



MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

BILAN  
2013

# Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines



OUTILS DE LA GRH

# Edito

Ce guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines recense, pour sa septième édition, les démarches et les actions innovantes présentées par les directions des ressources humaines ministérielles à l'occasion du cycle 2013 des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Pour répondre aux enjeux de modernisation de la gestion des ressources humaines, tant au niveau central que territorial, la ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique a souhaité valoriser les initiatives et les pratiques de gestion de ressources humaines des employeurs publics relevant des thématiques suivantes :

- Pratiques de management concourant à la modernisation de l'action publique
- Accompagnement RH des évolutions des missions et des organisations
- Valorisation des parcours professionnels des agents
- Formation
- Actions en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité
- Qualité de vie au travail

Les professionnels des ressources humaines trouveront des outils et des conseils pratiques qu'ils pourront mobiliser au sein de leur structure.

Une appropriation large de ces outils est souhaitée pour contribuer à la modernisation des pratiques de ressources humaines et améliorer de manière continue et durable la qualité de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique.

Marie-Anne LÉVÊQUE  
Directrice générale de l'administration  
et de la fonction publique

# Table des matières

<b>1. Pratiques de management concourant à la modernisation de l'action publique</b>	<b>p. 4</b>
1.1 Guide sur l'exercice de la tutelle des établissements publics de l'Etat (ministère de la défense)	4
1.2 Organisation de la transmission des savoirs (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)	5
1.3 Le jobsharing (ministère des affaires étrangères)	6
<b>2. Accompagnement RH des évolutions des missions et des organisations</b>	<b>p. 8</b>
2.1 Cellule d'appui RH aux redéploiements (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)	8
2.2 Concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'écoute et d'accompagnement (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)	10
2.3 Déclinaison régionale du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines (ministères sociaux)	12
<b>3. Valorisation des parcours professionnels des agents</b>	<b>p. 14</b>
3.1 Mise en place d'un livret de parcours professionnel destiné aux agents en situation de handicap (ministère de l'intérieur)	14
3.2 Accompagnement individuel des personnels handicapés (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)	16
3.3 Dispositif « d'emplois-tremplins » bénéficiant aux agents en instance d'affectation (ministères économiques et financiers)	18
3.4 Dispositif d'aide au retour à l'emploi des agents suite à une longue absence (ministères sociaux)	19
3.5 Accompagnement des métiers des agents de la catégorie C (ministères sociaux)	21
<b>4. Formation</b>	<b>p. 23</b>
4.1 Plan d'accueil des nouveaux arrivants recrutés par concours (ministères sociaux)	23
4.2 Handimanager (ministère de la justice)	24
<b>5. Actions en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité</b>	<b>p. 25</b>
5.1 Action en faveur de l'égalité femmes-hommes dans la gestion des commissions administratives paritaires (ministère des affaires étrangères)	25
5.2 Coaching en faveur des cadres féminins à haut potentiel (ministère de l'intérieur)	27
5.3 Chèque emploi service universel lié aux horaires atypiques (ministère de la Justice)	29
5.4 Création d'une cellule d'écoute et d'alerte en matière de discrimination dans le cadre de la démarche diversité (ministères sociaux)	31
5.5 Dispositif de recrutement de contractuels issus de la diversité pour les emplois saisonniers (services du Premier ministre)	34
<b>6. Qualité de vie au travail</b>	<b>p. 36</b>
6.1 Lettre de cadrage du secrétaire général relative au développement des compétences au management d'équipe (ministère des affaires étrangères)	36
6.2 Dispositif de comités de suivi locaux axé sur la qualité de vie au travail (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)	38
6.3 Formation qualité de vie au travail destinée aux encadrants (ministères économiques et financiers)	40
6.4 Démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques (ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt)	41

# Pratiques de management concourant à la modernisation de l'action publique

## 1.1 Guide sur l'exercice de la tutelle des établissements publics de l'Etat (ministère de la défense)

### 1/Descriptif

Vingt-deux établissements publics du ministère de la défense sont concernés. Ce guide permet de formaliser les relations entre les établissements publics et leur tutelle, de définir des instances de gouvernance et de contrôle ainsi que des outils de contrôle. Les règles du pilotage stratégique sont également formalisées.

### 2/Contexte et enjeux

Vingt-deux établissements publics sous tutelle.

### 3/Objectif – Finalité

Conduire un pilotage des établissements publics adapté au contexte budgétaire, avec une coordination efficiente des directions (dites métiers, expertes ou transverses) concernées dans le cadre d'un dialogue avec les opérateurs.

Les opérateurs doivent satisfaire aux objectifs assignés dans une perspective d'efficacité et de maîtrise des risques.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Plus d'un an de travail de rédaction des directions et de travail de coordination entre les directions et l'expert de haut niveau.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Appréhension du guide par l'ensemble des directions concernées par l'exercice de la tutelle.

Diffusion du guide aux établissements publics.

Travail en commun inter-directions.

La formalisation des process à restituer ou à créer reste parfois difficile car elle dépend de la détermination des missions de chaque acteur interne au ministère : qui doit faire quoi ?

L'appréhension complète du guide par les opérateurs reste encore à assurer.

### 6/Coûts estimés

Frais d'impression.

### 7/Bilan – Evaluation

Evaluation lancée en 2014 avec les services de contrôle interne du Secrétariat général pour l'administration.

Des marges de progrès existent encore quant à la bonne connaissance du guide et la maîtrise des processus.

La systématisation des outils de pilotage est à effectuer.

### 8/Contact

Sylvie RUSCHETTA, secrétariat général pour l'administration (SGA)

Tél. : 01 42 19 72 16 – PNIA : 821 752 72 16 / Fax : 01 42 19 43 81.

## 1.2 Organisation de la transmission des savoirs (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)

### 1/Descriptif

Ce dispositif de la direction générale de l'aviation civile (DGAC) a été développé pour gérer le risque de pertes de connaissances métier et d'expertise.

### 2/Contexte et enjeux

Le maintien des connaissances qui font l'excellence d'un secteur, dans un contexte de renouvellement de certaines générations nombreuses, de mutation des métiers et de réduction des moyens humains est un problème de fond.

### 3/Objectif – Finalité

S'assurer que le patrimoine immatériel de la DGAC n'est pas dégradé, que les savoirs sont transmis, voire s'actualisent et s'enrichissent, que les procédures connues des experts laissent des traces exploitables, d'une part par leurs collègues pour favoriser le travail d'équipe et pluridisciplinaire, et d'autre part, par leurs successeurs.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

2012 : Réflexion préliminaire, consistant notamment en un travail de benchmarking auprès de diverses entreprises. Rencontres avec des experts en management des connaissances. Adaptation aux enjeux DGAC.

2013 : Lancement d'une démarche de management des connaissances sur deux services tests, par le biais de deux communautés de pratique.

1<sup>er</sup> semestre 2014 : Analyse des premiers retours d'expérience par les services tests.

2<sup>ème</sup> semestre 2014 : Proposition de méthodologie. Réflexion sur les conditions de généralisation de la démarche.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

#### Facteurs de réussite :

- Soutien de la hiérarchie.
- Nécessité ressentie par les services de préserver et partager les savoirs.
- Possibilité de pérenniser l'expertise, tout en renforçant la culture managériale de la DGAC.

#### Freins :

- Les services où se posent des problèmes de transmission de connaissances sont aussi ceux où la charge de travail est la plus forte et où la gestion du temps est la plus délicate.

#### Points de vigilance :

- Les communautés de pratique instaurent un mode d'échange transversal, complémentaire au management vertical classique : cette complémentarité peut soulever des réticences.

### 6/Coûts estimés

Une estimation précise du coût interviendra au premier semestre 2014.

### 7/Bilan – Evaluation

Une évaluation précise sera dressée à partir du retour d'expérience des deux services tests.

### 8/Contact

**Isabelle RENAISON**, chargée de mission à la sous-direction des personnels  
DGAC - 50 rue Henri Farman - 75720 PARIS CEDEX 15  
Mél : [isabelle.renaison@aviation-civile.gouv.fr](mailto:isabelle.renaison@aviation-civile.gouv.fr) – Tél : 01 58 09 36 46.

## 1.3 Le partage de poste « Jobsharing » dans l'encadrement supérieur [ministère des affaires étrangères]

### 1/Descriptif

Pratique consistant à faire occuper à temps plein un poste d'encadrement supérieur par une équipe de deux personnes à temps partiel.

Ce mode de travail est peu répandu en France, mais assez courant au Royaume-Uni, en Suisse, en Belgique ou encore dans les pays scandinaves y compris dans la fonction publique.

### 2/Contexte et enjeux

La gestion de l'encadrement supérieur est l'un des enjeux majeurs de la gestion des ressources humaines du ministère des affaires étrangères. Il doit en particulier faire face à deux difficultés : l'encombrement des corps d'encadrement supérieur, faute de débouchés suffisants, et la faible proportion de femmes dans les emplois fonctionnels comme dans les corps de catégorie A et A+.

S'appuyant sur les conclusions d'un rapport sur la promotion des femmes dans l'encadrement supérieur au ministère des affaires étrangères et sur les propositions du Centre d'analyse stratégique sur les nouvelles organisations du travail favorisant l'égalité entre les hommes et les femmes, une première expérience de « jobsharing » a été mise en place au Centre d'analyse, de prévision et de stratégie.

Le « jobsharing » permet une meilleure articulation entre vie personnelle, vie professionnelle et évolution de carrière. Il est donc un levier pour la promotion des hauts potentiels féminins mais aussi pour rendre attractif l'exercice à temps partiel chez les hommes.

### 3/Objectif – Finalité

Améliorer la conciliation de la vie personnelle et la vie professionnelle.

Permettre aux femmes d'accéder plus facilement aux emplois de l'encadrement supérieur.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Après une première expérience encourageante sur un poste de chef de pôle au Centre d'analyse, de prévision et de stratégie, le ministère des affaires étrangères examine les possibilités d'étendre le « jobsharing » à d'autres postes d'encadrement supérieur.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

#### Réussite :

- le « jobsharing » permet de concilier les intérêts des agents, qui peuvent préserver leur vie personnelle sans que leur carrière soit ralentie, et ceux de l'administration, qui dispose de deux hauts potentiels sur un même poste. Il est aussi un outil pour la continuité du service.

#### Freins :

- dispositif encore peu répandu et qui suppose, pour sa mise en place, une évolution des mentalités face à l'innovation dans les méthodes de travail.

#### Vigilance :

- le « jobsharing » exige des agents qui le pratiquent une volonté de partager les tâches comme les responsabilités, ainsi qu'une véritable confiance mutuelle.

### 6/Coûts estimés

Le surcoût lié à l'occupation d'un seul poste par deux agents est faible.

Pour un poste d'encadrement en administration centrale (sous-directeur par exemple) occupé par deux conseillers des affaires étrangères (catégorie A+) hors-classe travaillant chacun à mi-temps, le surcoût entraîné par le jobsharing est de 1,08 %.

