



ACADÉMIE  
DE NORMANDIE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Académie de Normandie

| Charte académique  
| des pratiques de pilotage  
| en EPLE

# PRÉAMBULE

La charte des pratiques de pilotage publiée le 24 août 2021 permet de mettre en avant à la fois les missions des personnels de direction et le fonctionnement des établissements.

L'établissement public local d'enseignement (EPLÉ) est par définition le lieu de déploiement des politiques éducatives, impulsées par les personnels de direction et répondant aux évolutions du système éducatif, mais aussi aux besoins directement liés aux élèves et à l'environnement de l'établissement.

Dès sa publication, les organisations représentatives des personnels de direction et le rectorat de l'académie de Normandie ont mis en place des temps d'échanges et de concertation, visant à réfléchir ensemble et proposer des axes prioritaires, en associant les IA-DASEN, les corps d'inspection, des chefs de service du rectorat, et l'école académique de la formation.

Ces temps de travail ont permis d'identifier des champs de travail prioritaires comme celui de la formation des personnels de direction (initiale mais également continue), l'accompagnement individuel et collectif, ou encore la mise en réseau.

Fruit de ce travail de concertation et d'échanges, la charte académique entend définir les principes et modalités de travail entre les services académiques et les EPLÉ. Elle se donne également pour objectif d'accompagner les personnels de direction dans leur quotidien professionnel, dans une logique de soutien.

Elle est organisée autour de deux axes, respectivement consacrés au pilotage de l'EPLÉ, aux bonnes pratiques de ce pilotage, et par ailleurs au personnel de direction lui-même : son accompagnement, le renforcement de ses compétences, ...

Si elle reste susceptible d'ajustements et d'évolutions, elle pose les fondements d'une culture commune du pilotage, résolument orientée au service de la réussite des élèves.

Le dialogue ainsi engagé se poursuivra dans le cadre de réunions régulières, qui permettront d'approfondir la réflexion et d'envisager le développement d'actions favorisant le pilotage des EPLÉ, et d'évaluer la mise en œuvre de la charte.

# SOMMAIRE

## AXE 1

### L'EPLE, UN ETABLISSEMENT A ORGANISER ET A PILOTER

1. Sécuriser la préparation de la rentrée Page 4
2. Améliorer la gestion des ressources humaines Page 4
3. Améliorer les circuits de l'information et de la communication Page 5
4. Développer, simplifier les réseaux de l'établissement Page 6
5. Accompagner et outiller les personnels de direction dans la gestion de crise Page 7

## AXE 2

### LE PERSONNEL DE DIRECTION, PILOTE DE L'EPLE

1. Développer les compétences - favoriser le développement professionnel des personnels de direction Page 8
2. Accompagner les personnels de direction Page 8

# AXE 1

## L'EPLÉ : un établissement à organiser et à piloter

### 1. Sécuriser la préparation de la rentrée :

Une communication fluide entre les établissements scolaires et les services académiques est un facteur déterminant dans le pilotage d'un établissement, la mise en œuvre de la politique éducative et pédagogique et la gestion des ressources humaines au sein même de l'établissement.

Le processus de préparation de rentrée nécessite la mise en place d'une relation continue, construite dans le dialogue entre les services et les personnels de direction. La charte pose à ce titre plusieurs principes de travail qui entendent faciliter ces échanges et permettre aux établissements d'inscrire leur préparation de rentrée dans un cadre clair et défini.

#### 1.1 Anticiper pour éviter le cumul de traitement des situations à la rentrée

- Favoriser les échanges systématiques entre les personnels de direction et les services départementaux et académiques, pour l'analyse de situations particulières.
- Communiquer aux chefs d'établissements le calendrier prévisionnel de gestion qui leur permet de construire et communiquer à l'interne de l'établissement leur propre organisation.
- Accompagner les chefs d'établissements par la mise en place de la cellule de rentrée : écoute, prise en compte des demandes, relais avec les services de gestion, ...

#### 1.2 Faciliter la communication des informations

- Transmettre les informations en temps réel lors de modifications du TRMD d'un établissement.

