



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Bonnes pratiques de gestion de ressources humaines

Bilan 2011

DGAFP

COLLECTION
Ressources humaines

JMAINES

RESSOURCES HUMAINES

RESSOU

ES ET PERSPECTIVES ETUDES ET PERSPECTIVES
CTIVES ETUDES ET PERSPECTIVES ETUDES ET
S ET PERSPECTIVES ETUDES ET PERSPECTIVE
VES ETUDES ET PERSPECTIVES ETUDES ET PE

Bonnes pratiques de gestion de ressources humaines

Bilan 2011

> Avant-propos

Ce recueil, élaboré à partir des bonnes pratiques de ressources humaines présentées lors des conférences ministérielles de gestion prévisionnelle des ressources humaines de 2011, s'adresse aux professionnels de la GRH. Il est destiné à faire partager les pratiques, démarches et outils innovants, développés par les ministères, en matière de gestion des ressources humaines.

Les fiches qui le composent pourront utilement nourrir les réflexions et les actions conduites dans les services, en réponse à leurs propres enjeux de modernisation des ressources humaines.

Pour sa cinquième édition, ce guide, comme les éditions précédentes, est structuré en dix grandes thématiques : recruter, former, évaluer, rémunérer, accompagner, promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle, agir sur l'environnement professionnel, animer le dialogue social, organiser et anticiper.



Jean-François Verdier

Directeur général de l'administration et de la fonction publique

> Sommaire

1 - RECRUTER	p. 05
> 1.1. Refonte du modèle de fiche de poste pour les services centraux <i>Ministères économique et financier</i>	p. 06
> 1.2. L'outil de suivi des besoins en recrutement des DRJSCS et des ARS <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 10
> 1.3. Passage d'épreuves orales par visioconférence pour les candidats ultramarins aux concours et examens professionnels <i>Ministère de la Justice et des Libertés</i>	p. 11
2 - FORMER	p. 13
> 2.1. Accompagnement formation de la réforme du dédouanement <i>Ministères économique et financier</i>	p. 14
> 2.2. Structuration du plan de formation de l'INSEE <i>Ministères économique et financier</i>	p. 16
> 2.3. Mise en place du DIF des personnels enseignants, d'éducation et d'orientation <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 17
> 2.4. Le dispositif de re-professionnalisation ENTE/CRVH <i>Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i>	p. 19
> 2.5. Le document régional de formation <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 21
> 2.6. Mise en place des rencontres professionnelles de la GRH pour les correspondants de la DRH <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 23
> 2.7. Contact RH et centre de services RH (CSRH) <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>	p. 25
3 - ÉVALUER	p. 27
> 3.1. Bilan de la campagne d'évaluation de 2009 <i>Services du Premier ministre</i>	p. 28
4 - RÉMUNÉRER	p. 29
> 4.1. Mise en place de la prime de fonctions et de résultats pour les secrétaires administratifs <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i> . . .	p. 30
5 - ACCOMPAGNER	p. 33
> 5.1. Intégration des techniciens de laboratoire dans le corps des techniciens de recherche et de formation <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 34
> 5.2. Gestion des postes clés (recteurs d'académie) <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 36
> 5.3. Volet ressources humaines du programme ÉCLAIR (écoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite) <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 37
> 5.4. Le comité de suivi des agents de la DRH <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 40
> 5.5. Le protocole d'accompagnement des agents en instance d'affectation <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 41
> 5.6. Le dispositif d'accompagnement des mobilités en Outre-mer <i>Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i>	p. 42
> 5.7. Le dispositif d'entretiens de carrière à la DGDDI <i>Ministères économique et financier</i>	p. 43
> 5.8. L'observatoire du management <i>Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i>	p. 45
> 5.9. Le registre des entrées-sorties des agents non titulaires dans les établissements publics <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>	p. 47
> 5.10. Le programme d'accompagnement de prise de poste des cadres dirigeants à l'étranger <i>Ministère des Affaires étrangères et européennes</i>	p. 48

6 - PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE		p. 51
>	6.1. Le plan « Égalité des chances » <i>Ministère de la Défense et des Anciens combattants</i>	p. 52
>	6.2. La politique du ministère en faveur de l'égalité des chances <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 54
>	6.3. La charte relative à la promotion de l'égalité et de la parité <i>Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i>	p. 56
>	6.4. Recrutement de vacataires pendant la période estivale <i>Services du Premier ministre</i>	p. 58
>	6.5. Classe préparatoire intégrée pour l'accès au corps de contrôleurs du travail, première CPI pour un corps de catégorie B <i>Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé</i>	p. 60
>	6.6. Campagne de sensibilisation sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés <i>Services du Premier ministre</i>	p. 62
>	6.7. Le dispositif « HandiÉcoute » <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 64
>	6.8. La formation des recruteurs au recrutement et au management en situation de handicap <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>	p. 65
7 - AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL		p. 67
>	7.1. Création d'un pôle « ergonomie » au sein des ministères économique et financier <i>Ministères économique et financier</i>	p. 68
>	7.2. Annuaire en ligne sur l'offre de la médecine de prévention pour l'Enseignement supérieur <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 70
>	7.3. Prévention des risques psychosociaux ; l'appel national à projets du comité hygiène et sécurité ministériel (CHSM) <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 71
>	7.4. Le plan d'amélioration des conditions de travail <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 73
8 - ANIMER LE DIALOGUE SOCIAL		p. 75
>	8.1. Le dispositif de veille sociale <i>Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> <i>Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	p. 76
>	8.2. L'agenda social concerté <i>Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i>	p. 78
>	8.3. La dématérialisation des documents préparatoires aux travaux des commissions administratives paritaires <i>Ministère de la Justice et des Libertés</i>	p. 80
9 - ORGANISER		p. 83
>	9.1. La fusion de l'ENAC et du SEFA <i>Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i> <i>Direction générale de l'aviation civile</i>	p. 84
>	9.2. La constitution des plates-formes interrégionales du ministère de la Justice et des Libertés <i>Ministère de la Justice et des Libertés</i>	p. 86
>	9.3. Direction de projet chargée des réseaux RH <i>Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville</i>	p. 88
>	9.4. La mutualisation des réseaux d'assistants sociaux dans les DDI <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 90
>	9.5. Gouvernance renforcée du projet de raccordement du MAAPRAT à l'ONP <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 92
>	9.6. La mise en place d'un SIRH ministériel unique <i>Ministère de la Défense et des Anciens combattants</i>	p. 94
10 - ANTICIPER		p. 97
>	10.1. Plan triennal de rénovation des ressources humaines de la police nationale (2011-2013) <i>Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i> <i>Police nationale</i>	p. 98
>	10.2. Le dialogue de gestion RH avec les préfetures de région et le développement d'une stratégie régionale de gestion prévisionnelle des ressources humaines <i>Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i>	p. 100
>	10.3. Cartographie des services sous base de données <i>Services du Premier ministre</i>	p. 102
>	10.4. La Mission de pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 103
>	10.5. La déclinaison régionale du plan de GPRH – Emplois-métiers horizon 2012 <i>Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i>	p. 104
>	10.6. Perspectives RH 2013 <i>Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i>	p. 106



1. Recruter

1.1. Refonte du modèle de fiche de poste pour les services centraux

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Descriptif

Il s'agissait de mettre à disposition des recruteurs d'administration centrale un modèle unique de fiche de poste prenant mieux en compte les compétences attendues sur le poste.

Contexte

En parallèle des travaux d'élaboration du répertoire des métiers ministériels, la DRH2 du secrétariat général a construit un référentiel des métiers d'administration centrale, diffusé et publié en novembre 2009 sur l'Intranet ministériel.

Sur la base de cet outil et d'une charte de mobilité qu'elle venait de concevoir, en collaboration avec l'ensemble des acteurs des procédures de recrutement, le modèle de fiche de poste pour les services centraux a été entièrement refondu.

Il s'agissait de préciser davantage à la fois le poste offert (description, rattachement à un emploi directionnel, durées minimale et maximale sur le poste, etc.) et le profil attendu pour exercer les activités qui le caractérisent.

Objectifs - Finalités

Outre l'harmonisation de la forme et des rubriques constitutives de la fiche de poste, la dimension « métiers/compétences », qui apparaît comme fondamentale en matière de recrutement, a été développée.