## 7/Bilan - Evaluation

Une évaluation précise de ce dispositif interviendra en 2014.

## 8/Contact

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

Mél : [denis.francois@diplomatie.gouv.fr](mailto:denis.francois@diplomatie.gouv.fr)

Mél : [marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr](mailto:marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr)



## 2 Accompagnement RH des évolutions des missions et des organisations

### 2.1 Cellule d'appui RH aux redéploiements (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)

#### 1/Descriptif

La cellule d'appui RH aux redéploiements constitue un lieu d'échanges réguliers et formalisés entre les services d'un même territoire sur le sujet RH concernant les postes vacants, le profil des agents et la mobilité. Ce partage d'informations permet d'identifier et de suivre les redéploiements possibles au sein d'une même zone, en l'occurrence de la zone de gouvernance des effectifs (ZGE) pour le MEDDE-MEDT, et d'analyser les difficultés rencontrées.

#### 2/Contexte et enjeux

Expérience de la direction régionale de l'écologie, de l'aménagement et du logement (DREAL) de la Lorraine.

#### 3/Objectif – Finalité

Le dispositif a pour objectif d'accompagner la mise en place du plan GPRH, de créer un lieu d'échanges et de suivi entre les services, de proposer des solutions opérationnelles pour favoriser les mobilités notamment par rapport aux cas individuels. Chaque service s'engage à donner suite aux demandes et à alimenter la production d'un tableau de bord de suivi des agents repositionnés.

#### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

##### Montage du dispositif :

L'organisation du dispositif est validée en collège des directeurs et actée dans le plan de GPRH. La cellule d'appui est composée des principaux acteurs RH (SG, chargé de mission GPEEC, représentant de la direction, du centre de valorisation des ressources humaines (CVRH), de la plateforme régionale d'appui interministérielle des ressources humaines (PFRH) et de l'assistant(e) social(e)) et travaille sur le partage et l'échange des ressources suivantes : mise en commun des tableaux de bord des services, réunions plénières trimestrielles, commissions de suivi, listes d'emplois à pourvoir, mise à disposition de CV anonymes (fiches « profils »), banque de données des emplois actualisée régulièrement avec les outils de gestion par bassin d'emploi, en lien avec l'interministériel.

En parallèle, est mené un travail d'identification des postes en fonction des passerelles possibles à proposer aux agents, de mesure du degré de complexité du redéploiement pour définir l'accompagnement adéquat et de la définition des actions à mener en commun (ex : stages découverte, formation...).

Une communication en continu sur les postes disponibles ainsi qu'un espace collaboratif pour les intervenants impliqués est un gage de réussite.

#### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Les conditions de réussite sont fonction de l'adhésion et la coopération de l'ensemble des services concernés de la ZGE, d'une volonté de coopération et de transparence ainsi que du suivi rigoureux des résultats obtenus. La mise en œuvre de processus continus d'échanges, déconnectés des cycles de mobilité, afin de renforcer la dynamique de communication entre services sont gages de réussite.

##### Points de vigilance :

- la DREAL est l'animateur du dispositif garant du bon fonctionnement mais n'a pas d'obligation de résultat. Il faut prévenir le risque d'engorgement de la cellule d'appui en définissant les priorités d'action (par métier, par bassin géographique...).



### Complémentarités et synergies :

- positionnée au niveau de la ZGE et non pas du service DREAL, la cellule est d'emblée perçue comme légitime par rapport à son périmètre de compétence. Il est utile de solliciter la plate-forme SGAR pour contribuer aux solutions et penser aux possibilités de recours aux ZGE limitrophes pour «gérer» les services extra-régionaux (DIR, SN) (entre 500 et 600 des 3500 agents concernés ne sont pas positionnés en Lorraine). Les fiches «profil» individuelles constituent un outil utile et intéressant et leur caractère anonyme facilite la diffusion auprès des employeurs potentiels. Ce dispositif nécessite l'intervention préalable du CVRH en entretien individuel.

### Points de vigilance :

- le travail sur les profils de postes se fait majoritairement sur les emplois-types « actuels », ce qui s'avère peu adapté aux évolutions et aux nouveaux métiers.

### 6/Coûts estimés

Un jour par trimestre mobilisé pour la réunion de la cellule. Par ailleurs, un temps de préparation en continu est nécessaire, en amont, pour un meilleur suivi.

### 7/Bilan - Evaluation

Le dispositif souhaité initialement n'a pas été mis en place de façon complète. S'y substitue une réunion régulière des acteurs concernés (SG des services) et la mise en place de chargés de mission dédiés et mutualisés dans les directions départementales des territoires (DDT).

### 8/Contact

**Véronique BALESTRA**, cheffe du bureau de la prévision, de l'animation et de la performance  
Mél : [veroniquebalestra@developpement-durable.gouv.fr](mailto:veroniquebalestra@developpement-durable.gouv.fr) – Tél : 01 40 81 10 07.

## 2.2 Concevoir et mettre en œuvre un dispositif d'écoute et d'accompagnement (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)

### 1/Descriptif

Le dispositif d'écoute permet aux agents qui le souhaitent de rencontrer un binôme « d'écoutes » au cours d'un entretien confidentiel d'une heure environ.

Le compte-rendu établi à l'issue de l'entretien validé par l'agent, est examiné dans le cadre d'un groupe de suivi constitué au sein de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) de Basse-Normandie.

Cette instance est compétente en matière de gestion des ressources humaines (Secrétaire général, responsable RH) et bénéficie de l'appui d'experts médico-sociaux (médecin de prévention, assistant(e) social(e)).

Le groupe de suivi formule des propositions et des pistes d'évolution, sur la base du compte-rendu d'entretien. Il suit la mise en œuvre des actions préconisées au cours de réunions régulières.

### 2/Contexte et enjeux

Ce dispositif d'écoute se veut transparent et repose sur l'implication de l'encadrement. Les ressources suivantes sont nécessaires : dispositif de pilotage et de suivi, équipe d'écoutes, charte de fonctionnement, outils de communication.

### 3/Objectif – Finalité

Il s'agit d'offrir aux agents un lieu d'expression de leurs difficultés ou interrogations, dans le cadre d'une mobilité ou d'une évolution professionnelle et de les aider à identifier des pistes d'évolution et à envisager des solutions.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

#### Montage du dispositif :

En amont du dispositif, veiller à communiquer sur l'intérêt du dispositif auprès de l'ensemble de la chaîne hiérarchique, des instances paritaires, des organisations syndicales, des agents.

Dès le montage du dispositif et la constitution du groupe d'écoutes (6 personnes maximum), il convient de prévoir leur formation aux techniques d'écoute, à l'identification de leur rôle et de ses limites.

Prévoir dès le départ des outils de suivi et d'évaluation sous la forme d'indicateurs quantitatifs (nombre et type d'entretiens, suite mise en œuvre...) et qualitatifs (recueil d'information auprès des bénéficiaires et de leur encadrement direct, des écoutes et des autres intervenants).

Le dispositif de suivi et d'accompagnement doit nécessairement permettre de formuler des propositions concrètes et mettre en œuvre des solutions opérationnelles. Ce dispositif doit donc mobiliser des compétences en matière de GRH et tenir compte des différentes problématiques soulevées, qu'elles soient de nature statutaire, réglementaire, sociale.

#### Mise en œuvre du dispositif :

L'agent intéressé prend rendez-vous auprès de l'écouteur de son choix. Après l'entretien, une synthèse validée par le bénéficiaire est communiquée au groupe de suivi qui examine le dossier de l'agent, propose une suite à donner et désigne le responsable chargé de la mise en œuvre (supérieur hiérarchique, autre interlocuteur).

Les écoutes sont choisis pour leur expérience dans le domaine des ressources humaines (exemple : un conseiller mobilité du Centre de valorisation des ressources humaines de Rouen) ou, sur la base du volontariat, des agents « hors RH » (donc issus de services métiers).

Une revue des suites données au dossier est effectuée toutes les 6 semaines.

## 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

La formation des écoutants, le cadrage des rôles et l'implication soutenue de la hiérarchie directe sont des facteurs de réussite.

## 6/Coûts estimés

Nombre de jours mobilisés à formaliser entre l'écoutant et sa hiérarchie.

## 7/Bilan – Evaluation

Cet outil est complémentaire au rôle de l'encadrement de proximité. Une articulation avec le rôle du conseiller de carrière est souhaitable. A ce stade, la DREAL réfléchit à alléger le dispositif des écoutants tout en maintenant un groupe de suivi qui se réunit toutes les 6 semaines et qui est placé auprès du Secrétaire général.

## 8/Contact

**Anne-Claire SALAMAND**, adjointe au secrétaire général de la DREAL de Basse-Normandie, responsable de la division ressources humaines

Mél : [anne-claire.salamand@developpement-durable.gouv.fr](mailto:anne-claire.salamand@developpement-durable.gouv.fr) – Tél : 02 50 01 82 70

## 2.3 Déclinaison régionale du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines (ministères sociaux)

### 1/Descriptif

Le schéma stratégique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de la mission Travail/Emploi se décline dans chaque service déconcentré dans le cadre de l'élaboration du schéma régional de mise en œuvre du projet « ministère fort ». Lancée à l'automne 2012, la démarche pour un « ministère fort » porte une triple ambition : renforcer la capacité d'intervention du ministère du travail et la pertinence de son action au service de nos concitoyens, faire évoluer certains métiers et redonner aux agents la fierté du service rendu.

### 2/Contexte et enjeux

Le projet « ministère fort » doit, après les échanges et concertations avec l'encadrement, les agents et les représentants du personnel, se traduire opérationnellement sur le terrain. En conséquence, le ministre a demandé aux DIRECCTE et DIECCTE (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) d'élaborer le projet de mise en œuvre « ministère fort » au niveau de leur région/ DOM et de le lui transmettre pour validation au plus tard en janvier 2014. Ce schéma régional porte sur 3 volets : le système d'inspection du travail, l'emploi et les ressources humaines.

### 3/Objectif – Finalité

Chaque schéma régional doit prévoir la nouvelle organisation du système d'inspection du travail et du pôle 3E (entreprises, emploi, économie) retenu pour chaque DIRECCTE/DIECCTE et donc les ressources humaines qui y sont affectées. Le volet RH est d'ailleurs basé sur une analyse GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) permettant une adéquation missions (compétences et profils nécessaires) et moyens (recrutements, offres de formation...) optimale.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Les temps GPEC des dialogues de gestion 2013 des DIRECCTE/DIECCTE qui se tiennent du 30 octobre au 20 décembre 2013 sont l'occasion pour les DIRECCTE/DIECCTE d'échanger avec les directions d'administration centrale sur la déclinaison RH de leur projet de schéma stratégique régional. Pour les aider à élaborer un état des lieux régional et des projections RH, a été notamment élaboré un outil de pilotage et de suivi de la GPEC dénommé SESAME qui, à partir des données RH saisies dans le SIRH, permet aux services de disposer, pour les dialogues de gestion 2013, des éléments suivants :

- la répartition des effectifs par Unité territoriale,
- la pyramide des âges (répartition par sexe et par tranche d'âge),
- la répartition par métiers et par corps,
- la démographie par catégorie (répartition par tranche d'âge et par sexe),
- les départs en retraite prévisibles par grand type de fonction...

