

EDITION
2014-2015

Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

OUTILS DE LA GRH

Avant-propos

Cette huitième édition du guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines présente les actions mises en œuvre par les directions des ressources humaines ministérielles au cours des années 2014 et 2015.

Ce guide se présente sous une nouvelle forme. Deux sommaires facilitent son utilisation et donnent une meilleure visibilité des actions mises en œuvre par les DRH : le premier recense les fiches classées par numéro et le second présente les fiches par thématique. Les 37 fiches recueillies abordent des sujets d'une grande diversité. Ainsi, une seule fiche peut-elle se retrouver dans plusieurs thématiques.

Les sept thématiques abordées correspondent aux principaux enjeux d'actualité de la fonction publique :

1. Organisation et modernisation de la fonction RH
2. Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
3. Accompagnement des parcours professionnels
4. Gestion des cadres
5. Formation
6. Actions en faveur de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations
7. Qualité de vie au travail et prévention des risques psycho-sociaux

En outre, l'un des points forts de cette édition est la présence de bonnes pratiques issues de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

Ce guide est un véritable outil méthodologique à destination des professionnels des ressources humaines en ce que la connaissance des retours d'expérience permet d'impulser des actions innovantes et ayant déjà été expérimentées par d'autres structures.

Une démarche d'appropriation de ces bonnes pratiques est fortement encouragée pour construire de manière continue une fonction publique moderne et exemplaire.

Thierry LE GOFF
Directeur général de l'administration
et de la fonction publique

Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines 2014-2015

Organisation des fiches par thématique

1. Organisation et modernisation de la fonction RH

Fiches : 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 23

2. Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

Fiches : 4 / 8 / 9 / 10 / 11

3. Accompagnement des parcours professionnels

Fiches : 6 / 7 / 8 / 10 / 11 / 12 / 13 / 14 / 15 / 18 / 24

4. Gestion des cadres

Fiches : 8 / 12 / 16 / 17 / 18 / 19 / 20 / 21 / 24 / 33

5. Formation

Fiches : 7 / 8 / 15 / 19 / 20 / 21 / 22 / 23 / 26 / 27 / 31 / 33 / 36

6. Actions en faveur de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

Fiches : 9 / 24 / 25 / 26 / 27 / 28 / 29 / 30 / 31

7. Qualité de vie au travail et prévention des RPS

Fiches : 3 / 5 / 6 / 12 / 13 / 15 / 30 / 32 / 33 / 34 / 35 / 36 / 37

Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines 2014-2015

Liste des fiches

Numéro de fiche	Ministère	Titre	Page
1	MEDDE	Etablissement d'un référentiel de la fonction RH au niveau régional	6
2	MAS	Etablissement d'une charte pour la gestion administrative et la paye entre le PESE et le service RH de proximité	8
3	SPM	Elaboration d'une charte de management pour expliciter les valeurs et principes d'action de la direction	10
4	INTERIEUR	Mise en place d'entretiens de gestion RH annuels avec les services régionaux	12
5	INTERIEUR	Création d'un médiateur interne	14
6	MAE	Mise en place d'une communication interne multi supports en matière de ressources humaines	16
7	FINANCES	Elaboration d'un dispositif ministériel d'accompagnement des réorganisations	18
8	MEDDE	Elaboration d'un guide ministériel pour le développement des compétences	20
9	INTERIEUR	Mise en place d'études de cohorte dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de ressources humaines	23
10	DEFENSE	Elaboration d'un diagnostic territorial d'emploi	25
11	AGRICULTURE	Elargissement du répertoire des métiers aux emplois des opérateurs	27
12	AGRICULTURE	Création d'un réseau d'appui aux personnes et aux structures	30
13	DGOS	Mise en place de cellules locales d'accompagnement social à la modernisation dans les établissements hospitaliers	33
14	MAE	Organisation de journées portes ouvertes sur les métiers du ministère	36

Numéro de fiche	Ministère	Titre	Page
15	MAS	Elaboration d'un plan d'accueil des nouveaux arrivants recrutés par concours	38
16	INTERIEUR	Mise en place d'une démarche d'aide aux managers	40
17	MEDDE	Création d'une CV thèque pour le repérage et le suivi des compétences des cadres	42
18	FINANCES	Création d'une base de données ministérielle recensant les CV et fiches de postes disponibles	45
19	MAE	Création d'un cycle de perfectionnement à mi-carrière pour des cadres sur emploi fonctionnel	47
20	MAS	Mise en place d'un cycle de formation prise de poste pour les nouveaux DRH d'établissement public	49
21	DEFENSE	Formation à l'entretien professionnel réalisée en e-learning	51
22	INTERIEUR	Mise en place d'une plate-forme collaborative de formations à distance	53
23	MAS	Formation des gestionnaires GA / paye dans le cadre de la mise en œuvre du pôle d'expertises et de services (PESE)	55
24	Communauté urbaine de Strasbourg	Création d'un groupe de femmes cadres pour l'élaboration d'un dispositif destiné à lutter contre le plafond de verre	58
25	SPM	Dispositif de remplacement des femmes pendant leur congé de maternité	60
26	JUSTICE	Professionnalisation du recrutement des travailleurs handicapés	62
27	Hôpitaux du Bassin de Thau	Création d'un "comité technique handicap"	65
28	FINANCES	Expérimentation d'un CESU "Aide à la parentalité 6/12 ans"	69
29	Interministériel	Elaboration d'un accord cadre relatif à l'aménagement informatique des postes de travail des agents en situation de handicap	71
30	FINANCES	Création d'une liste de discussion pour les agents déficients visuels favorisant l'amélioration des conditions de vie professionnelle et personnelle	73
31	DEFENSE	Formation et information des personnels susceptibles d'être en relation avec des personnes en situation de handicap	75

Numéro de fiche	Ministère	Titre	Page
32	INTERIEUR	Mise en place d'un baromètre social	78
33	FINANCES	Formation des managers à la qualité de vie au travail	80
34	CULTURE	Mise en place d'une charte relative à l'utilisation des courriels	82
35	SPM	Elaboration d'un "chemin" de prévention des risques professionnels	84
36	INTERIEUR	Mise en œuvre d'une démarche et de dispositifs de prévention des risques psychosociaux - prévention des suicides	86
37	Agence régionale de santé Haute-Normandie	Création d'une cellule d'intervention psychologique pour les situations aigües et difficiles	89

Etablissement d'un référentiel de la fonction RH au niveau régional

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

1/DESCRIPTIF

Ce référentiel doit d'abord permettre de donner un contenu homogène à la fonction ressources humaines au niveau régional, correspondant à une zone de gouvernance des ressources humaines du MEDDE / MLETR. Il permet ensuite de structurer un échange de qualité, montant et descendant, sur les politiques en cours et à venir, menées par la DRH, et contribuer au « baromètre » RH. Il a pour vocation d'assurer la cohérence des informations RH diffusées dans les autres réseaux, quel que soit leur niveau, voire dans les groupes d'échanges. Il permet l'articulation des informations stratégiques et des informations opérationnelles.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Le MEDDE et le MLETR ont engagé une réflexion visant à définir le contenu de la fonction ressources humaines au niveau régional pour répondre notamment aux enjeux suivants : articuler le rôle de RBOP délégué du DREAL avec un rôle d'animation de la politique RH sur la zone de gouvernance en le distinguant de la gestion de proximité des personnels de la DREAL, inventer un nouveau mode de gouvernance des RH dans le contexte de l'existence de DDI, avoir une posture de ministère employeur de ressources humaines, et revisiter les différents processus de gestion dans la logique de déconcentration managériale de la fonction RH.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le référentiel de la fonction RH en zone de gouvernance est un document présentant des références communes pour que la posture des acteurs RH gagne en lisibilité et légitimité. Il doit contribuer à une amélioration de l'efficacité globale des réseaux RH et du service rendu par les acteurs RH au niveau régional.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le référentiel est le fruit d'un processus de concertation nourri et fructueux entre les membres du comité de direction de la DRH et les directeurs adjoints des DEAL et DREAL.

1/ à l'automne 2012, une première maquette de référentiel a été élaborée sur la base des référentiels existants sur d'autres fonctions RH et des remontées exprimées par les services au cours des dialogues de gestion RH annuels (9 enjeux identifiés spécifiquement).

2/ entre décembre 2012 et janvier 2013 : une enquête a été menée afin d'évaluer la pertinence des choix retenus en termes d'activités RH, de fonctions RH et de responsabilités RH au niveau régional. Les membres du Codir DRH et les membres du réseau des responsables de zones de gouvernance ont participé à cette enquête. L'objectif était que se dégage une vision stratégique commune de la fonction RH en région et de mesurer les écarts entre la fonction telle qu'elle existait et la fonction cible.

3/ mars-avril 2013 : le référentiel a été ajusté suite aux conclusions de l'enquête.

4/ été 2013 : le référentiel a été validé par le groupement des DREAL.

5/ L'animation de la mise en œuvre de ce référentiel est assurée dans le cadre des échanges bimestriels, au sein du réseau des responsables RH des zones de gouvernance.

5/ FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

La démarche sur la fonction RH en région menée par la direction des ressources humaines repose sur une volonté d'écoute des bénéficiaires et a fait émerger un besoin fort d'échanges entre la DRH et les responsables RH de zones de gouvernance (RZG).

Pour se faire, les acteurs concernés ont été associés de bout en bout au projet. Des réunions de travail préalables ont permis de définir une vision partagée du diagnostic, des actions prioritaires et des plans d'actions à moyen terme. Cinq chantiers ont été lancés, des feuilles de route ont été élaborées et un co-pilotage (DRH/DREAL) des groupes arrêté. L'un de ces chantiers a abouti à la création d'un réseau national des responsables RH des zones de gouvernance, opérationnel depuis le 5 décembre 2012. La mise en place de ce réseau permet de favoriser tout au long de l'année les échanges entre la DRH et les responsables de ZGE et de consolider en permanence les principes définis dans le Référentiel.

6/COÛTS ESTIMÉS

Au moment de l'élaboration du référentiel, temps de mobilisation des acteurs associés tant au sein de la DRH que du réseau des RZGE.

En vitesse de croisière, un jour tous les deux mois mobilisé pour la réunion du réseau des responsables de zone de gouvernance et le temps de préparation de ces grandes réunions.

7/ BILAN – ÉVALUATION

Le dispositif mis en place fait l'objet d'un retour très positif de la part des membres du réseau. La fluidité de communication et le climat de confiance entre la DRH et le réseau régional des responsables de zone de gouvernance se sont grandement améliorés depuis la mise en place de ce référentiel et de ces réunions régulières.

8/ CONTACT

Mme Clotilde MERLUS, chargée de mission modernisation, innovation et qualité à la Direction des ressources humaines
Mél : clotilde.merlus@developpement-durable.gouv.fr

Etablissement d'une charte pour la gestion administrative et la paye entre le PESE et le service RH de proximité

Ministère des affaires sociales

Mise en place d'une charte pour la gestion administrative et la paye entre le PESE (Pôle d'expertise et de services) des ministères sociaux et les services de proximité (directions régionales).

1/DESCRIPTIF

La mise en œuvre de la remontée des payes des services régionaux (DIRECCTE et DRJSCS) vers le PESE s'est accompagnée d'une nouvelle définition et d'une harmonisation des procédures en matière de gestion administrative et de paye entre ces différentes structures. Cette nouvelle définition, qui respecte au sein des ministères sociaux les différents niveaux de déconcentration, s'appuie sur des délégations de gestion, ainsi qu'une charte de gestion élaborée en concertation entre les différents services.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Le transfert de l'activité de paye des directions régionales vers le PESE s'inscrit dans le cadre de la modernisation et de la sécurisation des processus de réalisation de la paye. Cette réforme a requis, pour les ministères sociaux, une évolution de l'organisation des services RH vers un fonctionnement en gestion intégrée (gestion administrative-gestion de la paie), et la mise en place d'une structure unique de gestion centralisée, le PESE, qui correspond à la sous-direction des carrières, des parcours et de la rémunération des personnels au sein de la DRH.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

La charte de gestion a pour objet de définir les modalités de répartition des activités RH entre le PESE et les services RH de proximité déconcentrés, ainsi que les principes de fonctionnement permettant à chaque partie de délivrer une prestation de qualité.

Avec un cadre unique pour l'ensemble des services déconcentrés régionaux des ministères sociaux, la charte a également pour objet d'harmoniser les pratiques et les procédures en vigueur.

Elle vise, *in fine*, à assurer à l'agent géré un service de gestion administrative et de paye de qualité.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La préparation de la charte a été initiée dès 2012, dans le contexte de la mise en place d'un PESE centralisé à Paris au sein de la DRH (deux directions Santé/sports et Travail dans un premier temps, puis une seule DRH créée fin 2013).

Des groupes de travail rassemblant des représentants des bureaux de gestion et des responsables RH et secrétaires généraux des directions régionales (DRJSCS et DIRECCTE) ont été mis en place. Les processus de gestion ont été définis et schématisés au niveau des différents acteurs, suivant les différentes étapes de mise en œuvre de l'acte ou de la décision considérés (réception de la demande, production de l'acte, signature, passage en paye, etc...)

Des délégations de gestion, par service et par région, sont parallèlement signées par les responsables (Directeur régional, Directeur des ressources humaines ministériel, Préfet de région) au regard de certains actes qui, bien que déconcentrés, sont produits par le PESE, et au regard de la paye pour laquelle le PESE intervient en qualité de prestataire de service.

Pour leur part, les directions régionales conservent la qualité d'ordonnateur secondaire de leurs crédits de titre 2 (PSOP et HPSOP) et par ailleurs la centralisation des payes ne modifie pas la cartographie budgétaire des programmes (124/155).

La charte de gestion et les délégations de gestion sont mises en œuvre progressivement, au fur et à mesure des différentes vagues de remontée des payes des régions (vague 1 pour la paye d'avril 2014, vague 2 pour la paye de juin 2014, vague 3 pour la paye d'octobre 2014, vague 4 pour les DOM début 2015).

La dernière version de la charte en date du 18 juillet 2014 intègre les processus relatifs à la retraite des titulaires, aux accidents de service et maladies professionnelles des titulaires.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

La mise en œuvre de la charte de gestion et son application sont le fruit d'un *travail collectif et participatif entre les responsables RH du PESE et des services RH régionaux* qui ont travaillé sur la durée en très étroite collaboration. Ce travail collectif, assez lourd par ailleurs, est fondamental pour la mise en œuvre d'une telle réforme.

D'autre part, un *effort important d'explication et de communication* a été réalisé par l'équipe projet ONP et en particulier par les chefs de projet de chaque secteur (Travail et Santé/sports) qui chacun ont assuré le suivi de l'élaboration de la charte et son adaptation, en tant que de besoin, au sein de réunions d'information et d'échanges *avec chaque direction régionale*. La communication a été constante également sur cette réforme au niveau des directeurs régionaux, des secrétaires généraux (qui se sont fortement impliqués) et des responsables RH locaux.

Enfin, la mise en œuvre opérationnelle de la charte de gestion requiert un partage d'information efficient et réactif entre les services sur les situations à traiter et les documents à échanger et à transmettre au comptable (pièces justificatives). De ce fait un *espace partagé « Sharepoint »* a dû être mis en place à ce titre afin d'échanger tous documents utiles en gestion, en l'absence de workflow pertinent au niveau des SIRH ministériels actuels. Sur ce plan, la réflexion initiée par la DGAFP et le CISIRH (organisme succédant à l'ONP) sur la dématérialisation des pièces, en liaison avec le comptable, doit être une priorité pour permettre une véritable simplification de la gestion.

6/COÛTS ESTIMÉS

Le nombre de réunions, d'échanges et de travaux avec les directions régionales n'a pas été valorisé.

Il s'établit à :

- 8 réunions du groupe de travail Charte de gestion ;
- 40 réunions en région (une avec chaque DR hors DOM) pour la mise en place de l'organisation globale de la nouvelle gestion GA/payé centralisée au niveau du PESE ;
- 10 réunions internes à la DRH pour la mise en place du Sharepoint.

7/BILAN – ÉVALUATION

La charte de gestion constitue un appui fondamental à la mise en place de la centralisation de la gestion RH/payé. C'est un outil de référence partagé.

Elle permet également une harmonisation des pratiques et une sécurisation des procédures, éléments fondamentaux de la qualité de l'expertise RH et de la gestion.

8/CONTACT

M. Jean-François CHEVALLEREAU, sous-directeur des carrières, des parcours et de la rémunération des personnels
Tel : 01 40 56 83 09

Elaboration d'une charte de management pour expliciter les valeurs et principes d'action de la direction

Services du Premier ministre

1/DESCRIPTIF

Document de référence explicitant les valeurs et principes d'actions de la direction des services administratifs et financiers (DSAF) du Premier ministre.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Ces dernières années, l'activité de la DSAF s'est caractérisée par une évolution de ses missions et de son organisation : prise en charge du pilotage de la gestion des directions départementales interministérielles, changements dans l'organisation de sa sous-direction des ressources humaines, de sa division du patrimoine et de la logistique et de sa division des systèmes d'information, transformation de son périmètre de soutien et développement de mutualisations notamment. Les exigences et le rythme des évolutions – administratives, réglementaires, techniques – sont devenus plus soutenus. Cette direction se caractérise par ailleurs par une grande diversité de métiers et de profils, et par une implantation sur une demi-douzaine de sites.

Ces éléments de contexte ont renforcé la nécessité d'énoncer un socle de valeurs communes. Cette réalisation figure, par ailleurs, au nombre des actions prévues par le plan d'actions opérationnel pour la prévention des risques psychosociaux au sein des services du Premier ministre, présenté au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ministériel le 13 juin 2013.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Donner du sens et des repères à l'action de chaque agent de la DSAF, pour contribuer au bien-être au travail, au développement des agents et à celui de la DSAF.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

D'avril à juin 2014 :

- réunion d'un groupe « méthode » (13 membres) pour l'explicitation des valeurs de la DSAF. Ce groupe est animé par le chef du bureau des affaires générales, placé sous l'autorité de la directrice des services administratifs et financiers, et comprend deux cadres par sous-direction et division de la DSAF.

Juin 2014 :

- confrontation et enrichissement des travaux du groupe « méthode » auprès de trois groupes « miroir » d'une douzaine d'agents chacun ;
- présentation de la maquette de la charte au comité de direction (le 24 juin) puis au comité de direction élargi (le 1^{er} juillet), structure composée d'une trentaine de cadres (chefs de bureau, chargés de mission) de la DSAF ;
- présentation au groupe de travail sur les risques psychosociaux.

Septembre 2014 :

- finalisation de la charte : contenu et mise en page.

Octobre 2014 :

- présentation au comité de direction élargi (le 7 octobre).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite :

- ⇒ initiée et portée (direction de projet) par l'équipe de direction. Validation des travaux à chaque étape-clé ;
- ⇒ caractère participatif de sa conception : consultation d'une cinquantaine d'agents au total, représentatifs des secteurs d'activité de la DSAF.

Freins identifiés :

- ⇒ existence de cultures locales, dotées de leurs propres pratiques managériales et de leurs propres langages ;
- ⇒ incompréhension, voire suspicion. Par exemple, il ne s'agit pas d'indiquer au *manager* la ou les conduites à tenir en fonction des situations ; elle ne se substitue pas à un référentiel de *management*.

Points de vigilance :

- ⇒ éviter les écueils suivants : un exposé trop abstrait de valeurs, dont l'application resterait imprécise ; un exposé trop concret de comportements managériaux, qui sont du niveau individuel et non d'une structure ; trouver le bon équilibre entre l'existant et l'objectif visé ; le document doit s'ancrer dans la culture de la direction : on doit y reconnaître la DSAF ;
- ⇒ faire vivre la charte : assurer son appropriation au sein de l'organisation ; la faire connaître aux partenaires de la DSAF et la présenter au CHSCT ; contrôler sa mise en œuvre.

6/COÛTS ESTIMÉS

Travail réalisé en interne. Aucun recours à la sous-traitance.

7/BILAN – ÉVALUATION

La Charte a été présentée à l'automne 2014 aux agents de la DSAF. Un premier état des lieux de l'application de ses principes interviendra en 2015. Il sera ensuite procédé à une évaluation régulière de son appropriation.

8/CONTACT

M. Jérôme BENEZECH, chef du projet « Charte de *management* », chef du bureau des affaires générales de la DSAF

Mise en place d'entretiens de gestion RH annuels avec les services régionaux

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

La direction des ressources humaines a entamé, en 2011, un cycle d'entretiens de gestion des ressources humaines avec les préfetures.

Ces entretiens de gestion prennent la forme de déplacements régionaux.

Ils permettent notamment de maintenir l'administration centrale en phase avec la réalité du travail en préfeture.

A ce sujet, les responsables des ressources humaines des préfetures présentent leurs problématiques.

Un point sur l'actualité de la DRH et sur l'agenda social est effectué par un représentant de la direction des ressources humaines. Ces entretiens se structurent autour de thématiques de GPRH (évolution des effectifs, des métiers, de la mobilité, des prévisions de départs à la retraite).

Des échanges sont prévus avec les responsables des services de la formation et de l'action sociale.

Dans le cadre du dialogue social, des rencontres sont organisées avec les organisations syndicales.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Renforcement de la déconcentration des ressources humaines au niveau régional qui est, depuis le 1^{er} janvier 2010, l'échelon de droit commun pour les recrutements, les formations, l'avancement et les mobilités.

Dans cette perspective, la direction des ressources humaines a souhaité apporter un appui aux préfetures dans la démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, et promouvoir une démarche de partenariat avec les préfetures afin d'améliorer la qualité de la gestion du personnel.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

L'objectif est de promouvoir le développement d'une culture de gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau local en aidant les préfetures à bâtir des stratégies régionales de gestion des ressources humaines à moyen terme.

Ces entretiens ont pour but, également, d'améliorer la qualité de la gestion du personnel dans une démarche de partenariat entre les préfetures et l'administration centrale.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Un document support a été établi pour la conduite de ces entretiens, dans lequel sont abordés des analyses et des études thématiques qui serviront de documents de travail lors de ces échanges.

Une vision prospective est privilégiée notamment en ce qui concerne la répartition par métier.

A l'issue de chaque rencontre est établi un compte rendu partagé et un projet d'orientations stratégiques, validé localement et par la direction des ressources humaines.

En 2014, plusieurs entretiens de gestion RH régionaux ont été programmés, avec des déplacements en régions Pays-de-la-Loire, Lorraine et PACA.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Dans un contexte budgétaire et humain contraint, l'administration centrale souhaite développer une démarche constructive et opérationnelle de gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau régional.

Les facteurs de réussite s'appuient sur l'implication de l'encadrement et des responsables des services des ressources humaines dans la démarche.

Chaque préfecture doit s'approprier cette stratégie et le ministère de l'intérieur accompagne ces évolutions au niveau régional.

Les points de vigilance identifiés sont le suivi, sur le long terme, des orientations décidées conjointement par la préfecture et la DRH, et la nécessité de dresser un bilan périodique des actions menées.

