



RÉGION ACADÉMIQUE
NORMANDIE

MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



Le réseau académique de soutien aux personnels de direction

Rectorat de Caen
Janvier 2018

Présentation par monsieur le recteur

Mesdames et messieurs les personnels de direction,

Dès mon arrivée dans l'académie de Caen, j'ai tenu à souligner le rôle primordial et déterminant que vous jouez au quotidien dans le fonctionnement de notre système éducatif et pour la réussite de chaque élève. Vous exercez chaque jour des missions essentielles, nombreuses et complexes qui vous exposent fortement aux attentes de l'institution, des usagers comme des personnels.

Il me semble donc important de prêter une attention soutenue aux difficultés professionnelles que certains ou certaines d'entre vous peuvent rencontrer dans leur établissement : dans un contexte de profondes mutations sociétales, économiques et technologiques qui constituent notre environnement professionnel, tout personnel rencontrant ces difficultés doit pouvoir être écouté, accompagné et conseillé avec bienveillance.

Le réseau académique de soutien aux personnels de direction présenté dans ce document a pour objectif de mettre en place un accompagnement de proximité, reposant sur la solidarité et la confiance entre pairs. Constitué de chefs d'établissement expérimentés et volontaires, il propose un premier niveau d'écoute et de conseil, et ce en dehors du contexte hiérarchique.

Ce nouveau réseau ne se substitue pas à l'expertise ou à l'aide que peuvent apporter les DASEN ou les corps d'inspection, ni aux autres dispositifs existants auprès du directeur des ressources humaines ou du proviseur vie scolaire, mais il en est la première référence de proximité.

Je souhaite que ce soutien aux personnels de direction réponde pleinement aux attentes de chaque professionnel confronté à des difficultés et lui permette de retrouver la confiance et la sérénité dont il a besoin pour exercer un métier passionnant mais exigeant.

Avec toute ma confiance et toute ma considération,

Le recteur de la région académique Normandie
Recteur de l'académie de Caen
Chancelier des Universités



Denis Rolland

1. Les objectifs du réseau

Le dispositif académique d'accompagnement des personnels de direction mis en place vise à atteindre trois objectifs :

a. Favoriser les échanges entre et avec les pairs

Il s'agit de créer un réseau de personnels de direction volontaires pour se rendre disponibles et écouter avec bienveillance leurs collègues souhaitant échanger. Le réseau ainsi constitué a pour rôle de développer les contacts de proximité et d'effectuer une veille sur l'ensemble du territoire académique. Il est animé par le proviseur vie scolaire.

b. Soutenir les personnels de direction en difficulté

Lorsqu'un personnel de direction exprime une difficulté directement ou par l'intermédiaire de ses collègues du réseau, une analyse de la situation est effectuée avec lui. Cette analyse peut aboutir à un plan d'actions qui répondent à ses besoins et à ses attentes.

c. Former les personnels pour prévenir les difficultés professionnelles

L'ambition du réseau est de proposer une remédiation lorsque ces difficultés apparaissent. La veille constituée pourra alimenter l'offre annuelle de formation des personnels de direction dans le cadre du plan académique de formation. La formation trouve ainsi sa place à chaque étape du dispositif d'accompagnement.

2. Le fonctionnement du réseau

a. Le contact et la veille

Les DASEN, IA-IPR établissements et vie scolaire ainsi que le proviseur vie scolaire sont à la disposition des personnels de direction de l'académie pour les écouter en cas de difficulté et leur venir en aide, si besoin. La prise de contact avec le proviseur vie scolaire peut se faire en le sollicitant directement en tant que pair (pvs@ac-caen.fr, 02 31 30 16 78).

Cependant, lorsque le personnel de direction vit une situation difficile, la prise de contact directe avec le PVS peut être vécue comme une démarche délicate à mener. Solliciter un pair géographiquement proche semble parfois plus accessible : à cet effet, il est créé un réseau de collègues ressources répartis sur l'ensemble du territoire académique. Ces derniers sont des personnels de direction volontaires pour écouter leurs pairs, échanger avec eux en confiance et les orienter éventuellement vers des interlocuteurs experts.

b. Le soutien et l'accompagnement

Lorsque le collègue ressource est contacté par un personnel de direction, ses conseils peuvent dans un premier temps suffire à aider ce dernier si la nature et l'intensité de la difficulté exposée le permettent. Leurs échanges restent confidentiels.