Ainsi, les DIRECCTE peuvent élaborer un diagnostic RH régional en identifiant notamment les métiers en tension, les déséquilibres d'effectifs et les besoins en recrutement, et retenir sur cette base un projet d'organisation du système d'inspection du travail et du pôle 3E qu'elles soumettent à l'avis de leur comité technique régional (CTR).

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Les DIRECCTE se sont massivement appropriées SESAME, outil de pilotage RH complémentaire aux tableaux de suivi que les régions utilisaient déjà par ailleurs. Les DIRECCTE reprennent les informations et rapports d'analyse offerts par SESAME et les intègrent dans leur propre analyse GPEC dans le cadre des dialogues de gestion.

## 6/Coûts estimés

L'outil SESAME a été développé en administration centrale avant d'être ouvert aux services déconcentrés. Le bureau GPEC et dialogue de gestion de la DRH assure l'accompagnement et l'assistance aux utilisateurs.

## 7/Bilan - Evaluation

A ce jour, SESAME couvre 10 000 agents et est utilisé par plus de 200 agents des services RH des DIRECCTE/DIECCTE.

## 8/Contact

**Anne-Marie MORAIS**, adjointe du chef de bureau GPEC et dialogues de gestion (SD1A – DRH)

Mél : [anne-marie.morais@sg.social.gouv.fr](mailto:anne-marie.morais@sg.social.gouv.fr), Tél : 01 44 38 36 76

**Sophie BALESTRIERO**, chargée de mission au bureau GPEC et dialogues de gestion (SD1A-DRH)

Mél : [sophie.balestriero@sg.social.gouv.fr](mailto:sophie.balestriero@sg.social.gouv.fr), Tél : 01 44 38 36 31

## 3 Valorisation des parcours professionnels des agents

### 3.1 Mise en place d'un livret de parcours professionnel destiné aux agents en situation de handicap (ministère de l'intérieur)

#### 1/Descriptif

Le livret de parcours professionnel est un outil d'accompagnement professionnel de l'agent en situation de handicap. Il repose sur le principe du volontariat.

Encore au stade expérimental, il comprend quatre volets principaux :

- informations individuelles (mode de recrutement, recrutement en qualité de travailleur handicapé, durée de validité, etc.)
- informations professionnelles (formation initiale, postes occupés, compétences, entretiens réguliers lors d'un nouveau recrutement, etc.)
- suivis de l'agent (les responsables RH, correspondant handicap, médecin de prévention, assistant de service social, inspecteur santé sécurité au travail, etc.)
- besoins éventuels de l'agent (projet professionnel, formations, bilan de positionnement, transport domicile travail, auxiliaire professionnel, équipement spécifique, etc.)

#### 2/Contexte et enjeux

Le ministère de l'intérieur a la volonté d'apporter une approche plus qualitative du suivi des agents en situation de handicap, par une insertion professionnelle durable et une évolution de carrière.

Dans ce cadre, le ministère envisage de mettre en œuvre un dispositif de coaching en faveur des agents en situation de handicap, de renforcer et d'étendre les bilans de positionnement et d'expérimenter le livret de parcours professionnel.

#### 3/Objectif – Finalité

L'objectif du livret de parcours professionnel est de permettre un suivi individualisé de l'agent, un meilleur accompagnement de sa vie professionnelle, en regroupant dans un seul et même document toutes les informations qui le concernent.

L'agent présente, s'il le souhaite, le livret à son interlocuteur (chef de service, responsable RH, correspondant handicap, professionnels de soutien ou de contrôle, autres intervenants tels que le service d'appui au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ou l'ergonome), qui pourra ainsi avoir une vision globale de sa situation professionnelle. Cela évite à l'agent en situation de handicap de mémoriser et de répéter les informations, parfois difficiles à exprimer, le concernant.

#### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Au cours de l'année 2013, le livret a été élaboré dans le cadre d'un groupe de travail comprenant des services de la DRH, de la police et de la gendarmerie nationales. L'avis des professionnels de soutien (médecin de prévention, assistant de service social, inspecteur santé, sécurité au travail) et de responsables RH de préfectures a également été sollicité.

Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2014, une expérimentation sera lancée auprès d'une vingtaine de services relevant du secrétariat général, du périmètre de la police nationale et de la gendarmerie nationale (personnels civils). Cette expérimentation durera 2 ans. Un bilan d'étape est prévu à l'issue de la première année de l'expérimentation.

#### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

La réussite de ce dispositif se fonde sur la volonté des agents de s'inscrire dans la démarche. Les chefs de bureau des ressources humaines et correspondants handicap doivent s'impliquer.

Une communication ciblée est nécessaire avant le lancement de cette expérimentation.

**Points de vigilance :**

- les chefs BRH et correspondants handicap devront veiller à ne pas confondre ce dispositif avec l'entretien d'évaluation mené avec le supérieur hiérarchique ou aux dispositifs réglementaires relatifs au recrutement de travailleurs en situation de handicap dans la fonction publique.
- le secret médical devra être respecté.

### 6/Coûts estimés

C'est un document élaboré à l'occasion d'un groupe de travail interne au ministère qui ne devrait pas générer de dépenses majeures.

### 7/Bilan - Evaluation

Un rapport d'étape sera réalisé au bout d'une année d'expérimentation. Si ce dispositif fonctionne à l'issue des deux années d'expérimentation, il sera étendu à l'ensemble des services du ministère de l'intérieur.

### 8/Contact

**Philippe NUCHO**, adjoint à la sous-directrice de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel de la DRH, chef du bureau des politiques sociales et du handicap – SG/DRH

Mél : [philippe.nucho@interieur.gouv.fr](mailto:philippe.nucho@interieur.gouv.fr)

**Anne PELISSIER**, correspondante handicap nationale (BPSH)

Mél : [ariane.pelissier@interieur.gouv.fr](mailto:ariane.pelissier@interieur.gouv.fr)

Mél fonctionnel : [handicap@interieur.gouv.fr](mailto:handicap@interieur.gouv.fr)



## 3.2 Accompagnement des personnels handicapés (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)

### 1/Descriptif

En janvier 2012, la direction générale de l'aviation civile (DGAC) a renforcé ses actions en faveur de l'intégration et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées en signant une convention avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Cette démarche de conventionnement entre la DGAC et le FIPHFP a pour objectif de mettre en œuvre un projet collectif destiné à développer les actions d'accueil, d'accompagnement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

### 2/Contexte et enjeux

Dans le cadre de cette convention, un des enjeux majeurs repose sur le recrutement de travailleurs handicapés. Des postes sont ouverts sous contrat ouvrant droit à titularisation dans les corps d'emploi d'ingénieurs d'études et d'exploitation de l'aviation civile (IEEAC), d'ingénieurs électroniciens des systèmes de la sécurité aérienne (IESSA), de techniciens supérieurs d'études et d'exploitation de l'aviation civile (TSEEAC) et d'administratifs. Les candidats sont sélectionnés au cours d'entretiens de recrutement menés par un comité de sélection constitué par corps d'emploi.

### 3/Objectif – Finalité

L'objectif de l'accompagnement individuel de l'agent recruté est double car il s'agit de contribuer activement :

- à la réussite de son intégration et donc à sa titularisation,
- à sa capacité d'évolution au sein du corps d'emploi d'appartenance.

Pour préserver l'objectivité et la neutralité indispensables, cet accompagnement est mené par un prestataire externe à la DGAC.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

L'accompagnement inscrit dans la procédure de recrutement est systématiquement proposé au candidat recruté.

Une première réunion est organisée avec le prestataire, le chargé de corps et la correspondante nationale handicap afin de fixer les objectifs.

La démarche se déroule généralement sur 6 à 9 mois selon des étapes qui varient en fonction des situations.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Les facteurs de réussite s'appuient sur l'implication de l'agent et de l'encadrement dans la démarche.

La DGAC a fait le choix de procéder à des recrutements dans des corps d'emploi et non plus sur un poste afin de permettre une évolution de carrière la plus étendue possible.

L'encadrement peut avoir tendance à se décharger sur le prestataire accompagnant pour exercer son rôle de management.

### 6/Coûts estimés

Le coût dépend du type de prestation délivré par le consultant.

## 7/Bilan - Evaluation

A ce jour, 4 accompagnements ont été réalisés et le dispositif est évalué positivement tant par les agents concernés que par leur encadrement.

Une bonne intégration est un facteur de réussite professionnelle.

## 8/Contact

**Natalia DE CASTRO**, correspondante nationale Handicap

SG-SDP - Tél : 01 58 09 45 57.

## 3.3 Dispositif d'emplois-tremplins bénéficiant aux agents en instance d'affectation (ministères économiques et financiers)

### 1/Descriptif

Le dispositif permet d'identifier des missions temporaires dites « tremplin » en vue de développer les compétences des agents en instance d'affectation, d'enrichir leur expérience professionnelle et de leur permettre de nouer des contacts, afin de préparer leur affectation définitive.

### 2/Contexte et enjeux

La « mission suivi personnalisé et parcours professionnels » (MS3P) de la direction des ressources humaines du secrétariat général accompagne la réinsertion professionnelle d'agents éloignés des services après une absence de longue durée (congé longue durée, disponibilité) ou une réorganisation de service, pour lesquels une phase intermédiaire d'adaptation est parfois nécessaire.

### 3/Objectif – Finalité

La démarche vise à accélérer le retour durable à l'emploi d'agents en instance d'affectation en conciliant au mieux leurs compétences et leurs attentes avec les besoins des services, dans un contexte budgétaire tendu.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Le dispositif mis en œuvre s'articule en trois étapes :

- un premier entretien offrant à l'intéressé une visibilité sur les outils mis à sa disposition (moyens documentaires et logistiques, offre de formation) ;
- une étape « diagnostic personnalisé » assurée par la MS3P pour affiner le projet professionnel : l'agent peut bénéficier d'un programme de formation adapté, d'une aide à l'élaboration de CV ou de lettres de motivation, et de simulations d'entretien de recrutement ;
- une phase de proposition de missions temporaires pour une durée maximale cumulée d'une année.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Plusieurs facteurs permettent d'optimiser cette démarche : la prise en charge rapide des agents en instance d'affectation, l'identification de propositions de missions temporaires par les services intéressés et l'accompagnement assuré par les responsables de mission dans les directions d'affectation temporaire.

Cependant, des difficultés peuvent obérer la réussite du dispositif : implantation géographique des services d'affectation, dimension médicale ou psychologique notamment pour les agents revenant d'un congé de maladie, dont le suivi est effectué en liaison avec le médecin de prévention (dans le respect de la confidentialité qui s'attache à ces situations).

### 6/Coûts estimés

Le coût du dispositif est estimé de 1 à 2 équivalent(s) temps plein (ETP) annuel(s) supporté(s) par plusieurs services RH.