La nouvelle fiche-type permet :

- au recruteur de faire figurer explicitement les compétences attendues pour l'exercice du poste. À cet égard, des listes déroulantes illustrées d'exemples lui offrent une aide à la saisie. De plus, il peut, grâce à l'intitulé du métier correspondant, se reporter au répertoire directionnel pour obtenir l'intégralité des compétences liées ;
- au candidat de mieux se positionner par rapport aux offres de poste. Les compétences attendues sont en effet déclinées en quatre niveaux (initiation - pratique - maîtrise - expertise) et complétées d'une dimension temporelle (acquisition immédiate, nécessaire après la prise de poste ou simplement souhaitable) ;
- aux services RH de procéder, grâce à la normalisation du modèle de fiche, à une consolidation de l'offre de recrutement et d'élaborer diverses statistiques relatives aux métiers, aux compétences, etc.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

À partir des deux outils précités et après une opération de benchmark, une première version de la fiche-type a été élaborée.

Ce modèle a ensuite été soumis puis discuté en réunions de travail, tout d'abord en interne aux bureaux gestionnaires de la sous-direction, puis au sein des bureaux RH des directions pour lesquelles la DRH2 intervient en qualité de gestionnaire de personnels.

La fiche a été finalisée en juin 2010 (cf. modèle page suivante), c'est-à-dire six mois après le démarrage du projet.

Des formations visant à faciliter l'appropriation de ce nouvel outil ont été organisées à l'automne à destination des bureaux RH concernés, soit soixante bénéficiaires. Il leur a été proposé de reproduire cette formation en interne à l'attention des managers recruteurs, un support spécifique leur ayant été communiqué à cet effet.

D'autres directions des ministères en charge de l'Économie (INSEE) et du Budget (DGFIP), intéressées par la démarche, ont également bénéficié de cette formation.

Bilan - Évaluation

Un bilan de la mise en service de cette fiche a été récemment effectué, sur la base d'un questionnaire transmis aux bureaux RH.

Il est apparu qu'aucune modification sur le fond n'était demandée ; en revanche, les utilisateurs souhaitaient que la saisie de la fiche soit assouplie (par exemple, la contrainte informatique d'une limitation de la fiche à deux pages a été levée).

Le nouveau modèle de fiche a été diffusé en février 2011.



Contact

Marielle Schott

Responsable de secteur – Secrétariat général – bureau DRH 2D

marielle.schott@finances.gouv.fr

Tél : 01 53 44 29 13

Annie Bouttier

Chargée de projets RH – Secrétariat général – bureau DRH 2D

annie.bouttier@finances.gouv.fr

Tél : 01 53 44 29 19



FICHE DE POSTE



IDENTIFICATION DU POSTE

 DIRECTION OU SERVICE (sigle) :

 INTITULÉ DU POSTE :

 CATÉGORIE OU GRADE :
 EMPLOI DE CHEF DE MISSION

FAMILLE(S) PROFESSIONNELLE(S)

 INTITULÉ DU (DES) MÉTIERS¹

DOMAINE D'ACTIVITÉ (POUR LES FAMILLES PILOTAGE-MANAGEMENT ET AIDE AU PILOTAGE)

CONTEXTE DU RECRUTEMENT

 Nom du titulaire précédent ou actuel :

DURÉE D'OCCUPATION SOUHAITABLE DU POSTE

 durée minimale :

 durée maximale :

LOCALISATION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

 Direction ou service :

 Sous-direction :

 Bureau et secteur :

 Adresse :

 Informations complémentaires :

LE POSTE ET SON ENVIRONNEMENT

DESCRIPTION DU SERVICE : MISSIONS, ORGANISATION ET NOMBRE D'AGENTS

DESCRIPTION DU POSTE : MISSIONS, ATTRIBUTIONS ET ACTIVITÉS

PRINCIPALES ACTIVITÉS

- | | | | | |
|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pilotage | <input type="checkbox"/> Rédaction | <input type="checkbox"/> Conseil | <input type="checkbox"/> Gestion de procédures | <input type="checkbox"/> Secrétariat |
| <input type="checkbox"/> Encadrement | <input type="checkbox"/> Études, recherches | <input type="checkbox"/> Animation | <input type="checkbox"/> Contrôle, vérification | <input type="checkbox"/> Information, accueil |
| <input type="checkbox"/> Coordination | <input type="checkbox"/> Veille | <input type="checkbox"/> Conception | <input type="checkbox"/> Saisie informatique | <input type="checkbox"/> Classement, archivage |

 Autres (préciser) :

EXEMPLES DE DOSSIERS TRAITÉS RÉCEMMENT / QUELQUES DOSSIERS A VENIR

RELATIONS FONCTIONNELLES AVEC :

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> les autres services de la direction | <input type="checkbox"/> les services déconcentrés | <input type="checkbox"/> d'autres ministères |
| <input type="checkbox"/> les agents du ministère | <input type="checkbox"/> les cabinets ministériels | <input type="checkbox"/> des organismes étrangers |
| <input type="checkbox"/> les autres directions | <input type="checkbox"/> le secteur privé | <input type="checkbox"/> des établissements publics |

 Principaux interlocuteurs :

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

¹ Se référer au référentiel des métiers de l'administration centrale des ministères économique et financier (RMAC), consultable sur [Alizé \(Ressources humaines ! Recrutement / parcours professionnel ! découvrir les métiers de l'AC\)](#)

LES COMPÉTENCES MISES EN OEUVRE

SAVOIRS ¹		NIVEAU DES COMPÉTENCES ATTENDU SUR LE POSTE ⁴			
SAVOIR-FAIRE ¹		NIVEAU DES COMPÉTENCES ATTENDU SUR LE POSTE ⁴			
SAVOIR-ETRE					

- *- Initiation : connaissances élémentaires, notions, capacité à faire mais en étant tutoré
- Pratique : connaissances générales, capacité à traiter de façon autonome les situations courantes
- Maîtrise : connaissances approfondies, capacité à traiter de façon autonome les situations complexes ou inhabituelles
- Expertise : domine le sujet, voire est capable de le faire évoluer, capacité à former et/ou d'être tuteur

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

--	--

Vos CONTACTS RH (*nom, prénom, téléphone, adresse électronique*)

--	--

Date de mise à jour : / / .

1.2. L'outil de suivi des besoins en recrutement des DRJSCS et des ARS

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville

Descriptif

Mise en œuvre, par la DRH, d'un outil partagé de suivi des besoins en recrutement des directions régionales de la jeunesse, du sport et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des Agences régionales de santé (ARS) au travers du plan de recrutement annuel.

Contexte - Enjeux

Prise en compte de l'impact de la réorganisation de l'administration territoriale de l'État dans le réseau des ministères sociaux et du regroupement de plusieurs programmes support en un programme unique, le programme 124 « Conduite et soutien des politiques sanitaires, sociales, du sport, de la jeunesse et de la vie associative ».

Valorisation du rôle des RBOP régionaux dans l'adaptation de leur politique de gestion des RH aux besoins des réseaux territoriaux.

Objectifs - Finalités

Parvenir, dans ce contexte rénové, à déterminer la structure indicative des emplois corps par corps, année par année, sur la période du budget triennal 2011-2013, pour répondre au mieux aux besoins des services tout en garantissant une répartition équilibrée des effectifs de titulaires sur l'ensemble du territoire et un maintien des compétences nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques portées par les ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse et de la Vie associative.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

L'outil partagé de recueil des besoins en recrutement s'appuie dans un premier temps sur une répartition des agents par corps, tout en proposant une amorce de réflexion prospective sur les besoins en compétences à travers un cadre de questionnement portant sur la structuration des emplois et sur l'évolution des missions.

Au-delà, une étude a été lancée, en collaboration avec les services territoriaux, au plan régional et au plan départemental, pour déterminer la nouvelle adéquation missions-moyens, en ciblant pour chaque domaine et sous-domaine les missions et les activités et en les rattachant aux programmes de politique portés par les ministères sociaux et aux actions et sous-actions concernées.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La période est encore dominée par les effets des réorganisations. Le travail sur les effectifs indicatifs n'est pas totalement achevé. Les dialogues de gestion entre administration centrale et réseaux en vue de l'élaboration des plafonds 2012 doivent permettre de répondre aux préoccupations majeures suivantes : préservation des compétences attachées aux différents statuts particuliers, démarche d'une véritable politique de GPEC pluriannuelle visant l'atteinte des effectifs indicatifs, maintien ou rétablissement des équilibres territoriaux.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Coût neutre. La mise en œuvre résulte de la professionnalisation accrue des équipes de la DRH et d'un dialogue plus approfondi et continu entre l'administration centrale et les services déconcentrés.

Bilan - Évaluation

Définition d'une méthode partagée de calibrage des enveloppes d'ETPT par région.