#### 1.3 Mettre en place un système d'alerte sur les circulaires concernant le fonctionnement de l'EPLÉ.

- Informer les personnels de direction de l'actualité des circulaires, courriers, documents officiels, ... en regroupant et régulant l'information, grâce à :
  - un envoi systématique les invitant à en prendre connaissance,
  - une information régulière par le biais de lettres d'information ciblées,
  - une information rassemblée et organisée sur le portail métier / intranet.

### 2. Améliorer la gestion des ressources humaines :

Les missions du chef d'établissement, premier responsable de la gestion des ressources humaines de proximité, s'exercent dans des contextes dont la complexité peut varier en fonction de la situation et de la typologie de l'établissement.

Pouvant être exposé à des situations difficiles, le chef d'établissement doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement et de l'expertise des services académiques.

Les liens doivent à ce titre être renforcés avec les services académiques experts, ainsi qu'avec les corps d'inspection, et plus particulièrement les inspecteurs référents des établissements. Les IA-DASEN restent les premiers interlocuteurs des chefs d'établissements.

### **2.1 Anticiper les situations ayant des conséquences sur le fonctionnement de l'EPLE :**

- Renforcer l'information préalable sur les instances type CSA,
- Informer des décisions du type ouverture ou fermeture de sections,
- Informer des modifications de gestion de moyens et des personnels.

### **2.2 Renforcer l'accompagnement des chefs d'établissement :**

- Redynamiser le réseau d'aide et d'accompagnement des personnels de direction, chefs d'établissements et adjoints, avec actualisation de la charte, et formation des membres.
- Constituer un vivier de mentors pouvant accompagner des personnels entrant dans la fonction par intérim, ou rencontrant une difficulté.
- Mobiliser le réseau des inspecteurs référents des établissements.
- S'appuyer sur l'accompagnement des IA-DASEN et des IA-IPR EVS.

### **2.3 Favoriser la prise de fonction des chefs d'établissement nouvellement affectés :**

- Coconstruire la formalisation d'un document de référence qui permette une passation des informations entre sortant et entrant.

### **2.4 Prioriser les remplacements sur les postes de personnels de direction, et d'adjoints gestionnaires :**

- Alimenter un vivier académique de personnels de direction faisant fonction.
- Envisager le même format pour les adjoints gestionnaires.

### **2.5 Accompagner les personnels de direction assurant des missions par intérim :**

- Mettre en place un parcours de formation et d'accompagnement de ces personnels pour favoriser leur prise de fonction.
- Systématiser des formations d'adaptation à l'emploi et le mentorat.

## **3. Améliorer les circuits de l'information et de la communication :**

L'une des conditions majeures de réussite d'une bonne communication est de disposer des informations importantes, de pouvoir trouver les réponses à ses interrogations facilement grâce aux outils et espaces informatiques, mais aussi d'avoir des échanges confirmant la prise en compte des demandes entre les services académiques et les établissements scolaires.

### **3.1 Améliorer les délais de réponse aux sollicitations des EPLE et la mise en œuvre des consignes départementales ou académiques :**

Les services académiques et les EPLE s'engagent, pour ce qui les concernent, à répondre dans les délais impartis, adaptés aux besoins de la situation et à s'assurer du suivi des dossiers en cours.

### **3.2 Assurer la disponibilité des informations sur le Portail métier, pour toute information non nominative :**

- Améliorer la structuration du portail métier.
- Supprimer des informations obsolètes.
- Faciliter la recherche des informations en travaillant sur l'ergonomie du portail.

### **3.3 Faciliter l'accessibilité de l'information arrivée par mail en EPLE.**

### **3.4 Former les personnels de direction sur les enjeux de la communication :**

- Former à la communication interne à l'établissement.
- Former à l'alimentation du site de l'établissement ou ENT, ou réseaux sociaux : favoriser une communication positive et valorisante.
- Proposer une procédure type pour la communication de crise.
- Présenter les services aux nouveaux personnels de direction.

