



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

ÉDITION 2022

Les PFRH au service de la stratégie territoriale RH de l'État

**Bilan d'activité 2021 des plates-formes régionales d'appui
interministériel à la gestion des ressources humaines**





Éditorial.....	5
Chiffres clefs 2021.....	6
Présentation des PFRH.....	8
I. Construction d'une stratégie territoriale RH de l'Etat.....	10
• Travaux préparatoires: du « projet territorial » à la stratégie territoriale RH.....	11
• Chantier sur l'attractivité de la fonction publique et partenariat avec Pôle emploi.....	14
II. Accompagnement opérationnel des transformations.....	19
• Appui aux services créés dans le cadre de la réforme de l'OTE.....	19
• Accompagnement en contexte de crise, évolution des modes de travail.....	23
• Promotion de l'innovation en matière de ressources humaines.....	26
III. Missions de coordination et d'animation de réseaux métiers.....	30
• Accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle.....	32
• Formation interministérielle et professionnalisation des acteurs RH.....	36
• Action sociale et environnement professionnel.....	40



Cette année 2021 a été marquée par la poursuite de l'accompagnement des services – dans un contexte de crise sanitaire puis de sortie de crise – notamment les services nouvellement créés dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État, en particulier les secrétariats généraux communs départementaux (SGCD), mis en place au 1er janvier, mais également les directions départementales et régionales issues de la réforme des services déconcentrés de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DREETS et DDETS), mises en place au 1er avril.

L'année 2021 a aussi été celle de la préparation, avec les PFRH, d'une stratégie territoriale RH pour la fonction publique, autour de quatre enjeux majeurs : l'attractivité de la fonction publique, la mobilité dans les bassins de vie, le renforcement de la professionnalisation des agents et l'accompagnement des transformations et des organisations de travail. Cette stratégie territoriale RH de l'État en cours de déploiement dans les territoires, doit permettre de consacrer les PFRH comme relais régional des politiques de ressources humaines et de les concentrer sur des actions stratégiques à forts enjeux.

Les PFRH ont en effet un rôle clef à jouer dans la déclinaison régionale de la stratégie, au moyen notamment de feuilles de route triennales de stratégie RH, qu'elles élaborent en étroite collaboration avec les services de l'État en région. Les premières feuilles de route seront finalisées dans toutes les régions au cours de l'année 2022 et comprendront à la fois des mesures opérationnelles relatives à la traduction des orientations nationales prioritaires et des actions répondant aux enjeux propres à chaque territoire.

La mise en œuvre des orientations nationales en tenant compte des spécificités locales suppose par ailleurs une évolution de la gouvernance des politiques de RH à l'échelle régionale, pilotée par les PFRH. A cet égard, la mise en place de comités régionaux des DRH des employeurs publics, initiée dès la fin 2021, doit permettre de favoriser la coordination et d'accompagner la formalisation des stratégies régionales de ressources humaines. En outre, des comités locaux de l'emploi public seront progressivement créés dans chaque région, ainsi qu'au niveau de certains bassins d'emploi, pour être les instances privilégiées de mise en œuvre des mesures en faveur de l'attractivité et de l'emploi public local.

Nathalie Colin

Directrice générale de
l'administration et de la
fonction publique





103

services accompagnés dans le cadre de projets stratégiques



67

services accompagnés dans le cadre d'opérations de restructuration/réorganisation

110

agents reçus en entretien dans ce cadre

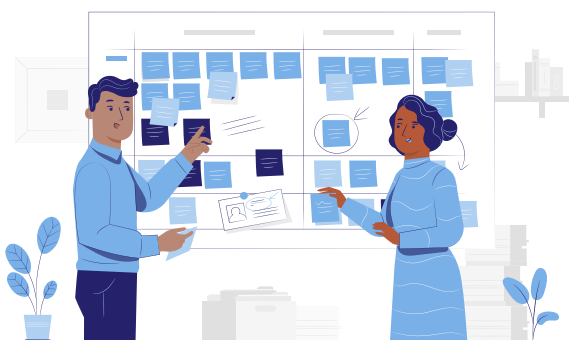


1 642

entretiens dans le cadre de mobilités choisies

5 580

participants aux 4 salons virtuels de l'emploi et de la mobilité organisés en 2021



Interventions dans **84** services pour améliorer l'organisation du travail

66

actions pour la mobilisation des équipes

16 PFRH

(13 dans l'Hexagone et 3 pour l'Outre-mer)
composées de 4 à 9 agents

Environ **4 000** formations organisées

35 000 bénéficiaires

628

journées stagiaires pour la professionnalisation des acteurs RH

550

places supplémentaires
en crèches

325 réunions des différents réseaux locaux

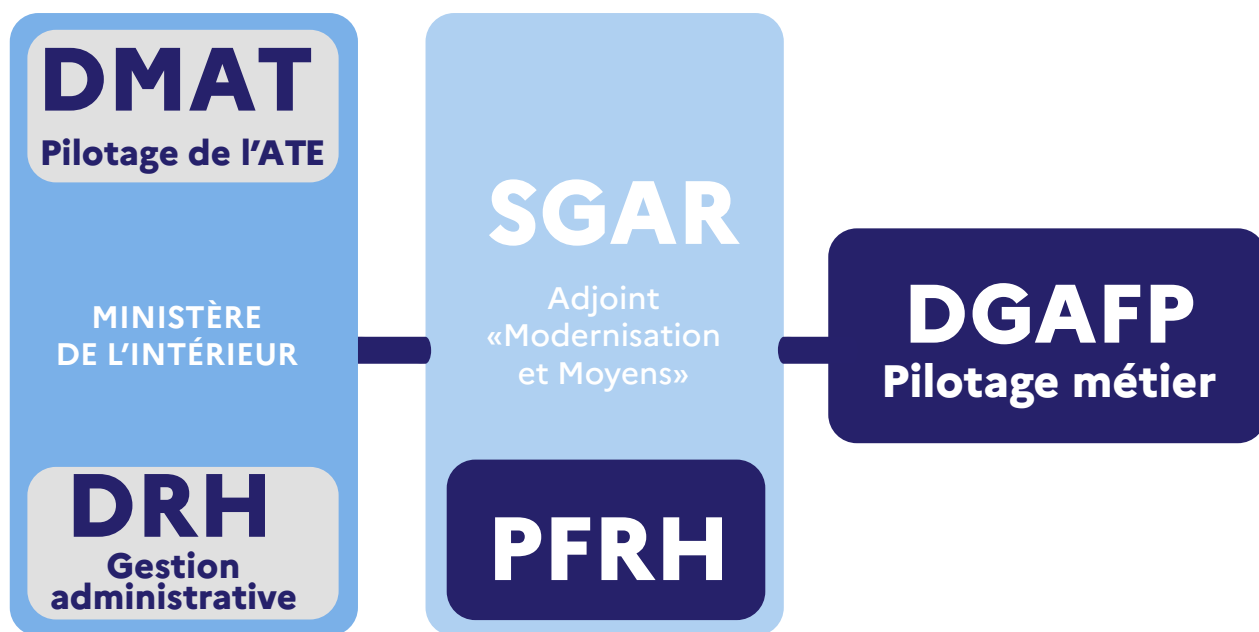
dont **64** réunions des réseaux de CMC

Missions et organisation des PFRH

Les 16 plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (13 dans l'Hexagone et désormais 3 pour l'Outre-mer – Antilles-Guyane, La Réunion et, depuis 2021, Mayotte) sont de petites équipes pluridisciplinaires placées sous l'autorité des préfets de région, au sein des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR – sauf cas particuliers de l'Île-de-France et de l'Outre-mer). Elles assurent une mission d'appui, d'animation et d'expertise auprès des services de l'État, sur la base d'une offre de services intégrée répondant aux enjeux RH territoriaux.

Comme le prévoit l'[article 10 du décret n°2016-1804 du 22 décembre 2016](#) relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique, les PFRH ont un rôle essentiel à jouer dans la mise en œuvre des politiques nationales de RH dans les territoires. A cet égard, elles sont chargées de la déclinaison en région de la [Stratégie territoriale RH de l'État](#).

La DGAFP, en qualité d'autorité fonctionnelle, assure le pilotage métier et l'animation du réseau national, qui constitue un relais privilégié de son action auprès des services en région.



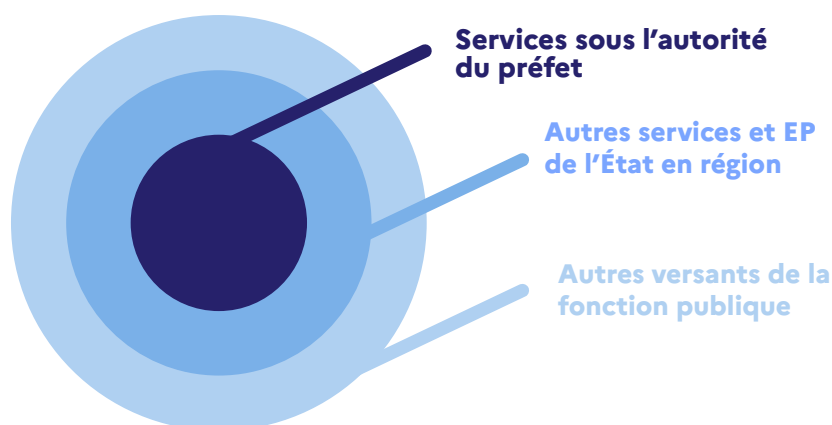
DMAT : direction de la modernisation et de l'administration territoriale (ministère de l'intérieur)

ATE : administration territoriale de l'État (services sous l'autorité des préfets)

L'offre de service des PFRH s'articule autour des champs d'intervention suivants :

- 1** Attractivité de la fonction publique, mobilité, emploi public local
- 2** Formation interministérielle, professionnalisation des acteurs RH
- 3** Accompagnement des transformations et des organisations du travail, action sociale, environnement professionnel

3 niveaux d'interventions



Les PFRH s'appuient sur les réseaux qu'elles ont mis en place et animent

- en interministériel (périmètre de l'administration territoriale de l'État, historiquement, et, au-delà, ensemble des services et établissements publics de l'État en région),
- en inter-versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière).

Principales spécificités des PFRH

- Un **positionnement interministériel** au sein du SGAR et un regard d'expert ;
- Une **ouverture sur les autres versants de la fonction publique et sur le secteur privé** (animation de réseaux, partenariats) ;
- Une équipe **pluridisciplinaire** offrant une prestation de service intégrée.

I. Construction d'une stratégie territoriale RH de l'État

La DGAFF a souhaité élaborer une stratégie territoriale RH pour la fonction publique afin de répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques de RH de l'État dans les territoires. Ce document cadre qui a vocation à être décliné dans chaque région vise à assurer une meilleure efficacité dans l'application des plans nationaux en matière de ressources humaines et à donner une plus grande visibilité à l'action de l'État au niveau local.