### 7/Bilan – Evaluation

Cette démarche est actuellement en cours d'expérimentation. Après une première période de fonctionnement, un bilan devrait être présenté aux représentants des personnels.

### 8/Contact

Anne AMSON, responsable de la MS3P

Tél : 01 53 44 20 94

## 3.4 Dispositif d'aide au retour à l'emploi des agents suite à une longue absence (ministères sociaux)

### 1/Descriptif

La DRH des ministères des affaires sociales, de la santé, des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative a mis en place des procédures de préparation et de suivi du retour des agents suite à une longue absence et des outils correspondants, à destination des responsables des ressources humaines et des agents intéressés. Ces outils aident les agents qui connaissent une absence de plus de trois mois continus à revenir vers l'emploi, dans de bonnes conditions, quelque soit leur lieu d'exercice.

### 2/Contexte et enjeux

Le dispositif de préparation du retour des agents suite à une longue absence s'inscrit dans la démarche de labellisation « diversité » des ministères sociaux. Il fait suite aux préconisations d'un groupe de travail piloté par la DRH en lien avec la direction de l'administration générale et de la modernisation des services (DAGEMO) et associant des directions d'administration centrale, agence régionale de santé (ARS), direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS). Elle prend également en compte les observations formulées par les représentants des organisations syndicales.

### 3/Objectif – Finalité

L'objectif est de doter l'ensemble des services RH des ministères sociaux de procédures et d'outils leur permettant de préparer au mieux le retour des agents.

Cette thématique participe de la lutte contre les discriminations que pourraient connaître les agents concernés par les longues absences. Elle vise aussi à permettre aux agents absents pour raison de santé d'obtenir des conditions de vie au travail compatibles avec leur état, qui a pu évoluer suite à leur longue absence.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Un guide pour la préparation du retour des agents suite à une longue absence a été élaboré. Il est constitué de :

- fiches détaillant le régime des absences de plus de trois mois ;
- fiches de procédures et d'outils appropriables par les services des RH pour la préparation du retour des agents, à adapter localement dans chaque structure, tels que des grilles d'entretien, un document de maintien de contact, des plaquettes d'information des agents ;
- fiches sur le rôle des différents professionnels et sur les dispositifs mobilisables pour la préparation du retour des agents.

Un document d'évaluation du dispositif de préparation du retour des agents suite à une longue d'absence est adressé aux services. Une évaluation au niveau de chaque structure puis au niveau national doit être mise en place dès le début de l'application du dispositif. Le document d'évaluation annuel permettra d'alimenter l'évaluation nationale et de compléter le cas échéant le dispositif de préparation du retour des agents. Plusieurs points d'étape seront effectués à l'occasion des réunions des référents diversité et des réunions de réseaux. Ils seront l'occasion pour les responsables des structures de faire état des difficultés rencontrées le cas échéant et de mutualiser leurs bonnes pratiques.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Le retour suite à une longue absence nécessite une préparation, qui associe l'agent et le gestionnaire RH de proximité ou, selon les cas, le bureau de gestion. Elle requiert le cas échéant les compétences des professionnels de la médecine de prévention, du service social du personnel, de l'accompagnement des carrières et des parcours professionnels, des bureaux de gestion, du bureau de l'action sociale, du bureau de la formation, du conseiller ou de l'assistant de prévention.

Cette préparation peut donner lieu, de manière si possible anticipée, au recours aux dispositifs existants, à l'exemple du fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) qui peut être sollicité pour contribuer à l'adaptation du poste de travail.

### 6/Coûts estimés

Coût estimé : néant

### 7/Bilan - Evaluation

Ce dispositif qui contribue à la professionnalisation des services RH notamment sur le régime des absences et les procédures afférentes, fera l'objet d'une évaluation complète au printemps 2014.

### 8/Contact

**Myriam REVEL**, directrice de projet chargée des réseaux RH et de l'animation de dossiers transversaux auprès de la directrice de la DRH

Mél : [myriam.revel@sante.gouv.fr](mailto:myriam.revel@sante.gouv.fr) – Tél : 01 40 56 87 02.

## 3.5 Accompagnement des métiers des agents de la catégorie C [ministères sociaux]

### 1/Descriptif

Le plan stratégique d'accompagnement RH du projet « ministère fort » se décline en priorités d'actions pour toutes les catégories de personnel. Lancée à l'automne 2012, cette démarche porte une triple ambition : renforcer la capacité d'intervention du ministère du Travail et la pertinence de son action au service de nos concitoyens, faire évoluer certains métiers, redonner aux agents la fierté du service rendu.

### 2/Contexte et enjeux

Dans le cadre du plan de transformation d'emploi des contrôleurs du travail en inspecteurs du travail, de la mise en extinction de ce corps et de la réforme du système d'inspection du travail au sein du projet « ministère fort », il importe que les agents de catégorie C conservent toute leur place au sein du ministère.

### 3/Objectif – Finalité

Le projet vise à enrichir leurs tâches et à reconnaître leurs fonctions au sein d'un collectif. En effet, ces agents exercent un rôle déterminant en matière d'application du code du travail dans les entreprises par la réalisation de missions spécifiques d'accueil, d'orientation et d'information des usagers. Ils deviennent les premiers interlocuteurs des usagers dans les unités de contrôle et au sein des pôles 3E (entreprises, emploi, économie) des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Ce projet a également pour objet d'améliorer leur parcours professionnel au sein des unités territoriales et des DIRECCTE et de renforcer leurs perspectives de promotion :

- proposer des formations adaptées aux agents de catégorie C leur permettant de développer leurs compétences en particulier dans un contexte d'évolution de leur positionnement dans les unités de contrôle ;
- prendre en compte l'évolution du métier de « secrétaire de section » vers celui « d'assistant(e) de contrôle » et des nouvelles compétences ainsi développées dans la fiche métier du répertoire ministériel ;
- améliorer la préparation aux concours internes et examens professionnels d'entrée dans le corps de secrétaire administratif ;
- poursuivre les recrutements par concours des agents de catégorie C pour compenser les départs en retraite.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Dans le cadre du projet « pour un ministère plus fort », chaque DIRECCTE a organisé des groupes de travail thématiques auxquels participaient l'ensemble des agents concernés : l'un d'entre eux portait spécifiquement sur les catégories C. La DIRECCTE de la région Centre a ainsi chargé un cabinet de consultants d'effectuer les constats lui permettant d'élaborer ensuite son plan d'action.

Les formations spécifiques aux agents de catégorie C se réaliseront dans le cadre de l'offre nationale de formation pour 2014 élaborée avec les directions d'administration centrale et l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

Un groupe de travail réunissant les directions d'administration centrale et les services déconcentrés mettront à jour en janvier 2014 les fiches métier du répertoire ministériel.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Afin d'obtenir une participation la plus importante possible des agents de catégorie C aux formations spécifiques, il convient de réaliser ces formations au plus près de leurs lieux de travail et de compter sur l'appui des encadrants pour favoriser la participation de leurs agents aux actions proposées.

### 6/Coûts estimés

Les formations seront prises en charge dans le cadre de l'offre nationale de formation 2014.

### 7/Bilan - Evaluation

Les agents ont massivement participé aux groupes de travail organisés par les DIRECCTE.

### 8/Contact

**Marie-Françoise LEMAITRE**, sous-directrice du pilotage des ressources, du droit des personnels et du dialogue social (SD1-DRH)

Mél : [marie-francoise.lemaitre@sg.social.gouv.fr](mailto:marie-francoise.lemaitre@sg.social.gouv.fr) – Tél : 01 44 38 36 37



## 4.1 Plan d'accueil des nouveaux arrivants recrutés par concours [ministères sociaux]

### 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 une semaine début septembre 2013. Des attachés et inspecteurs du travail de la promotion précédente ont participé à une demi-journée d'échanges d'expérience avec eux. Certaines DIRECCTE, comme celle du Nord-Pas-de-Calais, organisent en plus un accueil commun dans leurs services aux attachés, secrétaires administratifs et adjoints administratifs arrivant en septembre.

### 2/Contexte et enjeux

Le ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle 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 entreprises, emploi, économie).

### 3/Objectif – 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), différents pôles (Travail ou 3E) et administrations (centrale ou services déconcentrés) favorisant 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 et de corps 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 et organisé par l'institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

### 7/Bilan – Evaluation

Le retour de la part des participants est extrêmement positif.

### 8/Contact

Claire GAILLARD, chef du bureau de la formation (DRH)  
Mél : [claire.gaillard@sg.social.gouv.fr](mailto:claire.gaillard@sg.social.gouv.fr) – Tél : 01 44 38 36 76

## 4.2 Handimanager (ministère de la justice)

### 1/Descriptif

Formation Handimanager dispensée par l'école nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ) et proposée par l'association Companieros.

### 2/Contexte et enjeux

Cette initiative de l'ENPJJ s'inscrit en lien avec la convention en faveur des personnels en situation de handicap signée entre le directeur de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ) et les organisations professionnelles en date du 13 janvier 2011. Cette convention d'une durée de 3 ans a notamment pour objectif « d'améliorer la sensibilisation et la communication des professionnels et leur formation ».

### 3/Objectif – Finalité

La formation est basée sur une pédagogie reposant sur un principe de transmission par les pairs et vise à favoriser l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap. Cette action est au cœur des problématiques d'accueil des personnes en situation de handicap à l'école et le rayonnement pourra se faire aussi jusque dans les établissements que rejoindront les futurs professionnels. Elle concerne aussi bien les personnels de la PJJ en situation de handicap que les jeunes accueillis.

Une journée formation-action permet, à ceux qui le souhaitent, l'obtention d'un label « handimanager ».

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Débuté en octobre 2011, ce programme a été engagé avec une « équipe pilote », choisie sur la base du volontariat, composée de sept éducateurs de la promotion 2011-2013, de trois directeurs stagiaires de la promotion 2011-2013 et de trois professionnels de l'ENPJJ (deux du site central de Roubaix et un du pôle territorial de formation de Pantin). Une journée formation-action, le 27 juin 2012 à l'ENPJJ, a été consacrée aux différents types de handicap.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Le 27 juin 2012, la présence d'associations et d'ateliers interactifs et les animations de la ligue d'improvisation ont permis de mettre en avant le côté dynamique et transversal du projet.

### 6/Coûts estimés

La convention passée avec l'organisme de formation s'élève à 40 000€ par an (HT) et comprend :

- la phase d'acculturation de l'équipe pilote qui passe par des rencontres et des ateliers de réflexion et qui dure d'octobre à janvier,
- la phase de déploiement où l'équipe pilote communique pour recruter un maximum de candidats au label, de mars à juillet,
- en juillet, l'équipe pilote assure l'animation sur une journée auprès des promotions et du personnel de l'école,
- le passage du label et la correction.

### 7/Bilan – Evaluation

Depuis sa mise en œuvre en 2011, la formation a été reconduite chaque année.