## **4. Développer, simplifier les réseaux de l'établissement :**

Afin de développer et de mutualiser les compétences, mais aussi de permettre d'engager des réseaux de formations ou d'expérimentations, les établissements sont encouragés à réfléchir à des actions communes au sein d'un même réseau ou bassin, y compris en inter degrés.

### **4.1 Réfléchir sur des réseaux locaux afin de déployer la politique académique :**

- Développer davantage les échanges au niveau local dans le cadre des réseaux d'établissements ou réseaux d'éducation prioritaire.
- Favoriser la mutualisation entre circonscriptions, entre établissements, dans le cadre des bassins d'éducation et de formation.

### **4.2 Identifier et mobiliser les interlocuteurs directs et les partenariats :**

- Renforcer la visibilité des personnes à contacter et les ressources documentaires disponibles.

### **4.3 Favoriser les accès aux organigrammes et l'organisation des services :**

- Faciliter la connaissance des services académiques, grâce à un accès simple et rapide sur le site académique
- Permettre un accès rapide aux interlocuteurs recherchés selon les services académiques et leur localisation.

#### 4.4 Accompagner l'évolution de la fonction administrative au sein de l'EPLE :

- Améliorer la maîtrise des applications métiers par les secrétariats de direction, de scolarité et les services de gestion.
- Identifier les besoins lors des prises de fonction.
- Garantir la constitution des équipes administratives en EPLE.

### 5. Accompagner et outiller les personnels de direction dans la gestion de crise

Une formation académique est proposée chaque année aux nouveaux chefs d'établissement, aux adjoints après leur année de titularisation, et à tous les personnels de direction selon les différentes sessions prévues sur une année scolaire.

Cette formation évolue chaque année en fonction des besoins identifiés au niveau académique et des problématiques qui émergent. C'est pourquoi, dans le cadre du développement professionnel, il est important que les personnels de direction renouvellent leurs connaissances et compétences dans ce domaine au fil des années.

## AXE 2

# Le personnel de direction, pilote de l'EPL

Les principaux enjeux dans l'exercice des fonctions de direction sont le développement professionnel et l'accompagnement dans l'exercice des fonctions.

L'académie a pour objectif d'optimiser l'offre de formation pour mieux répondre aux besoins et aux évolutions permanentes du métier, par une formation adaptée et individualisée. Ainsi, l'accompagnement des personnels de direction qu'ils soient stagiaires, assurant des missions d'intérim, adjoints ou chefs d'établissements, s'adapte au public et répond à des besoins spécifiques et identifiés.

## 1. Développer les compétences – favoriser le développement professionnel des personnels de direction :

### 1.1 Optimiser l'offre de formation :

- Recueillir les besoins de formation afin de réguler l'offre en académie sur différents domaines.
- Accompagner les parcours : assurer des missions par intérim, préparer les concours, sécuriser son entrée en fonction en tant que stagiaire, sécuriser les transitions professionnelles.

### 1.2 Assurer une formation continue régulière :

- Mettre à disposition des personnels de direction l'historique des formations suivies.
- Garantir et développer l'offre de formation professionnelle continue des personnels de direction, notamment sur les axes : juridique - encadrement - gestion de conflit - communication - outils informatiques.
- Faire connaître l'offre de formation académique et en favoriser l'accès.
- Faire connaître l'offre de formation nationale de l'IH2EF et en favoriser l'accès.
- Systématiser certaines formations.
- Diversifier les modalités de formation.

## 2. Accompagner les personnels de direction :

### 2.1 Evaluer :

- Harmoniser les procédures d'évaluation des chefs d'établissements adjoints.
- Poursuivre la formation des chefs d'établissements mise en place à la rentrée 2022.

### 2.2 Partager le bilan social des personnels de direction pour dégager des priorités d'accompagnement.

- Établir un bilan social annuel propre aux personnels de direction de l'académie.
- Définir des axes d'accompagnement des personnels en lien avec les besoins identifiés et repérés.