La stratégie s'articule autour de quatre enjeux clefs, en définissant des priorités d'action pour chacun :

- L'attractivité de la fonction publique ;
- La mobilité fonctionnelle dans les bassins de vie ;
- Le renforcement de la professionnalisation des agents publics par la formation continue ;
- L'accompagnement des transformations et des organisations de travail.



• Travaux préparatoires : du « projet territorial » à la stratégie territoriale RH

Quatre ateliers d'idéation ont été organisés par la DGAFP avec les directrices et directeurs de PFRH en avril et mai 2021, portant sur quatre axes centraux pour les politiques de RH :

- Parcours de mobilité : structurer la fonction accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle et élaborer des « parcours usagers » ;
- Emploi public local : structurer une animation des acteurs au niveau du bassin d'emploi, en complément du niveau régional, sur les questions d'attractivité et de recrutement et définir des mesures adaptées aux enjeux territoriaux ;
- Formation professionnelle : élaborer un document d'orientations pluriannuelles régional de la formation professionnelle et des chartes interservices ;
- Gouvernance et partenariats : mettre en place une animation structurée des acteurs RH, encourager le partage d'expériences de la communauté RH et développer une politique régionale de partenariats avec des acteurs publics ou privés.



Ces ateliers ont permis de dégager les forces et faiblesses ainsi que des premières pistes d'orientations et d'amélioration. Le 6 juillet 2021, une réunion avec la ministre de la transformation et de la fonction publiques, réunissant les SGAR et les PFRH, a permis de partager et d'échanger autour des conclusions issues des ateliers et de lancer officiellement les travaux. La rédaction du document cadre est intervenue tout au long du second semestre 2021 avec une poursuite des échanges avec les PFRH, en particulier lors de réunions en octobre et en décembre.

Ce « projet territorial » de la DGAFP a ensuite fait l'objet d'échanges en début d'année 2022 avec la DMAT et les ministères, notamment du périmètre de l'administration territoriale de l'État, afin de définir les modalités de travail en commun et d'association des différents services déconcentrés sur des problématiques de ressources humaines partagées, avant d'être stabilisé et intitulé « Stratégie territoriale RH de l'État ».

Les PFRH, qui sont à la fois les relais des politiques nationales de RH et les animatrices des coopérations interministérielles et inter-versants de la fonction publique, ont un rôle clef à jouer dans la déclinaison régionale de la stratégie territoriale RH :

- En pilotant l'élaboration de feuilles de route régionales de stratégie RH, co-construites avec les services de l'État et détaillant un programme triennal d'actions répondant aux priorités nationales mais aussi d'actions plus spécifiques aux enjeux du territoire ;



- En mettant en place une gouvernance des politiques de RH au niveau local : un comité régional des DRH des employeurs publics, afin de faciliter la coordination, ainsi que des comités locaux de l'emploi public au niveau des bassins d'emploi les plus prioritaires, instances privilégiées de mise en œuvre des mesures en faveur de l'attractivité et de l'emploi public local ;
- En menant des expérimentations régionales au cours de l'année 2022 sur les grands axes de la stratégie, avant une généralisation à partir de la fin 2022.



Préfiguration de la démarche d'élaboration d'une feuille de route de stratégie RH en Centre-Val de Loire

• Mise à disposition de ressources pour les équipes et le management

La démarche d'élaboration d'une feuille de route en Centre-Val de Loire a été engagée dès avant la publication de la stratégie territoriale RH de l'État, dans la mesure où elle correspondait à un exercice mené par la PFRH, depuis plusieurs années déjà, avec les acteurs locaux des ressources humaines.

La rédaction d'un premier projet pour la période 2022-2024 a ainsi été initié dès la fin d'année 2021, en tenant compte du projet de stratégie nationale de la DGAFP, ainsi que d'autres documents de cadrage comme le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie et le projet de stratégie interministérielle d'accompagnement (DGAFP), le plan d'action SGCD et le Projet Stratégique pour l'Administration Territoriale de l'État (DMAT). Les besoins locaux ont été récoltés dans le cadre de réunions, notamment avec les secrétaires généraux des directions régionales, les directeurs des SGCD, les réseaux régionaux des responsables RH, des CMC, etc., avec la volonté de décliner la stratégie dans des actions ayant du sens et impact concret sur les sujets RH.



Cette stratégie régionale se présente sous la forme d'un plan d'action décliné selon 5 axes : Attractivité de la fonction publique, Mobilité et parcours professionnels des agents ; Formation, Développement des compétences ; Accompagnement des transformations et Modernisation de l'action publique ; Action sociale ; Environnement professionnel et Handicap. Pour chaque action, le lien est fait avec les orientations, nationales ou locales, auxquelles elle répond.

• Chantier sur l'attractivité de la fonction publique et partenariat avec Pôle emploi

L'enjeu d'attractivité doit être abordé de manière différenciée selon les territoires. En effet, si certains territoires peinent à recruter et à trouver les compétences nécessaires à la réalisation de leurs projets, l'enjeu concerne également des territoires considérés globalement comme attractifs mais qui rencontrent des difficultés de recrutement dans certains bassins d'emplois. Cette problématique a ainsi toute sa place dans la stratégie territoriale RH de l'État.

Le lancement d'un plan d'action interministériel adapté à chaque territoire a pour objectif de

proposer une réponse concrète aux difficultés rencontrées par les territoires en intervenant sur un champ d'action large et en mobilisant des leviers opérationnels répondant à plusieurs enjeux : attirer les agents publics vers les territoires les moins attractifs, fidéliser en développant la mobilité au sein de ces territoires et ouvrir les emplois publics à de nouveaux viviers.

Une première étape de la mise en œuvre de ce plan porte sur une expérimentation conduite dans certains territoires, urbains et ruraux, présentant un déficit d'attractivité particulier, notamment dans les régions Ile-de-France, Normandie et Hauts-de-France, avant d'envisager le déploiement sur l'ensemble des territoires identifiés.

Chantier en faveur l'attractivité de l'emploi public dans le département de l'Eure

Au regard des difficultés de recrutement et de fidélisation constatées dans l'Eure, la PFRH de Normandie a souhaité identifier puis mettre en œuvre des actions simples et concrètes visant à relever les défis de l'attractivité des métiers de la fonction publique dans ce département.

En partenariat avec le secrétariat général de la préfecture de l'Eure, la PFRH de Normandie a ainsi organisé un premier atelier, le 18 octobre 2021, en amont duquel quatre sondages (recruteurs, jeunes, nouveaux arrivants et demandeurs d'emplois) avaient été réalisés afin de disposer d'éléments pour nourrir un constat partagé et faciliter l'émergence de solutions. Cet atelier a réuni 28 acteurs RH relevant de 17 structures des trois versants de la fonction publique, ainsi que d'opérateurs tels que l'APEC et Pôle Emploi. Il a permis d'identifier 3 défis pour répondre aux difficultés d'attractivité :



- Activer un réseau des recruteurs pour favoriser les échanges et améliorer l'attractivité des métiers ;
- Se rapprocher des jeunes pour changer l'image de la fonction publique ;
- Mettre en visibilité les opportunités d'emploi de la fonction publique dans l'Eure.

Initiée dans l'Eure en 2021, cette démarche se poursuit en 2022, également dans l'Orne et la Manche, dans le cadre du projet lauréat du FIRH « Pour une Normandie plus attractive », avec l'organisation de nouveaux ateliers en vue de la mise en œuvre d'actions concrètes.



Regards croisés sur le recrutement et l'attractivité dans les Hauts-de-France

Dans le cadre de l'Observatoire régional des compétences et des métiers, la PFRH des Hauts-de-France organise des rendez-vous mensuels à destination des acteurs RH de la région. Ces espaces de travail, dédiés au partage de pratiques professionnelles et à la mise en commun d'apports théoriques issus de différentes disciplines, ont porté en 2021 sur le recrutement. Ils ont ainsi permis d'aborder les problématiques de l'attractivité, de l'identification des besoins en recrutement et de la fidélisation.

La diversité des acteurs y participant (diversité de métiers, de ministères et de versants), ainsi que la participation de quelques intervenants ont contribué à une prise de recul par rapport aux habitudes professionnelles et à la découverte de nouvelles pratiques.



Dans le cadre du chantier sur l'attractivité, la directrice générale de l'administration et de la fonction publique et le directeur général de Pôle emploi ont signé le 18 mai 2021, en présence de la ministre de la transformation et de la fonction publiques et de la ministre du travail, une convention de partenariat avec Pôle emploi. L'objectif de ce partenariat est de renforcer la visibilité des offres d'emploi et des métiers proposés dans le secteur public auprès des demandeurs d'emploi. Ce dispositif permettra d'élargir les viviers de candidats et de favoriser la diversité des profils recrutés au sein de la fonction publique.

Au-delà de la diffusion d'offres d'emploi, ce partenariat prévoit la mise en œuvre d'actions de communication conjointes. Il s'agira également de relayer largement l'information relative aux concours de la fonction publique de l'État (via le site SCORE) et aux voies de recrutement spécifiques pour l'accès à la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

Ce partenariat national a vocation à être décliné territorialement sous la forme de partenariats locaux établis entre les PFRH et les directions régionales de Pôle emploi.



Partenariat avec la direction régionale de Pôle emploi en Normandie

La Normandie fait partie des régions expérimentatrices dans le cadre du déploiement de la convention nationale avec Pôle emploi, la PFRH ayant déjà initié depuis 2020 des actions visant à développer une collaboration avec la direction régionale de Pôle emploi.



Cette collaboration étroite s'est traduite par la signature le 21 décembre 2021, par le préfet de région Normandie et la directrice régionale de Pôle Emploi, d'une feuille de route régionale. Celle-ci précise les actions qui seront engagées sur le territoire normand pour améliorer les recrutements dans la fonction publique. Trois types d'actions sont ainsi considérées comme prioritaires :

- Les actions visant à anticiper les besoins des recruteurs publics normands, avec la conception d'une cartographie des besoins à couvrir sur le territoire ;
- Les actions visant à développer les relations entre Pôle emploi et la fonction publique ;
- Les actions visant à valoriser les métiers de la fonction publique et à diversifier les profils.



II. Accompagnement opérationnel des transformations

Les services font face à de profondes mutations, induites à la fois par les nombreux chantiers de transformation engagés au fil des années, mais aussi par les conséquences plus récentes de la crise sanitaire. Ces évolutions nécessitent la mise en œuvre de mesures opérationnelles en matière de ressources humaines. A cet égard, les PFRH sont notamment mobilisées pour accompagner les évolutions managériales et organisationnelles.