Contact

Jean-François Chevallereau, Sous-directeur de la gestion du personnel – DRH1

Danièle Champion, Sous-directrice des emplois et des compétences

1.3. Passage d'épreuves orales par visioconférence pour les candidats ultramarins aux concours et examens professionnels

Ministère de la Justice et des Libertés

Descriptif

Les services administratifs régionaux (SAR) des territoires et collectivités d'outre-mer proposent depuis l'année 2011 aux candidats ultramarins admissibles qui le souhaitent, de passer les épreuves orales des concours et/ou examens professionnels sur place, grâce à la visioconférence. Toutefois, les candidats admissibles conservent la possibilité de faire le choix de passer les épreuves orales en métropole.

Contexte - Enjeux

La mise en œuvre de ce dispositif s'inscrit dans le cadre de la circulaire du 23 juillet 2010 relative à la mise en œuvre des mesures transversales retenues par le Conseil interministériel de l'outre-mer du 6 novembre 2009, notamment celles qui concernent les modalités de participation des ultramarins aux concours de la fonction publique.

Objectifs - Finalités

Il s'agit de permettre aux candidats ultramarins admissibles, notamment ceux issus des concours externes, de passer les épreuves orales dans de bonnes conditions tout en évitant les coûts financiers d'un déplacement par avion en métropole.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le choix offert aux candidats de passer les épreuves orales en visioconférence est mentionné systématiquement dans les instructions adressées aux centres d'examen.

Les premières visioconférences ont été organisées en février 2011, dans le cadre de l'examen professionnel de recrutement dans le corps des greffiers des services judiciaires, pour des candidats admissibles originaires de Polynésie française.

La mise en place de visioconférences nécessite une coordination entre l'administration centrale et les services locaux concernés en vue de l'organisation logistique de ces épreuves orales :

- établissement de la liste du ou des candidats concernés ;
- accord entre les services locaux, l'administration centrale et le jury sur une ou des dates et un ou des créneaux horaires ;
- réservation de salles adaptées ;
- envoi sécurisé de sujets pour les épreuves orales nécessitant un choix de sujet par tirage au sort (ex : concours de greffier en chef) ;
- mobilisation d'un technicien et d'un surveillant lors de la visioconférence.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Les candidats sont très satisfaits de cette possibilité qui leur est offerte. Toutefois, il convient de veiller à ce que ces visioconférences se passent dans des conditions de sécurité juridique indiscutables, en s'assurant que seul le candidat est présent dans la salle de visioconférence et que celui-ci ne peut utiliser aucun moyen de communication avec l'extérieur (téléphone ou toute autre communication avec l'extérieur). Par ailleurs, il convient de prévoir pendant toute la durée des épreuves orales, la présence d'un technicien qui peut intervenir rapidement en cas d'éventuelle interruption de l'image et/ou du son.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

- moyens matériels : salles disposant du matériel vidéo et téléphonique nécessaire ;
- moyens humains et notamment mobilisation de ressources humaines en interne pour : l'organisation des opérations ; la surveillance du bon déroulement de la visioconférence.

> Bilan - Évaluation

Bilan chiffré pour les concours/examens professionnels organisés en 2011.

CONCOURS/EXAMENS PROFESSIONNELS	NOMBRE DE VISIOCONFÉRENCES	COURS D'APPEL CONCERNÉES
Examen professionnel pour l'accès au 1 ^{er} grade dans le corps des greffiers en chef des services judiciaires	6	1 : CA de Papeete 1 : TGI de Cayenne 2 : CA de Fort-de-France 2 : CA de Basse-Terre
Concours externe/interne de greffiers des services judiciaires	1	CA de Papeete
Concours externe/interne de greffiers en chef des services judiciaires	1	CA de Papeete
Examen professionnel de recrutement dans le corps de greffiers des services judiciaires	2	CA de Papeete

10 candidats admissibles ont passé leurs épreuves orales en visioconférences.

> Contact

Claire Chariou-Escaravage, Chef du bureau des recrutements, de la formation et de la valorisation des acquis de la formation et de l'expérience professionnelle (DSJ/ SDRHG/ RHG4)

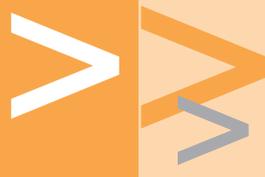
claire.escaravage@justice.gouv.fr

Tél : 01 44 77 68 56

Benoît Guerard, Adjoint au chef du bureau RHG4

benoit.guerard@justice.gouv.fr

Tél : 01 44 77 69 77



2. Former

2.1. Accompagnement formation de la réforme du dédouanement

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

> Descriptif

Afin d'accompagner la réforme du dédouanement, la DGDDI a mis en place plusieurs groupes de travail, dont l'un était chargé d'apprécier les impacts du changement en matière de gestion des ressources humaines.

> Contexte

La réforme du dédouanement constitue une étape majeure de la modernisation des services douaniers. Elle a notamment pour conséquence de faire émerger de nouvelles activités nécessitant des compétences spécifiques.

> Objectifs - Finalités

En intégrant pleinement la dimension « métiers/compétences » dans les réflexions accompagnant les évolutions de ses métiers et de ses structures, la DGDDI poursuit deux objectifs :

- identifier et décrire les nouveaux métiers ou les évolutions concernant les métiers existants ;
- permettre aux agents concernés par la réforme d'acquérir les nouvelles compétences requises grâce à une offre de formation adaptée et personnalisée.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Plusieurs étapes ont rythmé les travaux.

Une phase de bilan de l'existant, qui a montré que le dispositif de formation offrait d'une part, des stages généralistes, sous forme de formations initiales permettant d'exercer des fonctions diverses au sein du bureau de douane, et d'autre part, des stages spécifiques liés à des activités particulières (viticulture, enquêtes, etc.) dans le cadre de la formation continue. Ceci était dû au fait que malgré l'existence d'une nomenclature des emplois-types dans le système d'information, il n'existait pas de véritable typologie des métiers de la filière des opérations commerciales. En conséquence, seuls certains métiers étaient identifiés du fait des activités exercées (comptabilité, enquête, etc.).

Pour établir la cartographie des métiers du bureau de douane cible, le groupe de travail a examiné l'ensemble des activités (fiscalité, comptabilité, dédouanement) et a identifié neuf métiers.

Pour chacun d'entre eux, une fiche métier a été établie, décrivant le contenu du métier (intitulé, niveau statutaire, définition, activités principales) et les compétences nécessaires à son exercice (savoirs et savoir-faire), en utilisant une terminologie commune.

À partir de cette grille de métiers et de compétences, l'offre de formation a été aménagée afin de permettre aux agents d'acquérir les compétences communes émergentes et de leur offrir une formation métier adaptée.

En termes de formation continue, des cursus spécifiques pour chaque métier ont été créés.

Pour chacun des métiers identifiés, des parcours de formation « métier » ont été développés sur la base des stages déjà existants. Ces parcours comportent différents modules, dont certains sont communs à plusieurs métiers. Ces cursus de formation permettent de faciliter l'adaptation des agents qui changent de métier (formation continue). De même, ces parcours peuvent également constituer une phase de spécialisation applicable aux stagiaires de formation initiale avant que ces derniers ne rejoignent leur première affectation.

Les formations initiales également sont adaptées.

- les programmes de formation initiale des A et des B ont été rééquilibrés afin de donner aux stagiaires une connaissance plus approfondie des règles d'organisation des sociétés privées, de la logistique internationale et des techniques de communication ;
- les méthodes pédagogiques ont également évolué pour favoriser l'acquisition des compétences d'analyse et de traitement des informations (augmentation de la proportion de travaux dirigés ou préparation de travaux dirigés transversaux) ;
- l'organisation des formations initiales a été revue pour donner une culture de base commune à tous les stagiaires mais également pour assurer à chacun d'entre eux une véritable formation métier les préparant à leur premier emploi. Concrètement, la progression pédagogique est adaptée et personnalisée pour améliorer l'acquisition des fondamentaux et les stagiaires suivent des stages spécifiques « métier » qui sont programmés dans la continuité du stage de formation initiale.

> **Bilan - Évaluation**

Compte tenu du caractère très récent de ces travaux, un bilan apparaît actuellement prématuré.

> **Contact**

Pascal Rigaud, Chef du bureau de la politique générale du personnel (A/1)

pascal.rigaud@douane.finances.gouv.fr

Tél : 01 57 53 41 56

2.2. Structuration du plan de formation de l'INSEE

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

> Descriptif

Lors de la construction de son plan annuel de formation, l'INSEE s'attache à intégrer progressivement dans les réflexions la dimension « métiers/compétences ».

> Contexte

Le plan de formation est construit sur la base des besoins liés aux activités et productions de l'INSEE, ainsi que sur les souhaits de formation recueillis à l'occasion des entretiens professionnels.