### 2.3 Organiser le temps de travail :

Fortement sollicités, la question du temps de travail des personnels de direction constitue une thématique importante.

Des dispositifs sont mis en place afin de prendre en compte cette question :

- Mettre en place des formations proposées par l'école académique de la formation continue (EAFC) autour de la qualité de vie au travail (QVT), la gestion de son temps et de ses priorités, évaluer sa charge mentale, ...
- Permettre l'accès des personnels de direction au dispositif du compte épargne temps (CET) dans le cadre fixé par la réglementation.

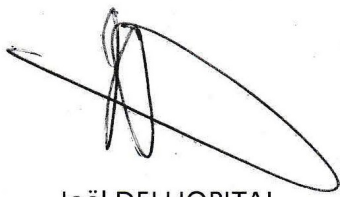
### 2.4 Faciliter l'accès aux ressources utiles et nécessaires dans le cadre de la qualité de vie au travail.

- Améliorer la qualité de vie au travail en favorisant notamment l'outil de visio conférence.
- Solliciter en cas de besoin l'accompagnement de l'agence régionale de l'ANACT.
- Développer l'espace Magistère, pour permettre l'accès à différents parcours, au choix des personnels de direction.

A Caen, le 16 janvier 2024

Christine GAVINI  
Rectrice de la région académique Normandie,  
Rectrice de l'academie de Normandie,  
Chancelière des universités

Pour le SNPDEN UNSA,



Joël DELHOPITAL

Pour ID FO,



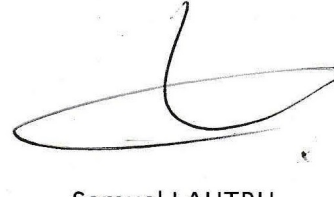
Emmanuelle MANELLI

Pour le SGEN CFDT,



Bruno DUHAMEL

Pour le SNU PDEN FSU,



Samuel LAUTRU

# Annexe 1

## Méthodologie de travail

Un groupe de suivi de la charte des pratiques de pilotage des EPLE se réunira régulièrement pour :

- définir chaque année les axes de travail issus de la charte, et retenus dans le cadre d'un programme annuel de travail
- évaluer la mise en œuvre de la charte

Ce groupe sera composé :

- du secrétaire général d'académie
- de la secrétaire générale adjointe, directrice des relations et ressources humaines
- des IA DASEN
- des IA IPR établissements et vie scolaire
- de la directrice de l'école académique de la formation continue
- des représentants des organisations syndicales des personnels de direction

Il pourra s'adjoindre la participation d'éventuelles personnes susceptibles à même d'apporter un éclairage ou une expertise sur une question relevant du champ de la charte de pilotage.

## **Annexe 2**

# **Thématique n°1 2023-2024**

## **Faciliter l'accès à l'information**

La thématique suivante est retenue au titre de l'année scolaire 2023 – 2024 :

- faciliter l'accès à l'information

Un groupe de travail est constitué, chargé de suivre la mise en œuvre de cette thématique, correspondant au point 3 de l'axe 1 de la charte académique des pratiques de pilotage.

Cette thématique comprend tant l'accès au portail métier, sa structuration et la visibilité des informations que l'information envoyée par courriel aux établissements.

Le groupe de travail sera composé, notamment de :

- DASEN
- DSI
- DRANE
- représentants des organisations syndicales des personnels de direction.

# **Annexe 3**

## **Thématique n°2 2023-2024**

### **Élaboration du bilan social des personnels de direction**

La thématique suivante est retenue au titre de l'année scolaire 2023 – 2024 :

- élaborer un bilan social des personnels de direction.

Un groupe de travail est constitué, chargé de suivre la mise en œuvre de cette thématique, correspondant au point 2.2. de l'axe 2 de la charte académique des pratiques de pilotage. Il permettra de suivre la réalisation du bilan social spécifique aux personnels de direction.

Le groupe de travail sera composé notamment de :

- DPA,
- DESP
- représentants des organisations syndicales des personnels de direction.

[www.ac-normandie.fr](http://www.ac-normandie.fr)