6/COÛTS ESTIMÉS

Coût total en frais de déplacement variable en fonction du nombre de participants et de déplacements dans l'année.

En 2014, coût estimé à 2500 € pour trois déplacements.

7/BILAN - ÉVALUATION

Associés à des séminaires des chefs de bureau des ressources humaines en préfecture, organisés deux fois par an, ces déplacements permettent de consolider le lien entre l'administration centrale et les services déconcentrés. Ils sont garants de l'application uniforme, sur le territoire, des directives données par la DRH.

8/CONTACT

M. Maxence DEN HEIJER, Chef du bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (DRH)

Mél : maxence.den-heijer@interieur.gouv.fr.

Tél : 01.80.15.41.50

Mme Isabelle FAVALE, adjointe au chef du bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (DRH)

Mél: isabelle.favale@interieur.gouv.fr

Tél: 01 80 15 39 36

Création d'un médiateur interne

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Création de la fonction de Médiateur interne de la police nationale par arrêté du 27 novembre 2012 après avis favorable du Comité technique central de la police nationale du 16 octobre 2012.

Nomination par arrêté du 20 novembre 2012 de Monsieur Frédéric Lauze, Inspecteur Général des services actifs de la Police nationale en qualité de Médiateur interne de la police nationale à compter du 1^{er} janvier 2013.

Le Médiateur interne de la police nationale a pour adjoint un magistrat des juridictions administratives.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Un nombre non négligeable des 143 000 agents relevant du périmètre de la police nationale s'estiment lésés par des décisions individuelles les concernant (refus de promotion, de mutation, de primes, notation, discipline...). Ils demandent des explications, se plaignent du silence de l'administration et contestent trop fréquemment ces décisions devant les tribunaux. Ces contestations ont un impact sur la motivation des agents et la relation de confiance avec l'administration. Ainsi, un médiateur interne de la police nationale a été créé par arrêté du ministre.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Il s'agit de :

- favoriser la prévention et la diminution du contentieux par un mode alternatif de règlement des conflits, en permettant le réexamen effectif d'une décision de l'administration portant sur la carrière individuelle des agents et en prenant davantage en compte la dimension humaine dans la gestion des agents.
- donner l'occasion à l'administration de mieux expliquer ses décisions et, si cela s'avère nécessaire, de les reformuler ou d'en reprendre la forme ou même la procédure d'élaboration si la décision est viciée.

Le recours au médiateur permet également la correction d'éventuelles erreurs, l'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines, une meilleure connaissance des réactions des agents et la possibilité de prendre en compte des éléments d'opportunité ou d'équité afin de résoudre un litige.

- trouver une solution à un problème et stopper une dynamique conflictuelle.

Nombre d'agents qui ont intenté un recours entrent souvent dans une situation de fragilité sociale ou de perte de motivation au travail et, inversement, la souffrance sociale au travail se traduit fréquemment par du contentieux, toujours long et coûteux, aussi bien pour les agents que pour l'administration.

- émettre en toute indépendance un avis proposant une solution. Cet avis est transmis à l'agent et à l'administration. Le médiateur formule des avis ponctuels pour trouver une issue à un litige individuel mais il peut également formuler des recommandations pour faire évoluer les pratiques de l'administration ou les textes applicables.

Il dresse en fin d'année un rapport précis sur son activité comportant des recommandations notamment sur la gestion des ressources humaines.

Ce rapport est adressé au Ministre.

4/MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le dispositif de médiation interne de la police nationale est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2013.

En juin/juillet 2013, 7 délégués zonaux du Médiateur interne, ont été mis en place. Il s'agit de commissaires divisionnaires retraités, réservistes.

Le 2 avril 2014, le Médiateur interne a remis son premier rapport annuel au Ministre de l'intérieur.

L'activité du Médiateur a fait l'objet de comptes rendus réguliers au cours des deux CTPN de l'année 2013.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Une concertation préalable dense avec les syndicats a favorisé l'implantation du dispositif de médiation. De même, des réunions préparatoires régulières avec les Directions Centrales de la Police nationale, la Préfecture de police et les Préfets délégués à la Défense et à la sécurité, responsables des Secrétariats généraux pour l'administration du ministère de l'intérieur (SGAMI) ont, elles aussi, contribué à la réussite d'une mise en place harmonieuse du dispositif de médiation au cours du 1^{er} semestre 2013.

Il faudra du temps pour que l'administration prenne toute la mesure des conséquences induites par l'introduction de la médiation interne. A terme, la médiation doit conduire l'administration à interroger ses pratiques de gestion des carrières des agents et à reconsidérer ses modes de règlement des conflits.

Elle a pour objectif de se substituer à la pratique du contentieux qui est lourde, longue et coûteuse, aussi bien pour l'administration que pour les agents et qui, de surcroît, affecte la qualité des relations de travail dans la police. En outre, la procédure contentieuse et l'efficacité très relative de l'annulation juridictionnelle restent insatisfaisantes quant au résultat obtenu.

Le Médiateur interne doit trouver un équilibre pour, à la fois, ne pas s'ériger en juge de l'administration et faire en sorte, par la qualité de ses avis et sa force de conviction, que l'administration soit conduite à suivre le plus souvent possible ses recommandations.

6/COÛTS ESTIMÉS

Pour être crédible et demeurer une alternative au contentieux, elle doit être constituée d'une équipe restreinte apte à travailler de façon transverse et fluide, avec les autorités administratives.

Le dispositif de médiation comprend 5 agents à ce jour : 3 agents du 1^{er} janvier au 1^{er} septembre 2013 (le médiateur interne, son adjoint, une secrétaire) puis 2 agents (renfort d'un attaché d'administration et d'une secrétaire).

7 Délégués zonaux issus de la réserve civile et payés à la vacation sont en poste dans chaque zone de défense.

7/BILAN – ÉVALUATION

Les agents se sont tout de suite approprié le dispositif de médiation. Ainsi, le médiateur a reçu 477 saisines pour la première année d'exercice, soit environ 40 par mois, émanant de tous les corps de la police nationale (gardiens de la paix, officiers, commissaires, agents administratifs,...). Les principales saisines portaient sur des questions d'avancement ou de mutation, ou encore de discipline, de harcèlement et de notation.

En 2013, le médiateur a rendu 300 avis, 134 favorables aux agents et 166 défavorables aux agents et donc favorables à l'administration. Chaque agent a reçu un appel du médiateur pour lui expliquer l'avis, qu'il soit favorable ou défavorable. Ce contact humain, contribue à désamorcer les conflits et le contentieux et permet d'expliquer aux agents les décisions de l'administration et, éventuellement, à cette dernière de réviser ses décisions.

Son premier rapport annuel pour l'année 2013 comprend 26 préconisations qui portent aussi bien sur le dispositif de médiation, sur la gestion de la carrière des agents, des problématiques plus spécifiques comme la prévention du suicide, et des pistes de réflexion sur l'organisation et le fonctionnement de la police nationale.

8/CONTACT

M. Frédéric LAUZE – Inspecteur Général de la police nationale – Médiateur interne de la police nationale

Mel : frédéric.lauze@interieur.gouv.fr

Tel : 01.80.15.46.34

Mise en place d'une communication interne multi supports en matière de ressources humaines

Ministère des affaires étrangères et du développement international

1/DESCRIPTIF

Mise en place d'une stratégie de communication multi-supports afin de favoriser une information la plus actualisée possible au bénéfice des agents du ministère des Affaires étrangères et du développement international, en mutualisant les actions des services concernés et des agents relais.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Au sein du MAEDI, la diversité des statuts des personnels, des métiers, l'important taux d'ouverture aux fonctionnaires d'autres départements ministériels, combinée à un fort taux de mobilité des agents, mobilité fonctionnelle et géographique inhérente à la carrière diplomatique, suppose la mise en place d'une communication adaptée.

Cette communication doit permettre d'informer les agents des projets de réformes et des grands chantiers lancés au niveau interministériel. Elle entend également leur permettre d'être renseigné au mieux de l'actualité RH propre au ministère.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

- ⇒ Assurer une information exhaustive, transparente et actualisée des agents et des services sur un large éventail de dossiers relatifs aux ressources humaines.
- ⇒ Adapter les modalités de communication aux spécificités du MAEDI en matière de ressources humaines.
- ⇒ Préparer les principales étapes annuelles du calendrier RH par une information préalable.
- ⇒ Privilégier les supports dématérialisés.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

- ⇒ Un bureau d'accueil et d'information dédié composé de deux agents assurant une réponse téléphonique et par courriel aux demandes d'information généralistes sur l'ensemble des questions RH, ainsi qu'une interface vers les différents services de la RH.
- ⇒ Des publications : vadémécums, Lettres mensuelles Info DRH, guides thématiques, magazine semestriel « *Les Correspondances* ».
- ⇒ Un intranet dédié (DiploRH), vecteur principal d'informations, animé par un webmestre central.
- ⇒ Des sessions d'information spécifiques (*accueil de nouveaux agents, personnels rentrant de postes à l'étranger, session « info retraites » etc..*).

5/ FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Le pilote de la communication RH par une cellule dédiée qui assure la synthèse et la cohérence des informations diffusées.

L'articulation des différents modes de communication permet d'adapter l'information à l'actualité RH tout au long de l'année.

Les supports dématérialisés permettent une actualisation rapide au bénéfice de l'ensemble des agents en fonction dans l'ensemble du réseau diplomatique et consulaire.

FREINS IDENTIFIÉS

Fluidité et partage de l'information entre les différents acteurs.

POINTS DE VIGILANCE

Nécessité d'assurer une veille informative quotidienne et une coordination des différents acteurs.

6/COÛTS ESTIMÉS

La dématérialisation des supports engendre une nette diminution des coûts de publication.

Coût de publication (magazine « *les Correspondances* ») : 8000 euros / 7000 exemplaires par semestre.

7/ BILAN – ÉVALUATION

Elaboration de statistiques sur la nature des demandes traitées par le bureau d'accueil et d'information.

Meilleure prise en compte de l'information RH dans la gestion des ressources humaines.

8/ CONTACT

M. Denis FRANCOIS et Marine REUFLET, Bureau des politiques statutaires et de gestion des ressources humaines (DGA/DRH/RH1/B)

Mél : denis.francois@diplomatie.gouv.fr

Mél : marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr

Elaboration d'un dispositif ministériel d'accompagnement des réorganisations

Ministères économiques et financiers

1/DESCRIPTIF

Dans le contexte des réorganisations engagées par les ministères économiques et financiers, il est apparu nécessaire de proposer aux agents concernés des possibilités de repositionnements complémentaires de celles qui leur sont offertes au sein des services de leur direction d'origine.

Ce dispositif permet d'envisager de nouvelles perspectives professionnelles en facilitant les mobilités inter directionnelles.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Les ministères économiques et financiers, en particulier leurs directions à réseau, adaptent en permanence leurs structures à leurs contraintes et besoins. Dans ce cadre, ils peuvent être conduits à fermer ou réorganiser des services et à accompagner les agents dans une mobilité pouvant être géographique et/ou fonctionnelle.

Afin de traiter dans les meilleures conditions des situations parfois difficiles et nonobstant les offres de repositionnements intra-directionnels, il est apparu indispensable d'explorer également des pistes inter-directionnelles pour lesquelles le pilotage, l'animation et le suivi sont assurés par une cellule dédiée, positionnée au sein du secrétariat général des ministères.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le dispositif ministériel d'accompagnement des réorganisations poursuit un triple objectif :
définir un cadre de référence ministériel des mobilités inter-directionnelles, applicable aux situations de restructurations ;
fixer les garanties et les perspectives professionnelles ouvertes aux intéressés ;
assurer une équité de traitement entre les agents.

Le dispositif vise à assurer une meilleure fluidité du fonctionnement, sans pour autant créer des droits nouveaux.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Elaboré sur une période d'environ six mois à compter de septembre 2013 en concertation, d'une part avec les directions parties au dispositif et, d'autre part avec les organisations syndicales, le protocole définitif, support du dispositif, a été communiqué le 12 mars 2014 à l'ensemble des partenaires ministériels.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

La réussite du dispositif repose sur de nombreux facteurs, notamment :

- l'identification très en amont des réorganisations envisagées et de leurs impacts ;
- la construction progressive d'un "réseau" d'acteurs contribuant ensemble à la recherche de solutions intra et inter-directionnelles ;
- la mise en place d'un dispositif d'accompagnement personnalisé, notamment en termes de formation (bilan professionnel - plan de formation personnalisé d'adaptation au nouvel emploi - périodes de professionnalisation) en vue de permettre une insertion durable dans la direction d'accueil.

Applicable jusqu'à fin 2018, le dispositif pourra être modifié pour l'améliorer ou l'adapter aux contraintes liées à sa mise en œuvre.

6/COÛTS ESTIMÉS

Sans objet.

7/ BILAN – ÉVALUATION

Très récent, le dispositif ministériel n'a pas, pour l'instant, fait l'objet d'applications pratiques. Un bilan sera réalisé à l'issue de sa période d'application, mais, d'ores et déjà, une concertation régulière avec les partenaires sociaux est prévue (reporting mensuel et information annuelle du CTM).

8/ CONTACT

M. Yves AUFFRET, chef du bureau de la coordination des politiques ministérielles des ressources humaines
Tél : 01 53 18 78 30

Elaboration d'un guide ministériel pour le développement des compétences

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

1/DESCRIPTIF

Il s'agit d'un outil qui rassemble les informations essentielles sur les dispositifs, les méthodes et les conseils œuvrant pour le développement des compétences, mis à disposition de l'encadrement, des responsables RH et de tous les agents du MEDDE et du MLETR.

Cet outil se présente sous un format dématérialisé d'une rubrique sur l'intranet ministériel, accessible à l'ensemble des agents des ministères. Le contenu du guide est présenté au moyen de fiches synthétiques, opérationnelles, évitant le jargon technique, avec plusieurs niveaux de lecture possibles (des fondamentaux à l'approfondissement).

Après une information sur les « notions clés » (fondamentaux à connaître par le cadre de proximité), l'accès au contenu du guide se présente par deux entrées :

1. les « temps forts » du cadre de proximité :
 - j'arrive sur un nouveau poste ;
 - je mobilise les compétences des agents ;
 - j'adapte les compétences aux évolutions ;
 - j'accompagne les agents dans leur parcours professionnel ;
 - je prépare mon départ du poste ;
2. des fiches thématiques :
 - les notions clés ;
 - les fiches outils ;
 - les fiches acteurs ;
 - les fiches structures ;
 - les fiches expériences.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Ce guide est conçu pour assister les cadres de proximité et servir de référence aux responsables RH dans leur mission de maintien et de développement des compétences collectives et individuelles nécessaires à la réalisation des missions qui leur sont confiées.

Intérêt de l'élaboration : L'élaboration de ce guide permet en outre de relancer les échanges avec les représentants du personnel sur la politique ministérielle concernée, susciter des collaborations inter-services inédites (administration centrale et services déconcentrés), constituer une référence en terme de principes et de méthodes éminemment ajustables dans le temps.

La conception de cet outil permet de :

- ⇒ répondre rapidement de manière opérationnelle aux questions que peuvent se poser les cadres de proximité ;
- ⇒ donner aux responsables RH une vision d'ensemble des dispositifs et des éléments de doctrine au service d'une démarche de professionnalisation individuelle ou collective.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

- ⇒ donner des clés au cadre de proximité et susciter chez lui des réflexes au service du maintien et du développement des compétences collectives et individuelles au sein des services dont il a la responsabilité ;
- ⇒ accompagner les responsables RH dans leur mission de gestion des ressources humaines ;
- ⇒ le format dématérialisé du guide permet de rendre le guide accessible à l'ensemble des agents pour leur transmettre toute information utile sur le sujet ;
- ⇒ mobiliser l'encadrement et les agents sur la prise en compte des questions de compétences.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La création du guide a nécessité la mise en place d'une gouvernance adaptée à la conduite de projet :

- une **équipe projet** ;
- un **groupe de travail** s'est réuni au commencement du projet du guide pour définir l'architecture du guide et préciser les fiches à élaborer.
- **des rédacteurs et des valideurs** : environ une quarantaine de contributeurs ont été mobilisés tout au long de la construction de ce projet (**2013 – début 2014**).
- la **direction de la communication** a apporté son appui technique pour la réalisation du format dématérialisé de la rubrique et sa compétence sur les outils de communication.
- un **groupe miroir** : 23 agents (cadres métiers de proximité, en charge de fonction RH et GPEEC, chargés de formation) des services de l'administration centrale et des services territoriaux ont été consultés **en mai-juin 2013**.
- De points d'étapes réguliers avec les **organisations syndicales** et des discussions sur des notions clés (compétences individuelles et collectives, compagnonnage, parcours de professionnalisation) ont eu lieu durant la période **2013-juin 2014**.

Le guide ministériel pour le développement des compétences a été diffusé en **juin 2014**.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite :

Le projet de guide a permis de répondre à un besoin concret, exprimé par les services, d'information et de visibilité sur l'ensemble des dispositifs, méthodes et conseils relatifs au développement des compétences proposés au sein du MEDDE et MLETR. Les premiers retours des services sont très positifs quant à la pertinence des sujets traités et à leur présentation à la fois synthétique et opérationnelle.

Frein identifié :

En phase d'élaboration, la disponibilité des représentants des services en fonction de leurs plans de charge de travail dans un contexte de réduction des effectifs a été le seul frein notable à l'élaboration du guide.

Durant le déploiement, l'exploitation de ce guide passe par des actions managériales préalablement portées par la direction pour montrer l'intérêt immédiat à l'encadrement.

Points de vigilance :

Pendant l'élaboration du guide :

- maintenir la dynamique du projet pendant les 2 années de travail ;

Après la diffusion du guide :

- prévoir l'organisation de la mise à jour du guide ministériel pour le développement des compétences et suivre l'utilisation qui en est faite pour continuer à répondre au besoin des services.
- animer et actualiser les vecteurs de diffusion et d'appropriation par l'encadrement.

6/COÛTS ESTIMÉS

Hors temps agents, aucun budget n'a été affecté à ce projet élaboré en interne dans les services.

7/BILAN – ÉVALUATION

Un premier bilan a été fait au moment de la consultation du groupe miroir et du réseau GPEEC ministériel (avant la diffusion officielle du guide) : les projets des fiches du guide ont été utilisés immédiatement, les chargés de mission GPEEC dans les services ont plébiscité l'outil.

8/CONTACT

Mme Anne Catherine LADIK, Cheffe du bureau du budget, de la réglementation et des statistiques de la formation
SG/DRH/FORCQ/FORCQ1
Tel : 01.40.81.75.86

Mise en place d'études de cohorte dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Consultation d'une population définie depuis l'entrée en école, à intervalles réguliers (environ tous les 5 ans), par des questionnaires et/ou entretiens.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Suivi longitudinal qui fournit une approche dynamique des personnels dans le cadre d'un travail d'anticipation en matière de ressources humaines.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Permet d'apprécier la façon dont les personnels perçoivent leurs situations professionnelle et personnelle à travers le temps, ainsi que les facteurs qui structurent ces perceptions. Permet de distinguer les effets liés au vieillissement d'une population donnée des effets générationnels dans le cas d'une comparaison de cohortes.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Déclaration CNIL. Mise à jour de la liste des destinataires. Elaboration et envoi du questionnaire par voie électronique et/ou réalisation d'entretiens exploratoires. Traitement des résultats. Publication et valorisation interne des données récoltées. L'étude s'étend sur une période variant de 6 mois à une année pour une cohorte, dans le cadre d'une mise en place initiale (création).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Excellents taux de réponse (de 70 % à 80 %) liés au bon équipement informatique et à la méthode d'administration (mail personnel). Un retour personnalisé des résultats permet d'entretenir la motivation des personnels sur le long terme. Nécessité d'avoir un SIRH fiable. Méthode originale et peu connue qui permet d'avancer des résultats sous un angle inédit (exemple des trajectoires des personnels féminins). Difficultés pour atteindre les personnels « itinérants » (ex : gendarmes mobiles). Des problèmes d'accès au questionnaire électronique génèrent une fonction de soutien importante.

6/COÛTS ESTIMÉS

Personnel(s) chargé(s) de conduire l'enquête. Acquisition éventuelle d'un logiciel d'administration et de traitement de données d'enquêtes (il existe des logiciels libres).

7/BILAN - ÉVALUATION

Résultats pris en compte dans le cadre de la politique « RH » et dans le cadre de groupes de travail ponctuels (ex : plan d'action égalité professionnelle). Contribue à une meilleure connaissance des personnels, à des fins d'anticipation.

8/CONTACT

Capitaine Sylvie CLEMENT, section sociologie-démographie-Bureau de l'analyse et de l'anticipation-sous-direction de la politique des ressources humaines.

Elaboration d'un diagnostic territorial de l'emploi

Ministère de la Défense

1/DESCRIPTIF

Le diagnostic territorial d'emploi (DTE) a pour finalités, l'élaboration de la cartographie, quantitative et qualitative, des personnels civils en sureffectif, et l'accompagnement individualisé de ces personnels vers des postes pérennes. Constituant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les travaux conduits visent la mise en adéquation des compétences détenues avec les besoins opérationnels des services en prenant en compte les contraintes ministérielles et ses évolutions à court et moyen terme.

Ainsi, le DTE pose les bases d'une gestion concrète et utile des emplois et des compétences. Il innove avec la mise en œuvre de parcours de professionnalisation accompagnant le changement de poste, pour les agents recrutés sur des emplois éloignés de leur cœur de métier.

Cette action a été initiée en 2012, réalisée sur la complétude du périmètre ministériel en 2013 et est poursuivie en 2014 sur la base d'un mode opératoire adapté.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Dans un contexte ministériel marqué par un impératif de réduction des effectifs prévus par les lois de programmation militaire de 2008 et 2013, le ministère de la défense est confronté à la nécessité de reclasser sur des postes pérennes les personnels civils touchés par une mesure de restructuration tout en veillant à la mise en œuvre de ses nouvelles missions mais aussi au climat social.

Cette exigence s'accompagne de la difficulté à pourvoir des postes vacants sur des territoires ou des métiers déficitaires.

L'accompagnement à l'emploi du personnel civil et l'amélioration du recrutement sur des postes sensibles sont porteurs d'un fort enjeu humain et institutionnel, ministériel mais aussi interministériel, la fonction publique dans son ensemble étant confrontée à la nécessité de rationaliser sa ressource humaine tout en maintenant une qualité du service rendu.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le DTE a pour finalité d'identifier les personnels civils en sureffectifs sur l'ensemble du territoire et les postes vacants. Le plan d'action qui en découle consiste à analyser précisément les compétences des agents en tenant compte de leurs situations individuelles et la réalité des besoins de recrutement sur 7 bassins ministériels d'emploi (6 centres ministériels de gestion/ un service parisien de l'administration centrale). Il implique ensuite de rapprocher l'offre et la demande d'emploi en priorisant le redéploiement de la ressource interne.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La méthodologie est structurée en 4 phases :

1. une phase expérimentale pour tester la fiabilité du mode opératoire : en janvier et février 2013, les centres ministériels de gestion (CMG) de Metz et Bordeaux ont réalisé, sur la base d'une extraction issue du système d'information Alliance, le recensement précis des agents en sureffectifs et des postes réellement vacants sur le bassin d'emploi.