D'un commun accord, le collègue ressource ou le personnel concerné peuvent informer le PVS de la situation, s'ils le souhaitent. En cas de danger, de détresse personnelle ou de situation rendue publique, toutefois, le collègue ressource devra contacter directement le PVS.

Lorsque le PVS est saisi par un collègue ressource ou par le personnel en difficulté pour signaler une situation délicate, une première étape de diagnostic est envisagée : il s'agit alors d'identifier et d'appréhender la difficulté vécue avec le collègue concerné lors d'un échange téléphonique ou sur site (dans l'établissement).

Le PVS conseille le personnel de direction en fonction de ce diagnostic : dans cette deuxième étape, le PVS s'appuie sur le document recensant les *Dispositifs académiques d'accompagnement et de soutien aux personnels de direction*. Il propose à l'intéressé des outils et dispositifs adaptés à sa situation, et oriente au besoin le personnel vers des interlocuteurs experts.

Les différents services académiques seront susceptibles d'être saisis en fonction des compétences à mobiliser pour accompagner le ou la collègue. Lorsque la difficulté relève du pilotage pédagogique, les corps d'inspection sont sollicités pour apporter leur expertise pédagogique. Les actions envisagées pour aider le/la collègue seront décidées en concertation avec lui. La bienveillance et le soutien guideront le PVS dans la formulation de ses propositions. Des échanges réguliers entre le personnel de direction et le PVS ou le collègue ressources s'il le souhaite permettront d'accompagner l'intéressé dans la mise en œuvre de ces propositions.

Dans le cas où la situation professionnelle est complexe, présente des risques d'altération du fonctionnement de l'établissement ou de retentissement à l'extérieur de l'EPL, le PVS sollicite l'expertise des IA-IPR EVS dans la phase de diagnostic. Les IA-IPR EVS ont une grande maîtrise de la connaissance des EPLE et de leur contexte. Le partage d'informations et les regards croisés sur la situation permettront d'établir un plan d'actions réactif et efficace dans l'accompagnement du collègue en difficulté.

c. Le réseau et la formation des personnels de direction

La formation des personnels de direction comprend 3 volets :

- **la formation promotionnelle** : les exigences du concours d'accès au corps des personnels de direction sont importantes et l'académie de Caen propose aux candidats une préparation au concours. Cette formation hybride comprend 16 modules en

présentiel et un parcours magistère. Les candidats admissibles ont la possibilité de passer des écrits et oraux d'essai avant les épreuves d'admissibilité et d'admission.

- **la formation statutaire** : la formation statutaire des personnels de direction vise leur professionnalisation. Elle se déroule depuis la publication des résultats au concours jusqu'aux deux années qui suivent. Les stagiaires bénéficient également de l'accompagnement de leur chef d'établissement d'affectation, ainsi que de celui d'un personnel de direction référent dont l'accompagnement est formalisé.
- **la formation continue** : un plan de formation continue des personnels de direction est proposé dans l'académie de Caen. Il fait l'objet d'une réflexion annuelle sous l'autorité du délégué académique à la formation des personnels d'encadrement (DAFPE).

L'articulation de ce troisième volet avec le réseau des collègues ressources peut se faire de trois manières différentes et complémentaires :

- Le plan de formation continue peut proposer un ou plusieurs modules répondant aux besoins du personnel de direction et l'aider à surmonter la difficulté qu'il rencontre : le proviseur vie scolaire assurera le lien avec la division de la formation pour faciliter l'inscription du collègue en cours d'année ;
- Le plan de formation continue peut proposer un ou plusieurs modules répondant aux besoins des collègues ressources pour les préparer à recueillir la parole des personnels qui les solliciteront ;
- Le bilan annuel du réseau des collègues ressources effectué par le proviseur vie scolaire peut faire apparaître de nouveaux besoins de formation pour les personnels de direction : ces propositions pourront alimenter la préparation du plan académique de formation effectuée sous l'autorité du DAFPE.

d. L'animation du réseau

Les collègues ressources seront réunis au moins une fois par an par le proviseur vie scolaire dans le cadre de la formation continue afin de :

- partager avec les autres collègues ressources le vécu de leur mission ;
- faire part au PVS des éventuelles difficultés auxquelles ils ont été confrontés (difficultés techniques, humaines, de procédure...) pour mener à bien leur mission ;
- faire évoluer les dispositifs d'accompagnement des personnels de direction pour qu'ils soient en adéquation avec les attentes et les besoins des personnels ;
- Identifier d'éventuels nouveaux besoins de formation pour les personnels de direction destinés à nourrir le plan académique de formation.