103 services accompagnés dans le cadre de projets stratégiques en 2021 (97 en 2020)

• Appui aux services créés dans le cadre de la réforme de l'OTE équipes

Au cours de l'année 2021, les PFRH sont restées mobilisées par l'accompagnement des services créés dans le cadre de la réforme de l'organisation territoriale de l'État (OTE), en particulier les secrétariats généraux communs départementaux (SGCD), mis en place au 1er janvier et qui ont un besoin d'appui singulier, mais également les directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) et directions départementales de l'emploi, du travail, et des solidarités (DDETS), mises en place au 1er avril.

Les plates-formes ont continué à prendre part aux réunions des comités de soutien aux SGCD, qui se sont poursuivies, et leur offre de service aux nouvelles structures a notamment porté sur les thématiques suivantes : mise en réseau et animation métier, information et conseil,

accompagnement des managers et des équipes, offre de formation, accompagnement de projets de services, optimisation de process, etc.



67 services accompagnés dans le cadre d'opérations de restructuration ou de réorganisation en 2021 (81 en 2020)

Animation de l'accompagnement des réformes en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

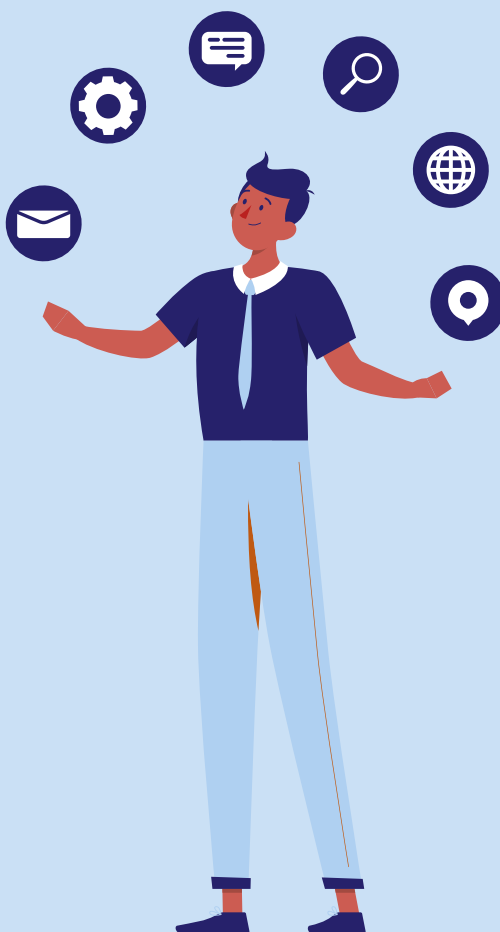
La PFRH a été missionnée pour poursuivre l'accompagnement des SGCD et des DDETS amorcé au national lors des préfigurations. La mise en réseau des directeurs a été menée par la PFRH sur la base d'entretiens individuels identifiant les actualités et problématiques de chacun tant dans leurs missions quotidiennes que dans la construction des nouvelles structures. L'enjeu était de définir sur la base de leurs expressions de besoins, des accompagnements individualisés traduit pour la plupart par des demandes de financements (fonds de transformation de l'action publique ou appels à projets DGAFP et DMAT) et des séances de travail collectives. Afin d'enrichir les échanges le réseau des directeurs SGCD s'est ouvert aux 2 établissements corses.



Ces travaux ont permis :

- d'identifier les problématiques partagées permettant au SGAR de réagir rapidement dans la remontée au national de difficultés et de la proposition de solutions ;
- de partager la recherche de solution interne et les bonnes pratiques de chacun ;
- d'identifier un souhait partagé d'organiser des réseaux métiers en PACA à l'attention des collaborateurs des SGCD.

Ainsi un club des responsables RH de SGCD a été mis en place sur la fin d'année. Le thème de lancement a porté sur le diagnostic des compétences. Ce dernier sera mené sur 2022. Les référents de proximité des SGCD ont été identifiés comme prioritaires dans cette dynamique réseau pour 2022.



Accompagnement de la mise en place des SGCD en Bretagne

En 2021, la PFRH de Bretagne a mis en place 4 réseaux régionaux avec les acteurs RH des secrétariats généraux communs départementaux (SGCD) :

- un comité régional, avec les directeurs et adjoints des SGCD, animé par l'adjoint au SGAR et réuni trimestriellement ;
- un réseau métiers RH des responsables des services des RH des SGCD, animé par l'adjointe au directeur de la PFRH et réuni semestriellement ;
- un réseau métiers RH des responsables de l'action sociale et de l'environnement professionnel des SGCD, animé par le CASEP de la PFRH et réuni semestriellement ;
- un réseau métiers RH des responsables de formation des SGCD, animé par la conseillère formation de la PFRH et réuni semestriellement.

L'objectif de ces réseaux est de renforcer la circulation de l'information RH, de faciliter l'émergence et l'échange de bonnes pratiques et de participer au développement des compétences collectives et individuelles de ses membres. L'esprit de ces réseaux se veut agile, souple et réactif, avec une bienveillance et une entre-aide entre ses membres.

Un plan d'actions issu des besoins exprimés par les différents réseaux a été élaboré et est mis en œuvre (28 actions identifiées en 2021). Il est actualisé à chaque réunion.



Un projet de service a été lancé pour le secrétariat général commun des Alpes maritimes. Il avait pour objectif de doter le SGC d'un outil de pilotage stratégique de son activité par l'élaboration d'un référentiel de fonctionnement. Celui-ci a été co-construit avec à la fois les agents du SGC, mais également les bénéficiaires et partenaires. La démarche a notamment fait ressortir :

- un important besoin de modernisation dans l'établissement et la formalisation des procédures établies en lien étroit avec les structures bénéficiaires de l'appui porté par le nouveau service ;

- la nécessité de contribuer à rompre avec les divers fonctionnements adoptés précédemment au sein des différentes directions, afin de permettre une mutualisation harmonieuse des fonctions support.

En lien très étroit avec un prestataire, un travail d'identification et de formation de pilotes et d'équipes a été engagé pour conduire l'établissement des procédures, puis accompagner un travail d'écriture associant les agents qui réalisent les missions et les structures « clientes » ou partenaires. Ce travail a permis :

- une plus grande professionnalisation des missions ;
- une meilleure résilience en cas de crise ;
- un appui au management, tant au niveau de la formalisation des pratiques qu'au plan des contrôles et de la transmission des savoirs à l'occasion des mobilités ;
- une meilleure préparation des agents participant aux astreintes assurées par le SGC ;
- une meilleure connaissance des procédures mises en œuvre par le SGC, pour les agents des structures supportées et une meilleure acceptation par conséquent.



• Accompagnement en contexte de crise, évolution des modes de travail

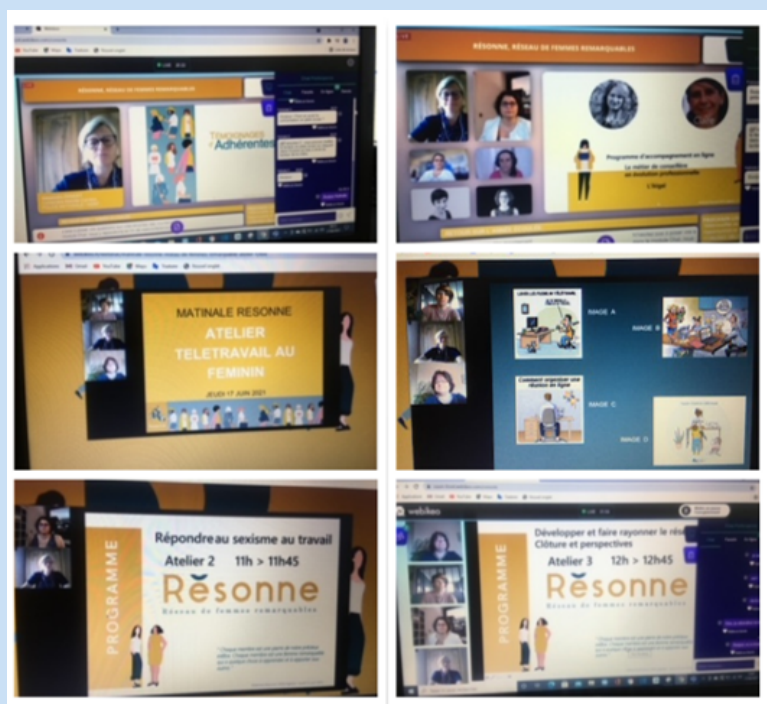
Comme en 2020, l'action des PFRH s'est poursuivie et amplifiée dans le cadre de la crise sanitaire. Cette situation a notamment été l'occasion de tester de nouvelles modalités d'animation.

Une matinale 100% digitale du réseau « Résonne », réseau de femmes remarquables du secteur public, en Auvergne-Rhône-Alpes

La crise sanitaire n'a pas rimé avec isolement pour « Résonne », réseau né de la volonté de femmes agents de la fonction publique d'aider leurs paires à faire évoluer leur carrière en s'engageant sur la voie de la mobilité professionnelle et à la réussir en les soutenant dans leurs initiatives (projet soutenu en 2019 par le fonds en faveur de l'égalité professionnelle – FEP). Pour maintenir le lien et la dynamique enclenchée plus d'une année auparavant, l'équipe projet pilotée par la PFRH a organisé une matinale 100% digitale le jeudi 17 juin 2021. L'objectif était de faire un retour sur une année d'existence du réseau, donner la parole aux adhérentes, présenter les perspectives de développement autour des 3 axes de travail : la mobilité professionnelle, l'égalité professionnelle et le lien social. Financée en partenariat avec le FEP, la matinale s'est articulée autour d'un webinaire et 3 ateliers :



- **webinaire** proposant une rétrospective des actions menées sur l'année écoulée, les regards croisés d'adhérentes et le témoignage de 2 femmes inspirantes ;
- **Atelier « Télétravailler au féminin : opportunités et contraintes »** pour sensibiliser sur les risques de conditions de travail dégradées et donner des clés pour négocier les modalités de télétravail ;
- **Atelier « Répondre au sexisme au travail »** ou comment identifier les différents types de violences sexistes et sexuelles au travail et s'entraîner à reconnaître et à répondre à des manifestations de sexisme ;
- **Atelier « Développer et faire rayonner le réseau »** pour explorer les pistes de développement et de rayonnement selon 2 axes : territorial et catégoriel.



Par ailleurs, le nombre d'actions menées par les PFRH en matière d'appui à l'amélioration et l'adaptation des modes d'organisation du travail, en particulier à distance ou mixte (déploiement du télétravail, management à distance, impact du numérique), et à la mobilisation et la cohésion des équipes dans un contexte de crise est resté important en 2021. En effet, la pandémie de Covid-19 a bouleversé les organisations et la vie des agents et a incité les PFRH à enrichir leur offre de service. Toutefois, la tendance est à la baisse par rapport à l'année précédente, les besoins des services ayant été probablement moins marqués que durant la première année de la crise sanitaire.