Cette phase a permis de conforter la pertinence de la démarche et d'adapter la méthodologie aux réalités opérationnelles de gestion ;

2. de mars à avril 2013 : Sur la base des diagnostics territoriaux réalisés sur chaque bassin ministériel d'emploi a été établie la cartographie ministérielle des postes vacants et des sureffectifs. Elle détaille leur localisation, les compétences disponibles et les projets individuels d'emploi.
3. de mai à novembre 2013 se sont déroulées les opérations ministérielles de rapprochement des compétences disponibles des postes réellement à pourvoir, à travers des revues mensuelles de reclassement associant, sur chaque bassin d'emploi, l'équipe centrale de pilotage, les CMG et les établissements locaux d'emploi ;
4. en novembre et décembre a été dressé le bilan de l'exercice 2013. Aux vues de ce dernier, une adaptation du dispositif pour renforcer son efficacité en 2014, par l'utilisation d'outils informatiques plus performants et une clarification du mode opératoire commun ;

l'exercice a été reconduit en 2014 sur cette base. Les revues de printemps ont permis la validation du périmètre des travaux, celles de novembre visent l'évaluation de la démarche et l'analyse des situations difficiles avec, à l'appui, le développement des parcours professionnalisants.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite :

- un pilotage centralisé à la mise en œuvre déconcentrée pour privilégier l'implication des acteurs locaux et la connaissance des réalités de terrain ;
- une implication du pilotage stratégique dans la réalisation opérationnelle (conduite des revues territoriales de reclassement par le sous-directeur GRH) pour sensibiliser les acteurs sur l'exigence de résultat ;
- un management fort du réseau déconcentré des acteurs, privilégiant les expérimentations territoriales en phase test et une dynamique d'émulation entre les différents bassins d'emplois (des CMG pilotes à Metz et Bordeaux pour entraîner les autres).

Freins identifiés :

- une appropriation différenciée des outils de gestion du dispositif nécessitant un cadrage plus forte de leur utilisation pour cette 3^{ème} année de déploiement (guide d'utilisation/plus grande maîtrise des outils informatiques pour limiter les utilisations différenciées).

Point de vigilance :

- l'implication des acteurs, nombreux, dans le dispositif : veiller à la cohésion des intérêts parfois différents (entre gestionnaires, employeurs, administration centrale, déconcentrée).

6/COÛTS ESTIMÉS- MOYENS MOBILISÉS

Moyens humains : 2 ETP en administration centrale. 1 /2 ETP sur 7 bassins d'emploi.

Moyens généraux : déplacements en régions.

7/BILAN – ÉVALUATION

La conduite du diagnostic territorial d'emploi a abouti, sur la base d'un recensement de 1 196 personnels civils en sureffectifs, à la résolution au 31/12/2013 de 77% des situations individuelles d'emploi. Les opérations de reclassement ont été réalisées grâce à des mobilités, des départs en retraite, des indemnités de départ volontaire, des régularisations de postes en gestion, des ouvertures de postes militaires au personnel civil. La limite des résultats de reclassement tient notamment à la complexité sociale de certaines situations individuelles. L'attention portée à cette dimension fait partie intégrante d'une gestion réaliste et humaine des ressources. Au-delà de ces voies classiques de reclassement, des parcours professionnalisants ont été déployés sur les bassins d'emploi. Ils combinent une action de recrutement, de réorientation professionnelle et de formation. Un nouveau bilan sera dressé au terme des revues du mois de novembre 2014. Le DTE 2014 recense 2027 dossiers.

8/CONTACT

Mme Florence COMBE, chef du département carrières et compétences, DRH-MS/SRHC/SDGPC

Tel : 01 79 86 33 39

Elargissement du répertoire des métiers aux emplois des opérateurs

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

1/DESRIPTIF

Le répertoire ministériel des métiers (RMM) du MAAF intègre, depuis 2013, dans une nouvelle publication, les métiers de plusieurs établissements publics sous tutelle (l'ASP, l'INAO, FranceAgriMer, l'ODEADOM et l'ONF).

Le nouveau répertoire présente 236 fiches emplois-type regroupées dans 40 filières d'emplois. La majorité des emplois-type sont communs à l'ensemble des structures (MAAF et établissements publics). D'autres sont totalement spécifiques aux établissements.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Contexte

Ces travaux sont intervenus dans la continuité de l'intégration, en 2012, d'un grand nombre des personnels de ces établissements dans les corps de fonctionnaires du MAAF.

Ils s'inscrivent dans une politique stratégique de gestion pluriannuelle des ressources humaines visant :

- d'une part, à recentrer les réflexions sur les métiers du management, de la coordination de services et de la conduite de projet pour répondre aux missions confiées aux opérateurs dans le cadre des contrats d'objectifs ;
- d'autre part, à valoriser et renforcer des compétences et des métiers techniques du ministère.

Enjeux

Cette réflexion est intervenue dans un contexte d'évolution forte des structures, des statuts et des métiers. Elle a permis de franchir une étape supplémentaire dans le rapprochement de structures et d'agents exerçant des missions complémentaires.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Les objectifs de l'étude

Ces travaux ont eu pour ambition de réaliser une photographie de l'ensemble des métiers recensés chez les opérateurs, de vérifier la correspondance possible de ceux-ci avec les métiers décrits dans le RMM du MAAF et, enfin, de permettre leur intégration dans le RMM actualisé.

Finalité des travaux :

- réaliser une photographie de l'ensemble des métiers recensés après une analyse de l'existant dans chaque structure ;
- contribuer à harmoniser les descriptifs des métiers existants au MAAF et chez ses opérateurs ;
- informer un large public sur les métiers du MAAF et de ses établissements publics ;
- fournir aux agents une vision plus complète et plus précise des métiers existants pour élaborer leur évolution professionnelle, notamment en cas de demande de mobilité au sein des composantes du MAAF, de ses établissements publics et des autres ministères ;
- mettre à disposition des organisations syndicales un outil de connaissance des métiers ;

- faciliter le pilotage des ressources humaines pour les services des administrations centrales, les services déconcentrés et les établissements publics ;
- permettre aux personnels d'encadrement d'élaborer les fiches de postes et de conduire les entretiens professionnels annuels ;
- mettre à disposition des ministères et des fonctions publiques un outil au service de la mobilité interministérielle ou inter-fonction publique.

La production attendue

Les travaux ont débouché sur la remise, au printemps 2013, d'un nouveau répertoire des métiers des établissements publics du MAAF.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le RMM est élaboré et mis à jour par l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) du MAAF. Créé en 2000, l'OMM est chargé de suivre les évolutions des missions du ministère et d'en évaluer les conséquences quantitatives et qualitatives sur les métiers actuels ou émergents. Il mène une réflexion prospective sur les missions confiées aux différents échelons du ministère (administration centrale, services déconcentrés) et aux établissements publics sous tutelle, sur les métiers des personnels et sur les compétences mobilisées pour mettre en œuvre les différentes missions.

Décision: Le conseil d'orientation de l'OMM, réuni le 19 janvier 2012, a décidé d'inscrire parmi ses travaux, l'élaboration d'un répertoire des métiers des opérateurs du MAAF (ASP, FranceAgriMer, INAO, ODEADOM, ONF).

Pilotage : le comité de pilotage des travaux a été présidé par un membre du Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAAER).

Conduite du chantier : pour réaliser les travaux, l'OMM a fait appel à une consultante (cheffe de projet) et à une équipe constituée par 3 agents du MAAF (chargés d'études).

Les travaux se sont déroulés en trois temps. Chaque phase a été soumise à un comité de pilotage réunissant les représentants du MAAF et des établissements publics.

Après avoir fait valider dans le cadre d'un premier comité de pilotage (**en juin 2012**) le principe d'une intégration des emplois types des personnels dans un répertoire commun au MAAF et aux établissements publics, l'équipe a conduit des **entretiens auprès des directions des établissements** afin d'identifier :

- les ressources documentaires disponibles,
- les difficultés éventuelles,
- le mode opératoire attendu par la direction de l'établissement pour la conduite des travaux.

La deuxième phase de travail a été consacrée à l'analyse des différentes ressources documentaires (soient 505 fiches de postes ou issues des répertoires des métiers) **en itération avec les représentants des établissements**. Ces travaux ont abouti à la création de nouveaux emplois types (intégrant les métiers spécifiques des établissements) et la modification de 79 fiches existantes (permettant ainsi de faire apparaître les synergies existantes dans les emplois communs aux différentes structures). Ces résultats ont été validés par les membres d'un comité de pilotage au mois de **septembre 2012**.

La dernière phase du projet a été principalement consacrée à la concertation, au sein de chaque établissement d'une part (les échanges ayant été pilotés directement par les directions des opérateurs), puis au sein de l'administration du MAAF d'autre part, avec la présentation au comité de pilotage (**en mars 2013**), puis au CTM du MAAF.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite :

- attente des structures et des agents ;
- proximité des fonctions de pilotage et des fonctions support dans les différentes structures ;
- implication des DRH des établissements.

Freins et risque identifiés :

- identités professionnelles fortes dans les établissements publics.

Points de vigilance :

- pour faciliter la compréhension et l'adhésion de toutes les parties prenantes, il est nécessaire de relayer les objectifs recherchés et les enjeux du projet auprès des acteurs concernés et en particulier auprès des partenaires sociaux ;
- l'équipe projet doit être constituée de chargés d'étude ayant une connaissance pointue des différents outils d'analyse

métiers (répertoires ministériels, interministériels, fiches de poste).

6/COÛTS ESTIMÉS- MOYENS MOBILISÉS

12 000 € d'appui opérationnel par une consultante (Cheffe de projet) pour une phase de travail de 12 mois.

3 Chargés de mission (ceux-ci étant intervenus à des phases différentes du projet).

7/BILAN - ÉVALUATION

Le répertoire des métiers du MAAF et des établissements publics a été publié au mois de juin 2013 et mis en ligne sur les sites intranet et internet du MAAF.(<http://intranet.national.agri/Repertoire-ministeriel-des-metiers> et <http://agriculture.gouv.fr/omm>).

Ce répertoire est désormais un document de référence et constitue un outil d'aide à la mobilité, puisque chaque agent peut y trouver les informations relatives aux métiers au sein des différentes composantes du MAAF.

Il est également un outil essentiel de pilotage des ressources humaines. Il montre la variété des métiers existants, accroît la visibilité des opportunités de carrière, de mobilité et permet de mieux définir les compétences attendues et donc les recrutements et les besoins en formation.

Le répertoire a été favorablement accueilli par les représentants des personnels.

Il a été élargi à d'autres établissements sous tutelle du MAAF en 2014.

8/CONTACT

M. Dominique PELISSIE, Président du collège des IGAPS,

Mél : dominique.pelissie@agriculture.gouv.fr

Tel : 05 61 10 61 56

M. Bernard BAGOU, Secrétaire national du réseau

Mél : bernard.bagou@agriculture.gouv.fr

Tel : 01 49 55 46 78

Création d'un réseau d'appui aux personnes et aux structures

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

1/DESCRIPTIF

Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS), structure placée auprès de la Secrétaire générale du ministère, est composé d'ingénieurs et d'inspecteurs généraux qui ont assumé, au cours de leur carrière antérieure, des responsabilités de direction, généralement en services déconcentrés et en établissements publics. Il est organisé en dix ensembles géographiques comprenant chacun deux ou trois régions plus l'administration centrale (MAPS).

Son rôle est d'assurer un appui personnalisé à l'ensemble des agents relevant du MAAF, d'apprécier le fonctionnement des services déconcentrés pour une mise en œuvre optimale des missions du ministère, de faire un retour à l'administration centrale pour apporter un éclairage pertinent sur ses politiques en matière de ressources humaines et d'organisation des services.

Les 32 membres du réseau (IGAPS) conduisent leur action dans le cadre d'une charte de déontologie et reçoivent une lettre de mission individualisée.

Au fil des années, l'implication du réseau dans les processus de gestion des personnels s'est renforcée en même temps que sa légitimité.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Contexte

Les services du ministère chargé de l'agriculture et ses établissements publics sous tutelle ont connu, à l'instar de l'ensemble des ministères, ces dernières années des transformations profondes dans leur organisation, notamment les services déconcentrés et, en conséquence, du cadre dans lequel ils exercent ses missions sur le terrain.

Cette nouvelle organisation a imposé un ajustement des dispositifs de gestion des structures et des ressources humaines ; il est devenu impératif d'offrir un appui aux agents quelle que soit leur catégorie, afin qu'ils puissent évoluer dans ce cadre nouveau et concilier au mieux leurs aspirations professionnelles et personnelles.

Enjeux

La réflexion sur l'installation du réseau dans sa forme actuelle qui remonte à 2009 est intervenue dans un contexte d'évolution forte des structures, des statuts et des métiers.

Elle a permis de franchir une étape supplémentaire dans le nécessaire rapprochement des structures et a recherché un meilleur accompagnement des agents exerçant des missions complémentaires dans leur évolution professionnelle.

Le processus de titularisation des agents des ex offices agricoles a rendu souhaitable une légitimation aujourd'hui réalisée de l'activité des Igaps auprès des personnels des corps du ministère affectés dans les établissements concernés.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le RAPS exerce une triple mission :

- un rôle d'écoute et de conseil aux agents du MAAF (toutes catégories et tous secteurs d'activité confondus hors enseignants). Les IGAPS planifient des contacts réguliers avec les agents, les hiérarchies ou les employeurs, entretien-

nent des réseaux avec les différents employeurs potentiels (autres ministères, autres employeurs publics, certaines entreprises privées...). Ils accompagnent les agents dans leur parcours professionnel notamment ceux qui sont conduits à changer de métiers et participent à l'élaboration de parcours de professionnalisation adaptés. Ils assurent également le suivi des agents MAAF en PNA dans d'autres administrations, en poste dans les établissements publics, mis à disposition ou détachés ;

- un rôle d'appui au management des services déconcentrés, en particulier dans le cadre de l'accompagnement du changement, et dans un rôle de veille et d'alerte sur le fonctionnement des services ;
- un rôle d'appui pour l'administration centrale en apportant toutes informations et avis utiles notamment pour la mise en œuvre de sa politique en matière de ressources humaines (besoin en formation, qualité du dialogue social, identification de hauts potentiels...). Le réseau participe activement à la préparation des CAP ministérielles, des campagnes de mobilité et d'avancement des agents.

Depuis 2012, dans le cadre de la titularisation des agents des ex-offices agricoles (FRANCE AGRIMER, AGENCE DE SERVICES ET DE PAIEMENT, INAO et ODEADOM), une attention particulière est portée aux personnels qui assurent leurs fonctions au sein de ces établissements afin de garantir l'équité de traitement au regard de leur carrière et de fluidifier les mouvements avec le ministère.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le RAPS, créé en juillet 2009, résulte de la fusion de trois réseaux distincts : le réseau des IGIR (ingénieurs généraux chargés de mission inter-régionale intervenant principalement en DRAAF et en DDAF), le réseau des IG VIR (inspecteurs généraux chargés de mission inter-régionale intervenant principalement en DDSV), le réseau des IGOS chargés du suivi des carrières des agents de catégorie A+ et A du MAAF.

Le RAPS est placé sous l'autorité de la Secrétaire générale du ministère et piloté par un Président choisi parmi ses membres.

Depuis 2009, Le RAPS est chargé du suivi des agents quelle que soit leur catégorie (A, B, C et contractuels) et les IGAPS interviennent dans les différentes structures déconcentrées (DRAAF, DDT, DD(CS)PP, établissement d'enseignement agricole...) ainsi qu'en administration centrale et dans les Établissements publics sous tutelle.

La création du réseau s'est accompagnée d'un cycle de professionnalisation des IGAPS et de leurs assistant(e)s ainsi que de la mise en place d'un secrétariat national chargé de l'organisation et de l'animation du réseau.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

L'organisation du RAPS privilégie un fonctionnement collégial afin de valoriser au mieux les compétences collectives et spécifiques de chacun de ses membres.

Le RAPS s'appuie sur des pratiques de travail harmonisées. Ce mode de fonctionnement garantit un suivi des agents homogène sur tout le territoire et une équité de traitement indépendamment de l'affectation sectorielle ou géographique.

Dans ce cadre, un secrétariat national chargé de l'organisation et de l'animation du réseau a été mis en place. Les IGAPS sont réunis huit fois par an. A l'occasion de ces réunions, ils sont régulièrement informés par les directions d'administration centrale des évolutions législatives et réglementaires relatives notamment aux ressources humaines et aux politiques sectorielles majeures. Ces réunions sont également l'occasion de co-construire, essentiellement avec le service des ressources humaines, les processus de gestion récurrents (promotion, mobilité, bonification, préparation et organisation des CAP) ou des analyses ponctuelles (études, évaluation de pratiques...). Entre les réunions, les échanges au sein du réseau sont permanents.

6/COÛTS ESTIMÉS- MOYENS MOBILISÉS

Le RAPS mobilise pour l'ensemble du MAAF un peu plus de cinquante ETP, soit, en mai 2014, 31 inspecteurs ou ingénieurs généraux, 3 agents de catégories A et 21 agents de catégorie B ou C. Le réseau assure le suivi de 25 726 agents au 1^{er} janvier 2014.

7/BILAN – EVALUATION

Après trois ans de fonctionnement et une phase d'harmonisation des pratiques et de professionnalisation, un bilan de l'activité du RAPS et de son fonctionnement a été réalisé collectivement en décembre 2012. Il apparaît très satisfaisant. Néanmoins quelques ajustements ont été mis en œuvre en 2013 et 2014, notamment en faveur de la professionnalisation des IGAPS.

En cohérence avec l'intention qui a présidé à son installation, le RAPS a démontré son utilité et sa légitimité. Il est perçu tant

par les structures que par les agents comme un acteur essentiel du ministère notamment en matière de ressources humaines. Chaque année, un bilan d'activité est produit.

8/CONTACT

M. Dominique PELISSIE, Président du collège des IGAPS

Mel : dominique.pelissie@agriculture.gouv.fr

Tel : 05 61 10 61 56

M. Bernard BAGOU, Secrétaire national du réseau

Mel : bernard.bagou@agriculture.gouv.fr

Tel : 01 49 55 46 78

Mise en place de cellules locales d'accompagnement social à la modernisation dans les établissements hospitaliers

Direction générale de l'offre de soins

1/DESCRIPTIF

Dans le cadre du Fonds d'intervention régional (FIR), les établissements de santé publics et privés concernés par une opération de modernisation (restructuration, fusion) peuvent bénéficier d'aides individuelles par le biais de l'Agence régionale de santé (ARS), sur la base d'une enveloppe octroyée par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes (crédits ONDAM). Dans ce cadre, les établissements peuvent mettre en place des cellules locales d'accompagnement social à la modernisation (CLASMO), permettant aux agents d'être accompagnés tout au long du projet de modernisation.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Une CLASMO a pour mission de prendre en charge l'accompagnement individuel des agents concernés par l'opération de modernisation (information, accueil et conseils). La création d'une CLASMO au sein d'un établissement n'est pas obligatoire, elle dépend de l'importance de l'opération de modernisation envisagée. La mise en place de cette cellule pouvant générer un surcoût de fonctionnement pour l'établissement, celui-ci pourra en demander la prise en charge par le FIR.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

La cellule a pour but de faciliter les opérations de modernisation hospitalière en permettant un accompagnement individuel des agents concernés.

Elle assure l'articulation entre un projet collectif (l'opération de modernisation agréée par l'ARS) et les conséquences pour les agents de la réalisation de ce projet.

Elle engage à ce titre des actions de prospection d'offres d'emploi adaptées au profil des personnels, notamment par l'approche directe des établissements hospitaliers, sociaux et médico-sociaux du bassin d'emploi, ainsi que des actions permettant de répondre aux besoins individuels de ces personnels.

Elle doit notamment, par le biais d'entretiens individuels, construire avec chaque agent un projet personnel : mobilité géographique ou professionnelle (conversion), départ volontaire, etc.

Il existe plusieurs CLASMO encore effectives, mais le focus est ici fait sur celles qui ont reçu un financement en 2013 (Bretagne, PACA et Martinique).

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

L'institution d'une cellule d'accompagnement social n'est pas obligatoire : elle est laissée à l'appréciation du chef d'établissement. Sa compétence n'est pas non plus nécessairement limitée à un seul établissement puisqu'il est possible de mettre en place une cellule commune à plusieurs centres hospitaliers.

La composition de cette cellule relève de l'initiative du chef d'établissement qui peut décider d'y affecter :

- soit par redéploiements internes, des agents qualifiés pour ces fonctions de conseils et d'orientation, dont l'emploi devra alors être compensé à due concurrence par des recrutements ponctuels par le biais de concours de compé-

- tences spécialisées par recrutement externe (pour une durée déterminée) ;
- soit, de façon ponctuelle, par recours à un consultant expert (conseiller mobilité-carrière, personne ayant des compétences en matière de formation et de bilans de compétences, psychologues dans des situations contraintes par exemple).

En cas de recours à un consultant, un cahier des charges doit être rédigé, indiquant de façon détaillée les prestations offertes aux personnels, précisant les obligations du consultant (obligations de moyens et de résultats) et les modalités d'appréciation des résultats (qualitatifs et quantitatifs) ainsi que le coût global de la prestation.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Bien que l'intégralité des financements demandés ne puisse pas toujours être accordée, la mise en œuvre d'une CLASMO est bénéfique lorsque l'opération de restructuration est très importante et risque de fortement perturber les agents travaillant au sein du ou des services concernés. Le dispositif des CLASMO jouit d'un ressenti positif de la part des établissements et des agents.

6/COÛTS ESTIMÉS

ARS Bretagne : 35 000€ au titre du financement d'une CLASMO au CHRU de Brest. L'établissement a en effet, dans le cadre de son plan de retour à l'équilibre, décidé de centraliser ses équipes de brancardage au sein d'une seule et même équipe faisant par l'occasion diminuer les effectifs nécessaires à cette fonction une fois celle-ci optimisée ; la CLASMO mise en place a donc eu vocation à gérer sur le plan social et individuel la baisse des effectifs de brancardage. Il s'agit de permettre aux établissements concernés de mener les opérations de modernisation dans un climat social serein, en leur permettant de mettre en place les conditions nécessaires au projet à venir. L'ARS ouvre ainsi la possibilité aux directions d'établissements de mener les actions de redéploiements mais également d'accompagner les changements d'emplois et par conséquent de soutenir l'employabilité des agents.