Il regroupe le plan national et ses déclinaisons locales, et constitue l'outil majeur de mise en œuvre de la politique de formation interne, répondant non seulement aux impératifs liés aux directives interministérielles et aux orientations formulées par la fonction publique, mais également à l'accompagnement de l'évolution des métiers et des structures de l'INSEE.

> Objectifs - Finalités

Outre la recherche permanente de perfectionnement et d'approfondissement des connaissances de ses cadres et agents, l'INSEE construit dorénavant ses plans de formation en intégrant sa grille des métiers, dans la perspective d'améliorer et de renforcer les processus de formation, de mobilité et de promotion, fondés sur la constitution de parcours professionnels adossés à des parcours de formation adaptés.

De surcroît, la prise en considération de la dimension métiers/compétences permet une gestion plus individualisée et une reconnaissance supplémentaire des qualifications professionnelles des agents, tout en offrant un soutien accru aux managers.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Pour la première fois à l'occasion de l'élaboration du document « Bilan 2008 et orientations 2009 » soumis au comité d'orientation des actions et de perfectionnement de l'INSEE, la grille des métiers de l'INSEE a été prise en compte. Ainsi, la diffusion de la culture « métiers » et le recours à la grille des métiers ont constitué les points forts de l'année 2009.

L'année 2010 a été l'occasion de renforcer cette approche en systématisant le recours à la grille des métiers, non seulement en termes de formations métiers, mais également pour l'établissement et le classement des plans locaux de formation, ainsi que pour la présentation des fiches de commande des maîtrises d'ouvrage, en associant au processus les managers et les responsables locaux de formation.

Parallèlement, une analyse plus approfondie a été menée pour les métiers des services études diffusion (SED) des directions régionales afin de définir des parcours de formation adaptés.

Les travaux se sont déroulés en trois phases :

- élaboration de fiches métiers identifiant les activités principales et les compétences requises ;
- conception d'un référentiel de compétences pour les emplois type des SED ;
- construction d'un plan de formation adapté à chaque emploi type.

Les orientations 2011 prévoient un objectif de modernisation de la GRH, fondé sur une gestion plus individualisée envers les agents et plus professionnelle au service des managers. Cette évolution vise à améliorer et renforcer les processus de formation, de mobilité et de promotion d'une part, de reconnaissance et de soutien des agents et des managers d'autre part.

En outre, la grille des métiers de l'INSEE sera actualisée selon le même procédé que celui mis en œuvre en 2010 pour les métiers des SED. Un référentiel de compétences, faisant ressortir les compétences clés de l'INSEE, complétera ce dispositif.

> Bilan - Évaluation

Compte tenu du caractère très récent de ces travaux, un bilan apparaît actuellement prématuré.

> Contact

Germaine Cazaban-Marque, Responsable de la division développement et valorisation des RH
INSEE – SG – Département des RH
germaine.cazaban-marque@insee.fr
Tél : 01 41 17 51 96



2.3. Mise en place du DIF des personnels enseignants, d'éducation et d'orientation

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> Descriptif

La circulaire ministérielle du 17 juin 2010 précise que les personnels enseignants, d'éducation et d'orientation bénéficient, comme l'ensemble des agents de l'État, de nouveaux droits et outils pour se former tout au long de leur carrière.

Pour bénéficier du droit individuel à la formation, les agents non titulaires doivent compter au 1^{er} janvier de l'année au moins un an de services effectifs au sein de l'administration. Les droits acquis annuellement étant cumulables depuis le 1^{er} juillet 2007, date d'entrée en vigueur de la loi du 2 février 2007, les personnels à temps complet en fonction depuis cette date ont capitalisé, au 31 décembre 2010, 70 heures de formation (10 heures au titre de 2007 et 20 heures pour 2008, 2009 et 2010).

> Contexte - Enjeux

- Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique
- Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation tout au long de la vie
- Décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle des agents non-titulaires de l'État et de ses établissements publics
- Circulaire ministérielle du 17 juin 2010
- Circulaires académiques

> Objectifs - Finalités

Le DIF est mis en œuvre dans les académies depuis la rentrée scolaire 2010, au titre des mesures relatives au Pacte de carrière, en vue d'un meilleur accompagnement des personnels enseignants, d'éducation et d'orientation, titulaires et non-titulaires.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le droit individuel à la formation professionnelle s'exerce à l'initiative de l'enseignant ou du personnel d'éducation et d'orientation et doit s'inscrire dans le cadre d'un projet professionnel.

Les demandes sont présentées par les enseignants et les personnels d'éducation et d'orientation intéressés, selon un calendrier précis. Les projets sont transmis au chef d'établissement, à l'IEN de circonscription pour le premier degré, ou au directeur de CIO pour les personnels d'orientation, qui émet un avis circonstancié, avant d'être examinés individuellement. Chaque demande peut donner lieu à un entretien permettant à l'agent d'explicitier son projet.

L'administration dispose d'un délai de deux mois pour notifier sa réponse à la demande de l'agent.

L'action de formation choisie en utilisation du droit individuel à la formation fait l'objet d'un accord écrit entre l'enseignant ou le personnel d'éducation et d'orientation et l'administration.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Le droit individuel à la formation doit prioritairement être utilisé pour des formations hors plan de formation, permettant à l'agent d'acquérir de nouvelles compétences dans la perspective notamment d'une mobilité professionnelle par une préparation et un accompagnement adéquats et personnalisés.

La mobilisation du DIF se déroule de préférence pendant les vacances scolaires des élèves.

Ces formations peuvent être offertes par des établissements publics (établissements d'enseignement supérieur, Cned, Cnam, réseau de formation continue des adultes de l'Éducation nationale, etc.), voire des organismes privés. Il peut également s'agir de formations à distance, de validation des acquis de l'expérience ou de réalisation de bilans de compétence. La mutualisation inter-académique des actions de formation susceptibles d'être retenues dans le cadre du DIF peut être envisagée.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

L'article 13 du décret de 2007 prévoit le versement d'une allocation de formation dès lors que la formation dispensée dans le cadre du DIF s'effectue pendant les vacances scolaires. Les modalités de calcul de cette indemnité correspondent à 50 % du traitement horaire d'un agent en prenant comme élément de référence la durée légale annuelle du travail telle qu'elle est fixée pour la fonction publique, c'est-à-dire 1 607 heures.

> **Bilan - Évaluation**

Durant l'année scolaire 2010-2011, 500 demandes ont été enregistrées par les services académiques.

> **Contact**

Djemai Lassoued

Chargé de la mission formation - DGRH

djemai.lassoued@education.gouv.fr

Tél : 01 55 55 68 55



2.4. Le dispositif de re-professionnalisation ENTE/CVRH

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transport et du Logement

> Descriptif

Le secrétariat général du ministère a décidé de mettre en place des formations longues de reconversion afin de mieux répondre aux besoins de compétences dans le champ du développement durable.

Les deux établissements de l'École nationale des techniciens du ministère (ENTE) et les dix CVRH ont été mobilisés pour concevoir et réaliser des modules de formation sur les six thèmes suivants : « De la donnée à l'analyse territoriale », « Bâtiment durable », « Biodiversité et gestion de l'eau », « Risques », « Habitat et financement du logement » et « Urbanisme et ville durable ».

Un dispositif d'accompagnement des agents concernés a également été mis en place. Il s'appuie sur les CVRH.

> Contexte - Enjeux

Le MEDDTL est engagé dans un vaste mouvement de réformes et de réorganisations pour répondre à l'évolution de ses missions, comme aux exigences de la révision générale des politiques publiques.

Le processus de repositionnement des agents concernés par ces réformes a mis en évidence des besoins de formations longues que l'offre de formation continue du ministère ne permet pas de satisfaire. Il s'agit notamment d'acquérir des connaissances de base ou des fondamentaux, en préalable à des formations plus ciblées sur un emploi.

> Objectifs - Finalités

Le dispositif mis en place a pour objectif principal de faciliter le repositionnement des agents en répondant aux besoins exprimés par les services déconcentrés.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Ces formations se sont déroulées sur toute l'année 2011 et une nouvelle session est programmée pour le premier semestre 2012.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- la mobilisation du réseau formation du ministère (ENTE et CVRH) a permis de bâtir un programme dans un temps relativement court ;
- la mobilisation des responsables de programme qui ont validé et enrichi les cahiers des charges de formation.

Freins identifiés :

Les agents ont des réticences à suivre des formations sur une longue durée (plusieurs semaines).

Certains services déconcentrés ont rencontré des difficultés pour prendre en charge les frais de mission et de transport.

