



ACADÉMIE
DE MONTPELLIER

*Liberté
Égalité
Fraternité*

FEUILLE DE ROUTE POUR LES RESSOURCES HUMAINES



STRATÉGIE RH26

Accompagner les métiers
de la transmission du savoir

ÉDUCATION NATIONALE

Des femmes et
des hommes qui
changent la vie
pour toute la vie

SOMMAIRE

L'ACADÉMIE EN CHIFFRES	04
AXE 1 Dynamiser l'attractivité des métiers et l'efficacité des recrutements	06
• Objectif – Affirmer l'identité et les valeurs de l'employeur Éducation nationale	
• Objectif – Fluidifier les processus de recrutement	
AXE 2 Optimiser les processus d'accueil et d'intégration	10
• Objectif – Développer des protocoles d'accueil homogènes sur toutes les entités	
• Objectif – Adapter l'accueil selon les motifs d'intégration	
• Objectif – Prévoir un accueil en trois temps	
AXE 3 Accompagner les personnels au long de leurs carrières	14
• Objectif – Former et diversifier les parcours de l'ensemble des personnels	
• Objectif – Améliorer la qualité de service aux usagers et usagers	
• Objectif – Concilier les besoins des personnels et ceux de l'académie	
AXE 4 Fidéliser les talents	18
• Objectif – Favoriser la qualité de vie au travail et accompagner sur tous les aspects RH	
• Objectif – Rendre lisibles et accessibles les mobilités professionnelles	
• Objectif – Favoriser les mobilités professionnelles souhaitées	
• Objectif – Favoriser l'intelligence collective	
AXE 5 Agir en employeur exemplaire	22
• Objectif – Accompagner les personnels au plus près de leur situation	
• Objectif – Construire un dialogue social de qualité	
• Objectif – Agir pour l'égalité professionnelle femme - homme	
• Objectif – Promouvoir l'inclusion	
• Objectif – Déployer un plan de transition écologique	
GLOSSAIRE	26

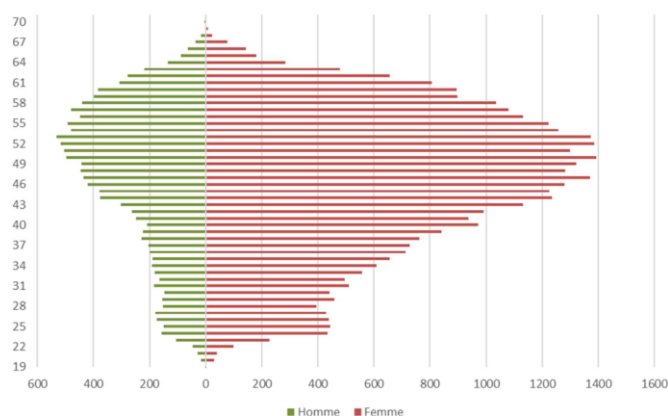
L'ACADEMIE EN CHIFFRES

Répartition des personnels par degré

L'académie de Montpellier, ce sont près de 50 000 personnels dont 73% sont des enseignants pour plus de 256 000 élèves dans le 1^{er} degré et plus de 242 000 dans le 2nd degré.

Parmi ces enseignants :

- ▶ plus de 14 000 sont dans le 1^{er} degré public (dont 85 % de femmes)
- ▶ plus de 19 000 dans le 2nd degré public (dont 60 % de femmes)



Répartition des personnels par genre et tranche d'âge

Le taux global de **féménisation** de l'ensemble des personnels est de **74 %**.

L'**âge moyen** des personnels **enseignants** est de **47 ans** contre 45 en 2021.

On note une progression de plus de 5 points des plus 50 ans en 4 ans et une stabilité des moins de 35 ans.

Répartition des personnels par durée de travail

Les temps partiels représentent 13% des personnels dans le 1^{er} degré public (dont 94 % de femmes) et 10% dans le 2nd degré (dont 73 % de femmes).



Une feuille de route pour faire face à de nouveaux défis.

Dans un monde en mutation rapide, où l'attractivité des métiers de l'Éducation nationale se confronte à une concurrence accrue et à des attentes professionnelles renouvelées, l'académie de Montpellier se donne une ambition claire : bâtir une politique des ressources humaines tournée vers l'avenir, incarnant à la fois proximité et qualité.

Forte de près de 50 000 personnels, dont plus 35 000 enseignants, répartis pour l'enseignement public entre le premier degré (14 000) et le second degré (19 000), l'académie de Montpellier incarne un acteur majeur du service public d'éducation, un service dont la qualité repose sur l'engagement et l'épanouissement de ses personnels.

Face aux projections démographiques et à l'évolution des missions des ministères, l'anticipation, l'innovation et l'accompagnement constituent des exigences qui s'inscrivent dans le cadre du projet stratégique de la DGRH 2024-2026, des lignes directrices de gestion pluriannuelles (2024-2028), et au sein de l'Axe 4 de notre projet d'académie « Des hommes et des femmes engagés ».

Cette démarche repose sur des principes déterminants :

- Mieux recruter et accompagner nos personnels pour attirer les talents,
- Optimiser la gestion collective,
- Valoriser l'épanouissement et l'évolution professionnelle de l'ensemble des personnels.

Cela conduit à déployer la nouvelle feuille de route dans trois dimensions complémentaires :

- Créer une communauté RH unie et solidaire au langage commun et porteur de valeurs,
- Se doter d'outils performants et modernes, adaptés aux réalités de terrain,
- Valoriser les parcours individuels, en conciliant aspiration personnelle et ambition institutionnelle.

La nouvelle feuille de route RH, synthèse de l'ensemble de ces ambitions, se construit ainsi autour de cinq axes stratégiques :

- **Dynamiser l'attractivité des métiers et l'efficacité des recrutements,**
- **Optimiser l'accueil et l'intégration des nouveaux personnels,**
- **Accompagner les parcours professionnels,**
- **Fidéliser les talents,**
- **Agir en employeur exemplaire.**

Cette feuille de route incarne une transformation ambitieuse et pragmatique, avec une finalité affirmée : veiller à la qualité des conditions de travail de chaque personnel pour garantir la réussite des élèves. La place centrale de l'Éducation nationale et de ses personnels devra être confortée, valorisée et reconnue dans la société du XXIème siècle.

Cette feuille de route a vocation à être régulièrement évaluée et réinterrogée. Un comité de pilotage aura ainsi la mission de son évaluation et produira à cet effet un rapport annuel. Celui-ci permettra d'opérer les évolutions adaptées pour toujours répondre aux exigences de proximité et de qualité d'accompagnement des personnels.



AXE 1

DYNAMISER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET L'EFFICACITÉ DES RECRUTEMENTS

OBJECTIF : AFFIRMER L'IDENTITÉ ET LES VALEURS DE L'EMPLOYEUR ÉDUCATION NATIONALE

► ACTIONS

- Mettre en valeur les métiers (site académique, réseaux sociaux, lettre RH).
- Développer une communication dédiée.
- Publier des offres comprenant des précisions sur les conditions de travail et de rémunération.