Interventions dans **84** services pour améliorer l'organisation du travail (144 services concernés en 2020)

66 actions pour la mobilisation des équipes (101 en 2020)

Une conférence sur le « Management positif » en Guadeloupe

La PFRH Antilles-Guyane a organisé une conférence sur le thème du « Management positif » le 30 novembre 2021. Destinée aux encadrants des trois versants de la fonction publique en Guadeloupe, mais aussi aux agents souhaitant le devenir, elle a réuni plus de 70 personnes.

Le point de départ de cette initiative remonte à l'année 2020, de nombreux personnels encadrants faisant alors état d'un épuisement des pratiques managériales habituelles dans un contexte de crise sanitaire et de travail à distance. Une réflexion engagée avec les services RH a permis de mettre en évidence la nécessité de concilier les exigences de productivité, d'implication et de motivation des collaborateurs et d'identifier les leviers suivants : adopter une attitude positive ; réinventer son modèle managérial ; capitaliser sur les talents des personnels ; identifier les leviers de motivation ; transmettre la confiance ; innover pour manager autrement ; manager avec l'émotionnel ; nourrir son âme d'encadrant.

L'antenne de Guadeloupe de la PFRH Antilles-Guyane s'est orientée vers l'exploration du « Management positif » comme piste de réponse, avec l'appui d'un consultant formateur. Dans le contexte de crise sanitaire, un format conférence à distance a été privilégié, avec un découpage en deux temps : une matinée dédiée à la découverte du concept du « Management positif » et une après-midi consacrée à des ateliers pratiques. Cette journée a été l'occasion d'une réflexion collective sur les pratiques managériales. Le fil conducteur a été l'exploration d'une approche visant à trouver de nouvelles ressources de performance des équipes et des services tout en répondant aux aspirations profondes des personnels dans leur travail.



Projet « Agir pour le développement d'un télétravail durable dans les services de l'État à La Réunion »

Depuis le confinement, la PFRH de La Réunion a été fortement sollicitée par de nombreux services autour des questions de télétravail. En effet, la crise sanitaire a été un révélateur du manque de préparation du secteur public dans la mise en place du travail à distance : impréparation des organisations, manque d'équipement, sentiment de dénuement des managers, démotivation des agents, difficulté de prise en compte par les directions, etc. Le projet « agir pour le développement d'un télétravail durable dans les services publics de La Réunion » porte un sujet dont la pertinence sur le territoire permettra de favoriser, dans la pratique, la négociation dans la fonction publique pour les directions, les services RH et les représentants syndicaux. Il vise donc à anticiper cette transformation en l'accompagnant :

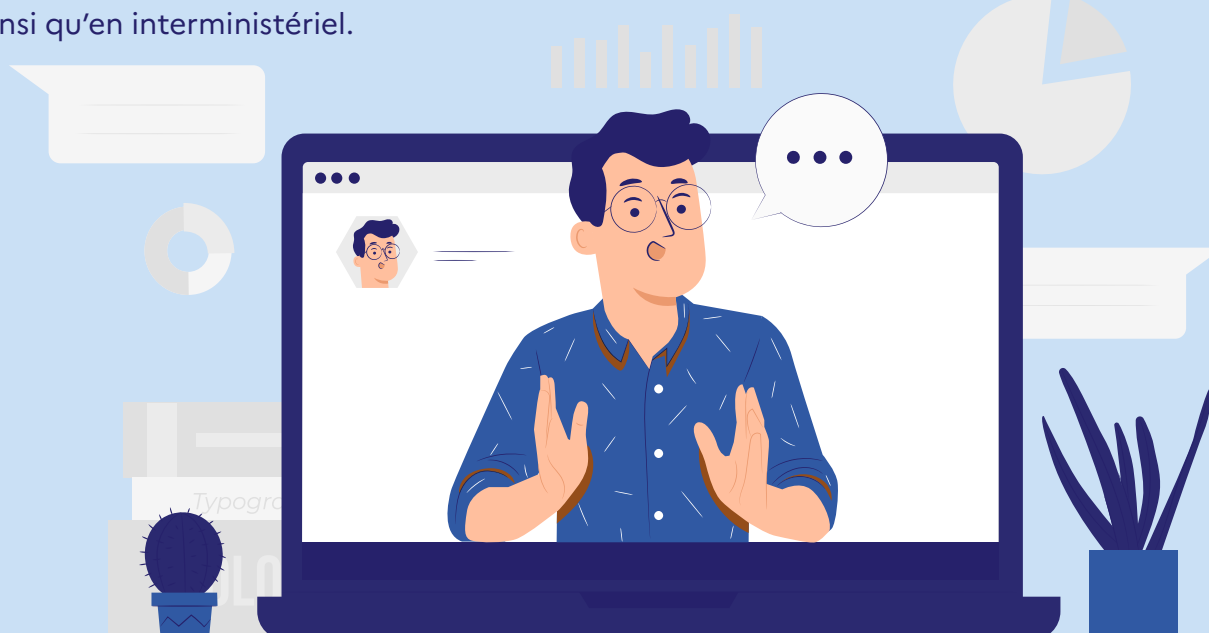


- **Sur le volet d'un dialogue social basé sur des négociations collectives éclairées**, avec 2 types d'actions :

- des ateliers, en distanciel, **ouverts à tous les agents**, pour présenter l'ordonnance et le droit d'initiative ;

- une **formation pour les employeurs publics et les représentants syndicaux**, à parité égale, qui a permis le partage d'information, la résolution conjointe de problèmes et la participation de tous à la table des négociations, sur des sujets majeurs. Certaines administrations ont pu constituer un binôme composé d'un représentant de l'autorité territoriale et d'un représentant des organisations syndicales habilitées à négocier.

- **Sur le volet télétravail**, avec la sensibilisation, la formation des cadres et des agents à la mise en place d'un télétravail durable, fluide et réfléchi, qui se poursuivra par des actions de formations interministérielles. Cet objectif se traduit par l'identification d'agents des administrations partenaires volontaires pour intervenir sur les questions de télétravail et animer des formations ou ateliers réflexifs sur les pratiques et postures à intégrer pour télétravailler ou manager un télétravailleur. Partant du principe que « Télétravailler, ça s'apprend ! », ces formateurs pourraient alors intervenir dans les administrations demandeuses ainsi qu'en interministériel.



Élaboration d'une cartographie des tiers lieux publics pour le télétravail en Bretagne

La PFRH Bretagne a réalisé une cartographie des bureaux susceptibles d'accueillir des télétravailleurs dans les services de l'administration territoriale de l'Etat (ATE).

En lien avec les directions régionales et les secrétariats généraux communs départementaux (SGCD), une soixantaine de places ont été identifiées dans 18 sites couvrant les 4 départements bretons.

Cette cartographie permettra aux services de proposer des sites d'accueil pour les télétravailleurs des services de l'ATE, en limitant les coûts de location de bureaux et en facilitant les contributions financières, tous ces services relevant du même programme budgétaire.

Ces tiers lieux publics de télétravail pourront constituer la cartographie des sites offerts aux agents dans le cadre de la déclinaison de l'accord national sur le télétravail dans la fonction publique.



• Promotion de l'innovation en matière de ressources humaines

Les PFRH ont un rôle de conception, d'impulsion et d'appui des pratiques RH innovantes, notamment en matière d'accompagnement des agents, de management, de conduite du changement, d'évolution des organisations ou de modernisation de la fonction RH. En outre, elles promeuvent et mettent en œuvre des méthodes de travail favorisant l'intelligence collective.

Outre leurs propres actions, elles accompagnent les services dans leurs projets, notamment ceux présentés dans le cadre des différents fonds interministériels : fonds d'innovation RH (FIRH), fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) et fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP), mais également fonds de modernisation de l'administration territoriale de l'Etat (FMATE) et fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP). 105 services ont ainsi été accompagnés en 2021.

Mois de l'innovation publique 2021 et création du Laboratoire État Bourgogne-Franche-Comté

500 agents ont participé au mois de l'innovation publique (MIP) 2021 en Bourgogne-Franche-Comté, avec 50 événements programmés tout au long du mois de novembre. Le MIP BFC se distingue de celui des autres territoires par son ampleur et son organisation conjointe entre la préfecture de région, la région et le CNFPT. La plupart des ateliers sont conçus et animés par des agents publics. Grâce à eux, les participants ont pu découvrir les méthodes d'intelligence collective, la ludopédagogie et la facilitation graphique.



Afin de créer un socle commun et partagé de l'innovation publique dans les services de l'État en Bourgogne-Franche-Comté, le Laboratoire Etat Bourgogne Franche-Comté a été créé fin 2021 en parallèle de l'entente partenariale signée avec la région et le CNFPT.

Au sein du SGAR, la PFRH et le chargé de modernisation et simplification assurent le pilotage opérationnel du Laboratoire dans un esprit de co-construction avec les agents publics afin de créer un outil performant et efficient répondant à leurs besoins, de simplifier leurs actions et d'améliorer la lisibilité des politiques publiques au sein d'un territoire. Le laboratoire a pour mission de diffuser l'information auprès des agents de l'État, d'inclure des méthodes d'innovation et de transformation publique dans les pratiques professionnelles et d'incuber des projets.



CAP 2030 – Accompagner la transformation et l'innovation managériale des services de l'État en Pays de la Loire

Programme de transformation de l'action publique sur le territoire, lauréat du FTAP en 2020, CAP 2030 (Construire l'Administration des Pays de la Loire en 2030) est constitué de 22 projets structurés autour de 3 axes : la transformation numérique, la transformation managériale et la transformation des méthodes de l'action publique locale. Mettant à disposition les ressources du laboratoire d'innovation Etat LIN, CAP 2030 vise à accompagner les services, les agents et les managers en termes de définition des besoins, de méthodes, d'outils et de suivis dans le cadre de la transformation de l'action publique. **La PFRH pilote l'axe II**

« **Transformation managériale** ». Celui-ci vise à inscrire de nouvelles méthodes de management dans le « temps long » en accompagnant la transformation des métiers et des pratiques et en formant et acculturant plus efficacement les agents. **8 Projets** ont été insufflés et accompagnés dans ce cadre :



- **Accompagner la transformation des métiers et des pratiques** : Développer l'**acculturation du top management** aux transformations des métiers et des pratiques ; Accompagner le **management intermédiaire** à l'ère de la dématérialisation et du nomadisme ; Prototyper un outil de **partage collaboratif** et de développement des **compétences numériques** des agents « ENCODÉ » ; Construire un **E-Forum de la mobilité** : plus de **60 employeurs publics** des 3 versants, **3000** visiteurs, **250** offres de postes, **7** conférences thématiques, **1** table ronde dédiée à l'attractivité des territoires.