Points de vigilance :

- s'assurer que les agents ont bien la perspective d'une affectation nouvelle nécessitant l'acquisition de connaissances nouvelles ;
- nécessité pour les stagiaires et leurs services de comprendre qu'il ne s'agit pas de formations directement opérationnelles du type prise de poste.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Le réseau de formation a été mobilisé sur un type nouveau de formation et les coûts de formation (ingénierie pédagogique, intervenants et prestations matérielles) ont été pris en charge sur les crédits formation du secrétariat général.

> Bilan - Évaluation

Le bilan qui a été établi en juillet 2011 est positif. Néanmoins, pour évaluer l'ensemble du dispositif, une étude a été confiée au centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogique (CEDIP). Les résultats sont attendus pour le début de l'année 2012.



Contact

SG/SPES/ACC

Christine Bouchet

christine.bouchet@developpement-durable.gouv.fr

SG/DRH/FORCQ

Anne-Marie Le Guern

anne-marie.le-guern@developpement-durable.gouv.fr



2.5. Le document régional de formation (DRF)

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

> Descriptif

Le document régional de formation (DRF) est l'outil de pilotage de la formation continue à l'échelon régional du MAAPRAT (DRAAF), incluant les établissements d'enseignement agricole et les directions départementales interministérielles (DDI).

> Contexte - Enjeux

Dans le contexte de la RéATE, la formation continue est un levier essentiel à la disposition des structures et des agents, afin d'anticiper et accompagner les évolutions des missions des structures et des compétences des agents.

En tant que pilote et coordonnateur des politiques relevant du MAAPRAT en région et responsable de BOP, la DRAAF, dotée d'une délégation à la formation continue, est l'échelon pertinent pour relayer la politique nationale de formation ministérielle et interministérielle, et construire une stratégie adaptée aux spécificités régionales, au plus près des services et des agents.

> Objectifs - Finalités

Le document régional de formation :

- présente un bilan quantitatif et qualitatif de l'activité formation pour l'ensemble des structures de la région ;
- formalise les orientations stratégiques, en matière de formation continue, nécessaires au développement des missions et des compétences des services et des agents en fonction des besoins du territoire régional dans une vision prospective ; à ce titre, il s'appuie sur les documents stratégiques régionaux existants et sur les besoins des agents et des structures de la région mettant en œuvre les politiques du MAAPRAT (DRAAF, DDI, établissements d'enseignement agricole, etc.) ; il intègre également les travaux interministériels en la matière.

C'est un outil :

- d'animation des services de la région (DDI, établissements d'enseignement, etc.) ;
- pour le dialogue de gestion avec les RBOP (y compris les UO) ;
- de coordination interministérielle en lien avec les plates-formes RH ;
- de communication avec les agents et les services des autres ministères en région.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

L'élaboration du DRF est pilotée par le DRAAF, en collaboration avec les directeurs et les responsables formation des DDI ainsi que des établissements d'enseignement agricole, et avec l'appui du délégué régional à la formation continue.

Méthode retenue pour 2012 :

- un groupe de travail régional (directeur et CODIR de la DRAAF, délégué régional à la formation continue, IGAPS, inspecteur de l'enseignement agricole, représentants des directeurs des DDI et des établissements d'enseignement, par exemple) réuni par le DRAAF, afin d'impliquer les différents acteurs concernés ;
- fréquence de réunion du groupe de travail : idéalement au moins en début d'année pour lancer la démarche, et en cours d'année pour valider le document ;
- implication du délégué régional à la formation continue à tous les stades d'élaboration du DRF ;
- dialogue social renforcé dans le cadre de deux instances : le comité technique régional de l'enseignement agricole public et la commission régionale d'information et d'échanges pour les agents en DRAAF et en DDI ;
- bilan de l'année N-1 élaboré au premier semestre de l'année N ;
- orientations stratégiques transmises à l'administration centrale au dernier trimestre de l'année N.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

Le portage de la démarche par le DRAAF et le soutien du délégué régional à la formation continue dans ses contacts avec les différents partenaires.

Freins identifiés

La non-implication de la hiérarchie ou l'absence de responsables formation dans certaines DDI ou établissements d'enseignement.

Points de vigilance

Veiller au caractère stratégique et prospectif (non exhaustif, différent d'un programme régional de formation) du document en intégrant une dimension GPEC, même limitée. Par ailleurs, la co-existence de différents outils de suivi des formations complexifie la production des bilans.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

- Moyens humains mobilisés : directeurs, chefs de services régionaux, délégation à la formation continue.
- Outils de suivi informatiques pour la production des bilans notamment.
- Coût non estimé, variable d'une région à l'autre.

> Bilan - Évaluation

- Bilan quantitatif pour 2011 (premier exercice) : seuls les DOM n'ont pas produit de DRF (calendrier non compatible avec la création des DAAF).
- Bilan qualitatif pour 2011 : des documents de qualité variable.

Constat général : calendrier initial contraint (bilan au 31/03/11 et stratégie au 15/04/11), déficit de réflexion GPEC, implication limitée de la hiérarchie.

> Contact

SG/SRH/sous-direction développement professionnel, réglementation, social

Mireille Bassou Bellanger, Chargée de mission au Bureau de la formation continue et du développement des compétences

mireille.bellanger@agriculture.gouv.fr

2.6. Mise en place de rencontres professionnelles de GRH pour les correspondants de la DRH

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville

Descriptif

Mettre en place une action de formation aux bases de la GRH à destination de l'ensemble des correspondants RH de la DRH des ministères chargés des affaires sociales d'administration centrale, des DRJSCS et des ARS.

Contexte - Enjeux

Dans le cadre des profondes restructurations de services, les correspondants des différents réseaux reconstitués ont fait part de leur très fort besoin de formation en GRH. Les nouveaux services configurés en particulier dans le cadre de la fusion des structures de la cohésion sociale, de la jeunesse et des sports, ou, s'agissant de la création des ARS, de la double origine des personnels issus de la fonction publique d'État, d'une part, et de l'assurance maladie, d'autre part, ont en effet rendu nécessaire l'acquisition de connaissances supplémentaires en matière de GRH.

La directrice des RH a donc avec ses sous-directions, sous la coordination de la directrice de projet chargée des réseaux RH, organisé les premières rencontres professionnelles de la DRH, réparties en trois journées de séminaire de formation sur le premier semestre 2011.

Objectifs - Finalités

Contribuer à renforcer la compétence et donc l'efficacité des correspondants RH de la DRH des ministères sociaux pour garantir aux agents une équité de traitement sur tout le territoire et bien répondre à l'ensemble des problématiques RH rencontrées par les réseaux.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Chaque année, la DRH organise ses rencontres professionnelles de la GRH à l'attention des correspondants RH des réseaux d'administration centrale, des DRJSCS et des ARS.

En 2011, les rencontres ont permis de traiter des bases de la GRH en particulier statutaires.

En 2012, les rencontres devraient se centrer autour des valeurs professionnelles de la GRH, en lien avec le projet de service de la DRH des ministères sociaux.

Les thématiques traitées et les modalités d'organisation du projet des « rencontres » sont conçues en CODIR de la DRH présidé par la directrice, et préparées par la directrice de projet chargée des réseaux RH, chaque année en septembre/octobre. Le projet est ensuite discuté et affiné au sein des sous-directions et en lien avec les suggestions des correspondants RH des réseaux.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- l'implication des sous-directions de la DRH ;
- le lien étroit avec les attentes des correspondants RH des réseaux en fonction de leurs besoins de formation.

Freins identifiés :

- surcharge des bureaux de la DRH qui peut limiter l'implication de ces derniers ;
- surcharge des correspondants RH qui peuvent finalement renoncer à participer aux journées de formation.

Points de vigilance :

- bien articuler ces rencontres avec les réunions régulières des réseaux pour maintenir la spécificité de ces journées de formation qui peuvent permettre d'approfondir des thématiques RH dans le cadre d'un partage inter-réseaux ;
- produire des documents utilisables ensuite par les correspondants dans leur propre pratique professionnelle et dans les actions de formation qu'ils mènent à leur niveau.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Pas de moyens supplémentaires.

> **Bilan - Évaluation**

L'évaluation a été mise en place dès la première journée des « rencontres » et a permis d'ajuster l'organisation des journées suivantes. Le bilan a été très nettement positif dès la première année.

> **Contact**

Myriam Revel, Directrice de projet chargée des réseaux RH et de dossiers transversaux auprès de la directrice des RH.