Indicateurs

- *Nombre de publications.*
- *Résultat des enquêtes post recrutement.*
- *Taux d'offres d'emploi indiquant les conditions de travail et de rémunération.*

OBJECTIF : FLUIDIFIER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT

► ACTIONS

- Constituer une équipe de recrutement dédiée.
- Développer une politique homogène : généralisation de l'outil Virtuo.
- Diversifier les viviers de recrutement et former les acteurs de la filière RH.
- Mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction sur le recrutement (conditions de travail et rémunération).

Indicateurs

- *Taux d'agents ayant suivi une formation RH sur l'année.*
- *Réalisation d'enquête de satisfaction post-recrutement.*
- *Résultats de l'enquête de satisfaction.*

► ACTIONS

- Consolider l'information et la communication sur les processus de paie, à destination de l'ensemble des agents, y compris les contractuels.

Indicateurs

- *Intégration des informations sur la paie dans tous les livrets d'accueil.*
- *Résultats de l'enquête de satisfaction.*

AXE 1

DYNAMISER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET L'EFFICACITÉ DES RECRUTEMENTS

→ **Objectif : Affirmer l'identité et les valeurs de l'employeur Éducation nationale**

Synthèse des actions

Pour renforcer l'attractivité des métiers de l'Éducation nationale, il est important d'affirmer l'identité et les valeurs de l'Éducation nationale. Cela passe par une communication claire et cohérente sur celles-ci et sur les missions de l'Éducation nationale, afin d'attirer des candidats qui partagent ces valeurs et sont motivés par la mission éducative.

Cette mise en valeur des métiers s'effectue vers l'extérieur via notre participation à des salons de l'emploi, la plateforme nationale de recrutement, le site académique, les réseaux sociaux et en interne via la lettre RH. Ce moyen de communication facilite l'information individuelle des personnels. Les indicateurs de succès incluent le nombre de publications et les résultats des enquêtes de satisfaction post-recrutement.

Transmettre les savoirs, former.

Porter les valeurs de la république.

→ **Objectif : Fluidifier les processus de recrutement**

Synthèse des actions

La fluidification des processus de recrutement est essentielle pour attirer et intégrer rapidement de nouveaux talents. L'intervention d'une équipe spécialisée permet de professionnaliser le processus de recrutement en dehors des concours, depuis la rédaction de l'offre jusqu'à la préparation de l'affectation, tout en diversifiant les viviers de candidats.

Afin de pouvoir suivre au mieux les néo recrutés, en complément des tableaux de pilotages hebdomadaires, des enquêtes de satisfaction sont mises en place afin de s'enquérir des éventuelles améliorations à mettre en œuvre. Un plan de formation des acteurs de la filière RH, dont les personnels de gestion, viendra en complément.

Une attention particulière est portée à la bonne information des personnels quant au processus de paie notamment grâce aux livrets d'accueil diffusés.

Recruter de manière plus agile.

AXE 1 DYNAMISER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ET L'EFFICACITÉ DES RECRUTEMENTS	
OBJECTIF : AFFIRMER L'IDENTITÉ ET LES VALEURS DE L'EMPLOYEUR ÉDUCATION NATIONALE	
ACTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> Mettre en valeur des métiers (site académique, réseaux sociaux, lettre RH). Développer une communication dédiée. Publier des offres comprenant des précisions sur les conditions de travail et de rémunération. 	
Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de publications Résultat des enquêtes post recrutement Taux d'offres d'emploi indiquant les conditions de travail et de rémunération 	
OBJECTIF : FLUIDIFIER LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT	
ACTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> Constituer une équipe de recrutement dédiée. Développer une politique homogène : généralisation de l'outil Virtuo. Diversifier les viviers de recrutement et former les acteurs de la filière RH. Mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction sur le recrutement (conditions de travail et rémunération). 	
Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> Taux d'agents ayant suivi une formation RH sur l'année Réalisation d'enquête de satisfaction post-recrutement Résultats de l'enquête de satisfaction 	
ACTIONS	
<ul style="list-style-type: none"> Consolidier l'information et la communication sur les processus de paie, à destination de l'ensemble des agents, dont les contractuels. 	
Indicateurs	
<ul style="list-style-type: none"> Intégration des informations sur la paie dans tous les livres d'accueil Résultats de l'enquête de satisfaction 	



- ✓ Mettre en valeur le riche éventail de nos métiers via les réseaux sociaux et des messages attractifs.
- ✓ Organiser des événements interactifs type « live », webinaires, ...



- ✓ Participer aux salons professionnels et CLEP pour diversifier les viviers.
- ✓ Utiliser une plateforme unique (Virtuo) pour recueillir l'ensemble des candidatures.



- ✓ Dédier une équipe au recrutement chargée d'une veille permanente et de démarches innovantes (PMSMP).
- ✓ Sécuriser et faciliter les prises de postes en synergie avec les corps d'inspection, les établissements et les services de gestion.

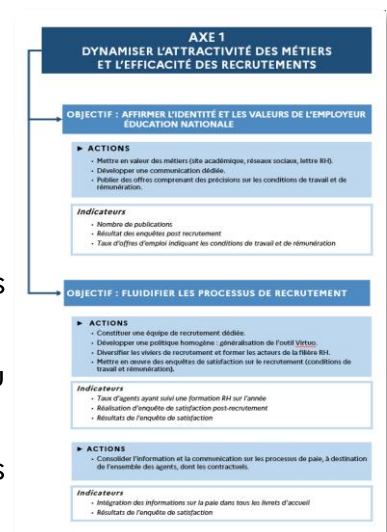
- ✓ Favoriser la formation des acteurs RH pour permettre de développer les compétences techniques et interpersonnelles.
- ✓ Conforter une culture d'accueil et de conseil.



- ✓ Informer les personnels en interne sur les opportunités de mobilité et d'évolution via la Lettre RH.
- ✓ Développer les témoignages vidéos illustrant des parcours professionnels.



- ✓ Mettre en place des études de satisfaction pour recueillir des retours sur l'expérience candidat.
- ✓ Identifier les points forts et les axes d'amélioration du processus de recrutement.
- ✓ Améliorer notre réputation en tant qu'employeur par le biais de ce suivi des candidats.





AXE 2

OPTIMISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION

OBJECTIF : DÉVELOPPER DES PROTOCOLES D'ACCUEIL HOMOGÈNES SUR TOUTES LES ENTITÉS

► ACTIONS

Développer des protocoles d'intégration avec structuration commune sur l'ensemble des entités :

- Organiser un accueil administratif institutionnel et RH.
- Organiser un accueil matériel et logistique.
- Accompagner la prise de poste (tutorat, mentorat, binôme, accueil par pair pilote).

Indicateurs

- Mise en place de protocoles et livrets d'accueil interservices et inter-entités, avec spécificités possibles.
- Existence de parcours d'intégration pour tous les entrants, y compris au fil de l'eau.