ARS Provence-Alpes Côte d'Azur : la constitution d'une CLASMO a été un outil majeur dans l'accompagnement social et dans le cadre d'une politique régionale de maintien dans l'emploi (par exemple, l'encouragement des mobilités inter établissements en cas de restructurations). 4 CLASMO ont été constituées : à l'Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille (APHM), au Centre Hospitalier de Montfavet, au Centre Hospitalier d'Aubagne et au Centre Hospitalier Universitaire de Nice. Elles ont eu vocation à accompagner les agents dans leur démarche et leur parcours professionnel jusqu'à jouer un rôle de conseillers mobilité-carrière. A l'APHM, elle est la cheville ouvrière des 3 phases de la restructuration de l'institution (pavillon l'Etoile sur l'Hôpital Nord, le BMT à La Timone, la plateforme logistique).

ARS Martinique : pour mener à bien son projet de fusion au sein du CHUM (CHU de Martinique), une cellule locale d'accompagnement sociale (CLASMO) est créée fin 2012. Elle assure l'articulation entre le projet global de restructuration et les conséquences pour les agents concernés (mobilité géographique ou professionnelle (reconversion), départ volontaire, etc).

7/BILAN - ÉVALUATION

Martinique : premier bilan 2013 de l'activité de la CLASMO : l'activité a réellement débuté à compter du 2^{ème} trimestre 2013 avec, fin octobre 2013 :

- plus de 300 entretiens individuels et plus de 50 réunions relatives à l'accompagnement social ;
- plus de 40 agents engagés dans une démarche de reconversion professionnelle dont 6 en formation diplômante (aide-soignant, infirmier diplômé d'Etat, kinésithérapeute) ;
- une dizaine de dossiers d'indemnité de départ volontaire (IDV) traités ;
- l'organisation de séminaires de conduite au changement (bénéficiaires : personnel des urgences du site de Mangot-Vulcin (urgences fermées sur ce site), personnel du bloc opératoire du Site de Trinité (personnel redéployé) ;
- l'octroi d'indemnité de mobilité sans changement de résidence.

ARS Provence-Alpes Côte d'Azur : la CLASMO de l'APHM a vu au fil du temps ses compétences s'élargir et s'affirmer, notamment par la reconnaissance de la qualité du travail d'accompagnement individuel. Elle est devenue un recours pour apporter des solutions à des situations complexes de reclassement pour raisons de handicap ou de santé. Elle préfigure le projet DRH en cours de l'APHM avec la structuration d'une cellule mobilité. Il s'agit principalement d'aides à la mobilité (75% des demandes) et d'IDV (21% des demandes) et de conversions professionnelles (4%). Ces dernières ont eu un faible impact sur la réduction des effectifs mais elles ont eu un effet de contention des effectifs en permettant de pourvoir des postes par des agents quali-

fiés grâce à ces actions de conversion, ce qui a accru l'adéquation entre le poste de travail et la qualification. En revanche, pour les IDV, la réduction des effectifs n'a pas été au rendez-vous sauf pour le personnel administratif, où la réduction a été plus forte sur la période 2009-2014 que le nombre d'IDV (IDV : 43 ; baisse de l'effectif : - 67,71). Cependant, l'analyse de chaque situation montre qu'à la date de l'IDV, le poste a bien été supprimé dans le service concerné.

En conclusion, la CLASMO de l'APHM a permis la dynamisation de la politique RH de l'institution plus ouverte sur la Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences et la prévention des Risques Psycho-Sociaux. Pour les centres hospitaliers d'Aubagne et de Montfavet et le CHU de Nice, l'action de la CLASMO contribue à la réalisation du projet médical et du projet social par la reconfiguration ou le transfert de services dans une optique de modernisation sociale. Le centre hospitalier de Pierrefeue a bénéficié de mobilités géographiques pour aider à la relocalisation de deux hôpitaux de jour. L'ARS, en partenariat avec l'APHM, a organisé une journée de capitalisation CLASMO-Modernisation sociale le 5 avril 2013 au niveau régional présentant les travaux significatifs de trois établissements : le CH Montfavet avec son projet social et ses outils (GPMC - formation santé et bien-être au travail – politique sociale) ; le CHITS (Centre hospitalier intercommunal de Toulon-La Seyne sur mer) et le transfert de services sur l'hôpital Sainte Musse ; l'APHM et la CLASMO et son rôle dans l'accompagnement individuel.

8/CONTACT

Mme Eléonore DUBOIS-DI MACARIO, chargée de mission au Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, DGOS, RH3.

Mél : eleonore.dubois@sante.gouv.fr

Organisation de journées portes ouvertes sur les métiers du ministère

Ministère des affaires étrangères et du développement international

1/DESCRIPTIF

A l'occasion de la journée « Portes ouvertes » sur les métiers de la diplomatie, le MAEDI convie tous les publics, notamment ceux intéressés par ses recrutements, à venir à la découverte du Quai d'Orsay et à la rencontre des hommes et des femmes qui y travaillent.

Les métiers du ministère y sont présentés dans leur diversité (*politique, économique, coopération et développement, communication, consulaire, protocole, administration et gestion, informatique, gestion de crise*), à travers des ateliers interactifs et des stands d'information.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

La conduite de notre politique étrangère et le soutien au réseau diplomatique et consulaire français à l'étranger reposent sur une palette très large de compétences et de métiers, souvent méconnus.

Ce ministère recrute chaque année plusieurs centaines de nouveaux collègues, par concours mais aussi sans concours, pour le recrutement de compétences spécialisées ou au titre de certains dispositifs spécifiques, par exemple au bénéfice des travailleurs en situation de handicap ou des jeunes pas ou peu diplômés via le processus PACTE.

Afin de répondre à ses besoins spécifiques de recrutement et à leur évolution, le MAEDI souhaite informer de la réalité de ses différents métiers, et des parcours professionnels qu'il offre, et favoriser des recrutements aussi diversifiés que possible.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

La Journée « Portes Ouvertes » entend toucher un public large et diversifié notamment les lycéens et étudiants de tous horizons et de toutes filières, afin de favoriser une diversité des profils susceptibles d'être recrutés.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La préparation de cet événement est réalisée sur une durée de deux mois. Il est co-organisé par la direction de la Communication et la direction des ressources humaines qui en assure la coordination. La JPO se déroule un samedi (10h-18h) au Quai d'Orsay.

Les principales directions du ministère sont directement impliquées dans la conception et l'organisation de leur atelier thématique. Les agents du ministère sont encouragés à se porter volontaire pour participer à la JPO.

La communication est ciblée sur les établissements d'enseignement secondaire, les écoles et universités, par courriels, par l'envoi d'affiches, mais aussi via les réseaux sociaux (Facebook et Twitter).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE- POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite :

l'implication des différentes directions du ministère pour organiser des ateliers interactifs ;
l'important volontariat des agents, toutes catégories et métiers confondus.

Points de vigilance :

temps d'information et de découverte des métiers, la JPO ne doit pas être assimilée par le public à un salon de l'emploi.

6/COÛTS ESTIMÉS

Environ 15 000 euros.

7/BILAN – ÉVALUATION

Organisée pour la 4ème fois en 2014, la Journée « Portes ouvertes » sur les métiers du MAEDI a attiré près de 3000 personnes. Elle permet un réel échange sur la réalité des filières métiers.

Elle offre aux agents la possibilité de faire partager à un public jeune et diversifié, leurs expériences et parcours professionnels, facteur valorisant en matière de gestion des ressources humaines.

8/CONTACT

Bureau des politiques statutaires et de gestion des ressources humaines - DGA/DRH/RH1/B

Mél : denis.francois@diplomatie.gouv.fr

Mél : nargues.guilhou@diplomatie.gouv.fr

Elaboration d'un plan d'accueil des nouveaux arrivants recrutés par concours

Ministère chargé des affaires sociales

1/DESCRIPTIF

Un accueil commun aux attachés sortis des IRA et affectés en DIRECCTE et en administration centrale et aux inspecteurs élèves du travail qui débutaient leur formation de 15 mois a eu lieu à l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle pendant quatre jours début septembre. Des attachés et inspecteurs du travail de la promotion précédente ont participé à une demi-journée d'échanges d'expérience avec eux. Certaines DIRECCTE (ex : Nord-Pas-de-Calais) organisent en plus un accueil dans leurs services communs aux attachés, aux secrétaires administratifs et aux adjoints administratifs arrivant en septembre dans leurs services.

Cet accueil s'effectue en parallèle d'un accueil des attachés affectés en administration centrale dans les secteurs de la santé de la jeunesse et des sports.

Lors de ces journées d'accueil, les directions d'emploi des ministères viennent présenter leurs missions ainsi que les postes qu'elles ont à proposer aux nouveaux attachés.

Le vendredi de la première semaine de septembre, l'ensemble des attachés affectés en administration centrale (tous secteurs confondus) et des administrateurs civils issus du tour extérieur sont réunis par le secrétaire général du ministère et par l'ensemble des directeurs autour d'un petit déjeuner d'accueil. Cet accueil se prolonge par une présentation des missions et dossiers d'actualité du secrétariat général et de l'inspection générale des affaires sociales.

En outre, des visites sont également organisées les semaines suivantes dans les services déconcentrés d'Ile de France : DIRECCTE, ARS, DRJSCS.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Les ministères sociaux recrutent chaque année un nombre important d'attachés. Ainsi, le ministère du travail, de l'emploi, et du dialogue social est désormais le deuxième recruteur d'attachés à la sortie des IRA après l'éducation nationale (une cinquantaine d'attachés par an). Ces attachés affectés en DIRECCTE travaillent quotidiennement avec des membres du corps de l'inspection du travail, parfois sur les mêmes fonctions (par exemple chargé de mission de l'animation territoriale au sein du pôle 3E).

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

L'objectif de cet accueil commun est de créer un premier échange et un réseau entre futurs arrivants dans les services et donc un terreau à une meilleure synergie entre les différents corps (attaché ou inspecteur du travail), et administrations (centrale ou services déconcentrés) favorisant ainsi le travail en collaboration.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ETAPES – CALENDRIER

Mis en place en 2013, cet accueil commun se renouvellera tous les ans. Sa déclinaison régionale tend à se généraliser.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

La différence de mode de recrutement, de formation initiale, de corps et de ministères d'appartenance peut constituer un frein au dialogue entre agents destinés pourtant à partager un collectif de travail.

6/COÛTS ESTIMÉS

Cet accueil est intégré dans l'offre nationale de formation pour la partie organisée par l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et dans le plan de formation de l'administration centrale piloté par la direction des ressources humaines pour la partie commune à l'ensemble des attachés et administrateurs civils affectés en administration centrale.

7/BILAN – ÉVALUATION

Le retour de la part des participants est extrêmement positif.

8/CONTACT

Mme Claire GAILLARD, chef du bureau de la formation (DRH)

Mél : claire.gaillard@sg.social.gouv.fr

Tel : 01 44 38 36 76

Mise en place d'une Démarche d'Aide aux Managers (D.A.M.)

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Outil de gestion des ressources humaines et plus particulièrement de développement personnel par l'évaluation des compétences managériales, la Démarche d'Aide aux Managers, avec dispositif d'évaluation à 360°, repose sur un questionnaire qui décrit des comportements observables découlant des valeurs professionnelles attendues par la direction d'emploi.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Si l'évaluation des résultats des chefs de service est aisée par le suivi des nombreux outils de pilotage, aucun outil ne permettait d'évaluer leur management opérationnel et d'identifier les profils de manager en vue de mieux accompagner la mobilité du corps de conception et de direction, dans l'intérêt de l'institution autant que de ses cadres.

Outre la possibilité de développer ses compétences managériales, cette démarche tend à remplir un objectif majeur du Bureau des commissaires de police (BCP) de gérer le corps sur le fondement de l'adéquation profil / poste dans une logique de parcours de carrière.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Inspirée des méthodes d'évaluation à « 360° », la démarche permet d'analyser les compétences managériales mises en œuvre par le chef de service par le biais de divers outils :

- questionnaire portant sur les principales compétences attendues (leadership, communication, pilotage et décideur) pour l'auto-évaluation du chef de service, l'évaluation par les collaborateurs directs (N-1) et par le supérieur hiérarchique (N+1),
- observations et constats,
- entretiens sur site avec les partenaires institutionnels (préfet, procureur de la République, maire du chef-lieu et syndicats représentés en Comité technique départemental à leur demande) et les personnels ayant renseigné le questionnaire.

La synthèse des entretiens, dont l'anonymat est garanti, l'exploitation des questionnaires - notamment des écarts entre ce que pense faire le chef de service et la perception qu'en ont ses collaborateurs - et les observations effectuées par les membres de la mission permettent de dégager les principales caractéristiques du management exercé.

Les bilans managériaux permettent d'optimiser les méthodes de management et de contribuer à la détection de potentiels. Ils répondent à un besoin essentiel pour de nombreux managers, d'avoir une information claire, qui reflète avec précision leur performance. Ce dispositif leur offre la perspective de progresser, d'établir des relations professionnelles efficaces tout en continuant à développer les attributs managériaux appréciés et valorisés dans le service.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Les candidats sont choisis sur le fondement de critères objectifs d'ancienneté et de grade. Ils sont ensuite sollicités et la démarche ne peut être engagée que dès lors qu'ils sont volontaires pour y participer.

La présentation des talents-clés, des points de vigilance et des axes de développement, ainsi que des éventuelles formations

proposées, fait l'objet d'une restitution au manager concerné par les membres de la mission, au cours d'une réunion de travail à la direction des ressources et des compétences de la Police nationale (DRCPN).

L'expérimentation de la D.A.M. lancée en juin 2013 concernait des directeurs départementaux de la sécurité publique en poste depuis au minimum 2 ans.

À l'automne 2014, elle va également être réalisée au bénéfice de chefs de district de la sécurité publique, puis progressivement proposée à d'autres directions et services (Direction centrale de la police aux frontières, Préfecture de Police).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Puissante source d'informations, la démarche favorise la prise de conscience en cernant la façon de travailler et de manager du chef de service.

La multiplicité des points de vue est une aide pour le manager, le service et la direction d'emploi dans la professionnalisation des démarches métiers, la constitution des viviers, l'identification des besoins en formation.

Ce dispositif repose sur la sincérité des réponses des agents questionnés dans une organisation qui est en police nationale de nature hiérarchique, avec une culture métier forte.

6/COÛTS ESTIMÉS – MOYENS MOBILISÉS

La section de la D.A.M. au sein de la division du management du BCP compte un binôme de commissaires divisionnaires expérimentés.

Une douzaine de missions sont réalisées annuellement. Le coût d'une mission peut être estimée à environ à 1000 € couvrant les frais de transport, hébergement et repas pour une semaine sur site, suivie de deux semaines d'analyse et de rédaction.

7/BILAN – ÉVALUATION

Un premier bilan des DAM mises en œuvre à été réalisé en début d'année 2014, il a conduit à la validation du dispositif, à sa reconduction et à son extension progressive à d'autres directions de la police nationale.

Diverses formations sur le management ont été préconisées en lien avec la direction d'emploi et l'École Nationale Supérieure de la Police (E.N.S.P.).

8/CONTACT

Mme Claire BRIAU, commissaire divisionnaire

Tél : 01 80 15 44 27

Mme Rachel FERRARI, commissaire divisionnaire

Tél : 01 80 15 42 41

Mél : drcpn-sdarh-bcp-dam@interieur.gouv.fr

Création d'une CV-thèque pour le repérage et le suivi des compétences des cadres

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

1/DESCRIPTIF

Il s'agit de mettre en place la version locale d'une application WEB du secrétariat général du gouvernement, le SI interministériel des cadres dirigeants (SICD), en l'adaptant aux besoins ministériels. Pour alimenter une base de données de CV saisis électroniquement par les cadres à l'occasion d'un entretien avec leur conseiller de carrière.

Une convention entre le SGG/MEDDE permet l'usage ministériel de l'application source. La maîtrise d'ouvrage globale et l'hébergement sont assurés par le Secrétariat général du gouvernement. La maîtrise d'ouvrage locale, comportant le projet RH ministériel (objectifs RH, population visée, adaptation des référentiels, structuration de la démarche, portage et accompagnement), est assurée par le MEDDE/MLETR.

Cette application est en cours de lancement et a fait l'objet d'une première expérimentation au plan local. Son déploiement effectif devrait intervenir par paliers successifs à compter de l'automne 2014.

Agents concernés : cadres A et A+ du MEDDE et du MLET reçus en entretien pour la gestion personnalisée de leur carrière (potentiel de 1500 CV saisis par an pour une population de 30 000 agents).

Professionnels RH directement concernés en première phase :

les chargés de mission d'encadrement de la DRH pour la gestion personnalisée des corps A+ et A ;

les responsables d'inspection générale des ressources humaines et la délégation ministérielle des cadres dirigeants en consultation ;

les responsables de la sous-direction des carrières et de l'encadrement de la DRH en charge du pilotage des parcours professionnels et des carrières des cadres.

Modalités d'utilisation de la Cv-thèque et garanties de confidentialité

Les agents remplissent leur CV avant l'entretien RH prévu avec leur conseiller. Un échange a lieu avec le conseiller sur cette base. L'agent met ensuite à jour son CV si nécessaire.

Les données saisies sont factuelles et entrées sous la responsabilité de l'agent, volontaire pour saisir son CV et accepter son utilisation dans des conditions fixées par une charte fixant les droits et devoirs des usagers de la CV-thèque.

Les conseillers et les professionnels des ressources humaines RH prenant connaissance du CV sont soumis à une charte de déontologie du conseil et à cette charte d'utilisation.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Enjeu : faciliter le repérage et le suivi des profils de compétences des cadres reçus en entretien RH

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

→**Pour les services** : constituer des viviers (par domaine de compétence, projet professionnel, disponibilité) des cadres pour assurer l'adéquation entre les profils des agents et les profils recherchés pour pouvoir les emplois vacants.

→**Pour les agents** : voir leurs domaines de compétences mieux identifiés et valorisés à l'appui du suivi de leurs parcours professionnels et de leur carrière.

→**Pour le conseil mobilité carrière** : contribuer à la professionnalisation du conseil à l'agent : traçabilité, objectivation, facilitation, analyses anonymisées des parcours professionnels.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le projet est mené par un comité de pilotage associant différents services en charge du suivi des compétences et de la gestion personnalisée des carrières des cadres. Le comité de direction de la DRH en valide les grandes étapes. Il a donné lieu à de premières présentations auprès des représentants du personnel. Un suivi est effectué par le comité interministériel du SICD des cadres dirigeants.

2013 : Après étude amont, adossement à l'application interministérielle du SGG et mise en place d'une équipe d'assistance à maîtrise d'ouvrage locale pour l'accompagnement du projet. Une équipe projet RH SI a été constituée par le secrétariat général du ministère.

Avril-mai 2014 : expérimentation auprès d'une population d'une trentaine de cadres RH volontaires - bilan technique, de l'usage, des référentiels et adaptation du projet.

Septembre à décembre 2014 : lancement en phase 1 avec 2 conseillers et des agents volontaires en situation réelle et bilan de l'usage.

Janvier 2015 :

- présentation devant le comité ministériel des emplois-types du référentiel emplois/compétences dans la perspective de l'évolution des référentiels du SICD (pour une meilleure structuration des compétences) ;
- présentation en groupe d'échanges avec les organisations syndicales.

2015 : phase 2 - lancement et élargissement de l'usage aux cadres A et A+ visés par le projet : objectif de 500 CV saisis annuellement – bilan à fin 2015.

2016 : consolidation avec un objectif de 1000 CV saisis annuellement.

Évolutions envisagées: élargissement progressif à d'autres corps et à l'ensemble des CMC du MEDDE.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

La définition des objectifs, le pilotage, le portage et les moyens de fonctionnement de la Cv-thèque sont à anticiper : gouvernance, administrateur de données, information et assistance, formation des conseillers RH, organisation des services RH, évaluation.

Appui sur un outil préexistant, le SI des cadres dirigeants, piloté par le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG).

- ⇒ **Facteur favorisant** : mutualisation des coûts, partage des pratiques de conseil et des référentiels en interministériel, appui structurant du SGG.
- ⇒ **Exigences** : adaptation aux besoins ministériels et à la population de cadres visée - investissement initial de la maîtrise d'ouvrage ministérielle.

Saisie par les agents

- ⇒ **Avantages** : elle favorise l'implication des agents et une bonne restitution de leurs compétences – permet une économie de moyens dès lors qu'un nombre important de cadres est concerné.
- ⇒ **Conditions de réussite** : accompagnement des acteurs RH et des agents (information, formation, documentation, assistance), et mobilisation effective des conseillers RH.

Principes structurants :

- **adhésion** des agents reçus en entretien de carrière et sollicités pour saisir leur CV préalablement à l'entretien ;

- **charte d'utilisation** retraçant les finalités de l'application, les droits et devoirs de l'administration et de l'agent, conforme aux dispositions et à la déclaration faite à la CNIL – aucun commentaire d'appréciation qualitative saisi dans la base par l'administration ;
- **responsabilisation** des agents pour l'exactitude des données saisies et actualisées dans la base ;
- **suivi de la qualité des données par le dialogue entre conseillers RH et agents** : par un échange en entretien avec un conseiller RH, pour une meilleure objectivation et une qualité des données, tout en restant de la responsabilité de l'agent ;
- **les référentiels** nécessitent une réflexion partagée et une adaptation à l'usage pratique des conseillers et aux moyens de la Cv-thèque : il ne s'agit pas d'obtenir une information exhaustive et fine sur l'ensemble des compétences détenues par les agents mais de permettre une première sélection, l'analyse des profils étant ensuite complétée en entretien avec l'agent et sur la base du CV papier et d'un dossier préparatoire ;
- **formalisation des processus et réalisation d'une documentation** permettant une prise en main rapide de l'outil par les agents.

Avantage : prise en compte des spécificités de la mise en œuvre du SICD par le MEDDE/MLET et autonomisation des agents.

Sur le plan technique et de la gestion du projet, plusieurs phases de test sont à prévoir, avec un élargissement progressif de l'usage et un suivi par un comité de pilotage RH.

6/COÛTS ANNUELS ESTIMÉS

Développement, hébergement et tierce maintenance applicative : environ 15 000 euros /an.

Maîtrise d'ouvrage et administration :

- En phase de lancement : 40j/an A+ + 1 A ou B+ pour l'administration du système (40 jours/an)
- En vitesse de croisière : 1 j/mois A+, (10 jours/an), 20 à 30 jours/an en A ou B+

Assistance à maîtrise d'ouvrage :

- En phase de lancement : 3 j/semaine (2 A) puis 1 j/semaine.
- En vitesse de croisière : 1,5 j/mois

7/BILAN-ÉVALUATION

bilans réguliers en comité de pilotage ministériel en phase de lancement – Toutes les étapes significatives du projet font l'objet de bilans et validations en COPIL et instances de direction - minimum indispensable d'un bilan annuel qualitatif en phase de consolidation pour adaptation aux besoins.

