de fonctionnement devront faciliter les échanges et les coopérations entre écoles et établissements scolaires, en particulier dans le cadre des liaisons inter-degrés.

### → EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

→ Tableau de bord d'indicateurs pour chaque ZAP (indicateurs démographiques, sociaux et de performance scolaire)

→ Bilan annuel des actions conduites au sein des ZAP en matière d'animation, d'accompagnement et de formation

## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

8

# Apporter à chaque agent l'écoute, le conseil et la réponse adaptés à ses besoins et ses demandes

### ↳ CONSTAT

Dans le cadre du Grenelle de l'Éducation, l'académie a élaboré une feuille de route RH visant à définir des mesures concrètes et opérationnelles permettant d'améliorer les conditions de travail de l'ensemble des personnels. Cette feuille de route RH est déclinée en trois thématiques prioritaires : l'accompagnement et le soutien de l'ensemble des agents de l'académie, la valorisation des parcours professionnels et le rapprochement de chaque personnel avec son employeur.

Au sein de l'académie, une des plus vastes de France, la mise en place d'une gestion des ressources humaines de proximité constitue une priorité. Elle s'adresse à plus de 50 000 personnels qui œuvrent dans l'académie. Elle s'inscrit en complémentarité de l'appui que peuvent notamment apporter les personnels d'encadrement.

### ↳ CE QUE DIT LA CONSULTATION

Pour renforcer le développement professionnel des personnels, il est souhaité plus d'accompagnement individualisé, notamment le tutorat, et que les personnels puissent participer à des séminaires professionnels thématiques et à des groupes de pairs au sein des établissements ou des structures.

### ↳ POUR ACTION

**Créer** une relation plus directe entre employeur et personnel, dans une démarche à 360° tournée vers l'agent. Cette démarche implique d'une part, de faire évoluer les modalités de communication pour une information individualisée fiable et compréhensible par l'ensemble des personnels ; d'autre part, de mettre en place une fonction d'écoute et d'accompagnement au plus près de l'ensemble des personnels ;

**Améliorer** l'accueil et la prise de poste des personnels nouvellement nommés en facilitant leur intégration et en créant un collectif d'accueil, au-delà du seul supérieur hiérarchique ;

**Revisiter** l'accompagnement et la prévention de la difficulté professionnelle par le développement d'une logique d'accompagnement par des pairs. Dans ce sens, faire évoluer la mission de tuteur vers une mission de conseil, s'inscrivant au-delà des seules questions de maîtrise des compétences « métiers » ;

**Développer** la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au service des parcours de carrière des personnels. Dans ce cadre, la Mission Académique de l'Encadrement identifie chaque année un vivier de talents, susceptibles de se destiner à moyen terme à des fonctions d'encadrement supérieur, et leur propose un accompagnement individuel spécifique (plan de formation, ressources documentaires, tutorat, immersion...).

### ↳ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- ↳ Couverture territoriale en RH de proximité
- ↳ Activités des référents départementaux et des conseillers RH de proximité
- ↳ Bilan de la Mission Académique pour l'Encadrement



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

9

# Favoriser les démarches de formation entre pairs répondant aux besoins concrets des personnels

### ↳ CONSTAT

Le colloque scientifique « Quels professeurs au 21<sup>ème</sup> siècle ? », programmé dans le cadre du Grenelle de l'Éducation, a contribué à engager une réflexion de fond sur les modalités de formation des personnels d'enseignement et d'éducation. Les comparatifs internationaux mettent en avant une insatisfaction plus marquée des enseignants français vis-à-vis de leur formation professionnelle que dans les autres pays de l'OCDE. Ainsi, ils sont 40 % à se sentir à l'issue de leur formation initiale « très peu préparés » à leur métier contre 11 % en moyenne au sein de l'OCDE. De même, la formation continue est moins développée en France que dans la plupart des autres pays européens et moins portée sur les pratiques professionnelles : 40 % des professeurs français considèrent que leur participation à des formations continues n'a pas eu d'effet sensible sur leur manière d'enseigner.