3. Le rôle du collègue ressource

a. Les missions du collègue ressource

Les collègues ressources sont des chefs d'établissement faisant preuve d'expérience, d'écoute, de sérénité professionnelle. Leurs missions sont les suivantes :

- proposer une écoute bienveillante aux personnels de direction qui souhaiteraient échanger sur une situation ou qui rencontreraient des difficultés ;
- aider le ou la collègue à analyser cette situation et apporter les premiers conseils ;
- aider le personnel en difficulté à identifier la personne ressource (PVS, IA-IPR, DASEN, DRH, conseillers techniques) et l'encourager à la solliciter ;
- prendre contact avec le proviseur vie scolaire pour signaler une éventuelle difficulté (toujours en accord avec le collègue concerné, sauf en cas de danger, détresse personnelle ou situation rendue publique) ;
- participer aux regroupements des collègues ressources organisés dans le cadre de la formation continue et de l'animation du réseau réalisée par le proviseur vie scolaire.

b. Le choix des collègues ressources

Le réseau d'aide et de soutien aux personnels de direction fait l'objet d'un appel à candidature académique à chaque rentrée scolaire : le proviseur vie scolaire est chargé de réaliser cet appel à projet et de proposer la liste académique des collègues ressources au recteur. Lorsque cette liste est validée par le recteur, elle fait l'objet d'une diffusion auprès de tous les personnels de direction de l'académie. Elle est actualisée chaque année et annexée au présent document.

Plusieurs critères présideront à l'établissement de cette liste :

- la représentativité homme/femme est essentielle au bon fonctionnement du dispositif ;
- une représentativité des divers types d'EPL (collège, lycée professionnel, lycée général et technologique) ;
- une expérience confirmée en tant que personnel de direction ;
- d'autres critères (géographiques...) peuvent être pris en compte.

Les personnels de direction qui sont candidats pour intégrer le réseau des collègues ressources s'engagent à suivre les formations et les regroupements qui seront proposées dans le cadre de ce réseau. Ils s'engagent également à respecter les objectifs et les modalités du réseau consignés dans le présent document, notamment en ce qui concerne la confidentialité.

c. Les outils des collègues-ressources

Les collègues ressources peuvent s'appuyer sur une fiche-outil présentée en annexe pour exercer leur mission.

Le catalogue de fiches outils sera complété dans les mois à venir en fonction des besoins détectés et des travaux engagés dans les regroupements des collègues ressources.

4. Calendrier de mise en œuvre et évaluation

a. Calendrier de mise en œuvre

Le réseau académique d'aide et de soutien des personnels de direction est mis en place à la rentrée 2017. Pour la première année, l'appel à candidature pour intégrer la liste académique des collègues ressources sera menée en juin 2017. La formation des collègues ressources et un premier regroupement seront mis en œuvre au cours du premier trimestre 2017-2018.

b. Evaluation du dispositif

Une première évaluation du dispositif sera effectuée en janvier-février 2018 par les collègues ressources et le PVS dans le cadre de l'animation du réseau. Un bilan associant les DASEN, les IA-IPR EVS, le DRH et le cabinet du recteur sera réalisé en juin 2018 avec les collègues ressources. Au vu de ce bilan, des évolutions pourront être préconisées et des propositions de formation être formulées pour l'année suivante.

Annexes

Fiche outil

Le collègue ressource, acteur du dispositif

1. Les missions du collègue ressource

- Proposer une écoute bienveillante aux collègues qui souhaiteraient échanger sur une situation ou qui rencontreraient des difficultés ;
- Aider le collègue à analyser cette situation et apporter les premiers conseils ;
- Aider le personnel en difficulté à identifier la personne ressource (PVS, IA-IPR, DASEN, DRH, conseillers techniques) et l'encourager à la solliciter ;
- Prendre contact avec le proviseur vie scolaire pour signaler une éventuelle difficulté (toujours en accord avec le collègue concerné, sauf en cas de danger, détresse personnelle ou situation rendue publique) ;
- Participer aux regroupements des collègues ressources organisés dans le cadre de la formation continue et de l'animation du réseau réalisée par le proviseur vie scolaire.