8/CONTACT

SG/DRH/Sous-direction des carrières et de l'encadrement/bureau des parcours professionnels
Tel : 01 40 81 61 16

Création d'une base de données ministérielle recensant les CV et fiches de poste disponibles

Ministères économiques et financiers

1/DESCRIPTIF

Structurée autour de 5 items (agents, fiches de poste, requêtes, gestion, aide en ligne), cette base de données, élaborée par la DRH du SG, a pour objectif de réunir l'ensemble des outils nécessaires à la gestion des attachés.

A travers VIVIER, les conseillers mobilité carrière de l'administration centrale disposent de l'ensemble des données utiles pour accompagner les agents dans leur recherche de postes. Parallèlement, la mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels (MS3P) se charge de l'aide à l'élaboration des CV, des bilans de carrière et du coaching.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

VIVIER permet de disposer d'une base réunissant et organisant un ensemble des données jusqu'alors éclatées, afin d'améliorer et d'affiner la connaissance, le suivi et la gestion des attachés.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

L'objectif réside dans le développement d'un outil permettant de centraliser et de croiser diverses données pour aider à la gestion de la mobilité, notamment par :

l'information des services recruteurs sur les ressources disponibles en termes de mobilité ;

le suivi des projets de mobilité et l'orientation des agents sur des postes correspondant à leur profil ;

la veille sur les fiches de poste ;

des restitutions à partir de requêtes prédéfinies ;

l'amélioration de l'exploitation des données et des informations RH collectées tout en évitant les doubles saisies.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Une première version de VIVIER a été livrée en mars 2011, puis mise en production en février 2012 après correction des anomalies et intégration des évolutions demandées.

des responsables RH des zones de gouvernance.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Développée en interne, VIVIER a nécessité une étroite collaboration entre les services de GRH et les services informatiques, pour prendre en compte les besoins et développer les requêtes nécessaires aux objectifs poursuivis.

6/COÛTS ESTIMÉS – MOYENS MOBILISÉS

Sans objet.

7/BILAN – ÉVALUATION

2 034 agents sont actuellement inscrits dans l'application et 545 CV sont téléchargeables.

La population des attachés est la mieux connue, notamment au travers d'entretiens conduits à des moments clés de leurs carrières (procédure d'affectation des sorties d'IRA, promotion de B en A, promotion au grade d'attaché principal).

8/CONTACT

Mme Isabelle BONNEVIE, conseillère-mobilité-carrière, bureau du recrutement et de la valorisation des personnels de catégories A,B et C

Tel : 01 53 44 24 61

Création d'un cycle de perfectionnement à mi-carrière pour des cadres d'emploi fonctionnel

Ministère des affaires étrangères et du développement international

1/DESRIPTIF

Dispositif de formation continue d'une durée de trois ans, à destination des Conseillers des affaires étrangères ayant en moyenne 15 à 20 ans de carrière et occupant pour la première fois des fonctions de Directeur adjoint, Sous-directeur et Chef de mission à l'administration centrale du ministère.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Issu des recommandations en matière de formation continue du *Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France*, adopté en 2008 sous la présidence d'Alain Juppé et de Louis Schweitzer, le premier cycle de formation à mi-carrière a été lancé en octobre 2011. Il contribue à la constitution d'un vivier d'agents à haut potentiel, exerçant des fonctions d'encadrement au sein du MAEDI.

Il associe des modules de formation collectifs et un suivi personnalisé des agents. A cet égard, a été développée la possibilité de bénéficier d'un coaching individuel visant à favoriser la pleine expression du potentiel des auditeurs. La dimension singulière de ce parcours passe également par la formation linguistique, avec l'établissement d'un bilan de compétences linguistiques et la mise en place d'une offre individuelle de formation.

Ce parcours reste compatible avec les obligations professionnelles des auditeurs et se déroule sur un cycle de trois ans, qui correspond au temps moyen d'affectation en administration centrale. Il est organisé sous la forme de modules pratiques (une à deux journées), à raison de 6 à 7 modules par an pour chacune des trois promotions.

Ce cycle de perfectionnement à mi-carrière est monté en puissance depuis trois ans. Il rassemble aujourd'hui 60 agents (à raison d'une vingtaine par promotion). La première promotion (cycle 2011-2014) a terminé son parcours au mois de juillet dernier. Une nouvelle promotion (2014-2017), la 4^e, entrera dans l'exercice à l'automne.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Ce cycle poursuit trois objectifs principaux :

- le développement et le renforcement des compétences managériales et des capacités de leadership (à travers des modules consacrés au management et à la direction d'équipe, à l'entretien d'évaluation, à la conduite de réunion, à la gestion du temps et des priorités ou à la prise de parole en public) ;
- la connaissance des enjeux prioritaires de notre action extérieure (formations à la diplomatie économique, à la lutte contre le changement climatique, à la diplomatie d'influence ou aux enjeux de sécurité et de défense ; module franco-allemand) ;
- l'accompagnement à l'exercice des fonctions occupées à l'administration centrale et la préparation à un futur poste à hautes responsabilités à l'étranger : Ambassadeur, Consul général, numéro 2 (modules dédiés aux techniques de négociation, au media-training, aux outils de la diplomatie numérique, au Protocole et à la préparation d'une visite, aux questions consulaires ou aux enjeux de gestion).

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La liste des auditeurs est arrêtée chaque année par la Directrice des ressources humaines, qui informe les agents retenus. L'architecture du cycle de perfectionnement est établie par la Sous-direction de la formation et des concours. 10 à 12 jours de formation sont organisés entre octobre/novembre de l'année N et juin/juillet de l'année N+1 pour chacune des trois années du cycle (soit 30 à 35 jours de formation au total).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite : les évaluations des modules qui ont été organisés font nettement apparaître que la formation proposée est d'autant plus pertinente aux yeux des auditeurs :

- qu'elle répond à des besoins spécifiques, rencontrés dans le cadre de leurs fonctions actuelles, ou anticipés s'agissant de leurs fonctions à venir ;
- qu'elle permet la constitution d'un réseau, à l'instar du module franco-allemand organisé alternativement à Berlin et à Paris depuis 2013 et qui repose sur des formations conjointes avec des collègues allemands arrivés à un point similaire de leur carrière au sein de l'*Auswärtiges Amt* (le 3^e séminaire conjoint à mi-carrière aura lieu à Berlin au premier semestre 2015);
- qu'elle ouvre à des horizons nouveaux et concrets par le biais d'une visite de terrain : site d'Airbus aux Mureaux (lanceur d'Ariane 5) ; pôles de compétitivité de la région Nord-Pas-de-Calais ; visite de la base de l'Île Longue, cœur de la doctrine de dissuasion nucléaire française.

Freins identifiés : en dépit de la communication le plus en amont possible du calendrier prévisionnel des formations, les responsabilités liées aux fonctions exercées par les auditeurs ont une incidence sur leur assiduité et leur participation.

Points de vigilance : le constat posé ci-dessus continue de justifier le choix initial de faire de ce cycle une séquence de formation sur plusieurs années et de permettre à des auditeurs qui n'ont pas pu participer à certains modules d'y prendre part l'année suivante, lors de la prochaine édition.

6/COÛTS ESTIMÉS

94 000 € pour la session 2013-2014 (3 promotions en parallèle, rassemblant au total 60 auditrices et auditeurs).

7/BILAN - ÉVALUATION

Evaluations orales et écrites réalisées après chacun des modules suivis par les trois promotions. Synthèse annuelle de ces évaluations.

8/CONTACT

Sous-direction de la Formation et des Concours (DGA/DRH/RH4) :

Mme Claudia DELMAS-SCHERER, sous-directrice
Mél : claudia.delmas-scherer@diplomatie.gouv.fr

M. Julien BOUCHARD, chef du département de la formation
Mél : julien.bouchard@diplomatie.gouv.fr

M. Lionel PARADISI-COULOUMA, responsable de l'IDC
Mél : lionel.paradisi-coulouma@diplomatie.gouv.fr

Mise en place d'un cycle de formation prise de poste pour les nouveaux DRH d'établissement public

Ministère chargé des affaires sociales

1/DESCRIPTIF

Organisation d'une session de formation des nouveaux DRH d'ARS avec les sous-directions de la DRH et, pour les RH des personnels sous conventions collectives de la sécurité sociale, la CNAMTS et l'UCANSS.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Les RH des ARS sont d'une grande complexité compte tenu, d'une part, de l'origine des personnels qui y travaillent qui relèvent à 83% du droit public et à 17% du droit privé et, d'autre part, de la création de dispositifs particuliers, notamment en matière de dialogue social, aux ARS par la loi HPST qui crée ces structures sous la forme d'EPA. Par ailleurs, les DRH d'ARS sont majoritairement originaires de structures de l'assurance maladie et ne connaissent pas en arrivant la GRH publique. S'agissant des DRH qui sont originaires de structures publiques, ils ne connaissent pas les conventions collectives de la sécurité sociale et plus largement le droit du travail ; certains d'entre eux, originaires de la fonction publique territoriale ne connaissent pas non plus la GRH de la fonction publique de l'Etat et le dispositif de mise en œuvre dans les ministères sociaux en particulier.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

La finalité d'une telle action était tant d'accroître le niveau de connaissances des nouveaux DRH qui lors de leur prise de fonctions sont familiers soit de la GRH publique soit de la GRH privée, que d'organiser la rencontre des nouveaux DRH avec les chefs de bureaux de la DRH avec lesquels ils seraient amenés à avoir des relations de travail. Sur un plan interne, l'objectif de cette démarche de « réseaux » pour les bureaux concernés de la DRH est de leur faire rencontrer les nouveaux DRH d'ARS et de commencer à nouer des relations de travail avec eux, mais aussi de prendre connaissance des questions posées, dont certaines appellent une réponse collective partagée à la DRH.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

La mission des réseaux de la DRH a travaillé avec le bureau de la formation et les DRH d'ARS à l'élaboration d'un questionnaire d'auto-évaluation de besoins de formation en RH, qui est envoyé à chaque DRH nouvellement arrivé, en même temps qu'un message de bienvenue dans le réseau RH des ARS comportant des informations sur l'organisation et le fonctionnement de la DRH mais aussi plus généralement des ministères sociaux et donnant accès à l'espace partagé des ressources humaines des ARS piloté par la mission des réseaux de la DRH.

Sur la base de l'exploitation de ce questionnaire, en janvier, la mission des réseaux a coordonné la préparation d'un séquençage de la formation sur deux jours avec les bureaux de la DRH, la CNAMTS et l'UCANSS, qui s'est déroulée les 26 et 27 mars 2014.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

La participation à la conception de la session des bureaux de la DRH est indispensable comme l'est celle de la CNAMTS et de l'UCANSS.

L'évaluation de la session par les participants et par les intervenants permettra de mieux calibrer le temps imparti aux différents intervenants et, sur certaines thématiques, de prévoir l'intervention en binôme de bureaux dont les activités sont complémentaires ou de bureaux avec la CNAMTS et l'UCANSS, compte tenu de la particularité de certains dispositifs RH des ARS en particulier concernant le dialogue social et la négociation d'accords.

6/COÛTS ESTIMÉS

Temps de travail préparatoire et consacré à l'intervention pour les 10 bureaux de la DRH intervenants.

Temps de déplacement et coûts associés à la participation des DRH deux jours à Paris, certains ayant opté pour l'audioconférence.

7/BILAN – ÉVALUATION

Le retour de la part des participants et des intervenants est très positif. Des améliorations vont être apportées à l'organisation de cette action dès la session 2015. L'extension de cette action vers les autres réseaux RH (d'administration centrale et des DRJSCS) est prévue sous d'autres modalités.

8/CONTACT

Mme Myriam REVEL, directrice de projet auprès du directeur de la DRH chargée des réseaux d'administration centrale, déconcentrée, des ARS et des opérateurs.

Mél : myriam.revel@sg.social.gouv.fr

Formation à l'entretien professionnel réalisé en e-learning

Ministère de la Défense

1/DESCRIPTIF

Afin d'accompagner les supérieurs hiérarchiques directs à conduire les entretiens professionnels, la direction des ressources humaines du ministère de la défense a mis en place une formation à l'entretien professionnel en **e-learning** disponible sur le réseau Intranet du ministère de la défense.

Cet enseignement à distance, conçu comme un nouvel outil à la disposition des managers, s'ajoute aux autres formations en présentiel proposées par ailleurs.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

L'entretien professionnel est généralisé à tous les fonctionnaires de l'Etat et aux agents non titulaires depuis le 1er janvier 2012.

Moment de dialogue très important, cet entretien donne lieu à une évaluation de l'agent par son supérieur hiérarchique direct.

Il s'agit d'une approche nouvelle dans laquelle chaque responsable d'une équipe va devoir démontrer la qualité de son management et mener un exercice pour lequel il n'a pas nécessairement été formé.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Cette formation a pour principal objectif de former les managers de proximité à la conduite d'un véritable entretien d'évaluation dans toutes ses composantes alors même que la pratique est nouvelle et encore peu enracinée.

Elle permet de :

- comprendre le dispositif et le processus d'évaluation professionnelle,
- s'approprier l'outil d'évaluation,
- appréhender son rôle de manager et d'être capable notamment de :
 - ◇ préparer son entretien,
 - ◇ mener un échange constructif,
 - ◇ mesurer l'atteinte des objectifs de l'année N,
 - ◇ apprécier objectivement les résultats professionnels de l'année N,
 - ◇ fixer en lien avec les missions du service des objectifs cohérents et mesurables.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Réalisé par le centre de formation de la défense (CFD) dans le cadre d'un marché avec un prestataire extérieur, cette formation conçue autour de 15 modules d'environ 10 minutes permet d'aborder de façon très interactive les différentes phases de l'entretien et les stratégies à adopter pour créer les conditions d'un échange constructif.

Les modules scénarisés sous forme de bande dessinée permettent de se mettre en situation en jouant le rôle d'un personnage et d'identifier les points forts ainsi que les points d'attention à améliorer pour mener cet entretien de la façon la plus enrichissante possible.

Cette formation a été mise en ligne en décembre 2013 pour la conduite des entretiens d'évaluation menés en début d'année 2014. spécifiquement).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Cette formation est facile d'accès via un poste informatique connecté sur le réseau Intranet du ministère et permet à chacun de se former à son rythme et depuis son poste de travail.

Elle est destinée à tous les supérieurs hiérarchiques directs, civils et militaires.

6/COÛTS ESTIMÉS – MOYENS MOBILISÉS

Menée en partenariat avec un prestataire extérieur dans le cadre d'un marché public, la conception de cette formation a mobilisé deux agents de la cellule e-learning du CFD.

7/BILAN – ÉVALUATION

Le volume d'agents inscrits à cette formation est de 2 067.

Une évaluation complète sera menée par le centre de formation de la défense à l'issue de la campagne d'entretiens.

8/CONTACT

M. Jean-Pierre DELACHAUME, chef de projet e-learning Centre de formation de la défense de Bourges.

Mél : jean-pierre.delachaume@intradef.gouv.fr

Tel : 02 48 66 50 65

Mise en place d'une plate-forme collaborative de formations à distance

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Création d'une nouvelle plateforme Moodle, permettant l'accès aux formations à distance et la mise en réseau des acteurs de la formation.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Les budgets de la sous-direction du recrutement et de la formation (SDRF) en charge de la formation des agents de l'administration centrale et des services déconcentrés du ministère de l'intérieur pour les hauts fonctionnaires, les filières administratives, médico-sociales, services techniques et systèmes d'information et de la communication sont en baisse constante.

Afin de concentrer toutes les ressources de la SDRF sur l'essentiel – la meilleure formation possible pour le plus grand nombre d'agents en harmonisant les contenus et les modalités de formation, la SDRF a choisi de s'orienter vers la e-formation, qui est un outil complémentaire à la formation traditionnelle.

La SDRF a souhaité refondre sa plateforme et elle profite de cette rénovation pour offrir de nouvelles fonctionnalités à tous ses utilisateurs : un système de préinscription en ligne ; un moteur de recherche des formations pour faciliter l'accès à l'offre de formation de la direction des ressources humaines et des délégations régionales à la formation ; des espaces collaboratifs qui renforcent le travail en réseau des délégués régionaux à la formation et des formateurs internes.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Par l'e-formation et l'accès via une plateforme unique l'objectif est de permettre à un plus grand nombre d'agents d'accéder à la formation en supprimant les contraintes, notamment géographiques.

Par ses nouvelles fonctionnalités, la nouvelle plateforme facilitera le processus de consultation et de préinscription aux formations par les agents et encouragera encore davantage la mise en réseau des acteurs nationaux et locaux de la formation.

Ce site doit devenir le point d'entrée unique, accessible depuis internet, pour les informations relatives à la formation des personnels administratifs et techniques du ministère.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Après avoir remporté le marché passé en 2013, c'est la société Elanz qui est chargée de concevoir le nouveau design et de mettre en œuvre les nouvelles fonctionnalités de la plateforme qui est développée sur l'appliquatif MOODLE.

Une présentation du projet a été faite lors d'un séminaire organisé par la SDRF en décembre 2013.

Le prestataire et la SDRF ont conjointement défini un calendrier des différentes étapes du projet en intégrant les différentes phases d'analyse fonctionnelle et technique, de conception des maquettes, de livraison de la version bêta, d'intégration des contenus et de mise en production.

La validation et la mise en ligne doivent avoir lieu en septembre 2014.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

L'e-formation repose sur le socle technique de la plateforme hébergée par le ministère de l'intérieur. Qu'il s'agisse de maintenance ou d'évolutions nécessaires, la DSIC est un partenaire incontournable. Son appui est donc un facteur essentiel notamment dans le suivi des évolutions et pour la maintenance de la plateforme. Le partenariat entre la DSIC et la SDRF doit reposer sur des bases claires et partagées.

L'e-formation permet l'accès à des supports et/ou des ressources à distance, il est donc nécessaire de concevoir ces supports et d'apporter en complément un accompagnement suffisant aux apprenants. La SDRF doit donc se doter de nouvelles compétences au sein de ses équipes.

6/COÛTS ESTIMÉS

50 000 euros

7/BILAN - ÉVALUATION

La phase de test et de déploiement a lieu durant le mois d'août 2014.

La nouvelle plateforme sera opérationnelle au mois de septembre 2014.

8/CONTACT

Madame Isabelle CHAUVENET-FORIN, sous-directrice du recrutement et de la formation

Formation des gestionnaires GA-paie dans le cadre de la mise en œuvre du pôle d'expertises et de services (PESE)

Ministère chargé des affaires sociales

1/DESCRIPTIF

Mise en œuvre d'un plan de formation destiné aux gestionnaires et encadrants du PESE.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Le transfert de l'activité de paie des directions régionales vers le PESE s'inscrit dans le cadre de la modernisation et de la sécurisation des processus de réalisation de la paie. Cette réforme a nécessité pour les ministères sociaux une évolution de l'organisation des services RH vers un fonctionnement en gestion intégrée gestion administrative-gestion de la paie. En cible, le déploiement d'un nouveau SIRH conçu par l'ONP devrait contribuer à l'atteinte des objectifs de modernisation de l'ensemble de la chaîne de gestion.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Assurer la montée en compétences des gestionnaires du PESE pour le volet gestion administrative-gestion de la paie.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Cette réorganisation a concerné en premier lieu les services de l'administration centrale en 2013 et elle s'applique progressivement aux services déconcentrés de métropole en 2014 (en 2015 pour la Guyane, la Guadeloupe, la Martinique et la Réunion) dont l'ensemble des payes vont remonter en administration centrale en quatre vagues. Ce mouvement de transfert s'accompagnera de l'arrivée de nombreux gestionnaires au sein du PESE, dont une grande majorité n'a pas d'expérience en RH.

Le déploiement du plan de formation suit la montée en charge progressive des différents bureaux de gestion entre 2013 et 2014, l'objectif étant de former les agents au fur et à mesure soit de leur passage en gestion intégrée, soit de leur arrivée dans ces bureaux, afin qu'ils soient opérationnels au moment de leur prise de poste effective.

Le dispositif de formation est particulièrement important pour les gestionnaires RH dont le métier connaît une transformation profonde, puisqu'il implique la mise en œuvre de nouvelles compétences professionnelles : celles de la gestion administrative pour les agents chargés auparavant de la paie, et celles de la gestion de la paie pour les agents chargés jusqu'à présent de la gestion administrative. Il est le fruit d'un travail commun entre l'Equipe projet Miroir ONP et l'assistance à maîtrise d'ouvrage STERIA, et comprend :

- la conception et l'élaboration des modules de formation, qui ont été élaborés par l'ONP en partenariat avec les agents de la DRH ;
- les sessions de formation, qui ont été animées par un réseau de 14 formateurs internes au ministère, issus des bureaux de gestion, de la Mission SIRH des ministères sociaux, de l'équipe projet miroir, d'autres ministères et de

l'ONP ;

- huit modules de formation métiers et outils, qui ont été proposés tout au long de l'année aux gestionnaires ainsi qu'à leurs encadrants ;
- les parcours de formation individualisés en fonction du profil des agents à former issus de bureau de paye ou de bureaux de gestion administrative.

Par ailleurs, le constat a été fait à l'été 2013 de la nécessité de basculer dès janvier 2014 dans le nouvel outil de gestion de la paye Win-Paye. Ainsi un plan de formation de l'ensemble des gestionnaire GA/Paye à ce nouvel outil a été élaboré pour être déployé entre novembre 2013 et février 2014. 121 personnes devaient être formées, dont 54 en administration centrale, lesquelles ont été formées en priorité entre novembre et décembre 2013.

Le dispositif a mobilisé sept formateurs internes sous le pilotage de l'équipe projet miroir (EPM). Etant donné les délais contraints, l'EPM a élaboré un « kit de formation » composé des nouveaux outils dont un conducteur formation Win-Paye et un mémo du formateur, qui constituent une aide au cadrage et à l'animation des formations. Ce dispositif de formation à l'outil se poursuit en 2014 au fur et à mesure des vagues d'arrivées des nouveaux agents dans le cadre du PESE.

Le PESE étant complètement installé d'ici fin 2014, le dispositif de formation en mode projet pourra pour les années à venir, céder la place à une offre de formation pérenne.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE-FREINS IDENTIFIÉS-POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite

La réussite du plan de formation a reposé, d'une part, sur les efforts conséquents réalisés par l'équipe projet (chef de projet organisation) assisté du bureau de la formation en matière d'organisation, de logistique et d'adaptation du calendrier : nombre de paramètres ont été pris en compte pour respecter, au niveau des gestionnaires et des encadrants, les contraintes de gestion ou d'organisation des bureaux (CAP etc..) ainsi que les contraintes personnelles (congrés...).

D'autre part, les gestionnaires se sont fortement impliqués dans la conception même des modules de formation et des guides et supports qui ont été mis au point pendant l'été 2012, avec l'appui de l'ONP.

Les formateurs relais internes ou externes (autres ministères ou ONP) ont par ailleurs apporté une contribution essentielle au dispositif.