- **Former et acculturer plus efficacement** : Expérimenter une **salle de e-learning** facilitant l'appropriation des plateformes de formation à distance comme MENTOR ; **Déployer un réseau d'innov'acteurs**, ambassadeurs dans les services de la transformation publique ; Initier un réseau régional d'**animateurs de co-développement** ; **Etat'LIN 3.0** : un nouveau lieu, une offre étoffée, au cœur de la transformation publique.

Pour soutenir ces projets, différents formats de capsules vidéo inspirantes ont été réalisées sur le thème du co-développement, du management visuel ou encore de la facilitation/idéation. À disposition des services et des agents, elles ont une triple vocation : acculturer aux sujets, consolider des apports théoriques et initier des démarches. Des ateliers pratiques et des accompagnements plus spécifiques par service complètent l'offre d'accompagnement pour une appropriation efficace des méthodes.

Projet « Les Transform'Acteurs de la fonction publique » à La Réunion



S'inspirer de nouvelles pratiques dans la fonction publique de l'État à La Réunion ? Imaginer les possibilités dans son propre service ? Essayer de transformer ses propres pratiques pour un service public plus efficace ? Ce sont les principes retenus pour ce film documentaire de 26 minutes, fruit d'un travail porté par la PFRH de La Réunion, soutenu par le FIRH, et piloté par 4 agents issus de différentes administrations.

En juillet 2021, un appel à candidatures a été adressé par le préfet de La Réunion à tous les directeurs des administrations locales pour identifier des initiatives ou des pratiques innovantes au sein de la fonction publique. Au final, en tenant compte de la motivation des équipes, de leur disponibilité sur le second semestre 2021 et de la maturité des démarches proposées,

5 administrations ont été retenues pour figurer dans le documentaire : ARS, DEAL, Université, Rectorat et CREPS.

Le scénario a été rédigé collectivement lors d'une séquence d'intelligence collective : « Un manager sceptique se rend sur les différents lieux de tournage et va à la rencontre d'autres administrations. »

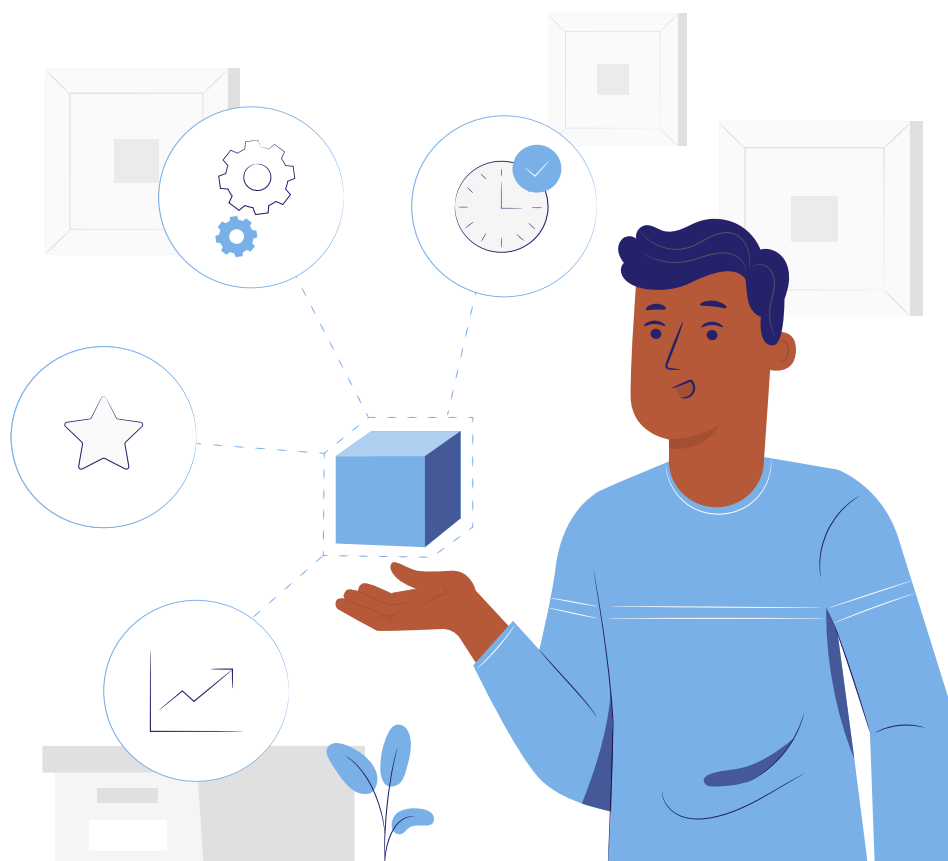
Retrouvez « Les Transform' Acteurs de la fonction publique » sur le site de la [Bibliothèque des initiatives RH](#).



Organisée par la PFRH Antilles-Guyane avec l'appui de la DGAFP, cette édition d'ateliers régionaux de la transformation RH a été l'occasion de tester un format inédit permettant de traiter deux thématiques : le recrutement et la transformation numérique. Se déclinant sur trois demi-journées, elle a également été l'occasion de faire intervenir des représentants des trois territoires d'action de la PFRH : la Martinique, la Guadeloupe et la Guyane.

Les différentes séquences proposées se sont ainsi succédé de la manière suivante :

- Une conférence de lancement le 29 juin, avec une ouverture officielle des travaux par la sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats de la DGAFP et le directeur du SGC de Martinique, puis des retours d'expérience de la Société de Raffinerie de Martinique, du Groupe Bernard Hayot, du groupe Orange Caraïbes et enfin du Rectorat de Martinique ;
- Une séquence dédiée au recrutement le 30 juin, avec deux temps de travail en sous-groupes – l'un autour de l'optimisation des process ou des compétences liés au recrutement et l'autre autour de l'accueil des nouveaux arrivants – ainsi qu'un témoignage de la direction de l'attractivité et de la communication interne des services de l'État en Guyane ;
- Une séquence dédiée au numérique le 1er juillet, avec un temps d'échange en sous-groupes autour de l'accompagnement de la transformation numérique et du télétravail, suivi d'un temps de restitution et de conclusion.



III. Missions de coordination et d'animation de réseaux métiers

Les PFRH ont un rôle de coordination interministérielle et d'impulsion dans leurs différents champs d'intervention. Elles sont des relais essentiels pour la promotion et le pilotage de dispositifs RH interministériels et l'information des services sur les politiques mises en place par la DGAFP. Elles constituent en outre un lien précieux avec les territoires, permettant de faire remonter les bonnes

pratiques ainsi que les difficultés identifiées. A ce titre, les plates-formes animent des réseaux métiers de proximité et organisent des actions, notamment en matière d'emploi public, mobilité, formation, action sociale et environnement professionnel, avec les acteurs des différents services de l'Etat en région, mais également avec des représentants des deux autres versants de la fonction publique.

325 réunions des différents réseaux
en 2021 (260 en 2020)



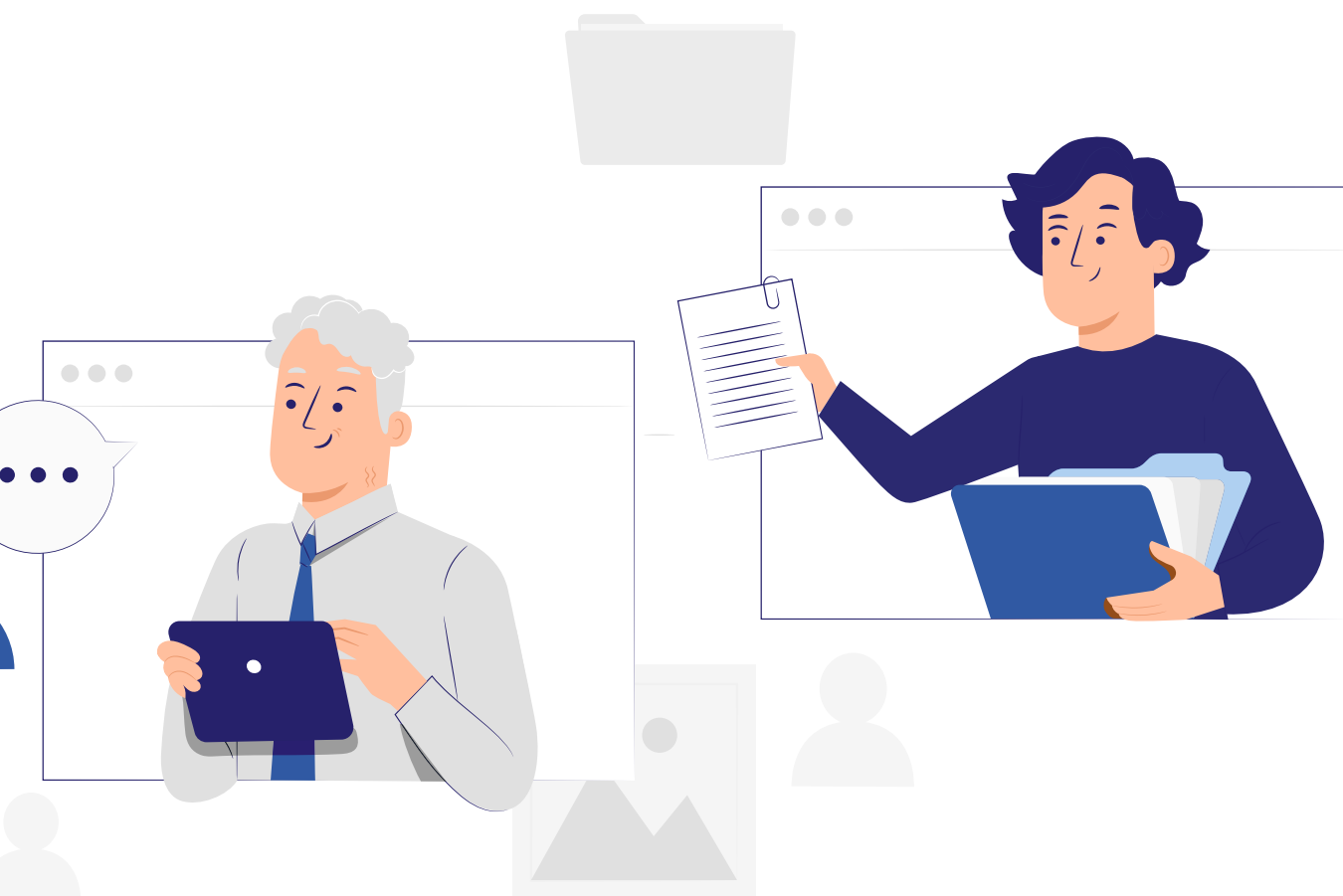
Partenariat inter-versants de la fonction publique en Corse

Depuis 2010 la PFRH de Corse s'est engagée dans un partenariat local avec les acteurs de la formation des 3 versants de la fonction publique en Corse. Ce partenariat s'était matérialisé par une première convention cadre 2010-2015, signée entre la préfecture de Corse (PFRH), l'IRA de Bastia, la délégation du CNFPT et la délégation de l'ANFH. La deuxième convention-cadre, 2016-2020, a inscrit durablement le partenariat dans une perspective RH plus étendue, avec la création d'un réseau des DRH des trois versants.