### 8/Contact

**Akli BERKAOUJ**  
ENPJJ – 16, rue du Curoir – BP 90114 ROUBAIX

# Actions en faveur de l'égalité professionnelle et de la diversité

5

## 5.1 Action en faveur de l'égalité femmes-hommes dans la gestion des commissions administratives paritaires (ministère des affaires étrangères)

### 1/Descriptif

Règle de gestion consistant à ce que chaque année, à compétences égales, la part des femmes promues dans les différents corps et grades soit toujours supérieure et a minima égale à la part des femmes parmi les agents susceptibles d'être promus.

### 2/Contexte et enjeux

La promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un axe majeur de la politique des ressources humaines mise en œuvre par le ministère des affaires étrangères.

Début 2013, les femmes représentent 53 % des agents titulaires de ce ministère, mais leur répartition dans les différents corps et grades révèle que la parité n'est pas encore généralisée et qu'elle diminue à mesure que l'on monte dans les catégories : les femmes représentent 68 % des agents de catégorie C, 43 % des agents de catégorie B, 36 % des agents de catégorie A et 21 % des agents de catégorie A+.

La démarche volontariste du ministère des affaires étrangères en matière de promotion des femmes s'inscrit dans une politique globale de parité visant prioritairement à renforcer la place des femmes dans les emplois supérieurs.

Formalisée notamment par un plan triennal ministériel « égalité hommes-femmes », cette politique participe du respect des engagements pris à l'occasion de la signature du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique et des dispositions de la loi du 12 mars 2012 instituant des quotas de primo-nominations de femmes dans la haute fonction publique.

### 3/Objectif – Finalité

Équilibrer, en les féminisant, les effectifs de l'encadrement supérieur.

Accroître le vivier des femmes susceptibles d'être nommées à des emplois d'encadrement supérieur.

Promouvoir la parité dans tous les corps et grades.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

La politique de parité définie par le ministère des affaires étrangères fait l'objet d'un plan triennal.

Les promotions sont examinées dans le cadre des CAP d'automne.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

La règle relative à la promotion des femmes a pu être appliquée dans la quasi-totalité des corps en 2012 et 2013.

En 2013, pour l'ensemble du ministère, les femmes représentaient 57 % des agents promouvables et 60 % des agents promus.

Pour le corps des secrétaires des affaires étrangères (catégorie A), elles représentaient 41 % des agents promouvables et 67 % des agents promus.

Pour le corps des conseillers des affaires étrangères (catégorie A+), elles représentaient 23 % des agents promouvables et 33 % des agents promus.

Pour certains corps en particulier techniques, et dans les catégories A et A+, la démarche du ministère se heurte à la faiblesse du vivier disponible.

La promotion des femmes constitue un des volets de la politique globale de parité du ministère des affaires étrangères qui entend, en parallèle, poursuivre ses efforts en matière de nomination, de recrutement et de modernisation des méthodes de travail.

### 6/Coûts estimés

Ce dispositif ne génère pas de coût spécifique.

### 7/Bilan - Evaluation

Elaboration annuelle des statistiques pour chaque corps et grades à l'issue des CAP d'automne.  
Le déploiement, en 2014, d'une nouvelle application informatique « PROM@E » pour la gestion des promotions pourrait fournir de nouveaux éléments statistiques en matière de parité.

### 8/Contact

Bureau des politiques statutaires et de gestion des ressources humaines

DGA/DRH/RH1/B

Mél : [denis.francois@diplomatie.gouv.fr](mailto:denis.francois@diplomatie.gouv.fr)

Mél : [marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr](mailto:marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr)

## 5.2 Coaching en faveur des cadres féminins à haut potentiel (ministère de l'intérieur)

### 1/Descriptif

Programme d'appui pour les cadres supérieurs féminins à haut potentiel du ministère de l'intérieur intitulé « ARIANE 2018 ».

### 2/Contexte et enjeux

Soutenir, dans un ministère régalien avec un faible taux de féminisation des fonctions dirigeantes, les objectifs fixés par la loi du 12 mars 2012 relative notamment à l'égalité professionnelle.

L'appellation « ARIANE 2018 » comporte à dessein dans son intitulé le chiffre de l'année 2018, correspondant à la date de mise en application totale de la loi.

Le Centre des Hautes Etudes du Ministère de l'Intérieur (CHEMI), en lien avec l'Ecole Nationale Supérieure de la Police Nationale (ENSP) de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or, œuvre pour la valorisation des hauts potentiels féminins du ministère de l'intérieur par une formation sur mesure.

### 3/Objectif – Finalité

Déclinaison en 6 objectifs majeurs dans le sigle « ARIANE » : « A » comme Anticipation, « R » comme Réseau, « I » comme Information, « A » comme Ambition, « N » comme Négociation, « E » comme E-formation.

Stimuler la réflexion sur les facteurs de succès de cadres dirigeants féminins.

Renforcer l'expression de l'ambition féminine, affirmer son leadership en comprenant bien les points forts et points faibles de son socio-style de management, consolider des connaissances en sécurité qui est un des piliers du métier et mieux travailler en réseau entre femmes sont des fondamentaux du programme ARIANE. Favoriser la consolidation d'un réseau de 75 cadres féminins à haut potentiel sur la période 2013 à 2018 et augmenter la visibilité de chaque bénéficiaire à l'appui de moyens de communication.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

- Séminaires thématiques construits conjointement avec l'ENSP, le CHEMI et la DRCPN entre le mois de septembre 2013 et le mois de mars 2014, ce qui permet un travail coaché par une 20<sup>aine</sup> de cadres dirigeants du secteur public et privé et des experts.
- Enseignement à distance sur 15 séquences de e-formation par le biais de la plateforme ALLCHEMI (le management, les affaires internationales, les systèmes de contrôle, la communication, l'anglais).
- Le deuxième cycle « ARIANE 2018 » ouvert à tous les périmètres du ministère (corps préfectoral, gendarmerie et police nationales, Inspection Générale de l'Administration et officier supérieur de sapeurs pompiers) composent la nouvelle cohorte.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

La qualité de la sélection des cadres féminins à haut potentiel des DRH, le niveau de motivation du groupe pour suivre ce cycle supérieur et la capitalisation des savoirs sont les facteurs clés de réussite.

Le niveau élevé de pilotage du programme, soutenu par le secrétaire général du ministère et les directeurs généraux permet de lever l'ensemble des freins organisationnels et logistiques.

Le point de vigilance principal est de réussir la e-formation, très adaptée à des cadres féminins dispersées sur le territoire national.

### 6/Coûts estimés

- 20 formateurs de niveau directeur général, général de gendarmerie ou inspecteur général de police/ une plate-forme de e-formation/ un professeur d'anglais en e-coaching/ 15 jours de directeur pour piloter le cycle supérieur/ autoproduction de la majorité des modules.
- Budget : 300 euros par cadre supérieur par an (frais de repas, frais de documentation, achat

d'expertise). Coût total en frais variables : inférieur à 4000 € hors frais de déplacement. Le CHEMI et l'ENSP fournissent leurs infrastructures. La contribution des formateurs externes est gratuite compte-tenu de leur envie de soutenir ce cycle 100% féminin.

### 7/Bilan - Evaluation

Réalisation par la première promotion du cycle « ARIANE 18 » d'un travail de réflexion collective sur « les valeurs de la police nationale en 2013 ». Le bilan a montré une évaluation très positive à 8.2/10 des bénéficiaires. Le cycle contribue aussi à la création d'une association professionnelle réunissant des femmes du ministère de l'intérieur. Pionnier dans le domaine de l'articulation entre des séminaires présentiels et de la e-formation, ce cycle constitue une innovation majeure sur le plan pédagogique.

Chaque année, une évaluation sera faite pour déterminer la reconduction du cycle. Sa durée maximale est estimée à 5 ans pendant la période d'effort collectif pour la féminisation.

### 8/Contact

Mme le commissaire divisionnaire **Laurence ORTSCHIEDT**, directrice de la formation du CHEMI

Mél : [laurence.ortscheidt@interieur.gouv.fr](mailto:laurence.ortscheidt@interieur.gouv.fr) – Tél : 01 57 44 07 84

## 5.3 Chèque emploi service universel lié aux horaires atypiques [ministère de la Justice]

### 1/Descriptif

Le chèque emploi service universel (CESU) Horaires Atypiques est un titre spécial de paiement préfinancé par le ministère de la justice qui peut être utilisé par les personnels qui remplissent certaines conditions en termes de revenus, travaillent en tout ou partie sur des horaires atypiques et font garder leurs enfants pendant ces périodes, pour rémunérer les services de la personne ou de l'organisme auquel ils font appel.

Peuvent ainsi bénéficier du dispositif les magistrats, fonctionnaires ou agents non titulaires affectés dans l'un des services du ministère de la justice, travaillant en horaires atypiques, c'est-à-dire effectuant tout ou partie de leur temps de travail entre 19 heures et 7 heures, ou en week-end ou en jours fériés, ayant un ou plusieurs enfants de moins de 6 ans faisant l'objet d'une garde durant ces horaires, qu'il s'agisse d'une garde à domicile ou hors du domicile, et ayant un revenu fiscal de référence du foyer inférieur à 50 000 euros pour l'année n-2. Le montant de la prestation est de 170 euros.

La prestation se présente sous deux formes laissées au choix du demandeur : les CESU Horaires Atypiques sous format d'un carnet de dix tickets nominatifs d'une valeur de 17 euros chacun, ou les CESU Horaires Atypiques dématérialisés pour lesquels l'agent dispose d'un compte personnel sur internet crédité d'une valeur de 170 euros.

La prestation fait l'objet d'un versement forfaitaire par année civile pour l'intégralité du montant par enfant à charge.

Les CESU Horaires Atypiques sont valables jusqu'au 31 janvier de l'année qui suit celle au cours de laquelle ils ont été délivrés.

Les CESU Horaires Atypiques peuvent être utilisés pour trois modes de garde : un salarié en emploi direct (assistant(e) maternel(le), garde à domicile, garde partagée, garde occasionnelle, baby-sitter), une structure de garde d'enfants hors domicile (crèche, halte-garderie, jardin d'enfants), une entreprise ou une association prestataire de services ou mandataire agréé.

La prestation CESU Horaires Atypiques est cumulable avec les prestations légales dont les personnels bénéficient de plein droit.

Il s'agit d'une prestation nette de cotisations salariales et nette d'impôts sur le revenu, dans la limite globale – c'est-à-dire compte tenu, le cas échéant, de toute autre aide au titre des services à la personne – de 1 830 euros par année civile et par bénéficiaire.

Le ministère de la justice a retenu comme gestionnaire l'émetteur habilité Edenred.

Une fois lancé, le dispositif tel qu'il a été prévu dans le marché repose exclusivement sur le prestataire (actions de communication, réception des demandes, vérification de l'éligibilité des demandeurs, émission des chèques, remboursement des chèques aux prestataires ayant assuré les gardes, gestion des changements de millésime pour les chéquiers non entièrement consommés).

Par ailleurs, le prestataire rend régulièrement des comptes à l'administration, mais aussi au conseil national d'action sociale (CNAS).