Enfin l'accompagnement managérial (sous-directeur, chefs de bureaux, chefs de section) a été constant et très important, ce qui a permis la réussite des changements opérés, tant en termes de métier, que d'outil (nouvelle application de paye) et d'organisation.

Freins identifiés - Points de vigilance

Les freins identifiés reposent sur l'importance des changements opérés en peu de temps pour les gestionnaires, d'où la nécessité d'un accompagnement soutenu des réformes, du soutien fort de l'ensemble de l'encadrement (DRH et encadrement du PESE), et d'un plan de communication permanent.

Par ailleurs, il importe que les plans de formation ciblés mis en place dans un premier temps pour accompagner les réformes soient ensuite pérennisés et intégrés dans un cursus global de professionnalisation de la fonction RH.

6/COÛTS ESTIMÉS

Depuis novembre 2012, le plan de formation a suivi un fonctionnement par séquences, avec un haut niveau d'intensité : quant au nombre de stagiaires à former d'une part, et aux contraintes de calendrier d'autre part. Son coût représente les frais de reprographie des supports de formation et les indemnités versées aux formateurs, coût non évalué à ce jour.

7/BILAN – ÉVALUATION

Le plan de formation avait été expérimenté dès novembre 2012 auprès des 10 gestionnaires volontaires pour intégrer le PESE pilote de la DRH. Ceci avait permis des ajustements avant sa généralisation en 2013.

Éléments de bilan 2013 :

37 sessions formations dispensées entre mars et juillet 2013.

20 sessions de formation dispensées entre septembre et octobre 2013.

140 agents formés à au moins un module de formation en 2013.

900 jours de formation cumulés sur 7 mois.

Eléments de bilan 2014 :

35 sessions de formation dispensées entre janvier et juin 2014.

259 stagiaires, certains gestionnaires ayant suivi plusieurs formations.

Des formateurs satisfaits de l'expérience.

Des stagiaires qui ont :

- apprécié de pouvoir échanger sur leurs pratiques de gestion entre secteurs, entre bureaux et entre niveaux hiérarchiques ;
- été rassurés sur l'exercice de leur nouveau métier ;
- été satisfaits des formations dispensées.

8/CONTACT

M. Jean-François CHEVALLEREAU, sous-directeur - sous-direction des carrières, des parcours et de la rémunération des personnels.

Tel : 01 40 56 83 09

Création d'un groupe de femmes cadres pour l'élaboration d'un dispositif destiné à lutter contre le plafond de verre

Communauté urbaine de Strasbourg

1/DESCRIPTIF

Pour le développement de la promotion des femmes et la prise de postes à responsabilité, la ville de Strasbourg a constitué un groupe de travail de femmes chefs de services et directrices adjointes, qui s'est réuni une fois par mois afin de constituer un plan d'actions pour lutter contre le plafond de verre.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Entre 2008 et 2012, la Communauté urbaine de Strasbourg a pourvu des postes de Directeurs et de Directeurs généraux adjoints en ne recrutant qu'une seule femme pour 30 nominations alors que son effectif de cadres A est quasi-paritaire. Un tel plafond de verre était en totale contradiction avec l'engagement politique de la municipalité en faveur de l'égalité de genre, qui s'était traduit à la même époque par :

- la nomination en 2008 d'une conseillère municipale déléguée aux droits des femmes et à l'égalité de genre,
- la création en 2010 au sein de l'administration d'une mission spécifique pour porter cette politique publique.
- la signature en 2010 de la charte européenne pour l'égalité dans la vie locale de l'AFCCRE
- l'adoption en 2012 d'un plan municipal d'action dans ce domaine, avec un axe sur l'égalité professionnelle. La lutte contre le plafond de verre est l'une des actions de ce plan municipal. C'est dans ce cadre que se situe la constitution d'un groupe de femmes.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

La mise en place du groupe répond à la volonté de faire émerger des propositions par les femmes concernées - cheffes de service et directrices adjointes - qui se situent immédiatement sous le plafond de verre. Leur implication dans le processus permet d'analyser les difficultés auxquelles les femmes sont confrontées dans l'accès aux postes à responsabilité (y compris les mécanismes d'autocensure) et à proposer des actions adaptées.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

L'élaboration d'un dispositif pour lutter contre le plafond de verre a été spécifiquement confiée à une chargée de mission de la DG qui a déroulé la méthode de travail :

fin 2011, un état des lieux documenté (notamment l'analyse statistique des réponses par genre aux appels à candidatures pour les postes à responsabilité) ;

- de janvier 2012 à juin 2012, une enquête interne confiée à deux étudiantes en maîtrise qui a mis en évidence l'importance au sein des femmes cadres du phénomène d'autocensure ;
- de juillet 2012 à février 2013 : constitution et réunions d'un groupe de 15 femmes pour élaborer ensemble le diagnostic et proposer les actions adaptées ;

- le dispositif (un rapport et un plan d'action) a été présenté par le groupe à la direction générale en février 2013 et aux élus en avril 2013. Il a également fait l'objet d'une présentation en agenda social (réunion des partenaires sociaux) ;
- les actions sont progressivement mises en place et suivies dans le cadre d'un comité de pilotage.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

- ⇒ Le groupe s'est réuni entre midi et deux, ce qui a aidé à l'assiduité et a permis de lever les quelques réticences. Pour certaines femmes en effet, réfléchir ensemble aux questions d'inégalité entre les femmes et les hommes à l'intérieur de l'administration et afficher une position critique de nos dirigeants sur la question du plafond de verre n'était pas tout à fait légitime sur le temps de travail.
- ⇒ Les femmes ont décidé de ne pas ouvrir leurs débats aux collègues masculins. Cela a permis de libérer la parole.
- ⇒ Les travaux du groupe doivent être préparés et documentés (statistiques, études sur le sujet). Les femmes ont été attentives à ce que le travail du groupe ne soit pas dévalorisé (ni réunions « tupperware », ni groupe de récriminations contre les hommes, par exemple), mais débouche sur une production sérieuse et répondant à la commande de la DG.
- ⇒ Les femmes cadres sont maintenant en attente (point de vigilance).

6/COÛTS ESTIMÉS

Aucun

7/BILAN - ÉVALUATION

De la part de l'administration : les dernières nominations à des postes de DGA (1) et de directeurs-trices (4) ne concernent que des femmes.

Pour les femmes du groupe : à titre personnel, elles disent y avoir gagné en prise de conscience et certaines sont demandeuses d'une continuation (par exemple la mise en place d'un réseau interne ou même ouvert à d'autres femmes).

Pour les autres femmes du même niveau (cheffes de service et directrices adjointes) : nous leur proposons un cycle en plusieurs étapes pour réfléchir ensemble, comme les femmes du premier groupe, aux mécanismes qui conduisent au plafond de verre et notamment au phénomène d'autocensure. Sur les 30 femmes concernées, 20 sont présentes et se déclarent très satisfaites de cette possibilité qui leur est donnée d'échanger avec d'autres femmes sur les questions d'égalité professionnelle femmes/hommes.

8/CONTACT

Mme Carmen ROIG – chargée de mission auprès de la Direction générale des services de la Communauté urbaine de Strasbourg

Mél : carmen.roig@strasbourg.eu

Dispositif de remplacement des femmes pendant leur congé maternité

Services du Premier ministre

1/DESCRIPTIF

Les services du Premier ministre (SPM) autorisent le remplacement, en surnombre, des personnels en congé de maternité pendant la durée de leur absence.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Cette action permet d'assurer la continuité de service sur des postes variés. Cette action s'inscrit dans le cadre du plan d'actions des SPM pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Il s'agit de conjuguer, de manière harmonieuse, les intérêts du service et le désir de procréation en assurant une bonne continuité de service et en encourageant le recrutement de jeunes femmes.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Dès qu'il a connaissance d'un congé de maternité, le Bureau de la formation et de l'action sociale (BFAS) notifie la décision à la Section des recrutements et des mobilités (SRM) du Bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH).

De son côté, l'employeur adresse une demande de remplacement à la SRM, accompagnée de la fiche de poste de la titulaire de l'emploi.

La SRM a la charge de trouver, dans ses viviers, des personnels disponibles, en premier lieu des agents en attente d'affectation ou, le cas échéant, des candidatures d'agents contractuels occasionnels et de proposer 1 à 2 CV au service demandeur.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite : l'assurance, pour les services, d'avoir un remplacement pour la durée du congé de maternité.

Point de vigilance : l'anticipation des départs.

6/COÛTS ESTIMÉS – MOYENS MOBILISÉS

Coût de l'agent remplaçant, pendant la durée de la mission.

7/BILAN – ÉVALUATION

Cette possibilité donne satisfaction aux services comme aux agents en recherche de poste. Cela leur permet d'approfondir leurs compétences voire d'en acquérir de nouvelles et, pour les agents contractuels occasionnels, une mission de plusieurs mois dans les SPM valorise leur CV.

8/CONTACT

Mme Marianne POTIER, cheffe de la section des recrutements et des mobilités

Bureau de la gestion des ressources humaines

Sous-direction des ressources humaines

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre

Professionnalisation du recrutement des travailleurs handicapés

Ministère de la justice

L'action qui a été conduite, au cours des dernières années, au ministère de la justice, pour augmenter la part des handicapés dans les effectifs du ministère, s'est principalement orientée vers la sensibilisation, l'information et la formation des personnels, qu'ils soient ou non handicapés.

Or, il est apparu que la réussite des recrutements opérés était un atout déterminant pour l'évolution du recrutement de personnels handicapés dans les services du ministère et que l'amélioration du recrutement des travailleurs handicapés passe par une amélioration de l'opération « recrutement » elle-même.

A partir de là, il a été décidé de faire de l'amélioration de l'opération « recrutement » l'axe prioritaire du nouveau plan triennal handicap 2014-2016.

1/DESCRIPTIF

Pour atteindre cet objectif, le projet vise :

- d'une part, à mettre en place une organisation permettant d'améliorer la connaissance du besoin,
- d'autre part, à professionnaliser les recruteurs de manière à permettre à l'opération « recrutement » de monter en compétence en matière de recrutement de personnels handicapés,
- enfin, d'apporter au recruteur un appui conseil avant, pendant, et après le recrutement.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Améliorer le recrutement des travailleurs handicapés passe, bien entendu, par une meilleure connaissance des besoins. Cela passe également par une meilleure connaissance et par une maîtrise du profil du poste pour lequel le recrutement est réalisé.

Cela passe enfin, comme pour chaque recrutement, par une recherche de la personne la plus adaptée et la plus capable de s'adapter au profil recherché.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Cette action porte donc 1°) sur l'amélioration de la formation des recruteurs et 2°) sur l'appui conseil qui peut être apporté aux recruteurs par l'intervention de spécialistes en recrutements de travailleurs handicapés.

Il est en effet apparu nécessaire que les responsables de la gestion des ressources humaines reçoivent une formation spécifique relative au recrutement des personnes handicapées. Le recrutement de personnels handicapés n'est pas un recrutement comme les autres. De plus, lors du recrutement il est parfois difficile d'apprécier la compatibilité du handicap avec l'emploi proposé. Il est donc indispensable que les personnes qui en sont chargées aient la compétence requise, faute de quoi on risque d'aboutir à des recrutements inadaptés dont les conséquences sont préjudiciables aussi bien à l'agent qu'à l'administration.

Par cette action, les recruteurs peuvent en outre, s'ils le souhaitent, demander l'intervention de spécialistes dont la prestation est mise à leur disposition par l'administration. Ces spécialistes apportent un appui technique sur la méthode de recrutement, mais également sur la manière de monter le dossier, et notamment de définir le besoin et de vérifier l'adéquation entre la candidature et l'attente du service pour le compte duquel le recrutement est opéré.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Dans le cadre de sa campagne de recrutement de greffiers 2014 à travers la France, le ministère a renouvelé l'expérience de faire appel à l'expertise de l'association CED-Hanploi et Diversité pour l'accompagner dans la phase de recrutement par une équipe d'experts du recrutement, de la communication et de la formation.

Une fiche de poste de « greffier » est adressée à l'association par la direction des services judiciaires qui décrit précisément les missions et les compétences attendues pour la fonction de greffier et qui permet aux consultants d'identifier les éventuelles contre-indications du poste.

Les consultants mettent tout en œuvre pour identifier des candidats potentiels, notamment par un plan de communication web : diffusion d'une annonce sur le site Internet de l'association, création et envoi d'un emailing ciblé en fonction de la localisation du poste et du profil recherché et rédaction et diffusion d'un article sur le site Internet également.

La méthode de qualification utilisée repose sur l'étude des éléments objectifs de la candidature (parcours, expériences, formations, compétences acquises). Après étude approfondie des dossiers, les candidats sont sélectionnés sur la base d'un entretien téléphonique. Cet entretien a pour objectif de s'assurer de la disponibilité et de la motivation du candidat, de vérifier l'adéquation entre les compétences du candidat et le poste proposé au regard de la situation de handicap de ce dernier.

Les candidats sont ensuite reçus lors d'un entretien en face à face dans les villes sélectionnées par le ministère, en l'occurrence : Aix-en-Provence, Caen, Nancy, Rennes, Rouen et Versailles.

A l'issue de ces entretiens physiques, les consultants établissent une fiche de liaison récapitulative de qualification ainsi qu'une fiche de synthèse individuelle des candidats qui est adressée au service de recrutement de la cour d'appel ou du TGI concerné dans les 24 heures suivant les entretiens. L'analyse des candidatures est réalisée par un comité de pilotage réunissant, d'une part, les recruteurs des services judiciaires et, d'autre part, les consultants de l'association et organisé sous forme de conférence téléphonique.

L'ensemble des candidat(e)s répondant aux pré-requis définis par le ministère sont reçus à l'occasion d'un entretien individuel par les recruteurs des services judiciaires concernés.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Ce recrutement par la voie contractuelle est ouvert à tout candidat ayant au minimum un niveau bac + 2 et ce quelque soit le diplôme. Une fois retenus, les candidats suivent une formation de 18 mois composée de cours théoriques et de stages pratiques, qui aboutira, selon l'avis de la commission administrative paritaire des greffiers, à une titularisation de l'agent.

Cette opération sera reconduite pour le recrutement de greffiers en chef. A la demande des directions, cette opération pourrait être conduite dans le cadre des recrutements des officiers de l'administration pénitentiaire, des directeurs d'établissements pénitentiaires et directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation ainsi que des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse.

6/COÛT ESTIMÉS

Cette action est entièrement financée par le FIPHFP. L'identification et la présélection des candidats, la sélection des candidats potentiels et le sourcing : 24 000 €. Le plan de communication : 10 000 € - La formation des recruteurs : 1 700 € (1 journée).

7/BILAN – ÉVALUATION

En application de l'article 27-II de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée, la direction des services judiciaires a procédé au

recrutement de **7 greffiers** par la voie contractuelle au titre de l'année 2014.

Sur les **37 candidatures reçues**, les consultants ont émis **23 avis favorables** et **10 avis défavorables**. 4 personnes ont préféré abandonner. Les consultants ont constaté une sélection plus fine des dossiers des candidatures effectuées par les cours d'appel par rapport à 2013 ainsi qu'une meilleure adéquation entre le poste, le profil et la situation de handicap des candidats (**62% des candidatures reçues en 2014 ont bénéficié d'un avis favorable contre 51% en 2013**).

Concernant les avis défavorables, les consultants émettent un doute sérieux sur la capacité du candidat à suivre la formation au regard de sa situation de handicap. Les candidats quant à eux ont une vision du métier très éloignée de la réalité du terrain.

8/CONTACT

Le chef du bureau de l'action sociale et des conditions de travail
Sous-direction de la synthèse des ressources humaines, Service synthèse, stratégie et performance
Secrétariat général, Ministère de la justice
Tel : 01.44.77.71.66

Création d'un « comité technique handicap » (COTECH)

Hôpitaux du Bassin de Thau

1/DESCRIPTIF

A la suite de la convention passée entre les Hôpitaux du Bassin de Thau et le Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées de la Fonction Publique (FIPHFP) en 2012, a été créée une organisation interne à l'établissement, le comité technique Handicap (COTECH).

Ce comité pluridisciplinaire, composé d'acteurs disposant de compétences complémentaires, a pour objet d'intervenir pour :

- favoriser le maintien dans l'emploi du personnel, à travers un suivi individuel : lorsqu'un agent présente des restrictions médicales temporaires ou définitives, ou est confronté à un problème de santé (également somatique ou psychique) ayant un effet sur la tenue de son poste de travail ; lors d'absences pour maladies répétées, et/ou prolongées (supérieures à 21 jours consécutifs), ayant des conséquences sur la tenue du poste de travail ;
- le suivi du dispositif handicap : mise en œuvre, évaluation et contrôle.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Eu égard à la pénibilité de ses métiers (port de charges lourdes, travail de nuit, horaires atypiques etc) la FPH est très concernée par le maintien dans l'emploi et la nécessité de trouver des solutions face aux handicaps et aux inaptitudes de ses agents.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le comité analyse la situation, recherche la solution la plus adaptée pour permettre à l'agent de continuer à exercer une activité professionnelle ou de permettre sa reprise à la suite d'une absence (en tenant compte des impératifs du service et de l'établissement), mobilise les moyens financiers adéquats si nécessaire, accompagne la mise en œuvre de la solution et évalue la solution mise en place.

De par la nature pluridisciplinaire de ce comité, l'ensemble de la démarche repose sur une analyse et une prise en compte globale de la situation de l'agent : médicale, humaine, personnelle, technique, organisationnelle, financière, psychologique, psycho-sociale... Cette démarche comprend donc une approche individuelle de l'agent concerné, mais également une approche collective de l'agent au sein des organisations de travail en place.

Ainsi le comité peut par exemple intervenir à la suite des restrictions médicales émises par la médecine du travail, le comité médical ou la commission de réforme, pour préparer une adaptation de poste ou un reclassement, pour préparer le retour suite à congé longue maladie ou congé longue durée, pour les reprises à temps partiel thérapeutique, ainsi que lors de l'accompagnement des agents dans des démarches de reconnaissance administrative de leur situation de handicap (ATI, IPP, RQTH, statut d'agent reclassé, etc.).

Concrètement, dans le cadre du maintien dans l'emploi des agents, le comité technique Handicap a pour missions de :

- dresser un état des lieux de la situation individuelle : les contraintes médicales de l'agent, son contexte professionnel et personnel (notamment les souhaits de l'agent). Pour le bon déroulement du comité technique, chaque membre recueille en amont de celui-ci, les informations relevant de son champ de compétences, puis les partager en respectant la déontologie de sa profession.
- analyser les différentes solutions potentielles (aménagement du poste technique et/ou organisationnel, repositionnement sur un nouveau poste dans l'établissement, reclassement, reconversion professionnelle interne ou externe, invalidité.....).
- définir la ou les solutions la/les plus adaptée(s), temporaires ou définitives, en tenant compte des contraintes de l'agent et de l'établissement. La référente Handicap, après validation de la Directrice des Ressources Humaines, présente la solution retenue par le comité technique à la direction fonctionnelle concernée par ce repositionnement, ainsi qu'à l'agent et à son encadrement, pour consultation et validation de celle-ci. En cas de repositionnement sur un autre poste, de reclassement ou d'aménagement de poste, une fiche de poste est établie.
- accompagner la mise en œuvre de la solution retenue, tant au niveau de l'agent qu'au sein de son équipe de travail (par exemple, bilan de compétences, formation, information des équipes, aménagement du poste de travail, changement organisationnel.....) et jusqu'au reclassement administratif si nécessaire, après avis du comité médical.
- évaluer par un suivi, le devenir des agents « repositionnés », et réajuster si nécessaire.

Concernant le suivi du dispositif handicap, le comité technique intervient sur toutes les dimensions : pilotage technique et financier, mise en œuvre, évaluation, et contrôle, en s'appuyant sur des experts externes si nécessaire (SAMETH, ergonome, cap emploi, cabinet conseil, organisme de formation...).

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Le COTECH est composé depuis septembre 2012 de membres permanents et d'invités ponctuels.

Membres permanents :

- Référent handicap
- Médecin du travail
- IDE Médecine du Travail
- Assistante sociale
- Psychologue
- 1 cadre supérieur de pôle représentant la Direction des soins
- Secrétaire du CHSCT
- 1 membre de chaque organisation syndicale
- 1 représentant des personnels en situation de handicap

Invités ponctuels :

- Encadrement de proximité
- Cellule ergonomie
- Référent en Prévention des Risques Professionnels
- Cadre Supérieur de Santé
- Représentants du corps médical
- SAMETH
- Ergonome externe
- Intervenante interne ou externe spécifique

Pour le maintien dans l'emploi, le comité technique se dote d'une méthode de travail commune à l'ensemble de ses membres :

- une plaquette d'information « Maintien dans l'emploi » consultable sur intranet,
- un logigramme décrivant le processus de maintien dans l'emploi,
- une charte,
- les fiches missions,
- un formulaire de demande d'intervention, pour déclencher l'étude d'une situation d'un agent en comité technique, assurer le suivi d'un agent, réaliser la synthèse de l'analyse de la situation de l'agent et du parcours de maintien dans l'emploi,
- une synthèse des aides financières et techniques mobilisables pour chaque agent.

Le COTECH se réunit au cours de réunions de 2 heures tous les deuxièmes mardis des mois de février, avril, juin, septembre, novembre de 9 heure à 11 heure, pour :

- étudier les dossiers des agents rencontrant une problématique de santé au travail,
- faire un suivi, et/ou une évaluation des actions mises en œuvre avec et pour chaque agent « accompagné » par le comité technique,
- faire un point sur le dispositif « Handicap ».

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Le succès d'un maintien dans l'emploi réside notamment dans la précocité de l'analyse et du traitement de la situation de l'agent. Ainsi, le comité technique facilite l'identification des situations de maintien dans l'emploi.

Les acteurs en présence sont souvent excessivement fragmentés, accentuant le sentiment de cloisonnement pour les uns et de difficultés de décryptage pour les autres. Afin de retenir une solution adéquate et pérenne, la situation de l'agent est prise en compte sous toutes ses dimensions : médicale, sociale, administrative, personnelle, organisationnelle, matérielle...

Pour autant, les personnes en situation de handicap peuvent effectivement rencontrer des freins dans le déroulement de leur carrière ainsi que dans leur vie professionnelle et ceci pour diverses raisons :

- assez faible niveau de qualification des personnes en situation de handicap représentant un frein dans les possibilités de reclassement,
- difficultés pour les équipes à admettre la différence et à accepter que le handicap de leur collègue ne soit pas obligatoirement synonyme de surcharge de travail (préjugé collectif),
- problèmes récurrents de santé rendant difficiles les possibilités de reclassement,
- inexistence en interne de postes allégés,
- inégalités des situations des personnes en situation de handicap en fonction du type de handicap rencontré,
- autocensure de la part des personnes en situation de handicap. Par exemple, certaines personnes handicapées ne postulent pas à certains postes considérant qu'ils ne leur sont pas accessibles.