OBJECTIF : ADAPTER L'ACCUEIL SELON LES MOTIFS D'INTÉGRATION

1^{ère} prise de poste au sein de l'EN, suite de mobilité, réintégration

► ACTIONS

- Organiser des formations adaptées en fonction du profil du personnel intégré.
- Mettre à disposition des ressources dédiées (process, FAQ, Vademecum).

Indicateurs

- Nombre de formations mises en œuvre sur l'ensemble des personnels intégrés en année n.

OBJECTIF : PRÉVOIR UN ACCUEIL EN TROIS TEMPS

En amont, à l'arrivée dans l'entité et en aval de la prise de poste

► ACTIONS

- Assurer une prise de contact administrative dès que l'affectation est connue.
- Réaliser un bilan intégration (6 semaines post-intégration) avec n+1 / tuteur / binôme / pair pilote.

Indicateurs

- Réalisation du bilan post-intégration.
- Nombre de démissions FSTG et contractuels.

► ACTIONS

- Sécuriser le processus de paie.

Indicateurs

- Nombre d'acomptes réalisés en comparaison avec l'année n-1.

AXE 2

OPTIMISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

→ **Objectif : Développer des protocoles d'accueil homogènes sur toutes les entités**

Synthèse des actions

La phase d'intégration au sein de l'Éducation nationale constitue une étape cruciale qui établit les fondements du nouveau cadre professionnel.

Il est donc essentiel de développer des protocoles d'intégration avec une structuration commune à l'ensemble des entités pour permettre l'optimisation qualitative des processus d'accueil.

Cela inclut un accueil administratif, institutionnel et RH, ainsi qu'un accueil matériel et logistique.

L'accompagnement à la prise de poste sera assuré par la mise en place d'un tutorat, d'un mentorat, d'un travail en binôme ou l'accueil par un pair pilote. Ce protocole d'accueil devra pouvoir être mobilisé à tout moment de l'année au bénéfice des personnels.

Accueillir et accompagner

→ **Objectifs : Adapter l'accueil selon les motifs d'intégration
Prévoir un accueil en trois temps**

Synthèse des actions

L'accueil doit être personnalisé en fonction des motifs d'intégration, qu'il s'agisse d'une première prise de poste, d'une mobilité ou d'une réintégration et en fonction de la catégorie de personnel : enseignant, administratif, technique. Des formations adaptées, élaborées avec l'E AFC seront mises en œuvre en fonction du profil du personnel intégré. Des ressources dédiées telles que des processus, FAQ et vademecum seront disponibles pour faciliter l'intégration. Un temps de bilan post intégration complètera la démarche.

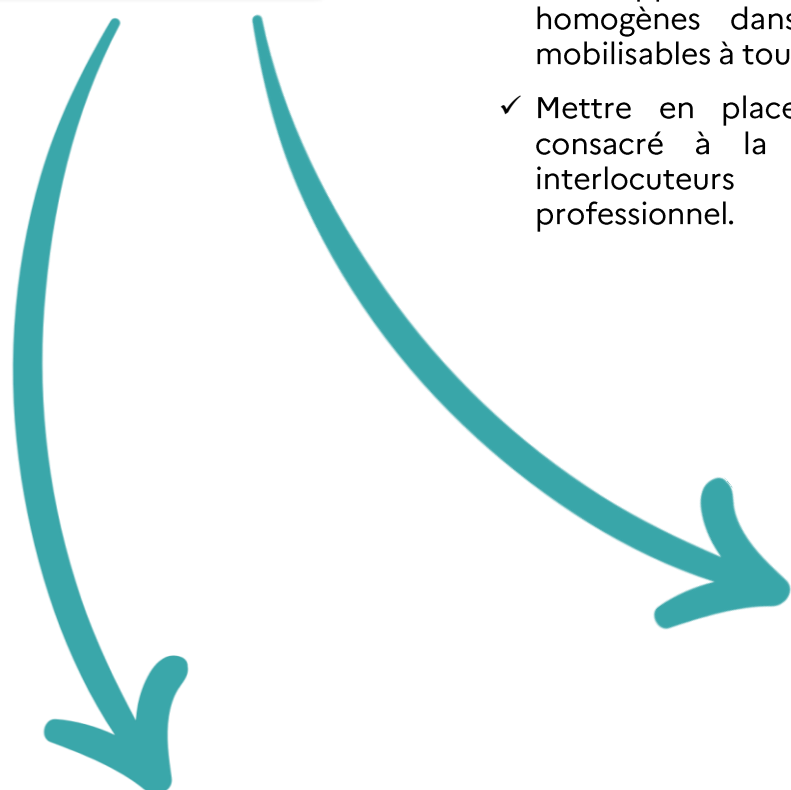
Afin de sécuriser au mieux la situation des personnels, une attention particulière sera portée par les services de gestion à la mise en œuvre des acomptes.

Personnaliser les parcours et former

AXE 2	
OPTIMISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION	
OBJECTIF : DÉVELOPPER DES PROTOCOLES D'ACCUEIL HOMOGENES, SUR TOUTES LES ENTITES	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Développer des protocoles d'intégration avec structuration commune sur l'ensemble des entités Organiser un accueil administratif institutionnel et S&L Organiser un accueil matériel et logistique Accompagner la prise de poste (tutorat, mentorat, livret, accueil par pair piloté)
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de protocoles et livrets d'accueil inter-services et inter-entités avec spécificités possibles Existence de parcours d'intégration pour tous les entrants, y compris au fil de l'eau
OBJECTIF : ADAPTER L'ACCUEIL SELON MOTIFS D'INTEGRATION	
1^{ère} prise de poste au sein de FEN, suite mobilité, réintégration	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des formations adaptées à mettre en œuvre en fonction du profil du personnel intégré Mettre à disposition des ressources dédiées (procédés, FAQ, vademecum)
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de formations mises en œuvre sur l'ensemble des personnels intégrés en année n
OBJECTIF : PREVOIR UN ACCUEIL EN TROIS TEMPS	
En amont de la prise de poste, lors de l'arrivée dans l'entité, en aval de la prise de poste	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une prise de contact administrative dès que l'affiliation est connue Réaliser un bilan intégration (6 semaines post-intégration) avec un 1^{er} tutorat / livret / livret / pair piloté
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction de bilan post-intégration Nombre de démissions FTTD et contractuels
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Sécuriser le processus de paie
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'acomptes réalisés en comparaison avec l'année n-1



- ✓ Développer des parcours d'intégration homogènes dans les différentes entités et mobilisables à tout moment de l'année.
- ✓ Mettre en place un temps d'accueil dédié consacré à la prise de connaissance des interlocuteurs et de l'environnement professionnel.



- ✓ Systématiser la remise de livrets d'accueil aux personnels lors de l'intégration.
- ✓ Anticiper l'équipement matériel et les accès numériques.