Un grand nombre de travaux de recherche ont souligné l'importance des méthodes de formation fondées sur « l'apprentissage actif et collaboratif ». Or, seuls 15% des professeurs français ont recours à des méthodes de formation collaboratives, contre plus de 50% dans l'ensemble des pays européens. Ces méthodes ont été expérimentées ces dernières années au niveau académique à travers la mise en place dans le premier degré des constellations des plans français et mathématique et le déploiement dans le second degré des laboratoires d'analyse de l'activité en classe.

### ↳ CE QUE DIT LA CONSULTATION

Parmi les points d'amélioration souhaités, sont cités le renforcement de l'accompagnement individualisé, notamment le tutorat, l'organisation de séminaires professionnels thématiques et la participation à des groupes de pairs. Il est par ailleurs demandé d'accroître le nombre de formations pour les personnels débutants ainsi que pour les assistants d'éducation.

### ↳ POUR ACTION

**Accorder** une attention particulière à l'expression des besoins des stagiaires ;

**Analyser** les modalités de transfert des acquis de la formation ;

**Adapter** l'organisation territoriale de la formation aux besoins et aux spécificités des collectifs professionnels constitués : constellations au sein d'une circonscription du premier degré ; regroupements de professeurs des écoles et de professeurs de collège au sein d'un même réseau écoles-collège ; équipes pédagogiques au sein d'un même EPLE ; professeurs d'une même discipline ; personnels éducatifs, de santé et administratifs au sein d'une même zone d'animation pédagogique ; personnels au sein d'un même service administratif... ;

**Déployer** un plan de formation de formateurs ambitieux.

### ↳ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

↳ Nombre de journées stagiaires relevant de ces modalités de formation

↳ Nombre de journées de formations de formateurs

↳ Indice de satisfaction des stagiaires à l'issue des formations



## LE PROJET ACADÉMIQUE 2021-2025

## FICHE ACTION

10

# Instaurer un dispositif d'amélioration continue de la qualité de vie au travail des personnels

### ↳ CONSTAT

La qualité de vie au travail (QVT) est un enjeu central dans la gestion des ressources humaines et un levier de performance et d'innovation. L'objectif d'une démarche d'amélioration de la QVT est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets.

**La qualité de vie au travail recouvre trois dimensions** (source ANACT - Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) :

- Les **conditions de travail** (environnement de travail, conditions d'emploi, conciliation entre vie professionnelle et vie privée) ;
- La **capacité à s'exprimer et à agir** (dimension participative et niveau de concertation, qualité des relations sociales et de travail) ;
- Le **contenu du travail** (niveau d'autonomie et marge d'action, valeur et sens du travail, niveau de responsabilité, organisation du travail, possibilité de développement des compétences).

### ↳ CE QUE DIT LA CONSULTATION

L'attention à la QVT est relevée autant pour les équipes éducatives et pédagogiques que pour les équipes administratives, mettant en évidence un souhait d'évolution. Si plus de la moitié des personnels (56%) jugent leurs conditions de travail satisfaisantes ou très satisfaisantes, l'expression d'une attente d'amélioration est toutefois soulignée..

### ↳ POUR ACTION

**Instituer** un baromètre de la QVT permettant de prendre régulièrement le pouls de la communauté éducative au sein de l'académie et d'évaluer ses attentes et besoins concrets, par exemple via une enquête en ligne anonyme ;

**Construire** un système d'information adapté permettant de partager des vues et indicateurs QVT aux niveaux académique, départemental, ZAP, circonscription et établissement (taux d'absentéisme, de turn-over, données issues du bilan social...);

**Instaurer** une dynamique collective pour élaborer un plan d'amélioration de la QVT, en lien avec la feuille de route RH et les instances de dialogue social.

### ↳ EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

↳ Tableau de bord d'indicateurs QVT

↳ Baromètre de la QVT