### 2/Contexte et enjeux

Un certain nombre d'agents du ministère de la justice, spécialement des personnels de surveillance affectés dans des établissements pénitentiaires, des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse affectés dans des structures accueillant des mineurs, et des personnels des services judiciaires appelés notamment à intervenir dans le cadre d'audiences tardives, peuvent être conduits à travailler sur des horaires atypiques et peuvent rencontrer des difficultés pour faire garder leurs enfants en bas âge pendant ces périodes.

### 3/Objectif – Finalité

Afin de faciliter la garde des enfants en bas âge des agents du ministère de la justice amenés à travailler sur des horaires atypiques et pour favoriser le maintien de leur activité professionnelle sur ces plages horaires, le ministère de la justice met à disposition des agents concernés une aide qui prend la forme de chèques emplois service universel liés aux horaires atypiques.



#### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Après une expérimentation sur les plates-formes interrégionales de Nancy, Lyon et Bordeaux, mise en œuvre par la circulaire du 13 mars 2012, le dispositif a été étendu à l'ensemble du territoire par la circulaire du 18 septembre 2012.

#### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Il convient de porter une attention particulière à la communication, afin d'informer les agents concernés de l'existence du dispositif et de ses modalités pratiques. Pour ce faire, le prestataire retenu par le ministère de la justice a développé des dépliants ainsi que des affiches. Une information a par ailleurs été publiée sur le site intranet du ministère.

Il apparaît toutefois que dans certaines régions, notamment en Ile-de-France, le niveau des demandes reste inférieur aux prévisions. Pour y remédier, un nouveau cycle de communication a été enclenché afin de veiller à ce que les personnels potentiellement intéressés aient accès au dispositif.

#### 6/Coûts estimés

En régime de croisière, le coût de l'opération avait été estimé à près de 400 000 euros par an.

Après un peu plus d'un an de fonctionnement, le montant a atteint 278 120 euros pour l'année 2013, pour 1 636 chèquiers émis.

Il semble toutefois que ce montant devrait, en 2014, se rapprocher de l'estimation initiale.

Par ailleurs, il convient de noter que la rémunération du prestataire est de 0,1% hors taxe de la valeur faciale du chèque. Le coût pour le ministère de la justice est de 17,02 euros par chèque (au moment de la passation du marché), ce coût incluant l'envoi du chèque au domicile de l'agent.

La prise en charge du suivi de l'opération étant entièrement réalisée par le prestataire, la charge pour le ministère de la justice est quasiment limitée au coût lui-même des chèques, si ce n'est un suivi budgétaire et un rendu-compte régulier de l'efficacité du dispositif devant le CNAS.

#### 7/Bilan – Evaluation

Globalement, il s'agit d'une opération qui a été très bien ressentie au ministère de la justice et dont le montage a été réalisé dans de bonnes conditions. Les organisations syndicales représentées au CNAS étaient très favorables à sa mise en place.

Une fois l'opération lancée, l'investissement en termes de moyens humains est faible et ne représente donc pas une charge importante pour les services.

Hormis les réunions de suivi, il est important de noter que cette opération n'a qu'un coût très limité au-delà de la valeur des chèques émis, le coût facturé par le prestataire étant très modique.

L'essentiel de la somme investie par le ministère de la justice profite donc à près de 100% aux agents.

#### 8/Contact

**Marc SAMPIERI**, chef du bureau de l'action sociale et des conditions de travail

14 rue de Cévennes, 75015 Paris

Mél : [marc.sampieri@justice.gouv.fr](mailto:marc.sampieri@justice.gouv.fr) – Tél : 01 44 77 71 66

## 5.4 Création d'une cellule d'écoute et d'alerte en matière de discrimination dans le cadre de la démarche diversité [ministères sociaux]

### 1/Descriptif

Dans le cadre du plan d'actions pour prévenir les discriminations et pour la promotion de la diversité engagé par les ministères chargés des affaires sociales, une lutte efficace contre les discriminations comporte nécessairement un dispositif de détection et de traitement visant à mettre un terme aux situations dans lesquelles une discrimination serait identifiée.

Les ministères chargés des affaires sociales ont fait le choix de confier le fonctionnement de leur cellule d'écoute et d'alerte (CEMCAS) à un prestataire extérieur à leurs administrations. Au terme d'un marché public, la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) a été retenue comme prestataire.

Le recours à la cellule d'écoute demeure facultatif et complémentaire des canaux d'information des situations de discrimination.

Peuvent saisir la cellule tous les agents en poste dans les services ou établissements, quelle que soit leur position statutaire ainsi que les personnels des ARS régis par les conventions collectives des organismes de sécurité sociale. Les conditions de cette saisine sont définies par la note de service du 12 juillet 2013 relative à la mise en place d'une cellule d'écoute et d'alerte des ministères chargés des affaires sociales concernant les agents de ces ministères et ses annexes.

### 2/Contexte et enjeux

Les ministères chargés des affaires sociales franchissent, avec la mise en place de cette cellule, une nouvelle étape dans le traitement concret des discriminations. La cellule doit en effet contribuer à améliorer l'ensemble des procédures de gestion des ressources humaines et à éviter que certaines pratiques puissent être génératrices de discriminations, en incitant les services centraux et territoriaux à prendre des mesures correctives qui auront vocation à prévenir les discriminations futures.

C'est un signal fort qui est ainsi envoyé à tous les agents de nos administrations : l'égalité de traitement s'inscrit au cœur des pratiques RH et managériales.

### 3/Objectif – Finalité

Les ministères chargés des affaires sociales sont informés de situations de discrimination par divers canaux internes tels que leurs services RH, les conseillers et assistants de prévention, les assistants de service social, les médecins de prévention, les conseillers mobilité carrière, les correspondants handicap et les référents diversité, outre les signalements qui peuvent émaner de leurs représentants syndicaux.

C'est afin de compléter ce réseau d'information, d'assurer un meilleur suivi des signalements, d'améliorer la visibilité sur les suites données et de satisfaire ainsi à la demande de l'AFNOR, organisme de certification, de recourir à une structure spécifique, que les ministères se sont dotés de la CEMCAS.

La CEMCAS a pour mission de recueillir les signalements de faits avérés ou présumés de discrimination, émanant soit des personnes se considérant elles-mêmes victimes de tels faits, soit d'autres agents intervenant dans l'intérêt de celles-ci. Les discriminations peuvent résulter soit de comportements individuels, soit des procédures mises en place dans les ministères et services rattachés, ou des modalités de leur mise en œuvre. Sont concernées toutes situations de discrimination, directes ou indirectes, pouvant porter sur l'un des dix-neuf critères de discrimination fixés par la loi.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

La mise en place de cette cellule a été, à plusieurs reprises, évoquée en réunion de directeurs et avec les responsables des ressources humaines. Elle a été aussi largement débattue avec les organisations syndicales au cours de réunions de travail qui ont débuté au mois de mai 2011.

Un appel d'offres a été lancé en fin d'année 2012 et emporté par FACE au début de l'année 2013.

La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a autorisé la cellule à traiter des données à

caractère personnel sensibles par délibération du 11 avril 2013.

La note de service du 12 juillet 2013 précitée et ses annexes ont été diffusées à l'ensemble des personnels.

La CEMCAS est entrée en fonctionnement le 16 juillet 2013.

## 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

### Neutralité et indépendance

La CEMCAS et ses personnels sont tenus à l'obligation de discrétion et de confidentialité. Ils s'engagent à observer et faire observer la plus stricte neutralité, sans porter de jugement sur les comportements ou les faits qui leur sont rapportés. Ils ne sont pas liés par les qualifications juridiques et les appréciations portées à leur connaissance par leurs interlocuteurs.

### Confidentialité et protection des données personnelles

Les ministères chargés des affaires sociales veillent à faire respecter par la cellule, la décision d'autorisation de traitement obtenue de la CNIL le 11 avril 2013. Les règles de confidentialité des données, concernant à la fois les auteurs de signalements, les collègues de travail ou les personnes qui pourraient être mises en cause, ainsi que les modalités d'accès et de rectification, sont précisées en annexe 2 de la note de service du 12 juillet 2013 précitée.

### Rappel du rôle des instances représentatives du personnel

Conformément à l'article 34 du décret n° 2011-184 du 15 février 2011, les questions relatives à l'égalité professionnelle, à la parité et à la lutte contre toutes les discriminations doivent donner lieu à la consultation des comités techniques, dont les comités techniques des services déconcentrés (CTSD) pour les questions relevant de leur périmètre.

Plus particulièrement, afin de mettre la mise en œuvre de l'article 51 du décret n°82-453 modifié du 28 mai 1982, le CHSCT compétent doit être, le cas échéant, informé de toute discrimination ayant pu revêtir la forme d'un harcèlement moral ou sexuel afin notamment de bien permettre de faire des préconisations tendant à prévenir toute nouvelle discrimination de cet ordre.

### Diffusion de l'information sur la mise en place de la cellule

Une large diffusion de la note de service du 12 juillet 2013 précitée auprès de l'ensemble des personnels est organisée. La direction de la communication a diffusé des supports d'information reprenant les modalités de saisine de la cellule, destinée à chaque agent. Enfin, un message d'information a été adressé à l'ensemble du personnel, comportant les annexes à la présente instruction.

## 6/Coûts estimés

Le coût estimé doit se comprendre dans une fourchette allant de 15 000 à 25 000 €.

## 7/Bilan - Evaluation

La CEMCAS réalise une fois par an un rapport d'activités comportant des restitutions statistiques et un bilan qualitatif à l'attention de chacun des ministères et de chacun des établissements publics sur le nombre de saisines, leur nature, les suites données, les délais de traitement.

Un comité de pilotage associant le titulaire est, par ailleurs, réuni à l'initiative des ministères chargés des affaires sociales au moins une fois par an pour faire un point sur l'organisation de la procédure d'écoute, son articulation avec les autres procédures d'alerte interne et sur toutes difficultés éventuelles.

Le comité de pilotage comprend, à titre indicatif, le chef de projet diversité, l'équipe en charge du suivi de la politique diversité, le haut fonctionnaire chargé de l'égalité femmes-hommes et tout personnel qualifié.

FACE y restitue un état des sollicitations reçues, des délais et modalités de traitement, des suites données par les entités employeurs et de toutes difficultés auxquelles elle serait confrontée.

## 8/Contact

**Jean-Claude MICHAUD**, adjoint à la sous-directrice de la qualité de vie au travail, direction des ressources humaines

Mél : [jean-claude.michaud@sg.social.gouv.fr](mailto:jean-claude.michaud@sg.social.gouv.fr) – Tél : 01 44 38 32 13

**Arnaud SEGUIN**, adjoint au chef de la mission diversité et égalité des chances, sous-direction de la qualité de vie au travail, direction des ressources humaines

Mél : [arnaud.seguin@sg.social.gouv.fr](mailto:arnaud.seguin@sg.social.gouv.fr) – Tél : 01 40 56 44 62

## 5.5 Dispositif de recrutement de contractuels issus de la diversité pour les emplois saisonniers (services du Premier ministre)

### 1/Descriptif

Pour remplacer certains personnels de catégorie B et C qui prennent leurs congés aux mois de juin, juillet, août et septembre, les services du Premier ministre (SPM) recrutent, chaque été, des étudiants contractuels saisonniers (une centaine d'équivalents temps plein environ) pour pourvoir, majoritairement, des emplois d'agents d'accueil, de gestionnaires et de secrétariat.