- ✓ Adapter les formations au profil des personnels intégrés.
- ✓ Développer des ressources communes référencées et accessibles (FAQ, Vademecum) de manière permanente, notamment sur les points récurrents.

- ✓ Transmettre en amont au personnel intégré les informations permettant une prise de poste sereine.
- ✓ Sécuriser la paie du nouveau personnel en anticipant et informant sur le versement d'un éventuel acompte.



- ✓ Systématiser la mise en place de tutorat ou binôme ou pair pilote pour tout nouveau personnel intégré.



- ✓ Programmer un entretien dans les six semaines suivant l'arrivée du nouveau personnel avec le n+1 pour établir un bilan d'intégration.
- ✓ S'assurer lors de cet entretien de l'accès aux formations et ressources dans des conditions optimales.
- ✓ Porter attention au regard neuf et constructif sur le mode de fonctionnement existant (rapport d'étonnement).

AXE 2 OPTIMISER LES PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION	
OBJECTIF : DEVELOPPER DES PROTOCOLES D'ACCUEIL HOMOGENES, SUR TOUTES LES ENTITES	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des protocoles d'intégration avec structuration commune sur l'ensemble des entités. - Organiser un accueil administratif institutionnel et territorial. - Organiser un accueil matériel et logistique. - Accompagner la prise de poste (tutorat, mentorat, binôme, accueil par pair pilote).
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de protocoles et livrets d'accueil inter-entités avec spécificités possibles. - Existence de parcours d'intégration pour tous les entrants, y compris au 1^{er} jour de l'année n.
OBJECTIF : ADAPTER L'ACCUEIL SELON MOTIFS D'INTEGRATION	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des formations adaptées à mettre en oeuvre en fonction du profil du personnel intégré. - Mettre à disposition des ressources dédiées (spécifiques, FAQ, webinaires).
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de formations mises en oeuvre sur l'ensemble des personnels intégrés en année n.
OBJECTIF : PREVOIR UN ACCUEIL EN TROIS TEMPS	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une prise de contact administrative dès que l'affectation est connue. - Réaliser un bilan intégration (6 semaines post-intégration) avec n+1 (tuteur / binôme / pair pilote).
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de bilan post-intégration. - Nombre de démissions FSTG et contractuels.
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser le processus de paie.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'acomptes réalisés en comparaison avec l'année n-1.



AXE 3

ACCOMPAGNER LES PERSONNELS TOUT AU LONG DE LEURS CARRIÈRES

OBJECTIF : FORMER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS

► ACTIONS

- Organiser des formations profilées par corps et besoins.
- Consolider les formations et leur hybridation.
- Proposer un accompagnement RH dédié aux encadrants et formaliser les parcours les concernant.

Indicateurs

- *Nombre de personnels formés par catégorie.*
- *Nombre de CPF demandés et accordés.*
- *Taux d'encadrants formés aux RH dans le cadre du parcours dédié.*

OBJECTIF : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE AUX USAGENTS ET USAGERS

► ACTIONS

- Informer sur les évolutions professionnelles possibles.
- Dédier une équipe de conseillers RH à plein temps sur l'ensemble du territoire académique.
- Protéger les personnels en cas de menace ou d'agression.
- Informer les agents en veillant à la prise en compte de leurs demandes.
- Développer l'usage de l'interface Colibris.
- Réaliser des enquêtes de satisfaction.

Indicateurs

- *Enquêtes de satisfaction.*
- *Taux de réponses / demandes colibris (délai à préciser).*
- *Nombre de procédures dématérialisées (colibris).*
- *Evolution du nombre de demandes de protection fonctionnelle.*

OBJECTIF : CONCILIER LES BESOINS DES PERSONNELS ET CEUX DE L'ACADÉMIE

► ACTIONS

- Faciliter la mise à disposition d'informations sur les emplois via des supports dédiés.
- Repérer, former et accompagner vers l'encadrement avec la MAE.
- Envisager des opportunités via le dispositif Passerelle.

Indicateurs

- *Évolution du nombre de personnels au sein du vivier MAE.*
- *Taux de participation aux formations du parcours MAE.*
- *Nombre de personnels bénéficiant du dispositif Passerelle.*

AXE 3

ACCOMPAGNER LES PERSONNELS TOUT AU LONG DE LEURS CARRIÈRES

→ **Objectifs : Former et diversifier les parcours de l'ensemble des personnels**
Concilier les besoins des personnels et ceux de l'académie

Synthèse des actions

Afin de favoriser leur développement professionnel, les personnels peuvent accéder tout au long de leurs carrières à des formations diversifiées adaptées aux besoins de chaque corps de métier ou à leurs souhaits d'évolution professionnelle. L'hybridation des modalités mise en œuvre par l'E AFC facilite cette démarche.

Des parcours de formation dédiés aux RH seront développés pour les encadrants.

Des dispositifs spécifiques permettent d'ouvrir des perspectives professionnelles élargies qui peuvent répondre à des besoins académiques. Parmi ceux-ci, figure le parcours de la Mission Académique de l'Encadrement labellisé au niveau interministériel.

**Favoriser les
développements
professionnels**

→ **Objectif : Améliorer la qualité de service aux usagers et usagers**

Synthèse des actions

Un conseil de proximité peut être apporté à tout personnel sur les possibilités existantes d'évolution professionnelle par les acteurs RH encadrants auxquels s'ajoute une équipe de Conseillers en Ressources Humaines de Proximité (CRHP) répartie sur l'ensemble du territoire académique. Tout personnel agressé ou menacé peut bénéficier d'une protection fonctionnelle dans le cadre du plan « tranquillité scolaire ».

Le déploiement de l'interface Colibris favorisera la fluidité des échanges avec les services. De manière globale, des enquêtes de satisfaction serviront à mesurer l'efficacité des actions mises en place et permettront de les faire évoluer le cas échéant.

**Conseiller,
protéger et agir
en proximité**

AXE 3 ACCOMPAGNER LES PERSONNELS TOUT AU LONG DE LEURS CARRIÈRES	
OBJECTIF : FORMER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser des formations profilées par corps et besoins. Consolider les formations et leur hybridation. Proposer un accompagnement RH dédié aux encadrants et formateur les parcours les concernant. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnels formés par catégorie. Nombre de CPF demandés et accordés. Taux d'encadrants formés aux RH dans le cadre de parcours dédiés.
OBJECTIF : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE AUX USAGENTS ET USAGERS	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Informar sur les évolutions professionnelles possibles. Dédier une équipe de conseillers RH à plein temps sur l'ensemble du territoire académique. Protéger les personnels en cas de menace ou d'agression. Informar les agents en veillant à la prise en compte de leurs demandes. Développer l'usage de l'interface Colibris. Réaliser des enquêtes de satisfaction. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de satisfaction. Taux de réponse / demandes colibris (appel à l'attention). Nombre de procédures dématérialisées (colibris). Évolution du nombre de demandes de protection fonctionnelle.
OBJECTIF : CONCILIER LES BESOINS DES PERSONNELS ET CEUX DE L'ACADÉMIE	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter la mise à disposition d'informations sur les créations via des supports dédiés. Réguler, former et accompagner avec l'encadrement avec la MAE. Évaluer des opportunités via le dispositif Passerelle. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Évolution du nombre de personnels au sein du volet MAE. Taux de participation aux formations de parcours MAE. Nombre de personnels bénéficiant du dispositif Passerelle.