2.7. Contact RH et centre de services RH (CSRH)

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif

Dans le cadre du projet de raccordement à l'Opérateur national de paye (ONP), le service des ressources humaines du MCC met en place à partir de janvier 2012 :

- une fonction « contact RH » dont la vocation est d'être, à terme, le point d'entrée unique des agents et des structures au SRH. Elle répond aux sollicitations, oriente les demandes qui sortent de son champ de compétences et se charge du suivi des réponses apportées au sein du service le cas échéant ;
- un centre de services RH (CSRH) qui prendra en charge la gestion administrative et de la paye, en mode intégré des agents du ministère.

> Contexte - Enjeux

Cette transformation profonde de l'organisation est initiée dans un contexte de réduction de postes au sein du service et plus globalement dans toutes les structures du ministère pour ce qui concerne en particulier la fonction RH.

L'enjeu principal devient donc d'absorber le changement et la surcharge induite sans pour autant dégrader le service.

> Objectifs - Finalités

Les objectifs sont multiples :

- améliorer la qualité du service rendu aux agents avec notamment la création de la fonction contact ;
- fluidifier la chaîne gestion administrative et paye en intégrant les activités ;
- homogénéiser les pratiques ;
- moderniser les outils de gestion et d'aide à la décision ;
- améliorer la qualité des données gérées grâce aux exigences du noyau et aux dispositifs de contrôle interne à venir.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Janvier 2012 : création d'une mission de préfiguration intégrant :
 - la fonction contact sur un périmètre réduit de gestion : deux corps soit 2 000 agents environ
 - la gestion administrative et paye intégrée pour ces deux même corps
- Juin 2012 : extension du périmètre de la fonction contact RH à tous les agents gérés (15 000) ;
- Septembre 2012 : première montée en charge du CSRH avec la gestion de 50 % des corps ;
- Avril 2013 : seconde montée en charge du CSRH avec la gestion de tous les corps ;
- Septembre 2013 : livraison du SIRH compatible ONP et reprise définitive des données, création du pilote de paye ;
- Janvier 2015 : démarrage de la paye en double.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

- Communication continue sur le projet.
- Soutien fort du DRH et du SG.
- Accompagnement des agents en mobilité.
- Dispositif de formation adapté.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Équipe projet : 5,5 ETP

Assistance externe pour :

- aide à la définition de la cible organisationnelle ;
- mise en place d'un outil de suivi des demandes à la main de la fonction contact RH ;
- aide à la collecte et à la fiabilisation des données.

> Bilan - Évaluation

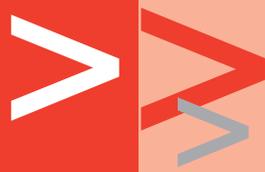
À venir.



Contact

Thibault Louste, Responsable de la mission de préfiguration
thibault.louste@culture.gouv.fr

Mathilde Guillaume, Responsable de la mission SIRH
mathilde.guillaume@culture.gouv.fr



3. Évaluer



3.1. Bilan de la campagne d'évaluation de 2009

Services du Premier ministre

> Descriptif

Le bilan porte sur la campagne d'évaluation professionnelle des fonctionnaires de catégorie A, B et C et agents non titulaires des services du Premier ministre (SPM) réalisée au titre de l'année 2009. Il effectue une analyse des pratiques observées et dégage des pistes de réflexion et des suggestions d'amélioration pour la campagne d'évaluation pour 2011.

> Contexte - Enjeux

L'entretien d'évaluation est obligatoire dans les SPM depuis 1996. En 2008, les SPM ont adhéré à l'expérience d'entretien professionnel sans notation (au titre de l'année 2007). Il a été généralisé à l'ensemble des corps de la catégorie A type à la catégorie C depuis 2008 (cf. arrêté du 6 mai 2008 relatif aux conditions d'évaluation et de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents des services du Premier ministre). En 2009, le suivi et la politique d'évaluation professionnelle des personnels, qui entraient jusque-là dans la compétence du bureau de l'administration des personnels et des rémunérations, ont été transférés au bureau de la gestion des ressources humaines (BGRH).

> Objectifs - Finalités

L'examen détaillé des rubriques du compte-rendu a vocation à dégager les grandes tendances de la campagne d'évaluation menée au titre de l'année considérée et à tirer des orientations pour en améliorer la procédure et le résultat.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le travail d'analyse et de rédaction, assuré par un cadre, a été organisé sur un trimestre (août à octobre 2010). La première étape a consisté en l'exploitation systématique des données transmises par les directions et les services. L'ensemble des comptes-rendus d'évaluation des agents des services (y compris ceux des agents détachés) ont été lus et analysés. La seconde étape a consisté à rédiger une synthèse et à dégager des pistes de réflexions et des suggestions d'améliorations.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Il serait utile que le bilan soit complété par les observations des services. Dans cette perspective, ces derniers doivent s'engager dans une démarche de retour d'expérience. C'est à cet effet qu'un questionnaire, destiné à faciliter ce diagnostic, a été joint à la note du 16 juillet relative à la mise en œuvre de la campagne au titre de l'année 2010. Il est essentiel que ce questionnaire soit renseigné et transmis au service centralisateur. Les représentants du personnel ont également vocation à faire part de leurs remarques et à participer à la démarche d'amélioration continue de l'évaluation.

> Bilan - Évaluation

Le bilan de la campagne d'évaluation a permis d'identifier les actions prioritaires à entreprendre. Des actions ont d'ores et déjà été entreprises (simplification et harmonisation de certains formulaires, mise à jour de fiches de métiers).

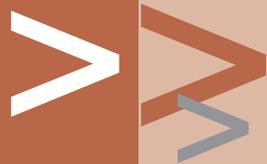
Au cours de l'année 2011, il conviendra de renforcer la phase d'information (réunion des évaluateurs avant le lancement de la prochaine campagne), de poursuivre, dans la durée, les actions de formation à l'évaluation, de mettre à disposition des services les documents sur le portail Web de la DSAF, lorsqu'il sera mis en exploitation et de rédiger un guide méthodologique.

En outre, ce bilan a fait l'objet d'un point d'information lors du comité technique paritaire ministériel qui s'est tenu le 16 décembre 2010. Les représentants du personnel ont fait part de leur satisfaction et de leur intérêt pour le travail réalisé.

> Contact

Emmanuel Carnesecca, Adjoint au chef du bureau

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre/ bureau de la gestion des ressources humaines/sous-direction des ressources humaines



4. Rémunérer

4.1. Mise en place de la prime de fonctions et de résultats pour les secrétaires administratifs

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire

Descriptif

Après une mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) réussie pour les attachés en 2009, le MAAPRAT a souhaité être parmi les premiers ministères à étendre la PFR, dès 2010, au corps des secrétaires administratifs (environ 2 400 agents). Il s'est appuyé sur la même méthodologie, en matière de calendrier, de négociation et de travail, tout en adaptant le dispositif à un corps de catégorie B.

Contexte - Enjeux

Créée par le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008, la PFR est destinée à se substituer progressivement à la plupart des régimes indemnitaires existants, selon une logique propre :

- prise en compte de la fonction exercée, à travers un coefficient pérenne de part fonctionnelle ;
- prise en compte de la performance de l'agent à travers le coefficient fixé chaque année de la part « résultats ».

Les enjeux pour un corps de catégorie B où la distribution des rémunérations est égalitaire consistent, d'une part à fixer une grille de fonctions suffisamment robuste et incontournable, et d'autre part, à permettre une individualisation sur la partie « résultats » qui soit suffisamment incitative tout en étant collectivement acceptable.