### 2/Contexte et enjeux

Conformément aux prescriptions du Défenseur des droits, une attention particulière est systématiquement portée, lors du recrutement d'agents contractuels, sur des mesures de respect de la parité et de la diversité sociale, destinées à favoriser l'accès à l'emploi de femmes, de jeunes diplômés issus des milieux défavorisés et reflétant la diversité sociale et culturelle de la société française. Les SPM ont ainsi mis en place une nouvelle procédure de recrutement de contractuels saisonniers durant la période estivale. En effet, jusqu'en 2008, les enfants des agents des SPM (dites candidatures internes) avaient – traditionnellement - la priorité pour l'accès à ces emplois. La procédure mise en place doit permettre d'offrir l'opportunité à des étudiants (dites candidatures externes) de se porter candidats sur des emplois saisonniers dans des services prestigieux de la Fonction Publique d'Etat.

### 3/Objectif – Finalité

Tous les candidats doivent remplir les deux conditions suivantes : être étudiant et âgé de 18 ans révolus au moment de la prise de fonction. Par ailleurs, la durée des contrats est – sauf obligation de service - limitée à un mois par étudiant, celui-ci ne pouvant pas être recruté plus de deux années consécutives.

Au-delà du respect des recommandations du Défenseur des droits, l'objectif de la mise en place de cette procédure encadrée est pédagogique. Elle doit permettre aux étudiants de décrocher un premier emploi en suivant une procédure équitable qui assure l'égalité des chances.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Durant le mois de février, le responsable de la campagne de recrutement recueille les besoins des services et rappelle la procédure à suivre (notamment sur l'intranet des SPM).

L'appel à candidature destiné à recruter des contractuels saisonniers pour la période estivale de l'année est ensuite diffusé simultanément sur l'intranet des SPM, et hors du périmètre ministériel, par le Pôle emploi du centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) de Paris. L'offre publiée indique clairement les modalités d'organisation de la sélection (envoi par Internet du CV et de la lettre de motivation de chaque candidat jusqu'au 15 mars, obligation d'assister à l'entretien collectif...). Toutes les candidatures sont examinées. Les contractuels sélectionnés sont affectés en fonction de l'adéquation de leur profil et des besoins des services, entre le 15 mars et le 30 avril. Tous les postulants reçoivent un accusé de réception lors du dépôt de leur candidature et une réponse définitive, négative ou positive, au plus tard au début du mois de mai. Les CV des candidats retenus sont transmis aux services.

Préalablement à leur prise de fonction, les contractuels saisonniers sont conviés à une réunion d'information obligatoire. Elle comporte, notamment, un volet relatif à la sécurité (y compris sécurité informatique) et un volet pédagogique (savoir être, fonctionnement hiérarchique, tenue vestimentaire).

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

#### Facteurs de réussite :

- la transparence absolue tout au long de la procédure : validation par la hiérarchie notamment pour les objectifs de recrutement (hommes/femmes, candidatures internes/externes...) et critères de

sélection des candidats (priorité aux enfants d'agents de catégorie C et B pour l'interne, priorité aux candidats issus de milieux défavorisés). En outre, l'évaluation de la manière de servir des vacataires est sollicitée systématiquement auprès des services par l'envoi d'une fiche d'évaluation à retourner au responsable de la campagne.

**Freins :**

- la mise en place, récente, de cette procédure suscite encore des interrogations chez certains agents dont les enfants ne sont pas sélectionnés.

**Points de vigilance :**

- il est nécessaire de rappeler les règles établies aux personnels souhaitant présenter des candidats.

## 6/Coûts estimés

Cette procédure nécessite la mobilisation à plein temps du responsable de la campagne de recrutement pendant plusieurs mois (mars à juin) et ponctuellement de 2 assistants, faisant fonction de greffier et d'assesseur, car tous les candidats «éligibles» sont reçus en entretien collectif.

## 7/Bilan - Evaluation

Au cours des trois dernières années, il est constaté que cette procédure a permis d'élargir le vivier de candidats aux emplois de contractuels saisonniers reflétant la diversité de la société française et d'inverser la proportion d'enfants d'agents des SPM et de candidats extérieurs, pour tendre vers un ratio de 30 % de recrutement pour les enfants d'agents, 70 % pour les candidats externes. Cette procédure donne entière satisfaction aux services comme aux jeunes gens qui y sont affectés. Elle contribue, sur le plan de la gestion des ressources humaines, à renforcer l'image positive des services du Premier ministre.

## 8/Contact

**Carole PICHON-LEGALL**, assistante de recrutement  
Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre, sous-direction des ressources humaines, bureau de la gestion des ressources humaines

## 6 Qualité de vie au travail

### 6.1 Lettre de cadrage du secrétaire général relative au développement des compétences au management d'équipe [ministère des affaires étrangères]

#### 1/Descriptif

Lettre du secrétaire général adressée à tous les agents nommés pour la première fois sur un emploi fonctionnel et mettant l'accent sur les responsabilités d'encadrement qu'ils auront à exercer.

Elle souligne l'attention qu'ils devront porter aux conditions de travail des agents placés sous leur autorité, à leur évaluation, aux mécanismes de reconnaissance de leur valeur professionnelle, à leur promotion, leur formation, leur difficulté et leur signalement.

#### 2/Contexte et enjeux

En matière de qualité de vie au travail, une responsabilité particulière incombe à la hiérarchie à qui il appartient d'instaurer, par ses pratiques managériales, un environnement favorable à l'épanouissement professionnel de l'ensemble des collaborateurs.

Au ministère des affaires étrangères, des réflexions dans ce domaine ont été menées depuis 2011 dans le cadre d'un groupe de travail comprenant des représentants de l'administration et des organisations syndicales. Ces réflexions ont été approfondies lors de la mise en place des emplois fonctionnels en 2012, puis de l'élaboration du plan ministériel de prévention des risques psychosociaux.

Elles ont conduit le ministère à imaginer des dispositifs visant à éliminer ou réduire, à la source, les facteurs susceptibles d'altérer le bien-être et l'efficacité au travail.

#### 3/Objectif – Finalité

Sensibiliser les agents chargés de fonctions d'encadrement à leurs responsabilités managériales.

Tendre vers une organisation du travail qui facilite l'intégration des agents et la reconnaissance de leur valeur professionnelle.

#### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Un courrier est en principe adressé dès la prise de poste aux directeurs, directeurs-adjoints, sous-directeurs et chefs de bureau dès lors qu'ils exercent pour la première fois des fonctions d'encadrement.

Les premiers courriers ont été envoyés à l'automne 2013 puis versés aux dossiers des agents destinataires.

#### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

Projet porté à haut niveau hiérarchique (secrétaire général et directeur général de l'administration et de la modernisation) et à destination de tous les échelons d'encadrement à partir des chefs de bureau.

Cette action de communication doit s'inscrire dans une stratégie globale reposant notamment sur des actions de formation initiale et continue, et la prise en compte des capacités d'organisation et d'animation de leurs équipes dans les évaluations des agents concernés.

#### 6/Coûts estimés

Ce dispositif ne génère pas de coûts spécifiques.

#### 7/Bilan – Evaluation

Cet exercice de valorisation contribue à l'amélioration de la qualité de vie au travail.



## 8/Contact

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

Mél : [denis.francois@diplomatie.gouv.fr](mailto:denis.francois@diplomatie.gouv.fr)

Mél : [marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr](mailto:marine.reuflet@diplomatie.gouv.fr)

## 6.2 Dispositif de comités de suivi locaux axé sur la qualité de vie au travail (ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – ministère de l'égalité des territoires et du logement)

### 1/Descriptif

Les comités de suivi locaux (CSL), institués par chaque directeur ou chef de service de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) ont une double compétence en matière de qualité de vie au travail :

- d'une part, le suivi de la gestion des agents en situation de handicap, maintien dans l'emploi, congés maladie ;
- d'autre part, l'instruction des situations individuelles de souffrance au travail.

Ces instances sont composées, en plus du directeur ou chef de service, du médecin de prévention, de l'infirmière, de l'assistante de service social, du responsable RH, de l'assistant de prévention du service ou, en son absence, du conseiller régional de prévention, en tant que de besoin.

Dans l'étude d'un cas de souffrance au travail, le secrétaire du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) concerné est également présent. Les comités doivent se réunir autant que de besoin mais au minimum deux fois par an pour assurer le suivi des agents en situation de handicap, le maintien dans l'emploi, les congés maladie.

Lors d'un signalement de souffrance au travail, le directeur ou le chef de service rencontre le ou les agent(s) concerné(s) et propose des solutions. Si les solutions proposées n'aboutissent pas à l'amélioration de la situation ou si aucune solution n'est trouvée, l'autorité compétente convoque le comité de suivi local, dans sa configuration « instruction des situations de souffrance au travail ». L'objectif du comité est de proposer la résolution des cas de souffrance au travail par la mise en œuvre de solutions applicables localement.

Ce dispositif est complété par une cellule nationale d'instruction des situations de souffrance au travail qui intervient dans les deux cas suivants :

- les situations qui impliquent directement l'autorité compétente localement
- les situations qui n'ont pu faire l'objet d'une résolution lors d'un examen par le comité de suivi local concerné.

### 2/Contexte et enjeux

La DGAC, consciente que la qualité de vie au travail est un élément essentiel de la qualité du travail et de la performance du service public, souhaite préserver un bon collectif de travail. Elle connaît par ailleurs actuellement de profonds changements organisationnels liés, d'une part, à la réforme globale de l'Etat et d'autre part, aux changements structurels et réglementaires au niveau européen ainsi qu'à des évolutions techniques majeures. Elle souhaite donc se doter d'une stratégie globale de préservation de la santé, de la sécurité et des conditions de travail des agents.

Cette stratégie comprend donc trois volets :

- la DGAC met en place une démarche globale de préservation de la qualité de vie au travail qui va se traduire en 2014 par la mise en œuvre d'un diagnostic quantitatif et qualitatif, préalable nécessaire à la mise en place d'un plan national d'actions. Le prestataire qui accompagnera la DGAC dans cette démarche a été désigné fin 2013. Il convient de noter que cette démarche a pris du retard. En effet, la DGAC avait lancé en 2012 un appel d'offres ouvert pour retenir un prestataire qui devait accompagner la DGAC dans la mise en place de sa démarche globale de prévention des risques psycho-sociaux. Cette procédure n'a pu aboutir et le marché a été déclaré sans suite. Aussi, la DGAC a relancé une nouvelle procédure sous forme de marché négocié, procédure plus adaptée aux prestations attendues. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre de l'accord Fonction Publique relatif à la prévention des risques psychosociaux. Un comité de pilotage et un comité de suivi traitent de la qualité de vie au travail dans sa dimension collective. Ces instances s'appuieront sur les travaux du prestataire et auront en charge la validation des orientations proposées.