C'est dans ce cadre que s'est tenu le 30 novembre 2021, à Ajaccio, une journée des responsables des ressources humaines inter-versants de la fonction publique, à l'occasion de laquelle a été présentée et signée la nouvelle convention-cadre 2020-2025. Au cours de cet événement, les DRH des trois versants ont par ailleurs pu, autour d'ateliers thématiques, expérimenter de nouveaux outils de gestion de la compétence et ainsi apprécier la place de celle-ci dans la mobilité et le recrutement notamment.

La nouvelle convention, 2021-2025, reprend l'essentiel des objectifs des deux conventions précédentes. Elle a aussi pour ambition de partager les enjeux liés aux transformations, ou encore à la mobilité des agents publics selon une approche par bassins d'emplois, communs à l'ensemble des employeurs publics. En effet, que ce soit en prévision des prochains départs à la retraite en nombre, ou encore au regard des besoins en compétences sans cesse en évolution, la prise en compte collégiale des problématiques s'avère nécessaire et doit conduire à de nouvelles synergies inter-versants.



2 actions phares ont été menées en partenariat avec le CNFPT et l'ANFH par l'antenne de Guyane de la PFRH Antilles-Guyane.

L'une, organisée avec la délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité, avait notamment pour objectif de sensibiliser les agents sur les problématiques d'égalité professionnelle et de lutte contre les discriminations dans les trois versants de la fonction publique.



L'autre a consisté en une participation aux « Universités de la fonction publique territoriale ». Trois défis ont été proposés à cette occasion. Pour la fonction publique hospitalière, le choix a été celui de la «Création d'une boîte à Outils pour les manager, afin de les aider à fédérer leur équipe tout en donnant du sens». Celui de la fonction publique territoriale s'est porté sur «Imaginer les mobilités de demain au sein de la communauté d'agglomération du centre littoral». Enfin, pour le versant Etat, le défi est celui de «Réinventer nos espaces de travail - création d'un espace de coworking pour les agents publics en Guyane»

Ce dernier défi a permis de faire émerger un projet FIRH. Présenté par la PFRH à l'occasion de la campagne 2022, celui-ci a été retenu par le comité de sélection.

• Accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle

Les PFRH ont un rôle central à jouer pour favoriser la mobilité entre les employeurs publics d'un même bassin d'emploi. Elles s'appuient sur leur connaissance approfondie du marché de l'emploi local (besoins des employeurs publics, mais aussi privés) et sur leur animation des réseaux d'acteurs de l'emploi et de l'accompagnement.

Ainsi sont-elles notamment chargées de la coordination et de la professionnalisation du réseau régional des conseillers en mobilité-carrière (CMC) ministériels et, plus largement, de l'animation des employeurs publics locaux, en lien avec leurs partenaires des trois versants de la fonction publique.

64 réunions des réseaux de CMC animées en 2021
(53 en 2020)

Livret « Envie de bouger ! Construire son projet professionnel » de la PFRH Auvergne-Rhône-Alpes

La palette des outils mis à la disposition des agents par les CMC est importante. Ces outils d'aide à la mobilité et au projet professionnel nécessitent des degrés d'appropriation plus ou moins complexes et existent sous de multiples formats. Le livret « Envie de bouger ! Construire son projet professionnel » réalisé par la PFRH Auvergne-Rhône-Alpes propose une approche alternative et complémentaire aux guides classiques. Il a vocation à offrir un premier niveau de réponse aux questions les plus fréquentes : Par où commencer ? Par qui être accompagné ? Comment construire son parcours professionnel en fonction de ses compétences, de sa sensibilité, de ses projets ? L'idée est de proposer autour de trois temps de réflexion des conseils et des outils pour avancer concrètement dans la construction de son parcours professionnel.



Cet outil d'accompagnement présenté sous la forme originale de la bande dessinée se veut accessible et simple de lecture. Il aide chaque agent concerné à progresser pas à pas et de façon autonome dans ses actions.

Le projet visait également à collaborer avec des étudiants dans le cadre de la réalisation d'un travail professionnel réel favorisant l'insertion professionnelle. Deux étudiants accompagnés par leur responsable pédagogique ont en effet permis la concrétisation du livret.



Les PFRH organisent des salons régionaux de la mobilité et de l'emploi public, événements importants qui peuvent rassembler un millier de visiteurs autour de stands des employeurs des trois versants de la fonction publique, ainsi que d'ateliers, de conférences et d'entretiens individuels avec des CMC.

Compte tenu du contexte sanitaire, ces salons ont été moins nombreux et se sont tenus en ligne ces deux dernières années. En 2021, ils ont été organisés par les PFRH de Centre-Val de Loire, des Pays de la Loire, du Grand Est et d'Occitanie.

5 580 participants aux 4 salons virtuels de l'emploi et de la mobilité organisés en 2021 (2 980 pour les 4 salons organisés en 2020)



Au-delà des salons, d'autres types de rendez-vous ont pu être proposés aux agents :

Deux nouvelles éditions de la « Caravane de la mobilité » en Martinique

La PFRH Antilles-Guyane a lancé en 2019 un dispositif d'accompagnement de proximité de la mobilité en Martinique, intitulé « La Caravane de la mobilité ». Lauréat du fonds d'innovation RH en 2019, ce dispositif consiste à :

- Accompagner l'évolution et les projets professionnels des agents des trois versants de la fonction publique, en allant à leur rencontre sur leur lieux de travail
- Professionnaliser les membres du réseau de l'accompagnement professionnel inter-versants de la fonction publique – animé par la PFRH
- Accompagner un réseau RH inter-versants sur les thématiques liées à l'accompagnement des agents en situation de mobilité, d'évolution professionnelle, de reconversion et de restructuration de service.

La Caravane a poursuivi sa route en 2021 avec deux éditions : l'une au centre hospitalier Maurice Despinoy (Fort-de-France et Lamentin), qui a réuni 29 participants à distance, et l'autre dans la commune du Marigot, avec un dispositif hybride, qui a réuni 33 participants sur place et à distance.





**PRÉFET
DE LA RÉGION
GUADELOUPE**
*Justice
Égalité
Proximité*

La PFRH et le Centre de Gestion (CDG) de la fonction publique territoriale de Guadeloupe organisent

Une rencontre entre des Candidats et des Employeurs potentiels

**Jeudi 8 juillet 2021
de 8h30 à 12h30**

En distanciel, via la plateforme numérique ZOOM réunissant des personnels dans une démarche de mobilité et des employeurs publics

Des postes sont actuellement vacants ou susceptibles de l'être* :

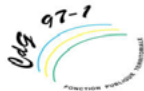
- 1 Directeur (trice) du pôle « ressource et moyens généraux » A (MÉMORIAL ACTe)
- 1 Ingénieur Infrastructures, Voirie, Réseaux A (collectivité de Saint-Martin)
- 2 Gestionnaires des marchés publics B (collectivité de Saint-Martin)
- 1 Assistant(e) de service social A (protection judiciaire de la jeunesse)
- 1 psychologue A (protection judiciaire de la jeunesse)
- 1 Adjoint(e) technique Espaces verts, Bâtiment, Suivi du parc automobile C (protection judiciaire de la jeunesse)
- 1 Assistant(e) administratif(ve) B (rectorat de Guadeloupe)
- 1 Professeur du second degré (lettres/histoire) A (rectorat de Guadeloupe)
- 1 Directeur(trice) du pôle opérationnel « collections publiques et développement culturel » A (MÉMORIAL ACTe)

* Conformément au principe d'égalité d'accès à l'emploi public, ces emplois sont accessibles à tous, dont les candidats en situation de handicap.

le Principe :

- Des postes identifiés sont, seront ou seraient vacants dans les fonctions publiques d'État et de la territoriale
- Chaque candidat volontaire dispose de 5 minutes pour valoriser son parcours et ses compétences (des informations préalables à l'entretien seront communiquées aux candidats par la PFRH et le CDG)
- A l'issue de l'exposé, un temps d'échange de 5 minutes entre les employeurs (DRH) et chaque candidat
- Les membres des fonctions publiques (DRH) seront à l'écoute de chaque candidat et un retour personnalisé suite à leur exposé leur sera communiqué
- La confidentialité de l'échange entre le candidat et les employeurs (DRH) est assurée

« Ces rencontres entre des personnels volontaires et des employeurs potentiels ont pour objectifs de mieux faire connaître les administrations de chaque fonction publique, leurs missions et leurs emplois, de favoriser les échanges et de proposer une préparation aux personnels qui souhaitent s'inscrire dans une démarche de développement de leur parcours professionnel et de mobilité ».



Par ailleurs, les plates-formes organisent des accompagnements collectifs pour les agents préparant une mobilité. Certaines d'entre elles peuvent aussi, à titre subsidiaire de l'intervention des CMC ministériels, proposer un accompagnement individuel de deuxième niveau, pour les projets de mobilité hors du ministère d'origine, notamment à l'occasion de restructurations ou de réorganisations. Cet accompagnement individuel n'a cependant vocation à se maintenir que de manière très exceptionnelle dans l'offre de service des PFRH, compte tenu du renouvellement de leurs missions dans le cadre de la stratégie territoriale RH.

1642 entretiens dans le cadre de mobilités choisies (1 538 en 2020)

110 agents reçus en entretien dans le cadre d'une opération de restructuration ou réorganisation (246 en 2020)

• Formation interministérielle et professionnalisation des acteurs RH

Le plan régional interministériel de formation (PRIF) élaboré et piloté par chaque PFRH constitue une offre interministérielle mutualisée des services de l'Etat en région. Il présente des formations préfinancées (par le programme 148 « Fonction publique » de la DGAFP et le programme 354 « Administration territoriale de l'Etat » du ministère de l'intérieur), notamment des formations relevant d'une part d'un « droit de tirage » financier dans le cadre des partenariats avec les Instituts régionaux d'administration (IRA) et d'autre part d'un conventionnement entre la DGAFP et les IRA pour la mise en œuvre d'actions relevant du schéma directeur 2021-2023. Il propose en outre des formations relevant d'une démarche de mutualisation interministérielle, au travers de dispositifs d'ouverture réciproque anticipée de stages (ORAS) et d'offre commune transverse (OCT).