- ✓ Mettre en place des formations dédiées et profilées coconstruites avec l'EAFC selon les besoins des services et des EPLE.
- ✓ Privilégier les modalités hybrides pour en faciliter l'accès.
- ✓ Conforter l'information sur l'existence du CPF.

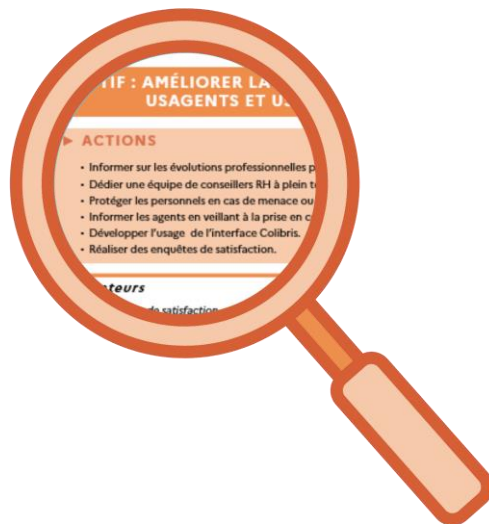
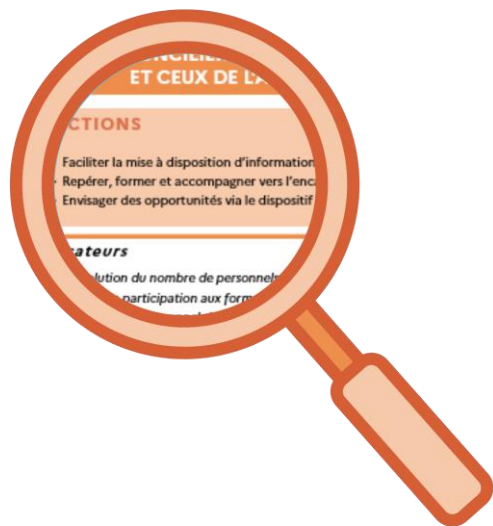


- ✓ Valoriser les ressources institutionnelles existantes (Magistere, Mentor, IH2EF, DGAFP, etc.),
- ✓ Équiper les acteurs RH, de ressources pratiques (Guide académique de prise en charge des situations RH).



- ✓ Renforcer l'information sur la mise à disposition d'un conseil RH en évolution professionnelle (CRHP sur 5 départements).
- ✓ Rendre facilement accessible l'information sur les différentes possibilités d'accompagnement en cas de difficulté (santé, médiation, ...)
- ✓ Activer immédiatement la protection fonctionnelle en cas de menace ou agression.

- ✓ Favoriser les conditions de préparation de rentrée grâce à des interlocuteurs dédiés.
- ✓ Poursuivre le déploiement de dispositifs d'information innovants sur les possibilités de mobilité (comparateur de mobilités, webinaires, ...)



- ✓ Faciliter le traitement et le suivi des demandes individuelles via le déploiement de l'interface Colibris.
- ✓ Faciliter l'accès aux informations via un espace académique plus ergonomique (Accolad).



- ✓ Repérer, accompagner, former les personnels souhaitant se diriger vers des postes d'encadrement ou des postes fonctionnels via la MAE avec un parcours labellisé par la DGAFP.
- ✓ Publier régulièrement via la Lettre RH les offres d'emplois internes.

AXE 3 ACCOMPAGNER LES PERSONNELS TOUT AU LONG DE LEURS CARRIÈRES	
OBJECTIF : FORMER ET DIVERSIFIER LES PARCOURS DE L'ENSEMBLE DES PERSONNELS	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des formations adaptées par corps et besoins Consolider les formations et leur hybridation Proposer un accompagnement RH dédié aux encadrants et formateur les parcours les carrières
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnels formés par catégorie Nombre de CPF demandés et accordés Taux d'encadrants formés aux RH dans le cadre de parcours dédiés
OBJECTIF : AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE AUX USAGENTS ET USAGERS	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Informar sur les évolutions professionnelles possibles Dédier une équipe de conseillers RH à plein temps sur l'ensemble du territoire académique Protéger les personnels en cas de menace ou d'agression Informar les agents en veillant à la prise en compte de leurs demandes Développer l'usage de l'interface Colibris Réaliser des enquêtes de satisfaction
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de satisfaction Taux de réponses / demandes colibris (dédié) Nombre de procédures dématérialisées (Colibris) Évolution du nombre de demandes de protection fonctionnelle
OBJECTIF : CONCILIER LES BESOINS DES PERSONNELS ET CEUX DE L'ACADÉMIE	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter la mise à disposition d'informations sur les emplois via des supports dédiés Repérer, former et accompagner vers l'encadrement avec la MAE Envisager des opportunités via le dispositif Passarelle
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Évolution du nombre de personnels au sein de postes MAE Taux de participation aux formations de parcours MAE Nombre de personnels bénéficiant du dispositif Passarelle



AXE 4 FIDÉLISER LES TALENTS

**OBJECTIF : FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ACCOMPAGNER SUR TOUS LES ASPECTS RH :
Conseil en proximité / évolutions / social**

► **ACTIONS**

- Développer les conditions de travail propices et les politiques de prévention au travail.
- Poursuivre le déploiement renouvelé de la politique RH de proximité.
- Organiser des séquences d'informations (dont webinaires) au plus près des besoins des agents et des territoires.

Indicateurs

- *Enquêtes de satisfaction dédiées usagers (DAMERAS, enquête annuelle charte de pilotage, ...)*

**OBJECTIF : RENDRE LISIBLES ET ACCESSIBLES
LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES**

► **ACTIONS**

- Réaliser un travail commun Services – EPLE – EAFC pour étendre le bénéfice des formations.
- Informer régulièrement les personnels via la « Lettre RH » diffusée à chaque personnel.

Indicateurs

- *Nombre de personnels formés.*
- *Taux d'accès à la formation (enseignants et non enseignants).*

**OBJECTIF : FAVORISER LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES
SOUHAITÉES**

► **ACTIONS**

- Mettre en œuvre les dispositifs existants (mobilités internes, avec informations préalables sur les mobilités géographiques et mobilités externes).