Objectifs - Finalités

- Mettre en place un régime indemnitaire unique pour les SA du MAAPRAT, répartis entre plusieurs secteurs d'activité (administration centrale, services déconcentrés, enseignement technique (secondaire) et enseignement supérieur), à la place de trois régimes indemnitaires propres aux secteurs d'emploi, l'ensemble étant totalement disparate. La PFR est ainsi un puissant vecteur d'homogénéisation des rémunérations accessoires.
- Lever les freins indemnitaires aux mobilités intersectorielles au sein du corps des SA.
- Distinguer des niveaux de fonctions en nombre limité (trois seulement), lisibles, robustes (le plus élevé correspond à des fonctions habituellement exercées par des agents de catégorie A, le niveau intermédiaire à des fonctions d'expertise particulière généralement reconnues avec octroi de NBI et le troisième niveau aux fonctions de « cœur de métier ») et contingentes : au plus 10 % des postes pour le premier niveau, au moins 50 % des postes pour le niveau intermédiaire et 40 % des postes pour le dernier niveau. Les contingents ont été fixés après une analyse globale de la répartition des fonctions exercées par les agents des corps de SA en directions départementales interministérielles (DDI), en administration centrale et en établissements d'enseignement.
- Prendre en compte la NBI dans la part « fonctions » (la part « fonctions » qui est effectivement versée correspond au coefficient du descriptif des fonctions, déduction faite de la NBI) afin d'offrir une compensation indemnitaire sur cette part aux SA qui assument des fonctions éligibles à la NBI sans en bénéficier du fait des contraintes d'enveloppe. Cette approche ne remet pas en cause le maintien de la NBI aux agents qui en bénéficient à ce stade mais confère à la part « fonctions » un caractère prioritaire par rapport à la NBI.
- Conforter la pratique du MAAPRAT en matière de modulation des primes versées aux agents à travers la fixation du coefficient de part « résultats » correspondant à l'évaluation de la performance. À ce titre, le niveau de résultat qui s'apprécie en fin d'année conduit à un versement spécifique en décembre, qui est donc révisable chaque année.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- 1^{er} semestre 2010 : élaboration du dispositif, projection sur les régions-tests et concertation avec les organisations syndicales ;
- Septembre 2010 : publication de la note de service et de l'arrêté d'adhésion pour le corps des SA ;
- Fin septembre 2010 : fixation des coefficients de part « fonctions » ;
- Fin octobre 2010 : fixation des coefficients de part « résultats » ;
- Décembre 2010 : paiement de la PFR.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- l'obligation de réfléchir à une cotation des postes suffisamment robuste, autrement dit d'identifier les fonctions qui figureront dans la grille, de définir les critères de différenciation entre ces fonctions et de déterminer les comparaisons entre secteurs ;
- l'importance du dialogue social : la PFR constitue une évolution importante du dispositif indemnitaire, nécessitant une reconnaissance partagée des fonctions identifiées et de leur hiérarchisation ;
- la volonté d'harmoniser des régimes indemnitaires inégaux et disparates en utilisant le retour catégoriel.

Points de vigilance :

La grille de fonctions doit permettre de :

- faciliter les mobilités inter-sectorielles et d'identifier un parcours de carrière. La fixation de trois niveaux permet d'éviter un étirement excessif ou un écrasement de l'amplitude des coefficients de part « fonctions ». Par ailleurs, il est nécessaire d'être attentif aux équivalences de fonctions entre secteurs ;
- éviter la multiplication des fonctions reconnues dans la grille, pour ne pas figer ultérieurement le dispositif et créer un frein à la mobilité ;
- fixer le coefficient de part « résultats » dans une amplitude suffisamment importante pour que la modulation ait un sens. En l'occurrence, la règle consiste à l'encadrer dans la « fourchette » 2,5 / 4,5 pour une manière de servir satisfaisante à très satisfaisante ;
- ne pas fausser l'exercice de modulation par la contrainte de cristallisation des anciens niveaux indemnitaires. Le MAAPRAT a choisi de confiner dans un dispositif de garantie individuelle versée pendant trois ans (« complément indemnitaire transitoire ») les situations où le nouveau régime indemnitaire est moins attractif que le précédent (cette solution a permis de prendre en compte la situation des agents précédemment bénéficiaires de la prime informatique).

Une organisation syndicale représentative a lancé un appel au recours individuel systématique sur les PFR 2010. Les revendications portaient sur trois points : contestation d'une cotation différente entre administration centrale et services déconcentrés, inclusion de la NBI dans la part « fonctions », contestation du niveau de classement du poste de l'agent. Ce mot d'ordre a eu une audience limitée (moins de 10 % du corps). Le réexamen des cotations des parts « fonctions » en CAP n'a concerné que moins de 1 % des situations.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

La mise en place de la PFR des SA au MAAPRAT s'est clairement inscrite dans un objectif d'harmonisation des régimes indemnitaires entre les différents secteurs d'activité du ministère. Cela s'est donc traduit par une augmentation de l'enveloppe indemnitaire de ces agents, de l'ordre de 15 %, dont a profité en priorité le secteur de l'enseignement agricole. Cette mesure a été financée par le retour catégoriel aux agents.

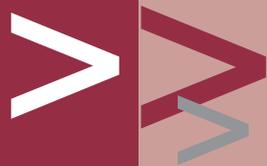
Par ailleurs, le réseau des ingénieurs généraux chargés d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) a été mobilisé pour la cotation des postes et l'harmonisation des parts « résultats ».

> Bilan - Évaluation

Un bilan de la PFR des SA a été présenté en 2011 aux organisations syndicales. Le nombre de SA bénéficiant d'une augmentation de régime indemnitaire en 2010 est nettement supérieur à 90 % du corps. Dans l'enseignement agricole, plus de la moitié des agents ont une augmentation supérieure à 35 %. En services déconcentrés, 45 % des agents ont une augmentation supérieure à 20 %. En revanche, en administration centrale, 16 % des agents ont une augmentation supérieure à 10 %. Cette moindre augmentation s'explique par le fait que les agents en poste en administration centrale ont déjà bénéficié en 2009 d'une importante revalorisation.

> Contact

Secrétariat général - service des ressources humaines – sous-direction mobilité, emplois, carrières
Isabelle Cenzato, Chef du bureau de coordination de la paye et des régimes indemnitaires (BCPRI)
isabelle.cenzato@agriculture.gouv.fr



5. Accompagner



5.1. Intégration des techniciens de laboratoire dans le corps des techniciens de recherche et de formation

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> Descriptif

La filière des personnels de laboratoire relevant du ministère chargé de l'éducation nationale, comportant un corps de catégorie C et un corps de catégorie B, est intégrée à la filière des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation relevant du ministère chargé de l'enseignement supérieur, dans les corps appartenant aux catégories correspondantes.

Dans le même temps, le nouveau corps de techniciens de recherche et de formation adhère au nouvel espace statutaire (NES) des personnels de catégorie B de la fonction publique de l'État.

> Contexte - Enjeux

Les 5 226 adjoints techniques de laboratoire, exerçant en établissement d'enseignement scolaire, intègrent le corps des 17 202 adjoints techniques de recherche et de formation, qui exercent principalement en établissement d'enseignement supérieur.

Les 750 techniciens de laboratoire, exerçant en établissement d'enseignement scolaire, intègrent le corps des 9 783 techniciens de recherche et de formation, qui exercent principalement en établissement d'enseignement supérieur.

> Objectifs - Finalités

- RGPP, réduction du nombre de corps dans la fonction publique de l'État.
- Amélioration de la carrière des personnels de catégorie B.
- Offrir une voie de débouché par liste d'aptitude en catégorie A aux techniciens de laboratoire.
- Permettre davantage de mobilité entre les établissements d'enseignement scolaire et les établissements d'enseignement supérieur pour des personnels exerçant des missions proches.
- Offrir une plus grande spécification des métiers dans le cadre d'un référentiel d'emplois-types applicable à l'ensemble des personnels de la filière des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Fusion décidée en RIM le 17 juin 2011.
- Projet de décret soumis au CTP MEN le 8 février 2011, au CTP MESR le 11 février 2011.
- Examen par la section de l'administration du Conseil d'État le 7 juin 2011.
- Contreseing et publication en cours.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

- Accord des principales organisations syndicales sur le principe de la fusion et l'inscription des techniciens dans le NES ; travail en concertation sur la redéfinition des missions dans le cadre statutaire de la fusion.
- Clarification des missions des personnels exerçant en laboratoire d'établissement d'enseignement scolaire vis-à-vis de celles des personnels décentralisés auprès des collectivités territoriales.
- Difficultés de calendrier liées à la proximité entre l'opération de fusion et le déclenchement des opérations relatives aux élections professionnelles.
- Vigilance dans le transfert de gestion de personnels du ministère de l'Éducation nationale au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : culture des personnels, compétences attribuées aux autorités de gestion.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

- Surcoût en catégorie C : 20 000 €.
- Coût du passage des techniciens de laboratoire au NES : 275 000 €.
- Coût du passage des techniciens de recherche et de formation au NES : 640 000 € (enseignement scolaire) et 5 050 000 € (enseignement supérieur).

> Bilan - Évaluation

Mesure devant entrer en application.



Contact

DGRH

Service des personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques - bureau des études statutaires et réglementaires

Benoît Foret

5.2. Gestion des postes clés (recteurs d'académie)

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Descriptif

Création d'un pôle auprès de la direction générale des ressources humaines chargé de détecter les personnels pouvant occuper les postes stratégiques de l'institution (recteur, directeur, chef des services centraux et déconcentrés) dans le champ du MENJVA et du MESR.