Environ **4000** stages organisés
en 2021

Plus de **35 000** agents formés

Bilan 2021	Nombre de stages réalisés	Nombre de journées stagiaire	Taux de remplissage moyen	Coût total des stages	Total des effectifs formés	
Programme 148 Fonction publique	1 194	13 407	76%	982 863 €	11 009	
P148 "droit de tirage IRA"	490	6 312	82%	588 849 €	4 730	Hors Corse
Enveloppe "schéma directeur"	243			365 871 €	2 365	
Sous-total P148	1 927			1 937 583 €	18 104	
Ouverture réciproque	850	8 839	80%	265 822 €	5 822	Hors Corse et Mayotte
Offre commune	810	11 075	74%	603 810 €	7 918	Hors Corse, Bretagne, IDF, Mayotte, PACA
P354 Administration territoriale de l'Etat	361	3 860	79%	626 994 €	3 198	Hors Corse, IDF et Outre-mer
TOTAL	3 948			3 434 209 €	35 042	

Le second schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat, pour la période 2021-2023, a consolidé les actions structurantes menées dans les domaines de la transformation de l'action publique, de la transition numérique, de la fonction managériale, des transitions professionnelles et du pilotage des politiques de formation. Il a aussi introduit des actions prioritaires nouvelles, comme celles relatives aux valeurs de la République ou au renouvellement des pratiques professionnelles en matière de formation. Les plates-formes, associées en amont à l'élaboration du schéma

directeur, ont anticipé et intégré ces priorités dans leurs plans visant à une territorialisation des actions au plus près des enjeux locaux.

Comme en 2020, le contexte a suscité en 2021 une adaptation des catalogues et des modalités de formation, avec en particulier une poursuite de la mise en œuvre d'une offre de formation à distance.

Par ailleurs, les PFRH ont pu s'appuyer sur les fonds interministériels pour mettre en place certains parcours et actions innovants.

Formation en faveur de l'égalité professionnelle dans les régions Ile-de-France, Hauts-de-France et Normandie

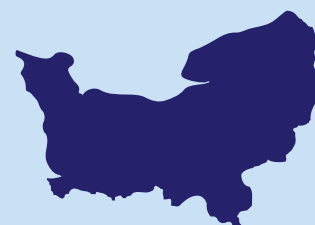
La PFRH d'Ile-de-France a mené en 2021, en partenariat avec l'IRA de Lille et les PFRH des régions Normandie et Hauts-de-France, une expérimentation sur une formation en faveur de l'égalité professionnelle intitulée «Vers l'égalité professionnelle : osez réaliser vos ambitions et boostez votre carrière».

Ce projet a fait partie des lauréats du fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP) de la DGAFFP en 2020.

Cette expérimentation a permis à 8 femmes de la préfecture d'Ile-de-France de suivre un parcours de formation atypique, de par son format hybride, interactif et innovant, associant temps collectifs et temps de réflexion individuels.

Composé de 9 modules et d'une rencontre avec une femme inspirante, la préfète Sophie Elizéon, déléguée interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (DILCRAH) le 14 octobre 2021, en présence du préfet de région et du préfet, secrétaire général aux moyens mutualisés, il s'est achevé par des réunions de retour d'expérience avec les participantes et avec l'IRA de Lille en janvier 2022.

Les retours très positifs des participantes et l'engagement sans faille de la préfecture en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes conduisent la PFRH d'Ile-de-France à vouloir pérenniser cette expérimentation.



Un parcours pour encadrants intermédiaires du Grand Est : « Ré-inventer son management, bâtir l'avenir avec confiance »

Dans le cadre de la démarche « Imaginons ensemble l'avenir des services publics de l'État en région Grand Est », une formation-action innovante a été mise en place par la PFRH Grand Est pour favoriser une évolution de posture managériale et faire émerger de nouvelles compétences. Cette action a bénéficié d'un soutien du FIRH en 2021 à hauteur de 10 200 euros.



Dans un contexte d'évolution des pratiques professionnelles, de dématérialisation et de fort développement du télétravail, des encadrants intermédiaires des versants Etat et territorial de la fonction publique ont pu échanger autour d'enjeux prioritaires et de défis à relever : l'agilité managériale, l'aisance dans la conduite du changement, le management par la confiance ou encore l'émergence de méthodes collaboratives stimulant la créativité.

Ce parcours de formation fut également l'occasion de partager les pratiques, d'expérimenter de nouvelles approches et de produire des [outils concrets](#) :

- Un recueil de pratiques à partager, destiné aux pairs, encadrants intermédiaires mais pouvant intéresser tout professionnel concerné par le management. Il combine l'analyse de situations de management vécues, examinées à l'aide d'une matrice reprenant les sujets abordés durant le parcours et des fiches de synthèse.
- Deux référentiels portant, d'une part, sur les pratiques managériales à privilégier dans un environnement complexe et, d'autre part, sur la maturité d'une équipe de travail. En prendre connaissance permet de préciser ses repères quant aux pratiques attendues d'un manager intermédiaire. Ils peuvent également être utilisés pour se positionner et identifier plus finement points forts et points faibles.

Au-delà de la formation, les managers intermédiaires peuvent s'inspirer de ces outils pour faire progresser l'agilité, la collaboration en confiance et l'intelligence collective.



2021 a vu naître un nouveau format de l'École de l'innovation managériale (EIM). L'EIM est un cursus professionnalisant de 6 mois, pour les managers issus des 3 versants de la fonction publique : mise en place d'un diagnostic à 360° en amont de la formation, individualisation des parcours (par une offre de modules optionnels), développement du distanciel, 4 thématiques créant une évolution pédagogique progressive (connaissance de soi et des autres, conduite du changement, le manager de demain, impact des neurosciences sur le management).



En ouverture, un ancien DRH du ministère belge des transports est venu témoigner de la transformation menée au sein de son ministère.



La 4ème promotion de l'EIM

Il est également à noter que les PFRH conduisent des actions de professionnalisation des acteurs de la filière RH, filière qui souffre depuis plusieurs années d'un déficit d'attractivité et est confrontée à des enjeux de fidélisation des agents. Dans un contexte de transformation et d'évolution permanente, cette professionnalisation est un enjeu majeur. Outre les responsables et gestionnaires RH, elle concerne également les réseaux spécialisés de CMC, d'acteurs de la formation, de la santé et sécurité au travail ou de l'action sociale, animés par les PFRH. Plus largement, elle s'adresse aussi à un public de chefs de service, de secrétaires généraux, de managers, de recruteurs, etc.

A cet égard, les plates-formes sont aussi des relais d'information en région, sur les politiques RH et les chantiers menés au plan national.

628 journée stagiaires pour la professionnalisation
des acteurs RH (751 en 2020)

Les ateliers « Carrefour des cadres » en Martinique

La PFRH Antilles-Guyane organise des ateliers « Carrefour des cadres » en Martinique. Trois de ces ateliers ont été proposés en 2021, sur les thématiques suivantes :

- la gestion des émotions ;
- la période préparatoire au reclassement ;
- la notion de services effectifs dans la fonction publique.



Le schéma directeur 2021-2023 met l'accent sur le renforcement du pilotage territorial des politiques de formation, via la mobilisation des PFRH dans leurs interactions avec l'ensemble des acteurs au niveau central comme au niveau déconcentré. A ce sujet, la stratégie territoriale RH prévoit la mise en place dans chaque région d'un document d'orientations pluriannuelles de la formation des agents de l'Etat, déclinant les orientations nationales tout en intégrant les priorités locales en vue de développer une offre interministérielle de formation territorialisée et structurée. Dans un premier temps, les PFRH de Nouvelle-Aquitaine et d'Occitanie se sont engagées fin 2021 dans l'élaboration d'un tel document d'orientations à moyen terme à l'appui d'une expérimentation, avant une généralisation à toutes les régions en 2023.

• Action sociale et environnement professionnel

Les PFRH assurent une mission d'animation, de promotion et de pilotage de dispositifs interministériels dans les domaines de l'action sociale de l'Etat employeur, de la santé et sécurité au travail, de la qualité de vie et des conditions de travail et de l'emploi des personnes en situation de handicap. A ce titre, elles apportent expertise et appui aux services, impulsent et accompagnent des projets et contribuent à des travaux de convergence et de mutualisation interministérielles.

Concernant l'action sociale, outre le pilotage des dispositifs interministériels, notamment en matière de petite enfance ou de restauration collective au profit des agents de l'Etat dans la région, les plates-formes conduisent des actions plus ciblées, par exemple dans le domaine du logement temporaire afin de permettre un accès plus facile à un logement aux agents soudainement placés dans des circonstances d'urgence sociale ou confrontés à un besoin provisoire. Elles ont par ailleurs poursuivi en 2021 leur contribution au chantier d'harmonisation interministérielle des subventions de restauration collective au sein du périmètre de l'administration territoriale de l'Etat.

Si les aspects politiques et stratégiques de l'action sociale interministérielle en région ont vocation à être portés par les PFRH, il a été souligné, à l'occasion des échanges menés en 2021 dans le cadre de la préparation de la stratégie territoriale RH de l'Etat, l'importance de simplifier et alléger la gestion des prestations, afin de recentrer les missions des plates-formes sur l'expertise et l'accompagnement dans le déploiement de la stratégie en coordination avec les acteurs territoriaux.

550 places en crèches supplémentaires en 2021 (450 en 2020)

L'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique avait notamment prévu la création de 1 000 places interministérielles en crèches sur trois ans, dont 300 en 2019, 450 en 2020 et 250 en 2021. En raison d'un besoin particulièrement important, ce sont finalement 550 places supplémentaires qui ont été créées en 2021.