Indicateurs

- *Nombre d'immersions ou de stages mis en place.*
- *Nombre de détachements.*
- *Existence de protocoles d'accompagnement formalisés pour les mobilités externes.*
- *Nombre de démissions par catégories de personnels.*

OBJECTIF : FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

► **ACTIONS**

- Poursuivre le déploiement et consolider les APP dédiées et le Codéveloppement professionnel pour tous les personnels

Indicateurs

- *Nombre de personnels participant aux APP et différents groupes de Codéveloppement (CODEV)*

AXE 4

FIDÉLISER LES TALENTS

→ **Objectif : Favoriser la qualité de vie au travail et accompagner sur tous les aspects RH**

Synthèse des actions

La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) constitue un facteur clé de fidélisation des talents au sein des différentes entités. Pour répondre à ces enjeux, le développement de conditions de travail propices et des politiques d'accompagnement professionnel, de prévention au travail sont mises en place, ainsi que des dispositifs de soutien social et de conseil en proximité. Des enquêtes de satisfaction permettront de mesurer l'efficacité des actions mises en place et nourriront les évolutions le cas échéant.

Accompagner

→ **Objectifs : Rendre lisibles et accessibles les mobilités professionnelles Favoriser les mobilités professionnelles souhaitées**

Synthèse des actions

Permettre aux personnels d'envisager des mobilités s'effectue par le biais d'informations élargies (informations, rencontres et webinaires) et de formations renouvelées dont l'EAFIC constitue le principal opérateur. La communication autour de ces démarches est renforcée.

Les mobilités transversales, interministérielles et externes sont rendues plus facilement accessibles notamment via l'accompagnement RH de proximité (Lettre RH, webinaires dédiés, rendez-vous individuels, témoignages vidéos d'ambassadeurs).

Accéder

→ **Objectif : Favoriser l'intelligence collective**

Synthèse des actions

L'intelligence collective sera favorisée par le déploiement des APP (Analyses de Pratiques Partagées) et du codéveloppement professionnel (CODEV).

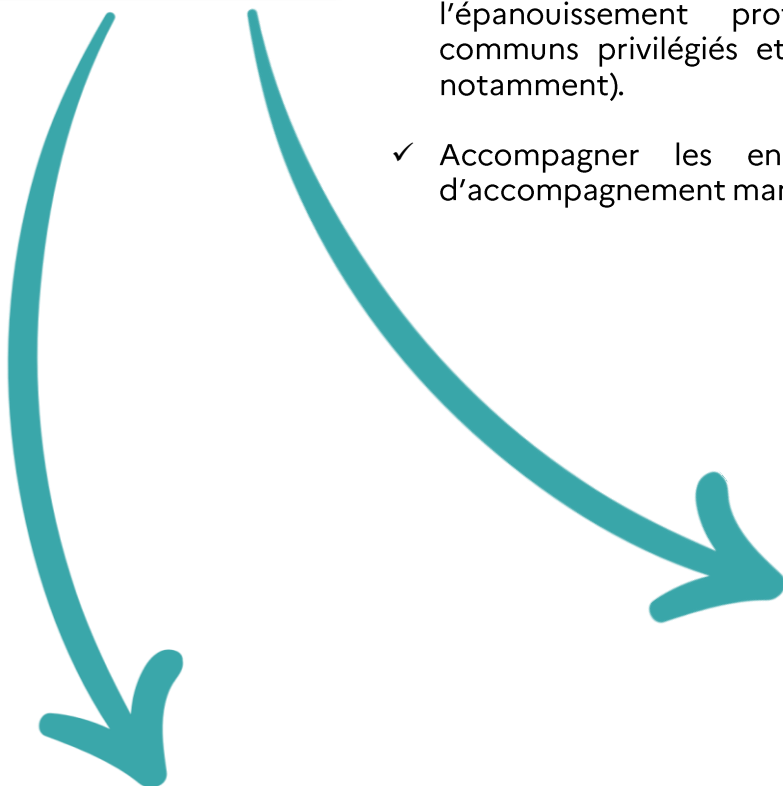
Ces dispositifs permettront aux personnels de partager leurs expériences, éviter une forme d'isolement, analyser leurs pratiques et développer des solutions collectives pour améliorer leur travail au quotidien.

Ensemble

AXE 4 FIDÉLISER LES TALENTS	
OBJECTIF : FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ACCOMPAGNER SUR TOUS LES ASPECTS RH : Conseil en proximité / évolutions / social	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer les conditions de travail propices et les politiques de prévention au travail. Poursuivre le déploiement renouvelé de la politique RH de proximité. Organiser des séquences d'informations (dont webinaires) au plus près des besoins des agents et des territoires. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Enquêtes de satisfaction dédiées usagers (DAMEAS, enquête annuelle charte de prévoyance...)
OBJECTIF : RENDRE LISIBLES ET ACCESSIBLES LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser un travail commun Services - EPLE - EAFC pour rendre le bénéfice des formations. Informier régulièrement les personnels via la « Lettre RH » diffusée à chaque personnel. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnels formés. Taux d'accès à la formation (enseignants et non enseignants).
OBJECTIF : FAVORISER LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES SOUHAITÉES	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre les dispositifs existants (mobilités internes, avec informations préalables sur les mobilités géographiques et mobilités externes). <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'informations ou de stages mis en place. Nombre de détachements. Existence de protocoles d'accompagnement formalisés pour les mobilités externes. Nombre de démissions par catégories de personnels.
OBJECTIF : FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le déploiement et consolider les APF dédiés et le Co-développement professionnel pour tous les personnels. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de personnels participant aux APF et différents groupes de Co-développement (CODCV).



- ✓ Développer des conditions de travail propices à l'épanouissement professionnel avec des temps communs privilégiés et des formations adaptées (RPS notamment).
- ✓ Accompagner les encadrants (mise à disposition d'accompagnement managérial, pairs accompagnateurs).

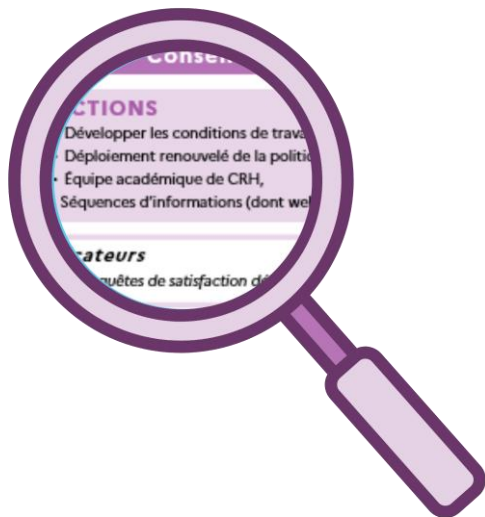


- ✓ Développer le plan santé au travail (ergonomie, gestes professionnels, privilégier l'équilibre et la santé mentale).
- ✓ Privilégier l'entretien ou le contact téléphonique direct avant une formalisation par un écrit pour toute situation délicate aux conséquences importantes (suite décès, accidents, mise en cause).



- ✓ Développer des supports facilitant l'information interactive des personnels sur des questions récurrentes (mobilités, paie, ...) par le biais de l'IA.
- ✓ Faciliter les possibilités d'immersion pour découvrir le riche éventail des métiers existant au sein de l'EN.