- une formation à la détection et à la prévention des RPS à destination des cadres. Des formations pilote ont eu lieu en 2012 et 2013 et seront étendues peu à peu à tous les managers.
- les instances de suivi des situations individuelles de souffrance au travail qui font l'objet de cette fiche.

### 3/Objetif – Finalité

L'objectif des CSL est de réunir les différents acteurs de la chaîne de prévention et des RH afin de co-réfléchir à la résolution du problème sur la base des données relatives à la situation individuelle considérée. Il est donc demandé aux CSL de mobiliser et d'imaginer toutes les pistes de solutions possibles avant d'arriver à la solution d'une mutation : coaching, médiation, organisation du travail, pratiques managériales.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Les modalités de fonctionnement de ces instances ont été discutées avec les organisations syndicales en amont. Ces instances ont fait l'objet de circulaires présentées en CHSCT et en CT courant 2012. Les premières ont été créées fin 2012.

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

#### Facteurs de réussite :

- Ces instances constituent un volet important de la démarche de traitement des RPS mais il ne doit pas être le seul. Il est nécessaire de se doter d'une part, d'une stratégie globale alliant la dimension préventive et collective de la qualité de vie au travail et d'autre part, d'instances permettant la résolution de situations individuelles de souffrance au travail.

#### Points de vigilance :

- Cette démarche doit être portée au plus haut niveau d'une organisation pour réussir. Elle doit également être discutée avec les organisations syndicales et faire l'objet d'une communication auprès des services et agents.

### 6/Coûts estimés

L'estimation précise des coûts générés sera effectuée ultérieurement.

### 7/Bilan – Evaluation

Ces instances ont aujourd'hui un peu plus d'un an d'existence. Il convient donc de réaliser un premier bilan d'étape pour une optimisation du fonctionnement des instances individuelles de suivi des situations de souffrance au travail. Un guide pratique sera élaboré courant 2014 à destination des services et des agents pour les informer au mieux de la démarche, du fonctionnement des instances, des points d'attention.

### 8/Contact

**Sandrine HORVAT**, conseillère nationale de prévention

Mél : [sandrine.horvat@aviation-civile.gouv.fr](mailto:sandrine.horvat@aviation-civile.gouv.fr)

**Edith THEURET**, chef de la division dialogue social et prévention des risques professionnels

Mél : [edith.theuret@aviation-civile.gouv.fr](mailto:edith.theuret@aviation-civile.gouv.fr)

## 6.3 Formation qualité de vie au travail destinée aux encadrants [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/Objectif – 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 – Etapes – Calendrier

Les formations ont été élaborées en lien avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique 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 de prise de poste).

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 des techniques de formation interactives, échanges autour de cas pratiques, de scénettes de théâtre, retours d'expérience ;
- la mise à disposition d'outils opérationnels (baromètres, grille d'analyse du « confort au travail »).

### 6/Coûts estimés

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 – Evaluation

Outre 2 sessions pilotes 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. Le retour des évaluations atteste d'un niveau de satisfaction très élevé (4,5 sur 5).

### 8/Contact

Isabelle OYARSABAL – SG – sous-direction des ressources humaines ministérielles (DRH1) – bureau DRH 1B  
Mél : [isabelle.oyarsabal@finances.gouv.fr](mailto:isabelle.oyarsabal@finances.gouv.fr) – Tél : 01 53 18 76 07.

## 6.4 Démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques (ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt)

### 1/Descriptif

En mai et juin 2010, à la demande des organisations syndicales, le ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) a constitué un groupe de travail sur les conditions de travail. Il y est apparu sans détour qu'une population très sensible était celle des techniciens supérieurs et contrôleurs sanitaires exerçant des contrôles en abattoirs de boucherie.

Le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail ministériel (CHSCTM) a rapidement orienté son action sur les risques professionnels auxquels ces agents étaient exposés, en particulier les troubles musculo-squelettiques (TMS). Ainsi, une enquête exploratoire a été menée en 2011 dans les directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations DD(CS)PP en charge des abattoirs, à partir d'un questionnaire construit par un comité de pilotage interne au MAAF. En l'absence de données disponibles jusqu'alors, cette enquête a permis de faire, pour la première fois, un bilan quantitatif des TMS dans ce milieu, mais également de recueillir des données sur les conditions de réalisation de l'activité d'inspection en abattoir et sur l'organisation de la prévention in situ. Les résultats de cette étude ont été présentés en CHSM du 18 octobre 2011. Le 13 juin 2012, le CHSCTM, en partenariat avec la direction métier et l'institut national de la recherche agronomique (INRA), a organisé une journée nationale d'étude sur les TMS au cours de laquelle la restitution de l'enquête exploratoire a été présentée en détail aux DD(CS)PP, ainsi que la perspective pluridisciplinaire, les apports de recherches et d'expériences récentes en matière de prévention des TMS et de santé au travail, avec l'objectif de s'accorder sur les axes prioritaires de prévention. Ces travaux ont montré la nécessité de penser ensemble l'organisation du travail, le geste professionnel, l'aménagement du poste et l'environnement de travail, et enfin les outils d'action publique pour optimiser la prévention des TMS et améliorer les conditions de travail. Quatre actions concrètes sont d'ores et déjà mises en œuvre dans ce sens :

- l'inscription de la prévention du risque TMS dans le programme national de prévention du MAAF, en tant qu'action prioritaire, de façon à cofinancer certains projets d'appui à la prévention des TMS dans le cadre du dispositif annuel du CHSCTM ;
- l'échange sur les bonnes pratiques identifiées ;
- l'intégration de la prise en compte du poste de travail des agents de l'Etat en abattoirs dans le cadre du protocole spécifique signé avec chaque abattoir, avec un impact sur le montant des redevances payées à l'abatteur ;
- le cofinancement d'une thèse de doctorat sur le sujet suivant « La santé au travail des agents de l'Etat en abattoir. De l'émergence publique du problème à la mise en place d'une politique de prévention ».

### 2/Contexte et enjeux

Pour assurer la sécurité sanitaire des viandes, des agents relevant du MAAF travaillent en permanence dans les abattoirs où ils examinent les abats ainsi que chaque carcasse. Le travail des inspecteurs en abattoir se caractérise par une forte présence sur la chaîne d'abattage, où ils recherchent les anomalies organoleptiques. Les conditions de travail de l'abattoir s'imposent donc à eux et ils sont soumis à un environnement difficile (froid, bruit, etc.), des gestes répétitifs avec l'éventuelle utilisation du couteau et des postures contraignantes (station debout, bras en hauteur).

Les enjeux sont les suivants :

- améliorer la connaissance par des études quantitatives et qualitatives sur les facteurs de risques et les conséquences des TMS en abattoirs sur la santé ;
- amener les organisations syndicales représentées au CHSCTM et les directions du MAAF à un travail collaboratif sur cette question ;
- construire des actions de prévention robustes pour une meilleure prévention.

### 3/Objectif – Finalité

La finalité : diminuer l'apparition de TMS en abattoir par une prévention durable. L'objectif consiste à mieux prendre en compte les différents facteurs conduisant ou pouvant conduire à l'émergence de TMS dans le cadre d'une approche globale (dimensions biomécanique, subjective et organisationnelle). La mobilisation et la professionnalisation d'un réseau de terrain proche des abattoirs fait partie des axes stratégiques pour garantir la pérennité des actions conduites.

### 4/Modalités d'élaboration – Etapes – Calendrier

Les étapes ont été les suivantes :

- mai et juin 2010, groupe de travail sur les conditions de travail au MAAF. Un thème prioritaire est identifié : les TMS en abattoirs ;
- création d'un groupe de pilotage pluridisciplinaire début 2011 ;
- dans le cadre du CHSCTM, réalisation d'une enquête exploratoire en 2011 dans les DD(CS)PP sur les risques de TMS dans les abattoirs. Sélection et financement de projets de prévention des TMS en 2011, 2012, 2013 dans le cadre d'un groupe de travail avec les organisations syndicales ;
- organisation d'une journée nationale sur les TMS en juin 2012 avec la direction métier compétente, direction générale de l'alimentation (DGAL) ;
- constructions d'axes stratégiques visant à prévenir les TMS en abattoirs pour 2012-2013 (affinement du questionnaire pour recueillir une seconde série de données, accompagnement des DD(CS)PP pour la prise en compte des conditions de travail dans les protocoles abattoirs, suivi des bonnes pratiques, évaluation des formations réalisées en 2011-2012, poursuite de l'observation du terrain dans le cadre de la thèse).

### 5/Facteurs de réussite – Freins identifiés – Points de vigilance

#### Facteurs de réussite :

- rôle moteur de la présidente du CHSCTM ;
- dialogue constructif avec les organisations syndicales ;
- implication de la direction métiers (DGAL) ;
- mobilisation des acteurs locaux à la suite du questionnaire ;
- partenariats scientifiques (association nationale pour l'amélioration des conditions de travail, Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, Université Blaise Pascal) ;
- action pérenne dans le temps, avec une thèse en cours sur le sujet ;
- dégagements de crédits pour financer des projets de prévention.

#### Freins :

- difficultés à réunir des données sur les TMS ;
- contexte d'un travail dans des établissements privés qui ne dépendent pas de l'administration notamment en termes d'organisation industrielle ;
- isolement relatif des agents d'inspection de leur DD(CS)PP de rattachement.

#### Points de vigilance :

- diversité des abattoirs (taille, organisation) ;
- soutenir la mobilisation de la DGAL ;
- appropriation au niveau local pour une prévention durable.

### 6/Coûts estimés

Cofinancement de la thèse du doctorat.

Budget annuel pour la sélection de projets de formations ou d'études liés au TMS : en 2012, 17 projets sélectionnés pour un cofinancement d'environ 28 000 euros.

## 7/Bilan - Evaluation

Trois années après la mise en place de ce plan de prévention des TMS, le bilan apparaît très positif :

- ce sujet fait désormais l'objet d'un dialogue social régulier et continu ;
- la connaissance des TMS en abattoirs a été fortement améliorée ;
- la question du poste de travail des contrôleurs a bien été prise en compte dans le protocole avec les abatteurs.

Par contre, le travail doit être poursuivi sur d'autres sujets :

- l'évaluation du nombre exact de TMS pour les agents affectés en abattoirs reste à préciser ;
- la question du reclassement des agents affectés de TMS doit être approfondie.

## 8/Contact

**Françoise THEVENON LE MORVAN**, présidente du CHSCT ministériel, inspectrice générale

Mél : [francoise.thevenon-le-morvan@agriculture.gouv.fr](mailto:francoise.thevenon-le-morvan@agriculture.gouv.fr)

## Bilan 2013

### Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

Ce recueil, à destination des responsables et des gestionnaires des ressources humaines, recense les bonnes pratiques, les démarches et les actions innovantes en matière de GRH présentées par les ministères à l'occasion du cycle 2013 des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

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

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 statistique « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique, dont sont issues les brochures « 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.**

## 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.

## 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.

## 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.