Nouveaux dispositifs d'action sociale interministérielle dans les Hauts-de-France

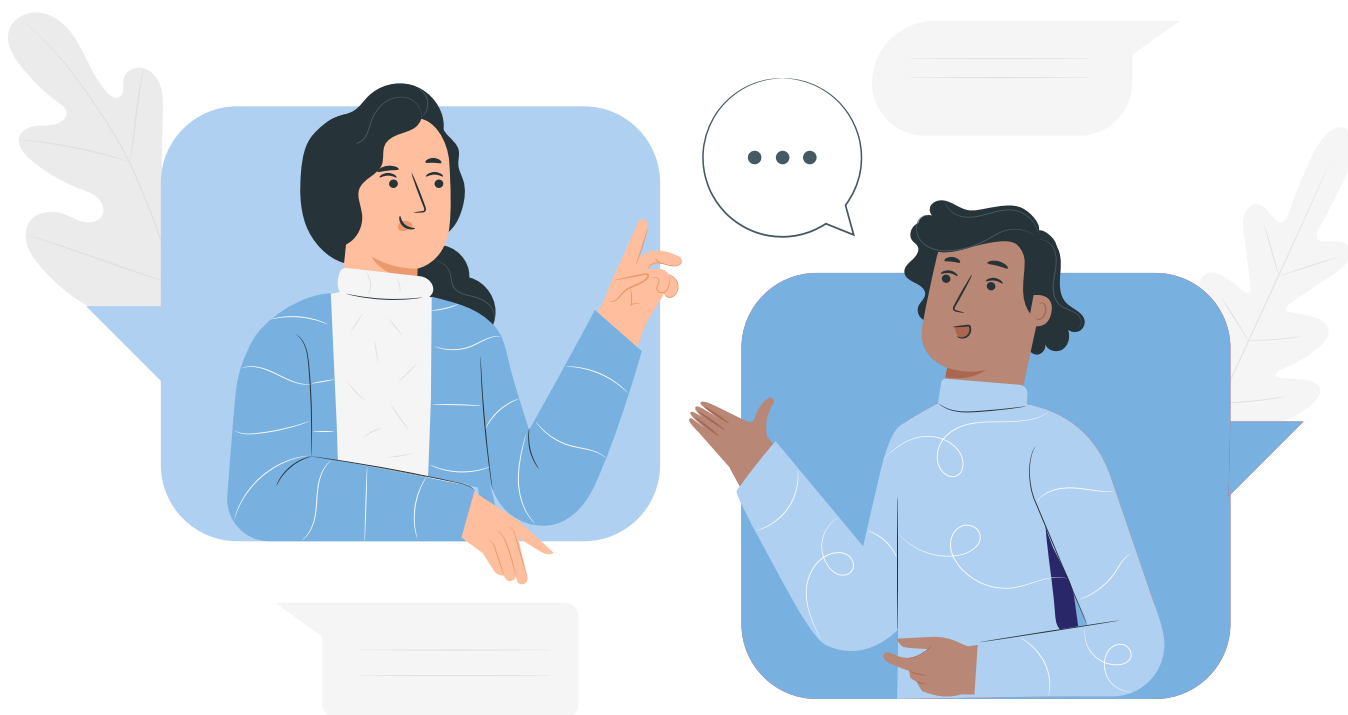
En 2021 s'est concrétisée la mise en œuvre de deux nouveaux dispositifs de logement, issus de travaux préalables menés en étroite collaboration avec le réseau des assistants de service social ministériel et les membres de la section régionale interministérielle d'action sociale (SRIAS).

Ces nouveaux dispositifs d'action sociale interministérielle portés en région Hauts-de-France couvrent aujourd'hui deux typologies de besoin :



- L'accompagnement à la recherche de solution de logement temporaire pour les agents nouvellement affectés dans la région : prise en charge financière de la prestation d'accompagnement individualisé des agents réalisée par les prestataires partenaires ;
- Des solutions de nuitées d'urgence pour les agents qui rencontrent des difficultés particulières et importantes et se voyant privés de logement : proposition d'un maximum de 7 nuitées d'urgence consécutives auprès de bailleurs et financement de celles-ci (prise en charge plafonnée et dispositif sur unique saisine des assistants de service social ministériel garant du caractère urgent et social de la situation de l'agent).

Concernant l'environnement professionnel, les PFRH sont mobilisées pour coordonner les différents acteurs et entreprennent de nombreuses actions à caractère interministériel afin de renforcer la démarche globale de prévention des risques professionnels et d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail des agents : accompagnement et information des services, animation des réseaux (préventeurs, acteurs de la SST, de la QVCT, de la politique du handicap), organisation d'ateliers et formations, travaux de mutualisation en matière de médecine de prévention, développement d'une offre en matière de médiation, etc.



Mise en place et animation d'un réseau interministériel de préventeurs en Normandie

Les assistants et conseillers de prévention sont chargés de concourir, sous l'autorité du chef de service et en collaboration avec les autres acteurs (médecins de prévention, inspecteurs santé et sécurité au travail, instances), à l'élaboration de la politique de prévention. Afin de leur permettre d'exercer efficacement leur rôle, la PFRH de Normandie a créé un dispositif appelé RéNoPrév (réseau normand des préventeurs).

Il s'agit d'un réseau interministériel structuré d'assistants et de conseillers de prévention, que la PFRH veille à animer en permettant des échanges réguliers lors de réunions et grâce à des moyens de communication spécifiques (plateforme collaborative notamment), et qui intègre pleinement ces agents au cœur de la politique de prévention dans une logique interdisciplinaire favorisant les échanges entre les différents acteurs. Ces agents sont en effet souvent isolés et les échanges à l'échelle interministérielle permettent de renforcer la

motivation en valorisant les compétences de chacun. Ces échanges permettent également une circulation de l'information, une harmonisation des pratiques, un renforcement de la coopération, d'éventuelles mutualisations des actions et l'amélioration des compétences de tous. Ils ont également vocation à permettre le cas échéant de répondre en commun à des appels à projets nationaux. Par ailleurs, des méthodes, outils et formations sont proposés pour faciliter la réponse aux problématiques de terrain.

86 assistants et conseillers de prévention font partie du réseau. Une réunion de lancement en visioconférence les a réunis en septembre 2021 et a confirmé la nécessité de maintenir un pilotage et une animation dynamique par la PFRH au regard du nombre important de participants et de leurs besoins exprimés.



Appui de la PFRH de Corse à un projet sur l'accompagnement des agents exposés aux différentes formes de violence

Face à une violence en recrudescence, les agents exerçant des métiers institutionnels exposés éprouvent du mal-être, de la souffrance au travail, une perte de repères parfois, pour mener à bien leurs missions et atteindre les objectifs qui leur sont fixés. Les contraintes liées à la crise sanitaire ont renforcé ce sentiment de malaise, de mal-être professionnel et personnel ; elles ont mis en avant la nécessité de s'interroger sur les outils d'accompagnement à mettre en place pour aider les agents concernés à faire face à aux agressions et/ou incivilités.



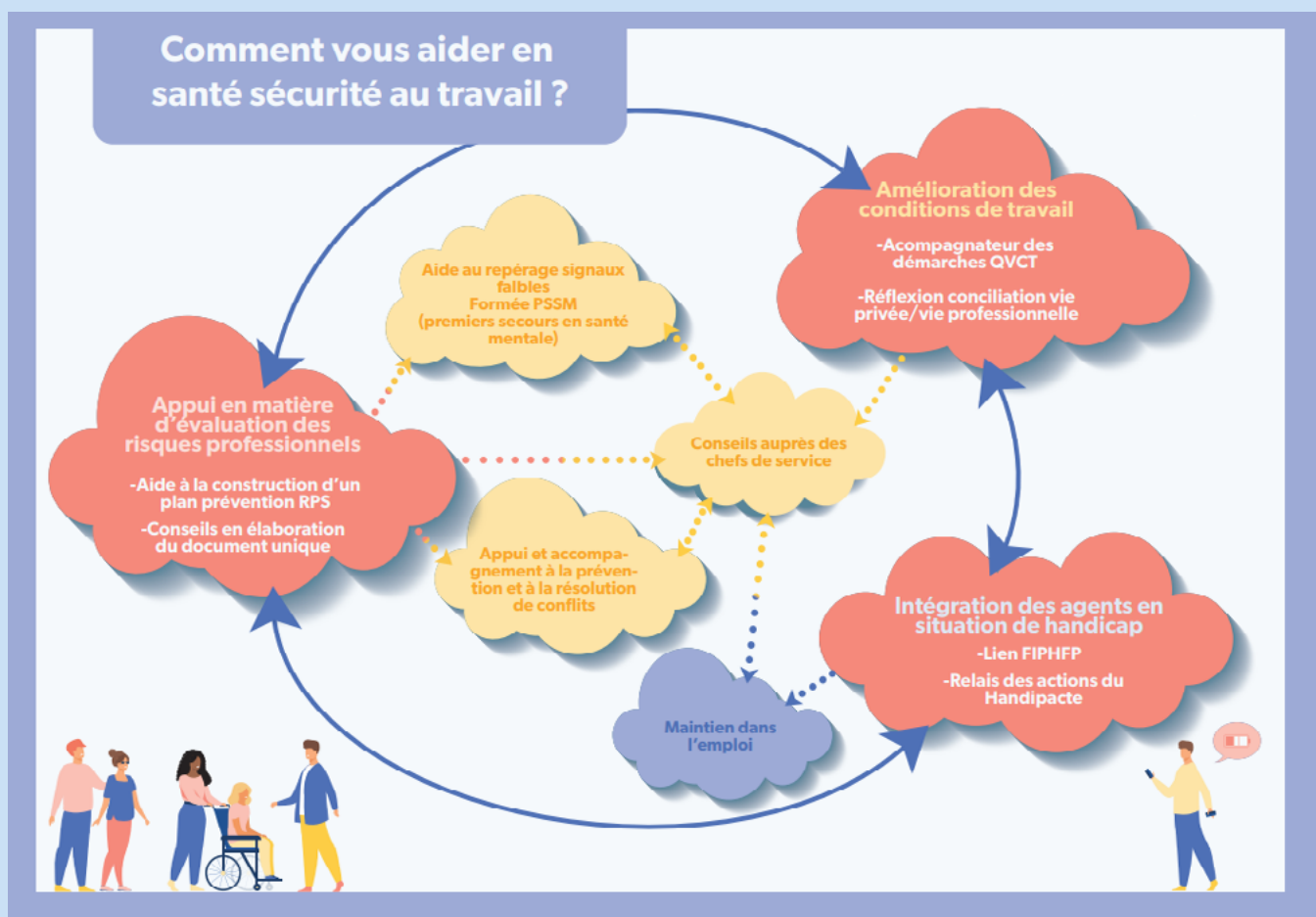
L'action conduite par la région de gendarmerie de Corse, soutenue par le FIACT et accompagné par la PFRH, s'est inscrite dans cette démarche d'amélioration des conditions de travail et tend à pouvoir apporter des éléments de réponse aux questionnements des agents confrontés à différentes situations et formes de violence. La journée proposée dans ce cadre avait pour objectifs de les aider à mieux réagir, à pouvoir exprimer leur ressenti, à se sentir moins démuni, à partager leur expérience et à disposer d'outils limitant les impacts professionnels et personnels des agressions ou autres violences vécues. L'approche pédagogique et ludique (interaction avec saynètes théâtrales – illustrations par un dessinateur professionnel pour un synoptique en format poster et des fiches réflexes sous forme de BD) proposée pour aborder cette thématique sensible était novatrice. Les saynètes pourront être dupliquées et/ou ajustées par d'autres administrations des trois versants de la fonction publique intéressées pour organiser des rencontres et sensibiliser les collectifs de travail.



Une nouvelle offre d'appui de la PFRH Occitanie en matière de prévention et résolution de conflits

En 2021, une nouvelle proposition est venue enrichir l'offre de services de la PFRH d'Occitanie pour accompagner les équipes et les agents sur les thématiques RH : un appui à la prévention et à la résolution de conflits.

Au sein des différents accompagnements en matière de santé et sécurité au travail, deux conseillères de la PFRH peuvent ainsi aider les services en mobilisant des techniques de méditation collective et/ou individuelle.



Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**