- ✓ Déployer une politique RH de proximité au plus près des équipes et des établissements (présence in situ notamment auprès des équipes et directions nouvellement nommées).
- ✓ Présenter l'accompagnement RH lors des formations initiales (AESH, AED, enseignants, directeurs d'écoles, personnels de direction, ...).



- ✓ Développer des rencontres ou des webinaires dédiés pour informer les agents notamment à l'occasion des campagnes de mobilité (DPE, DPATE, CRHP) et informer à cet effet via la Lettre RH.



- ✓ Développer les créneaux permettant des partages et des analyses professionnelles croisées au travers des dispositifs d'APP (analyses de pratiques partagées).
- ✓ Développer les pratiques de codéveloppement (CODEV) facilitant les recherches de solutions face à des problématiques avec possibilité d'animation par les équipes RH de proximité.

AXE 4 FIDÉLISER LES TALENTS	
OBJECTIF : FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ACCOMPAGNER SUR TOUS LES ASPECTS RH : Conseil en proximité / évolutions / social	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les conditions de travail propres et les politiques de prévention au travail. • Poursuivre le déploiement renouvelé de la politique RH de proximité. • Organiser des séquences d'informations (dont webinaires) au plus près des besoins des agents et des territoires.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes de satisfaction dédiées agents (CANERAS, enquête annuelle charte de pilotage...)
OBJECTIF : RENDRE LISIBLES ET ACCESSIBLES LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en travail certains Services - LFE - LAM pour étendre le bénéfice des formations. • Informer régulièrement les personnels via la « Lettre RH » diffusée à chaque personnel.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnels Formés. • Taux d'accès à la formation (enseignants et non-enseignants)
OBJECTIF : FAVORISER LES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES SOUHAITÉES	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre les dispositifs existants (mobilités internes, avec informations préfabriquées sur les mobilités géographiques et mobilités externes).
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'immersions ou de stages mise en place. • Nombre de bénéficiaires. • Existence de protocoles d'accompagnement formalisés pour les mobilités externes. • Nombre de démissions par catégories de personnels.
OBJECTIF : FAVORISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	
ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre le déploiement et consolider les APP dédiées et le Codéveloppement professionnel avec tous les personnels.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnels participant aux APP et différents groupes de Codéveloppement (CODEV)



AXE 5

AGIR EN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

OBJECTIF : ACCOMPAGNER LES PERSONNELS AU PLUS PRÈS DE LEUR SITUATION

▶ ACTIONS

- Assurer le déploiement de la PSC.
- Personnaliser l'action sociale via le service territorialisé et l'action académique (DAMERAS).
- Accompagner individuellement les personnels en situation de fragilité (psychologue du travail, médecine du travail, SSP).
- Conforter le plan santé au travail (dont prévention sur la santé mentale).
- Assurer un accompagnement de la difficulté professionnelle (par acteurs RH dont Inspecteurs, chefs d'établissement).
- Agir contre les VHSS et les prévenir.

Indicateurs

- Taux de déploiement de la PSC (indicateur national).
- Nombre et taux de personnels pris en charge (sur la fragilité et la difficulté).
- Nombre et nature des actions académiques de prévention mises en œuvre.

OBJECTIF : CONSTRUIRE UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

▶ ACTIONS

- Favoriser une information régulière des OS ainsi que des temps d'échanges (exploitation RSU).
- Favoriser la construction de démarches académiques (Ex: Charte de pilotage des EPLE).

Indicateurs

- Nombre de rencontres et instances, objets des instances.

OBJECTIF : AGIR POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES - HOMMES

▶ ACTIONS

- Développer un plan académique basé sur les travaux du GT égalité professionnelle (formations)
- Déployer et exploiter davantage des outils statistiques genrés (RSU).

Indicateurs

- Indicateurs RSU
- Nombre d'actions académiques thématiques mises en œuvre.

OBJECTIF : PROMOUVOIR L'INCLUSION

▶ ACTIONS

- Mettre en œuvre le plan ministériel d'inclusion professionnelle.

Indicateurs

- Indicateurs académiques et nationaux dédiés dont indicateurs nationaux BDS et nombre BOE.

OBJECTIF : DÉPLOYER UN PLAN DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE

▶ ACTIONS

- Inclure la préoccupation écologique dans les stratégies et actions.

Indicateurs

- Nombre (et taux) de personnels formés à la transition écologique.
- Nombre de FMD, nombre de campagnes de communication et opérations thématiques.

AXE 5

AGIR EN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE

→ **Objectifs : Accompagner les personnels au plus près de leur situation
Promouvoir l'inclusion**

Synthèse des actions

Le déploiement de dispositifs dédiés permet des actions en faveur de la santé, la protection des droits et de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. C'est le cas notamment du plan santé au travail, de la lutte contre les VHSS ou encore de l'accompagnement de la difficulté professionnelle. Un soutien individualisé dédié est déployé. Cela inclut aussi des actions sociales personnalisées via le service social territorialisé et l'action sociale académique (DAMERAS).

L'inclusion professionnelle se traduit par la mise en œuvre d'actions privilégiées par le plan ministériel.

**Accompagner
Promouvoir**

→ **Objectif : Construire un dialogue social de qualité**

Synthèse des actions

Au travers des différentes instances mises en œuvre depuis la loi pour la transformation de la fonction publique, le dialogue social est permanent au sein de l'académie. Celui-ci est conforté par de nombreux groupes de travail qui permettent des échanges fluides et renouvelés, complétés par des démarches spécifiques. Ainsi, la mise en œuvre de la charte de pilotage des EPLE s'inscrit dans cette dimension d'un dialogue intercatégoriel fructueux. Les éléments du rapport social unifié largement communiqué permettent par ailleurs un éclairage et une objectivation des situations en transparence.

Dialoguer

→ **Objectif : Agir pour l'égalité professionnelle femmes-hommes**

Synthèse des actions

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes se traduit par un plan académique basé sur les travaux du groupe de travail égalité professionnelle. Cela inclut la lutte contre les VHSS et des formations spécifiques ainsi que l'exploitation des outils statistiques genrés (RSU) pour déterminer les priorités des actions.