6/COÛTS ESTIMÉS

Le COTECH fonctionne sans mobilisation de coûts particuliers, si ce n'est la mobilisation du personnel engagé.

L'ensemble des dépenses relatives au maintien dans l'emploi des agents émerge sur les crédits du conventionnement FIPHFP.

7/BILAN – ÉVALUATION

Le bilan à la fin du premier semestre 2014 du COTECH est le suivant :

- ⇒ Actions réalisées en termes de formation et de communication:
 - Lettre d'information jointe au bulletin de salaire d'avril 2013
 - Campagne d'affichage
 - Intégration d'une fiche relative à la politique Handicap au sein du livret d'accueil
 - Création d'une plaquette d'information sur la reconnaissance du Handicap
 - Projet de création d'une boîte à outil sur le maintien dans l'emploi
 - Formation des personnels susceptibles d'être en relation avec les personnes en situation de handicap (58 personnes)
- ⇒ Adaptation des postes de travail :
 - 3 études ergonomiques
 - Achat de 2 fauteuils ergonomiques
 - Achat d'un chariot élévateur mobile
 - Achat d'un chariot d'entretien
 - Achat d'un casque téléphonique sans fil
 - Achat d'un bureau ergonomique et repose pied
 - Achat de 3 sièges assis debout
- ⇒ Rémunération versées aux agents chargés d'accompagner une personne en situation de handicap dans l'exercice de ses fonctions : 3 auxiliaires de vie professionnelle.
- ⇒ Aides versées afin d'améliorer les conditions de vie des travailleurs handicapés : achat d'une prothèse auditive.

- ⇒ Formation-information des travailleurs handicapés :
- 7 Bilans de compétences
 - 1 Prestation ponctuelle spécifique
 - 1 Test de positionnement
- ⇒ Accueil d'un élève ou étudiant handicapé : 4 stagiaires.

8/CONTACT

Mme Eléonore DUBOIS-DI MACARIO, chargée de mission au Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, DGOS, RH3

Mél : eleonore.dubois@sante.gouv.fr

Mme Audrey VEDEL, référente handicap aux Hôpitaux du Bassin de Thau.

Mél : avedel@ch-bassindethau.fr

Expérimentation d'un CESU « Aide à la parentalité 6-12 ans »

Ministères économiques et financiers

1/DESCRIPTIF

Les ministères économiques et financiers ont décidé de mettre en place à titre expérimental une nouvelle prestation d'action sociale sous forme de CESU (chèque emploi service universel).

Entièrement pré financée, elle est utilisable pour rémunérer des salariés, des prestataires ou des structures d'accueil périscolaires pour les activités suivantes : garde à, et hors du domicile, accompagnement des enfants sur le trajet domicile/école, soutien scolaire ou cours à domicile.

Elle est ouverte aux parents d'enfants âgés de 6 ans et jusqu'à leur 12ème anniversaire, sous conditions de ressources et sur la base d'un barème à trois tranches en fonction du revenu fiscal de référence et du nombre de parts fiscales, pour des montants annuels de 400, 300 ou 200 euros.

Une majoration de 20 % est prévue pour les agents en situation monoparentale ou/et parents d'enfant handicapé. Dans ce dernier cas, les conditions de ressources ne s'appliqueront pas.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Cette nouvelle prestation d'action sociale, qui complète celles visant à favoriser une bonne articulation vie personnelle / vie professionnelle, s'inscrit dans le cadre de la politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

En ciblant la garde des enfants de 6 à 12 ans, cette nouvelle prestation vient compléter les dispositifs existants :

- CESU interministériel 0-6 ans ;
- réservations ministérielles et interministérielles de places en crèche.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Après avoir été présentée au conseil national d'action sociale (CNAS) du 5 décembre 2013, cette nouvelle prestation a donné lieu à une consultation pour le choix du prestataire chargé de sa mise en œuvre.

Le marché devrait être notifié courant novembre 2014, pour un déploiement dans trois régions d'expérimentation (Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Le succès de ce nouveau dispositif repose sur une campagne de communication ciblée à destination des agents susceptibles d'être intéressés.

Cependant, l'utilisation du dispositif CESU, impliquant que les intervenants soient affiliés au centre de remboursement CESU (CRCESU) peut entraîner des difficultés de compatibilité avec les modes de garde utilisés par les agents.

6/COÛTS ESTIMÉS - MOYENS MOBILISÉS

Sans objet – expérimentation.

7/BILAN – ÉVALUATION

Sur la base des résultats de l'expérimentation, le barème et/ou le montant de la prestation pourront être revus, avant la généralisation du dispositif à l'ensemble du territoire, y compris aux départements d'Outre-mer.

8/CONTACT

Mme Laetitia LITTAYE, chef de division « prestations », bureau DRH3C

Tél : 01 57 53 20 52

Mme Sylvie MICHAUX, responsable de la cellule « petite enfance », bureau DRH3C

Tél : 01 57 53 20 48

Elaboration d'un accord-cadre relatif à l'aménagement informatique des postes de travail des agents en situation de handicap

Interministériel

1/DESCRIPTIF

A la demande du service des achats de l'État (SAE), l'élaboration d'un accord-cadre interministériel est porté par le département des systèmes d'informations des ministères chargés des affaires sociales.

Cet accord-cadre concerne l'aménagement informatique des postes de travail des agents en situation de handicap. Il sera composé de trois lots :

- Lot 1 - acquisition de solutions matérielles, logicielles et prestations associées pour des personnes présentant des déficiences visuelles dans le cadre de l'utilisation de l'outil informatique.
- Lot 2 - acquisition de solutions matérielles, logicielles et prestations associées pour des personnes présentant des déficiences auditives dans le cadre de l'utilisation de l'outil informatique.
- Lot 3 - fourniture d'un dispositif de retranscription et d'un service de mise en communication entre agents entendants et agents sourds ou malentendants.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Le Ministère de la culture et de la communication a adhéré à cette démarche ainsi que les ministères suivants :

Ministère de l'égalité des territoires et du logement
Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social
Ministère de l'éducation nationale
Ministère de la justice
Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
Ministère de l'économie et des finances
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Ministère de l'intérieur
Ministère des affaires étrangères
Ministère des affaires sociales et de la santé
Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
Service du Premier Ministre
Présidence de l'Élysée
Cour des comptes
et 63 opérateurs.

Dans le cadre de la politique des achats de l'État, le service achat de l'État (SAE) a donné mandat au Ministère des affaires sociales et de la santé en tant que ministère porteur de cette opération. Un groupement sécurisant tous les acteurs a été constitué dans une perspective de mutualisation des commandes.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Le lancement d'un marché interministériel sur la problématique du handicap devrait permettre une économie d'échelle. Cette formule présente l'intérêt de la souplesse en permettant à chaque participant de faire le choix du lot qui l'intéresse en fonction de ses besoins.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Après vérification par les services juridiques du SAE et des ministères sociaux, l'accord cadre est constitué de deux lots mono-attributaires et d'un lot multi-attributaires.

L'accord cadre a été publié le 25 juillet 2014.

Un allotissement fonctionnel a été prévu avec trois lots distincts. La durée de l'accord cadre est de 12 mois renouvelable 3 fois sans pouvoir dépasser 48 mois. Le périmètre est interministériel. Les marchés seront à bons de commande sans minimum ni maximum. Aucune incidence n'est prévue sur les marchés notifiés en cas de résiliation de l'accord cadre. Seul le lot 3 est concerné par une clause d'insertion sociale pour lequel la partie service est importante. Cette clause sera suivie et contrôlée par le Maison de l'Emploi de Paris (MEP) uniquement pour les ministères en administration centrale.

Le MCC participera aux trois lots.

La date de remise des offres est fixée au 7 octobre 2014.

Chaque ministère participant a été sollicité afin se joindre au dépouillement de chacun des lots.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Le regroupement des administrations pour rédiger le cahier des charges a permis d'optimiser l'investissement en temps. La principale difficulté rencontrée se trouve dans la diversité des interlocuteurs qui ont participé à la rédaction de cet accord cadre. En terme de handicap, la rédaction d'un cahier des charges et la recherche d'un moindre coût ne peut être la seule option. Il est parfois difficile de faire entendre les arguments des correspondants handicap par des spécialistes de l'achat public.

6/COÛTS ESTIMÉS

Coût total estimé (tous acteurs confondus)

Le coût estimé (en 2013) pour les trois lots était d'un minimum de 5M€.

7/CONTACT

Mme Jocelyne HERNANDEZ, adjointe au chef du bureau de l'action sociale et de la prévention
correspondant handicap ministériel

Ministère de la culture et de la communication / SG / SRH / BASP

Mél : jocelyne.hernandez@culture.gouv.fr

Tél : 01-40-15-86-59

M. Roland BRETON, chef du bureau de l'action sociale et de la prévention

Ministère de la culture et de la communication / SG / SRH / BASP

Mél : roland.breton@culture.gouv.fr

Tél : 01.40.15.86.32

Création d'une liste de discussion pour les agents déficients visuels favorisant l'amélioration des conditions de vie professionnelle et personnelle

Ministères économiques et financiers

1/DESCRIPTIF

Liste de discussion inter-directionnelle de type forum, accessible à partir de l'intranet ministériel. Elle permet à l'ensemble des non et malvoyants d'échanger, essentiellement sur les nouvelles technologies, et de partager leurs expériences professionnelles.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Rompre l'isolement des agents déficients visuels en permettant les échanges concernant les TIC via un forum.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Favoriser la mutualisation des bonnes pratiques et des informations professionnelles par le biais d'échanges.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Forum issu d'une demande forte des non et mal voyants des ministères économiques et financiers.

Calendrier : début du forum octobre 2008.

2011 : 992 échanges

2012 : 1 153 échanges

2013 : 977 échanges et 132 abonnés.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite : forum très actif et riche en échanges qui permet à la CRIPH d'appréhender les besoins des agents via ce support.

Freins identifiés : sans objet

Points de vigilance : nécessité d'un modérateur indépendant des forumistes garantissant le respect de l'éthique des fonctionnaires.

6/COÛTS ESTIMÉS - MOYENS MOBILISÉS

Non connu.

7/BILAN – ÉVALUATION

Bilan positif, forum à conserver dans sa forme actuelle.

Amélioration : publicité du site auprès des agents dans les réseaux

8/CONTACT

M. Yves AUFFRET, chef du bureau de la coordination des politiques ministérielles des ressources humaines

Tél : 01 53 18 78 30

Formation et information des personnels susceptibles d'être en relation avec des personnels en situation de handicap

Ministère de la Défense

1/DESCRIPTIF

La prise en compte du handicap dans la vie professionnelle est le principe phare du ministère de la défense sur lequel s'appuient ses actions de portée nationale, notamment en matière de formation et d'information.

Campagne de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH)

Pour mobiliser le collectif de travail du ministère sur la prise en compte du handicap et garantir aux personnes handicapées un accompagnement efficace et durable dans leur vie professionnelle, une campagne itinérante de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH) est déployée depuis 2009. Comptant à son actif 27 dates de forum et un itinéraire de 21 villes différentes, la CIFIH a accueilli plus de 6200 personnes.

Après une campagne en outre-mer en 2012, l'édition 2013 s'est déroulée en Nouvelle-Calédonie.

La campagne 2014 se déroulera dans les grandes écoles militaires telles que l'Ecole Polytechnique, l'ENSOA (Ecole nationale des sous-officiers d'active) de Saint Maixent, étant précisé que cette sixième édition mettra l'accent sur la prise en compte du handicap psychique dans le milieu professionnel.

Formation et information délivrées auprès des lauréats de concours

Depuis plusieurs années, le programme délivré aux lauréats de concours, futurs collaborateurs voire managers de personnels handicapés, comprend un module sur le handicap. Il a pour but d'informer les lauréats qui relayeront l'information dans leur future affectation au sein du ministère.

Les informations dispensées depuis 2008 ont suscité de nombreuses déclarations.

L'impulsion de prise en compte du handicap dans la vie professionnelle devant être impérativement donnée par les managers, un module est systématiquement programmé dans le cadre du cycle supérieur de management - option ressources humaines organisé par le centre de formation au management du ministère de la défense.

Les acteurs handicap tels que les chargés de prévention, les assistantes sociales, les chargés de reconversion/référents blessés bénéficient également d'un module de formation à la demande des organisateurs de stage.

2/OBJECTIFS – FINALITÉ

Campagne de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH)

La campagne itinérante de formation et d'information portant sur le handicap vise à :

- mobiliser l'ensemble des agents du ministère sur la question du handicap,
- garantir l'intégration durable des personnes handicapées,
- préparer l'avenir, particulièrement en matière de maintien dans l'emploi.

Cette action d'envergure nationale, organisée par la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), vise à déployer dans plusieurs villes un espace aménagé, de façon à présenter les différentes situations de handicap, leur impact dans le monde du travail, et les moyens disponibles au sein du ministère de la défense pour intégrer et maintenir dans l'emploi les personnes handicapées.

Ces campagnes sont garantes de la déclinaison locale de la politique ministérielle.

3/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Campagne de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH)

Le principe de la campagne itinérante a été entièrement conçu par la délégation nationale handicap. L'organisation est assurée en tout point par la délégation, tant au niveau de la logistique, de la recherche et des achats de prestations.

Formation et information délivrées auprès des lauréats de concours

La formation dispensée est plus ou moins aménagée selon les fonctions des participants.

Elle s'articule autour de trois grands thèmes :

1 - Handicap et mentalités

2 - L'obligation d'emploi et ses bénéficiaires :

- le recensement
- le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP)
- la reconnaissance
- le recrutement/le reclassement

3 - Les aides techniques et humaines

4/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

La réalisation de ces différentes actions a apporté les enseignements suivants :

- la formation et la sensibilisation ne sont jamais acquises,
- la prise en compte du handicap est une question d'éducation,
- la grande mobilité du personnel militaire sur l'ensemble du territoire nécessite de multiplier les pôles de sensibilisation,
- le manager intermédiaire reste l'acteur incontournable de la prise en compte du handicap dans la vie professionnelle.

5/COÛTS ESTIMÉS - MOYENS MOBILISÉS

Campagne de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH)

L'organisation des campagnes est assurée par la délégation nationale handicap qui mobilise ses moyens matériels, ses effectifs, voire le réseau handicap pour mener à bien ces actions étant précisé que le matériel a été acquis au cours des années grâce au financement du FIPHFP.

Formation et information délivrées auprès des lauréats de concours

Le délégué national handicap intervient personnellement dans tous les cursus de formation pour lesquels il est sollicité.

6/BILAN – ÉVALUATION

Campagne de formation et d'information portant sur le handicap (CIFIH)

En comparant les bilans d'activité handicap 2005-2008 et 2009-2012, la délégation nationale handicap a enregistré une augmentation des achats afférents aux aides techniques et humaines de 320 %

Cette progression peut être interprétée comme le résultat de trois actions associées :

- signature de la première convention avec le FIPHFP en août 2008 ;
- lancement de la première campagne de formation et d'information sur le handicap en juin 2009 ;
- déploiement du nouveau réseau handicap à partir de 2010.

L'exploitation des questionnaires d'évaluation recueillis pendant les campagnes a permis de constater que :

- 95 % des agents pensent que la campagne itinérante est un très bon moyen d'information,
- 99 % des agents pensent que la campagne itinérante a été à la hauteur de leurs attentes.

Ce constat a conforté le ministère dans sa volonté de poursuivre ses actions de formation et d'entretenir, voire d'étendre le maillage pluridisciplinaire local indispensable à la prise en compte systématique du handicap dans tous les domaines de la vie professionnelle.

Formation et information délivrées auprès des lauréats de concours

Il est observé après chaque intervention auprès des lauréats de concours que certains sont handicapés et que cette information les a incités à s'adresser au réseau handicap pour entreprendre les démarches officielles de reconnaissance et de déclaration à l'employeur. De plus, le relais d'information effectué par les lauréats du domaine technique génère régulièrement des demandes d'aides techniques et humaines dans leur entourage professionnel.

L'information et la formation sont des actions qu'il convient de renouveler régulièrement. Le regard porté sur le handicap est bien trop souvent conditionné. Les histoires de vie, l'éducation et les expériences construisent les représentations sur le handicap et influencent les réactions et les modes d'action.

7/CONTACT

Madame Anne-Marie LE VERCHE, délégué national handicap (DRH-MD/SRHC/DNH)

Tél : 01.79.86.33.27

Mél : anne-marie.le-verche@intradef.gouv.fr

Madame Emmanuelle BONET, adjointe au délégué national handicap (DRH-MD/SRHC/DNH)

Tél : 01.79.86.33.29

Mél : emmanuelle.bonet@intradef.gouv.fr

Mise en place d'un baromètre social

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Un questionnaire numérique anonyme est mis à disposition de l'ensemble des agents du périmètre police. Il est accessible via leur adresse électronique professionnelle, ou à défaut, sur l'ensemble des sites intranet de la police. La période de passation terminée (19 mai – 30 juin 2014), un échantillon représentatif de 3 500 agents a été constitué en fonction de différentes strates : genre, corps, zone géographique, direction, tranches d'âge.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

L'étude permet de prendre le « pouls » des personnels du périmètre police nationale et de mesurer le climat social ainsi que la motivation des agents. L'enjeu est de favoriser le dialogue social. À cet égard, l'ensemble de la parité syndicale a eu connaissance du questionnaire.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

- ⇒ Offrir un espace d'expression aux agents qui pourront ainsi décrire librement leur avis sur la police, sur leurs relations et conditions de travail ainsi que sur l'évolution de leurs activités.
- ⇒ Apprécier la façon dont les personnels perçoivent leurs situations professionnelles. Une sélection d'indicateurs seront corrélés aux résultats au moment de leur analyse (congé maladie, turn over).

Dans la perspective de dresser des comparaisons dans le temps et de détecter d'éventuelles évolutions, le baromètre social sera renouvelé chaque année. La finalité est donc de construire des plans d'actions au plus près des réalités du terrain, et d'en mesurer leur évolution.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Dans un premier temps, élaboration du questionnaire et d'un plan de sondage, suivie du lancement d'une campagne de communication sur le dispositif (voie électronique, intranet, télégramme). Par la suite, diffusion du questionnaire. Enfin, une phase de traitement statistique et d'analyse des résultats, ainsi que la rédaction d'un rapport clôturera cette première édition du baromètre social.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Méthodologie inédite en police qui permet de connaître, de manière large et précise, l'opinion des agents. Rapporté à l'ensemble des effectifs du périmètre police, l'enquête a connu un taux de réponse de 31%. Chiffre plutôt honorable au regard des différentes craintes émises sur l'anonymat et la confidentialité. La difficulté majeure était d'atteindre les personnels ne disposant pas d'adresse électronique professionnelle tels que les Adjoints de Sécurité (ADS).

6/COÛTS ESTIMÉS

Les coûts de l'enquête se limitent aux personnels chargés de conduire l'enquête, ainsi qu'à l'acquisition d'un logiciel de traitement statistique.

7/BILAN – ÉVALUATION

Après une phase de fiabilisation et de traitement des données, l'étude du baromètre social donnera lieu à un rapport d'analyse disponible début 2015. Celui-ci contribuera à établir un meilleur diagnostic des questions à caractère social présentes ou à venir.

8/CONTACT

Mme Laurence AFFRES, commissaire divisionnaire, cheffe de la mission veille, études et prospective (MVEP)

Mél : laurence.affres@interieur.gouv.fr

Mme Carole AUBRY, chargée d'études, mission, veille, études et prospective

Mél : carole2.aubry@interieur.gouv.fr

Formation des managers à la qualité de vie au travail

Ministères économiques et financiers

1/DESCRIPTIF

La DRH du secrétariat général a mis en place, fin 2012, une formation innovante sur la qualité de vie au travail destinée aux managers de l'administration centrale de Bercy.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

L'amélioration de la qualité de vie au travail constitue un axe majeur de la politique de la DRH du secrétariat général pour les années 2012-2014.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Cette formation vise à allier les approches « management » et « santé et sécurité au travail » autour des objectifs suivants :

- sensibiliser les managers aux enjeux de la qualité de vie au travail au sein des ministères ;
- les aider à développer des pratiques managériales favorisant le collectif de travail ;
- leur permettre d'identifier les différents modes d'action en prévention des risques psycho- sociaux ;
- leur donner des clés utiles pour détecter et aider les agents en difficulté.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Les formations ont été élaborées en lien avec l'IGPDE et une société de consultants.

Trois publics ont été identifiés :

- les cadres de proximité (session de 2 jours pour 10 à 15 personnes) ;
- les cadres dirigeants (session de sensibilisation d'une demi-journée pour 15 personnes) ;
- les attachés principaux lors de leur prise de fonction (une journée dans le cadre de leur formation initiale).

Ce dispositif a vocation à être déployé dans un second temps dans les directions à réseau, selon des modalités en cours de définition.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE - FREINS IDENTIFIÉS - POINTS DE VIGILANCE

L'originalité de la démarche repose sur :

- une approche en amont du traitement des risques psycho-sociaux, fondée sur la détection des différents signaux de détérioration du climat de travail (théorie des « signaux faibles ») ;
- la mise en œuvre de techniques de formation interactives (échanges autour de cas pratiques, de saynètes de théâtre, de retours d'expérience) ;
- la mise à disposition d'outils opérationnels (baromètres, grille d'analyse du « confort au travail »).

6/COÛTS ESTIMÉS - MOYENS MOBILISÉS

Le dispositif s'inscrit dans le cadre d'un marché public, portant sur la formation de 250 cadres d'administration centrale et de 50 cadres dirigeants, pour une durée maximale de quatre ans.

7/BILAN – ÉVALUATION

Outre 2 sessions pilote organisées sur 2012, 12 autres sont programmées sur 2013, l'objectif étant de former près de 150 personnes sur l'année. Une session pilote pour les cadres dirigeants a été organisée au printemps 2013 ; deux autres sont planifiées à l'été 2013. Le retour des évaluations atteste d'un niveau de satisfaction très élevé (4,5 sur 5).

8/CONTACT

Mme Isabelle OYARSABAL – SG – sous-direction des ressources humaines ministérielles (DRH1) - bureau DRH 1B

Tel : 01 53 18 76 07

Mél : isabelle.oyarsabal@finances.gouv.fr

Mise en place d'une charte relative à l'utilisation des courriels

Ministère de la culture et de la communication

1/DESCRIPTIF

La charte d'utilisation des courriels reproduite ci dessous a pour objectif de permettre à chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, de mieux utiliser un outil susceptible de renforcer les pratiques coopératives en préservant la santé des personnels du ministère de la culture et de la communication.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

La messagerie électronique est un outil de travail moderne devenu incontournable.

D'usage aisé et fiable, elle présente, par rapport aux courriers postaux qu'elle n'a pas pour autant remplacés, l'intérêt d'une transmission quasi instantanée d'informations professionnelles à un ou plusieurs destinataires.

Accessible à tout agent disposant sur son poste de travail d'un ordinateur, elle peut même être, selon les sites, consultée à distance.