2. Comment mettre en place une veille consacrée aux difficultés ?

Le collègue ressource veillera à

- se présenter et présenter ses missions en réunion de bassin d'éducation ; il sera ainsi clairement identifié par tous ;
- partager son expérience, ses réussites mais aussi ses échecs, son vécu avec les autres collègues ;
- profiter des lieux et des moments de convivialité entre pairs pour établir des liens informels avec les membres du bassin et notamment des nouveaux arrivants ;
- écouter humblement sans porter de jugement, questionner avec bienveillance et reformuler au besoin pour valider une bonne compréhension de la situation ;
- porter une attention particulière aux chefs d'établissement sans adjoint ainsi qu'aux chefs d'établissement géographiquement isolés.

3. Comment le collègue ressource peut-il intervenir auprès d'un.e collègue ?

L'ambition du réseau est que les personnels en difficulté saisissent eux-mêmes le collègue ressource : cela suppose que les personnels de direction connaissent l'existence de ce réseau de proximité et lui apportent leur confiance. Lorsque le collègue ressource identifie un collègue en difficulté et contacte lui-même ce dernier, il est important de créer rapidement un climat de confiance en rappelant les éléments suivants :

- Confidentialité de la démarche ;
- Explicitation des missions de pair : écoute et accompagnement professionnels, conseils, supervision dans une situation ponctuelle... et les limites de son action ;

Le collègue ressource intervient à titre préventif. Toute intervention à son initiative, notamment en cas de rumeur, suppose de recouper dans un premier temps les informations. Les situations traitées lors d'une intervention hiérarchique ne sont plus de son ressort.

4. Quand le collègue ressource doit-il alerter le PVS ?

Lorsque la situation est complexe et qu'elle excède le cadre du conseil ponctuel sur une question précise, il paraît judicieux d'inciter le personnel en difficulté à contacter le proviseur vie scolaire. Si le personnel de direction exprime des réticences, le collègue ressource peut lui proposer de saisir le PVS avec son accord. L'accord du collègue concerné est déterminant pour préserver sa confiance. Toutefois, si le collègue ressource perçoit une situation de danger pour le collègue, de détresse personnelle ou si la situation problématique est devenue publique, le pair expert saisit directement le proviseur vie scolaire.

5. Points particuliers

Les personnels de direction stagiaires ne sont pas concernés par le réseau : ils disposent de référents dont les missions sont pour certaines identiques à celles des collègues ressources.

Formation des collègues ressources

En 2017-2018, 40 membres du réseau ont suivi une formation de deux jours consacrée à l'écoute professionnelle.

- Groupe 1 : 15 et 29 novembre 2017
- Groupe 2 : 13 et 20 décembre 2017

1. Objectifs de la formation

La formation des collègues ressources a pour ambition de préparer les chefs d'établissement volontaires à intégrer le réseau de soutien des personnels de direction : elle les prépare à recevoir des appels de collègues rencontrant une difficulté professionnelle et à proposer à ces derniers une écoute bienveillante leur permettant d'explorer les pistes de résolution possible.

2. Contenus de la formation

Dans le cadre de la mise en place du réseau académique de soutien aux personnels de direction, la formation des collègues ressources propose aux chefs d'établissement volontaires pour intégrer ce réseau un module consacré à l'écoute professionnelle : par le biais de situations concrètes, elle donne accès à un cadre méthodologique et à des outils élaborés par M. Rosenberg permettant d'améliorer la communication professionnelle par une écoute active et un questionnement dénué de jugement.

3. Evaluation de la formation

Les questionnaires proposés aux stagiaires à l'issue de la formation montrent un taux de satisfaction très élevé. Les stagiaires ont demandé l'organisation d'une journée supplémentaire en fin d'année scolaire pour faire une première évaluation collective de fonctionnement du réseau. Ils ont souhaité également la création d'une charte de fonctionnement et la mention des collègues formés sur la liste académique 2018-2019. Au terme de la formation, il a été demandé aux stagiaires de confirmer leur souhait de participer au réseau des collègues ressources pour l'année scolaire 2018-2019.

Calendrier prévisionnel de mise en œuvre du R.A.S.P.

Mai 2017	Validation du réseau de soutien des personnels de direction
Juin 2017	Diffusion de l'appel à candidature
Juillet 2017	Etablissement de la liste académique des collègues ressources
Aout 2017	Diffusion de la liste académique des collègues ressources
Septembre 2017	Premier regroupement des collègues ressources
Octobre 2017	Formation des collègues ressources
Janvier 2018	Evaluation intermédiaire
Juin 2018	Bilan annuel