En égalité

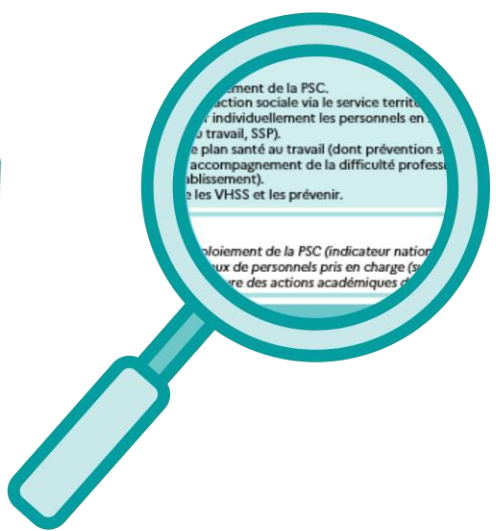
→ **Objectif : Déployer un plan de transition écologique**

Synthèse des actions

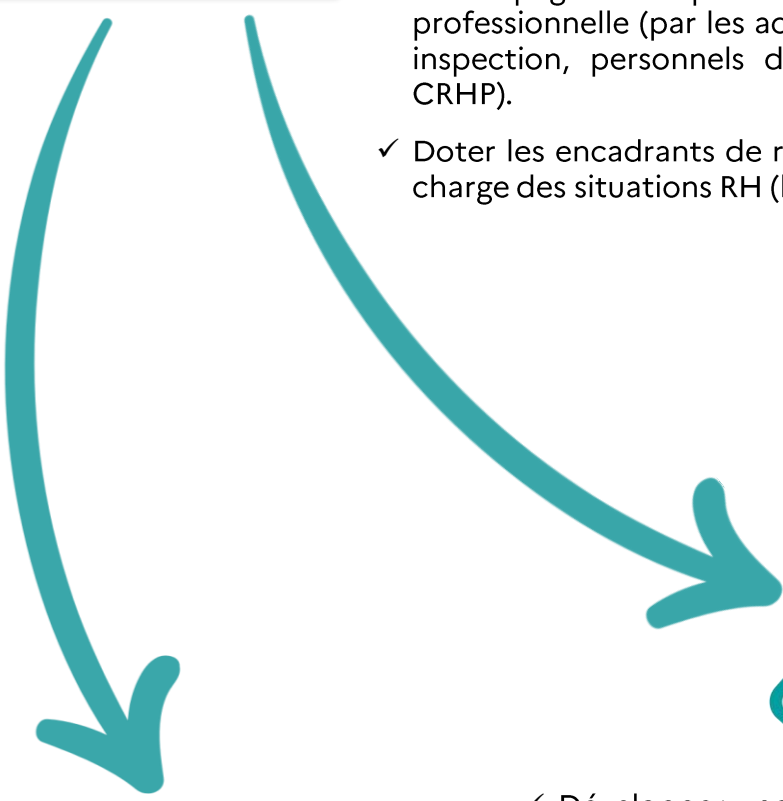
La préoccupation d'une transition écologique raisonnée passe par la mise en œuvre de campagnes de communication et d'opérations thématiques, avec l'intégration de la préoccupation écologique dans les stratégies et actions de l'académie. Cela se traduit aussi dans les plans de formations mis en œuvre et dans les campagnes thématiques réalisées.

**Agir pour
l'avenir**

AXE 5 AGIR EN EMPLOYEUR EXEMPLAIRE	
OBJECTIF : ACCOMPAGNER LES PERSONNELS AU PLUS PRÈS DE LEUR SITUATION	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Assurer le déploiement de la PSC. Personnaliser l'action sociale via le service territorial (DAMERAS). Accompagner individuellement les personnels en situation de fragilité (psychologique, de travail, médicale ou sociale, SSP). Confirmer le plan santé au travail (dont prévention sur la santé mentale). Assurer un accompagnement de la difficulté professionnelle (par acteurs RH dont inspecteurs, chefs d'établissement). Agir contre les VHSS et les prévenir. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Taux de déploiement de la PSC (indicateur national). Nombre et taux de personnels pris en charge (par la fragilité et la difficulté). Nombre et nature des actions académiques de prévention mises en œuvre.
OBJECTIF : CONSTRUIRE UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Favoriser une information régulière des OS ainsi que des temps d'échanges (exploitation RSD). Favoriser la co-construction de démarches académiques (Ex: Chartes de pilotage des EPLE). <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de rencontres et instances, objets des instances.
OBJECTIF : AGIR POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer un plan académique local sur le travail de l'ÉF (égalité professionnelle (formations)). Déployer et exploiter diversifiés des outils statistiques genre (RSD). <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateurs RSD. Nombre d'actions académiques thématiques mises en œuvre.
OBJECTIF : PROMOUVOIR L'INCLUSION	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le plan ministériel d'inclusion professionnelle. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicateurs académiques et nationaux dédiés (dont indicateurs nationaux RSD).
OBJECTIF : DÉPLOYER UN PLAN DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE	<p>ACTIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Inscrire la préoccupation écologique dans les stratégies et actions. <p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre (par taux) de personnels formés à la transition écologique. Nombre de (PME) nombre de campagnes de communication et opérations thématiques.



- ✓ Accompagner les personnels en situation de difficulté professionnelle (par les acteurs RH de proximité : corps d'inspection, personnels de direction, chefs de services, CRHP).
- ✓ Doter les encadrants de repères et jalons dans la prise en charge des situations RH (livret, ressources en ligne).



- ✓ Développer une action sociale au plus près des territoires et au niveau académique (services sociaux départementaux, DAMERAS).
- ✓ Exploiter les constats des médecins et psychologues du travail identifiant les sujets les plus prégnants notamment pour orienter la stratégie académique d'accompagnement en matière de santé mentale et de prévention élargie.



- ✓ Continuer à développer un dialogue social régulier avec les organisations représentatives permettant des espaces de construction académiques.
- ✓ Mettre à jour régulièrement et en transparence l'agenda social et informer au mieux en amont des rencontres.

GLOSSAIRE

APP	Analyse de pratiques professionnelles.
BDS	Base de données sociales.
CLEP	Comité local de l'emploi public.
Colibris	Plateforme ministérielle de dématérialisation des démarches essentiellement RH à ce jour.
CPF	Compte personnel de formation.
CRHP	Conseiller ressources humaines de proximité.
DAMERAS	Division des Affaires Médicales, des Retraites et de l'Action Sociale.
DPATE	Division des Personnels Administratifs, Techniques et d'Encadrement.
DPE	Division des Personnels Enseignants.
DGAFP	Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique.
EAFC	École Académique de Formation Continue.
EPLÉ	Établissement public local d'enseignement.
FAQ	Foire aux questions.
FMD	Forfait mobilité durable.
FSTG	Fonctionnaire stagiaire.
IH2EF	Institut des Hautes Etudes de l'Éducation et de la Formation
Lettre RH	Lettre dématérialisée d'informations sur la politique et les dispositifs RH à destination de tous les personnels de l'académie.
MAE:	Mission Académique de l'Encadrement.
Magistere	Plateforme ministérielle de formation.
Mentor	Plateforme interministérielle de formation.
PSC	Protection sociale complémentaire.
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail.
RPS	Risques psychosociaux.
RSU	Rapport social unique.
SSP	Santé et sécurité psychologiques.
VHSS	Violences et harcèlements sexistes et sexuels.
PSMP	Période de mise en situation en milieu professionnel.
Virtuo	Plateforme nationale de recueil et de traitement des candidatures.



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

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

Maquette, graphisme :
Impression :
SRD Rectorat de Montpellier
Date de publication :
17.03.2025


**ACADÉMIE
DE MONTPELLIER**
*Liberté
Égalité
Fraternité*