Ses qualités n'en sont pas moins porteuses de risques qu'un usage non maîtrisé peut accentuer.

Ses effets contraignants peuvent être appuyés par un certain nombre de constats chiffrés par des chercheurs au cours de leurs travaux :

- 56% des utilisateurs consacrent plus de deux heures par jour à la gestion de leur boîte de réception ;
- 65% des utilisateurs déclarent vérifier leur messagerie toutes les heures mais le font en réalité bien plus souvent : toutes les cinq minutes ;
- 64 secondes, c'est le temps que l'ont met en moyenne pour reprendre le fil de sa pensée lorsque on est interrompu par l'arrivée d'un message ;
- 38% des utilisateurs reçoivent plus de 100 messages par jour ;
- 70% des managers déclarent souffrir de surcharge informationnelle.

Sur l'année 2011 plus de 24 millions de courriels ont ainsi été réceptionnés par les agents du ministère qui en ont eux même adressé 18 millions.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Une analyse de son usage, autant à travers ses atouts que de son utilisation parfois inadéquate, permet d'émettre certains conseils et recommandations propres à préserver la qualité des conditions de travail et la santé de chacun.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Cette charte, validée en CHSCT ministériel fin 2012, a été diffusée sur l'ensemble du périmètre ministériel en invitant chaque CHSCT local à en débattre (cf note du secrétaire général du 14/12/12 jointe à la charte à cette occasion).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Travaux fondés sur des constats partagés avec les partenaires sociaux, échanges riches et nombreux avant la validation du projet en CHSCTM, portage du projet à haut niveau.

Le partage des constats présentés ci-dessus avec les partenaires sociaux à l'occasion de nombreux groupes de travail réunis sur le sujet a été un facteur déterminant pour son aboutissement. L'implication personnelle du secrétaire général jusqu'à sa phase de rédaction a également contribué au portage.

6/BILAN - ÉVALUATION

Une charte à promouvoir par d'autres canaux que ceux des CHSCT / Une appropriation à vérifier.

Cette charte, validée en CHSCTM fin 2012, a été diffusée sur l'ensemble du périmètre ministériel en invitant chaque CHSCT local à en débattre (cf note du secrétaire général du 14/12/12 jointe à la charte à cette occasion).

Une évaluation d'impact faisant ressortir la faible diffusion de la charte par ce biais a incité le SRH, bureau de l'action sociale et de la prévention, du ministère en partenariat avec la mission de la communication interne, à lancer en 2014 une campagne de communication à épisodes (1 par mois sur 10 mois) fondée sur des planches « BD » illustrant certaines des principales préconisations.

Une nouvelle mesure d'impact est lancée à la rentrée de septembre 2014 par questionnaire pour mesurer l'appropriation de la charte sur le périmètre ministériel.

7/CONTACT

M. Roland BRETON, chef du bureau de l'action sociale et de la prévention

Ministère de la culture et de la communication / SG / SRH / BASP

Mél : roland.breton@culture.gouv.fr

Tél : 01.40.15.86.32

Elaboration d'un « chemin » de prévention des risques professionnels

Services du Premier ministre

1/DESCRIPTIF

Il s'agit d'un fascicule présenté sous format A4 plié en trois volets, type flyer. Ce document est également accessible sur l'intranet ministériel.

Ce document indique les procédures à suivre (registres de signalement, etc.) et les personnes ressources à contacter selon les difficultés rencontrées en termes de santé et de sécurité au travail, qu'elles soient médicales (suivi, urgence, handicap), sociales, relationnelles, ou matérielles (hygiène des locaux, équipements).

Les diverses modalités d'accompagnement RH et les principales actions de prévention en cours (troubles musculo-squelettiques, handicap, addictions) y sont présentées.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Ce fascicule s'inscrit dans le dispositif de santé et de sécurité au travail et constitue une action pratique déterminante du plan en faveur de la prévention des risques psycho-sociaux.

Il a été élaboré à la suite du constat de la méconnaissance par la majorité des agents des acteurs et des procédures de prévention des risques professionnels.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Dans le cadre de la prévention des RPS, ce guide est destiné à informer l'ensemble des agents sur les actions à mettre en œuvre lorsque la sécurité et/ou la santé physique et mentale au travail peuvent être altérées par les risques professionnels de toute nature.

Le chemin de prévention permet non seulement de faciliter les démarches de prévention en général, mais aussi d'éviter l'isolement des agents en difficulté, tout en favorisant le dialogue social. Les représentants des personnels sont en effet mentionnés en tant qu'acteurs de la prévention, au même titre que les correspondants sociaux, médicaux, RH, conseillers et assistants de prévention, etc.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

Après la réalisation d'un diagnostic approfondi sur les risques psychosociaux qui a notamment souligné la nécessité d'informer précisément les agents sur les procédures et les acteurs de la prévention, le groupe de travail de prévention des RPS a élaboré un plan d'actions intégrant la création d'un chemin de prévention.

L'élaboration de ce guide a été menée au début de l'année 2014 sous le pilotage du médecin de prévention, par un groupe de travail représentatif, pluridisciplinaire et paritaire, qualifié sur le sujet. Ce groupe était composé de représentants du personnel, de l'assistante sociale ainsi que de cadres RH. L'équipe infirmière du service médical a participé à la finalisation du document.

Après validation du groupe de travail et saisine du CHSCT ministériel, le pôle de conception graphique et de reprographie de la DSAF a été sollicité pour la mise en œuvre et l'édition du document.

Après remise aux acteurs du réseau de prévention, le document papier a été distribué aux agents par les acteurs de ce réseau mais aussi lors des stages d'accueil des nouveaux agents.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS –POINTS DE VIGILANCE

Le chemin de prévention a été élaboré de manière concertée par un groupe de travail représentatif, paritaire et expert dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

Les partenaires sociaux ainsi que les acteurs du réseau de prévention ont été associés à l'élaboration de ce document dans un objectif partagé de prévention des risques professionnels.

Ce document est distribué sous format papier dans les différents services et sites accueillant les agents. Il est également disponible sur l'intranet ministériel.

Une actualisation régulière du guide est nécessaire pour mettre à jour les coordonnées des personnes ressources et les procédures de prévention.

6/COÛTS ESTIMÉS

Réalisation de la maquette et impression papier en interne

7/BILAN – ÉVALUATION

La diffusion de ce document a généré une augmentation du nombre de sollicitations des acteurs du réseau de prévention dans son ensemble, et du service médical en particulier.

Sur le plan qualitatif, de nombreux agents font part de leur satisfaction d'avoir accès à des informations pratiques.

Cet outil constitue un gain d'efficacité en termes de prévention des risques professionnels, non seulement par la diffusion des informations essentielles pour les agents, mais aussi par le renforcement du dialogue et de la coordination des actions entre les acteurs du réseau de prévention, les correspondants RH et les partenaires sociaux.

8/CONTACT

Dr Patricia CHINET, médecin de prévention des SPM

Mél : patricia.chinet@pm.gouv.fr

Tel : 01 42 75 83 58

Mise en œuvre d'une démarche et de dispositifs de prévention des risques psychosociaux - Prévention des suicides

Ministère de l'intérieur

1/DESCRIPTIF

Dans le cadre de la sécurité, de la santé au travail, la direction générale de la police nationale (DGPN) et la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) ont initié des dispositifs de prévention. La DGPN s'est inscrite en 2010 dans le plan ministériel de prévention des risques psychosociaux (RPS) commun à la DGPN et au Secrétariat général. La GN a mis en place le dispositif de prévention en octobre 2013.

Au sein de la police nationale, des cellules de veille de prévention des RPS ont été mises en place, composées de représentants de l'administration, de représentants des personnels et des acteurs de prévention. Elles sont définies par métier et en charge de suivre un certain nombre d'indicateurs. Elles sont compétentes pour l'appréhension du collectif de travail, à la différence des pôles de vigilance suicide (PVS), composés de professionnels de soutien, qui ont à connaître des situations individuelles de vulnérabilité d'un point de vue médical, social et psychologique.

Lors d'un suicide, des enquêtes environnementales, documents élaborés selon la règle du secret professionnel partagé, sont réalisées.

De plus, le ministère dispose, pour la police nationale, d'un service de soutien psychologique opérationnel (SSPO) composé de 60 psychologues cliniciens répartis sur l'ensemble du territoire. De même, lors des recrutements, les psychologues lors des jurys de sélection bénéficient d'un temps de parole qui doit permettre de déceler, dès la phase du concours, les profils fragiles ou instables.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

Les dispositifs concernent la sécurité et la préservation physique et mentale des personnels. Ils s'inscrivent dans le contexte général de la responsabilité du chef de service en ce domaine. Les enjeux sont la connaissance et le diagnostic des risques professionnels d'ordre psychologique au sein d'un collectif de travail, afin de proposer le cas échéant, des dispositifs de prévention appropriés. Les pôles de vigilance visent à réduire la mortalité par suicide des fonctionnaires en intervenant très en amont sur des situations potentiellement déstructurantes. Les enquêtes environnementales répondent au souci d'améliorer la connaissance dans le domaine des raisons multiples de passage à l'acte, ainsi que l'aspect formation des managers et du collectif de travail.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Pour la gendarmerie nationale, il s'agit de décliner dans chaque région de gendarmerie ou formation assimilée (écoles) des actions visant à améliorer la qualité de vie au travail. Parmi les principaux axes d'effort en matière de coordination des acteurs et des actions figurent :

- le renforcement du sens donné au collectif ;
- le dégagement d'espaces d'initiative individuelle ;
- la réduction des effets délétères d'un métier exigeant sur la santé des personnels.

Pour la police nationale, il s'agit de limiter les risques collectifs qui peuvent induire des situations de fragilité individuelle qui seront prises en charge par le pôle de vigilance. L'objectif est d'améliorer les politiques de prévention.

Ce dispositif sera complété par une approche managériale à deux niveaux (stratégique et de proximité) :

- la recherche d'outils méthodologiques permettant d'évaluer l'impact humain de la conduite du changement (restructurations territoriales, nouveaux logiciels, etc) ;
- la mise en place d'une formation des acteurs, sensibilisation en formation initiale et formation spécifique de l'encadrement (EOGN et Rochefort) lors des stages de prise de poste.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

L'élaboration des dispositifs de prévention des RPS et du suicide s'appuie sur l'analyse de diagnostics préalables.

Pour la gendarmerie nationale, un comité de pilotage et d'évaluation (COPE), mis en place en février 2013, a été chargé, dans un premier temps, d'exploiter les indicateurs et de préparer la directive du directeur des personnels militaires de la gendarmerie nationale (DPM-GN). Ce comité a préparé les grandes thématiques abordées dans un questionnaire destiné début septembre 2014 à 24 000 personnels de l'institution, tous statuts confondus. Ce panel de personnels est représentatif de la diversité de la gendarmerie tant pour ses différentes missions (spécialités, sécurité publique générale, ordre public) que pour ses spécificités géographiques. L'analyse des résultats du questionnaire viendra appuyer le travail de réflexion conduit localement. Le COPE évaluera et adaptera ce dispositif dans le cadre d'un processus d'amélioration continu.

Le DPM-GN a adressé le 31 octobre 2013 une directive visant à mettre en place au sein de chaque formation un plan de prévention des RPS. L'un des enjeux majeurs est de donner une cohérence nationale à ce dispositif, tout en suscitant de façon structurée les initiatives locales, les plus porteuses en prévention.

A partir du début du mois de décembre 2013, le secrétaire général de la commission nationale de prévention (CNP), psychologue du travail et des organisations, s'est mis à la disposition des régions de gendarmerie et des formations assimilées afin de les appuyer dans cette démarche. Il s'agissait dans un premier temps de mettre en place au sein de chaque formation un comité de pilotage (COPIL) chargé de la mise en œuvre et du suivi des plans d'action. Le second temps consiste à former une partie des membres de chaque COPIL à l'élaboration d'un plan local de prévention des risques psychosociaux. Au total 250 personnels seront formés.

Pour la police nationale, il s'est agi de décliner le plan de prévention ministériel des risques psychosociaux du 20 octobre 2010, qui a été présenté courant 2011 dans les CHSCT PN. Chaque département a mis en place une cellule de veille de prévention des RPS, complété de groupes de travail de dimension traditionnellement infra-départementale. Les travaux de cette architecture territorialisée sont présentés en CHSCT départemental.

Les instructions DGPN des 13 novembre 2012 et 20 mars 2013 ont mis en place, dans les services territoriaux de la police nationale, des pôles de vigilance suicide, qui se sont progressivement déployés en 2013-2014.

Les instructions DGPN des 10 juillet 2013, 9 octobre 2013 et 6 mai 2014 ont instauré, en précisant le contenu et les objectifs, des enquêtes environnementales sollicitées auprès des chefs de service suite à suicides. Une expérimentation d'enquêtes « dépaysées » en sécurité publique et confiées à l'administration centrale, est en cours.

Les cellules de veille RPS s'accompagnent de groupes de travail de proximité, organisés en proximité et par métiers. Elles ont notamment à exploiter des indicateurs RPS communs à l'ensemble de la police nationale (6 a minima), composés des indicateurs de la fonction publique, et d'indicateurs supplémentaires (sans dépasser généralement la dizaine pour en permettre le suivi).

L'activité des pôles de vigilance suicide (PVS), qui réunissent les professionnels de soutien pour la mise en œuvre d'une prévention coordonnée et anticipée des fragilités individuelles, est coordonnée par les services de la médecine de prévention. L'information médico-administrative (notamment la durée des congés maladie), qui constitue un élément de détection de ces fragilités, est communiquée en amont par les services de la médecine statutaire et de contrôle de la police nationale aux services de la médecine de prévention. Les PVS sont à la mi-2014 au nombre de 90.

Pour les enquêtes environnementales, elles sont réalisées sous maîtrise d'œuvre du chef de service, dans un délai de 2 mois à compter de la connaissance du suicide. Depuis le second semestre 2014, l'enquête environnementale est confiée à une mission d'analyse extérieure au service, lorsqu'il apparaît une présomption de lien avec le service (par exemple, un témoignage écrit ou un suicide intervenu sur le lieu de travail, une forte récurrence de congés de maladie ordinaire).

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINT DE VIGILANCE

Pour la gendarmerie nationale, la difficulté d'assurer la formation de 250 membres des COFIL dans des délais contraints a été rapidement identifiée. L'agence nationale pour l'amélioration de conditions de travail (ANACT) a été identifiée comme un prestataire capable de donner une cohérence nationale à la démarche engagée. Localement, l'ANACT est relayée par les associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT). L'ensemble des formations, pour la métropole, devrait s'achever fin 2014. Pour les DOM-COM, les formations seront dispensées début 2015.

Pour la police nationale, la généralisation et la densification des formations permettant de prendre en compte les RPS et la prévention du suicide est en cours. Les écoles de formation initiale des cadres de la police nationale, ont intégré des modules spécifiques de formation au management en sécurité et en santé au travail centrés sur le stress, les RPS et le suicide (111 cadres formés en 2013). En matière de formation continue les chefs de service (corps des commissaires) assistent annuellement au module de 3 jours de formation (2 sessions) sur les mêmes thèmes de prévention (21 stagiaires en 2013).

En outre, dans le cadre de la formation continue, des stages ont également été organisés pour l'ensemble de la chaîne hiérarchique (du major au commissaire et y compris les attachés, soit 377 stagiaires en 2013) sur la thématique de la sécurité et de la santé au travail, (formation labellisée par l'« Ecole de la GRH »).

Le facteur de réussite des dispositifs institutionnels est dépendant de la collaboration, la coopération, la coordination entre les différents intervenants au sein des cellules de veille, des pôles de vigilance.

6/COÛTS ESTIMÉS

Non précisé pour la PN.

100 000 € pour la 1ère année pour la GN.

7/BILAN-ÉVALUATION

Le COPE de la gendarmerie évaluera et adaptera le dispositif de prévention dans le cadre d'un processus d'amélioration continu. Au niveau local les actions de prévention engagées comprendront, dans le cadre de leur mise en œuvre, des indicateurs de suivi permettant une évaluation de leur efficience.

Au sein de la police nationale, le comité ministériel de coordination de la santé et de la sécurité au travail, et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont informés à chaque réunion des résultats des actions menées.

8/CONTACT

GN : **Capitaine Grégory CLINCHAMPS**, secrétaire général de commission nationale de prévention (CNP)

Mél : gregory.clinchamps@gendarmerie.interieur.gouv.fr

PN : **M. Philippe LERAÎTRE**, sous-directeur - direction des ressources et des compétences de la police nationale – sous-direction de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel (SDASAP)

Mél : philippe.leraître@interieur.gouv.fr

Création d'une cellule d'intervention psychologique pour les situations aigües et difficiles

Agence régionale de santé de Haute-Normandie

1/DESCRIPTIF

La région Haute-Normandie a financé la création d'une cellule d'intervention psychologique pour les situations aigües, liés à des difficultés de management, de relations entre personnels, etc.

2/CONTEXTE ET ENJEUX

La prévention des situations difficiles et complexes est primordiale dans les établissements de la FPH, étant donné que les agents travaillant dans le secteur de l'accueil et du soin sont particulièrement confrontés à des situations pouvant s'avérer complexes et difficiles psychologiquement et que la qualité de la prise en charge des patients doit être en tout point préservée.

3/OBJECTIFS – FINALITÉ

Ces différentes actions ont été financées par l'agence régionale de santé (ARS) concernée. D'autres ARS ou établissements peuvent financer ce type d'action, mais ne seront présentées ici que les actions apparues dans le retour des ARS sur le rapport d'activité du Fonds d'intervention régional.

Les actions permettant la prévention des violences, verbales ou physiques, ainsi que du stress et plus généralement des risques psycho-sociaux, vont dans le sens d'une amélioration des conditions de travail des agents. Les conditions de travail étant souvent difficiles pour les personnels travaillant dans le milieu de la santé, leur amélioration est primordiale pour le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, ainsi que pour les ARS et les établissements.

4/ MODALITÉS D'ÉLABORATION – ÉTAPES – CALENDRIER

L'ARS de Haute-Normandie a initié en septembre 2013 une collaboration avec l'Institut d'Administration des Entreprises - Université de Rouen, concrétisée par la signature d'une convention. En réponse aux RPS dans les établissements de santé et médico-sociaux, l'ARS a souhaité associer l'IAE de Rouen, spécialiste des questions de management en santé, afin de traiter de la problématique des situations de "surchauffe". Ce projet s'intègre parfaitement dans les actions RH de l'ARS et participe de l'accompagnement des établissements dans la prévention et la lutte contre l'absentéisme.

Ainsi, 4 établissements volontaires accueillent un étudiant stagiaire de Master2 afin d'analyser les situations et contextes de "surchauffe", pour anticiper et répondre aux phases de tensions aigües au sein d'un service ou d'un pôle par exemple. Le cahier des charges prévoit la production d'un document de type « Retour d'expérience » (enseignants chercheurs IAE et ARS). Ce document sera diffusé à l'ensemble des établissements de la région (sanitaires et médico-sociaux) afin que les

équipes de directions puissent mettre en place à leur tour une réflexion sur les situations dites de « surchauffe » et ainsi, mieux prévenir les RPS.

Par ailleurs, en amont de l'intervention de la cellule, a été mise en place une formation avec l'Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de Rouen dans le cadre d'un partenariat ARS/CHU. Cette formation régionale à la "carte", doit répondre aux problématiques de management qui engendrent bien souvent des RPS. Elle est censée éviter les situations de crise.

Sur les 7 établissements concernés (4 établissements publics, 2 établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC) et 1 établissement de santé privé), 4 établissements sont en cours de mise en place de la formation et 3 établissements le feront en 2015.

Enfin, l'ARS de Haute-Normandie, a mis en place un COPIL RH, composé de représentant des établissements publics, privés et ESPIC et défini un programme de travail triennal, dont l'une des initiatives a été la mise en œuvre de la « journée RPS » du 18 juin 2012 à l'intention de l'encadrement supérieur. Depuis, l'ensemble des actions RPS s'inscrit dans un programme régional de prévention des RPS en lien avec le projet national pour lequel le CHU de Rouen a été retenu. Il existe également un partenariat fort avec l'ANFH de Haute-Normandie.

5/FACTEURS DE RÉUSSITE – FREINS IDENTIFIÉS – POINTS DE VIGILANCE

Il s'agit d'agir au plus vite afin de contenir des situations complexes et d'assurer la qualité des soins et la sécurité des patients. La cellule intervient sur un temps très court, elle est chargée de répondre à l'urgence et de proposer un dispositif à mettre en place pour remédier aux difficultés identifiées. Dans ce cadre, il existe une convention de cadrage de la cellule entre Mme Benjamin Ducerf-Thoret psychologue clinicienne au CHU de Rouen et l'ARS de Haute-Normandie.

La problématique doit être vite et bien cernée avant le déclenchement de la cellule ; il faut donc un temps d'observation relativement court, puis de concertation entre le référent RH de l'ARS, la direction de l'ARS et la direction de l'établissement, les partenaires sociaux etc.... Les situations sont toutes différentes et l'approche demande beaucoup de vigilance d'autant que la problématique a souvent pour origine un dialogue social insuffisant.

Ce dispositif a montré rapidement ses bénéfices, notamment pour les établissements médico-sociaux dans lesquels les équipes de directions sont très restreintes.

La cellule peut être d'autant plus utile pour venir en appui des petites équipes de direction dans des établissements de très petite taille.

6/COÛTS ESTIMÉS

Le coût du financement est entièrement à la charge de l'ARS, prélevé sur l'enveloppe du Fonds d'Intervention Régional FIR. La somme de 20 000€ est mise en réserve en début d'année, pour répondre aux situations de "crise aigüe". En l'absence de déclenchement de la cellule, l'ARS propose des prises en charge de type coaching à des managers/cadres en très grandes difficultés (intervention avant la crise aigüe).

7/BILAN – ÉVALUATION

La cellule sera évaluée en début 2015, au terme d'une année de fonctionnement, tel que prévu dans la convention.

8/CONTACT

Mme Eléonore DUBOIS-DI MACARIO, chargée de mission au Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes, DGOS, RH3

Mél : eleonore.dubois@sante.gouv.fr

Mme Anne-Marie LEVILLAIN, chargée de mission ressources humaines, Pôle Qualité Efficience Performance, Agence Régionale de Santé de Haute-Normandie.

Mél : anne-marie.levillain@ars.sante.fr

Edition 2014-2015

Bonnes pratiques
de gestion
des ressources
humaines

Ce recueil, à destination des acteurs RH, recense les bonnes pratiques, les démarches et les actions innovantes en matière de GRH présentées par les ministères à l'occasion des cycles 2014 et 2015 des conférences annuelles de gestion prévisionnelles.

Fruit de l'émulation des services RH autour de projets d'amélioration et de modernisation des prestations RH, ces bonnes pratiques pourront ainsi constituer de précieuses ressources et des leviers d'amélioration continue et durable de la qualité de la GRH.

RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.

LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique

STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.