Contexte - Enjeux

Les fonctions de recteur d'académie évoluent et le vivier de recrutement a été modifié par l'effet des dispositions du décret du 28 juillet 2010 : dans la limite de 20 % des emplois, peuvent être nommés recteurs des personnes ayant occupé des fonctions de secrétaire général de ministère ou de directeur d'administration centrale pendant au moins trois ans, des personnes titulaires du doctorat et justifiant d'une expérience professionnelle de dix ans au moins dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Objectifs - Finalités

L'action a eu pour finalité de constituer un vivier des recteurs car 80 % d'entre eux ont plus de 50 ans, treize ayant entre 60 et 65 ans (situation en mai 2011). Il s'agit ainsi de pouvoir anticiper les nominations à venir.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le responsable du pôle a conduit au cours de l'année 2010-2011 des entretiens avec des professeurs d'universités et des cadres de la haute fonction publique et a rendu compte de ces entretiens au cabinet du ministre.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Parmi les facteurs de réussite le choix du responsable du pôle, universitaire et ancien vice-chancelier des universités de Paris, a permis de disposer d'une personnalité reconnue et dont l'autorité était incontestable. Les freins sont liés à la procédure de choix qui relève en définitive de décisions prises en application de l'article 13 de la Constitution.

Le point de vigilance principal est d'observer en la matière une totale discrétion et d'établir une distinction, parmi les candidats, entre ceux susceptibles de remplir la fonction à très court terme et ceux qui tout en faisant partie du vivier peuvent être proposés à moyen terme.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Parmi les moyens mobilisés, le responsable de pôle a eu recours aux services de la DGRH pour recueillir le cas échéant des informations d'ordre réglementaire.

Bilan - Évaluation

Au terme d'une première année de travail, un processus d'identification des potentiels a pu être mis en œuvre, ce qui est de nature à préparer les recrutements à venir et à faciliter la détermination des actions de formation nécessaires avant la prise éventuelle de fonctions ou en accompagnement immédiat de celles-ci.

Contact

DGRH
Service de l'encadrement

5.3. Volet ressources humaines du programme ÉCLAIR (écoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite)

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Descriptif

Le programme CLAIR initié en 2010, devenu ÉCLAIR au cours de l'année 2011 par l'association des écoles implantées dans les secteurs de recrutement des collèges, concerne les établissements concentrant le plus de difficultés en matière de climat scolaire et de violence. Il se caractérise par des innovations dans les champs de la pédagogie, de la vie scolaire et dans celui des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines repose sur la mise en place de règles innovantes dans le but de stabiliser les équipes, de renforcer leur cohésion et leur adhésion au projet d'établissement résultant d'un diagnostic consensuel.

Le chef d'établissement est choisi par le ministère sur proposition du recteur, après avis de l'inspecteur d'académie sur la base de trois exigences :

- une expérience réussie en établissement difficile ;
- une capacité avérée d'animation d'équipe ;
- une volonté de s'impliquer dans des projets pédagogiques novateurs.

Les objectifs fixés dans le contrat d'objectifs passé entre l'établissement et l'académie sont déclinés dans la lettre de mission établie par le recteur. Le chef d'établissement est associé au choix de ses adjoints afin de constituer une équipe de direction collégiale.

Les enseignants et autres personnels se portent candidats sur les postes vacants ou susceptibles de le devenir. Ces postes sont profilés en fonction des besoins de l'établissement et du projet pédagogique. Le chef d'établissement participe à l'affectation de tous les personnels de l'établissement en émettant un avis sur les candidatures au terme d'un entretien de « recrutement ». Cet entretien est l'occasion de s'assurer de la volonté des candidats de s'investir et de la bonne adéquation poste/personne.

Le chef d'établissement établit pour trois ans des lettres de mission pour chaque personnel en se référant aux axes forts du projet d'établissement.

À l'issue de cinq années d'exercice en établissement ÉCLAIR, les enseignants qui ont su démontrer de réelles capacités d'investissement pour la réussite des élèves, pourront bénéficier d'une affectation répondant à leurs aspirations ou bénéficier de l'aide d'un conseiller mobilité-carrière pour construire un projet professionnel et, le cas échéant, d'une formation pour le mener à bien. Si l'établissement relève également d'un RAR (Réseau ambition réussite), l'ancienneté acquise par l'enseignant sera prise en compte pour les cinq années requises en ÉCLAIR pour bénéficier des dispositifs précités.

Le chef d'établissement pourra également bénéficier d'une priorité pour l'affectation de son choix parmi les possibilités offertes au mouvement des personnels de direction ou parmi les établissements de catégorie supérieure. Il pourra aussi bénéficier d'une aide personnalisée pour réaliser un projet d'évolution professionnelle.

Contexte - Enjeux

Annoncé par le ministre à l'issue des États généraux de la sécurité à l'école en avril 2010, le programme CLAIR a été initié pour répondre, en premier lieu, à la multiplicité des phénomènes de violence dans certains établissements, en second lieu pour répondre à la problématique de l'égalité des chances (malgré les moyens consacrés à l'éducation prioritaire, les résultats continuent de baisser dans certains établissements), et enfin pour homogénéiser l'empilement des différents dispositifs de l'éducation prioritaire.

La personnalisation de la gestion des ressources humaines favorise l'autonomie renforcée des établissements qui deviennent pilotes des actions entreprises.

Objectifs - Finalités

L'investissement et la stabilité des équipes éducatives sont des conditions de réussite du projet pédagogique. Les innovations en matière de gestion des ressources humaines favorisent l'émergence des innovations pédagogiques et éducatives. Il est donc indispensable d'encourager la constitution d'équipes stables et motivées autour d'un projet pédagogique partagé, élément essentiel de la réussite des élèves.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le programme ÉCLAIR est expérimenté depuis la rentrée 2010 dans 105 établissements du second degré, situés dans dix académies les plus exposées aux faits de violence.

À la rentrée 2011, il sera étendu à 219 établissements du second degré supplémentaires et à 1 911 écoles.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

L'accompagnement des personnels dans leur prise de fonctions et au-delà semble primordial pour la réussite du programme. Dans ce cadre, des actions de formation venant en appui de la dynamique pédagogique constituent un levier d'action. Ces formations doivent être prioritairement réalisées *in situ* pour prendre en compte toutes les spécificités de l'environnement (accueil des publics hétérogènes, gestion de classe, didactique des disciplines, prise en compte de la multiplicité des origines culturelles dans le dialogue avec les familles...).

La mise en réseau des établissements ÉCLAIR d'une académie pour permettre un échange de bonnes pratiques peut également constituer un soutien.

Enfin, le régime indemnitaire favorable et la valorisation de l'expérience en établissement ÉCLAIR, prise en compte dans la carrière de l'agent au titre de l'avancement d'échelon ou de la promotion de grade, constituent aussi les facteurs positifs du dispositif.

Freins identifiés :

- la crainte des personnels vis-à-vis des règles de gestion innovantes : entretien, lettre de mission, en dépit du respect des règles statutaires ;
- l'implication rigoureuse demandée aux chefs d'établissement ;
- la demande de stabilité de cinq ans.

Points de vigilance

Un examen attentif des déroulements de carrière de tous les personnels volontaires, bien que prévu dans le dispositif, doit faire l'objet d'une attention particulière.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

En raison de la forte implication demandée aux personnels, une indemnité spécifique en faveur des personnels enseignants, des personnels de direction, des personnels d'éducation et des personnels administratifs, sociaux et de santé exerçant dans les écoles et établissements « ÉCLAIR » est en cours d'étude.

Le projet prévoit une indemnité qui comportera une part fixe à laquelle pourra s'ajouter une part modulable.

La part fixe sera directement liée à l'affectation dans une école ou un établissement relevant du programme « ECLAIR ».

La part modulable sera allouée aux personnels enseignants et d'éducation qui se verront confier, à titre accessoire, des activités, des missions ou des responsabilités particulières organisées au niveau de l'école ou de l'établissement. Encadrées au plan national, elles seront arrêtées précisément au niveau de chaque école ou établissement.

Dans le premier degré, l'inspecteur de l'Éducation nationale chargé de la circonscription, en concertation avec le directeur de l'école et les autres maîtres de l'école, déterminera les modalités de mise en œuvre des fonctions précitées dans la limite de l'enveloppe déléguée par les autorités académiques.

Dans le second degré, au sein de chaque établissement, le chef d'établissement présentera au conseil d'administration, après avis du conseil pédagogique, les modalités de mise en œuvre des fonctions précitées dans la limite de l'enveloppe déléguée par les autorités académiques. Un taux plafond annuel est envisagé pour la part modulable.

> Bilan - Évaluation

Les bilans d'étape

Des réunions trimestrielles avec l'ensemble de l'équipe d'un établissement permettent de faire un état des lieux de la mise en œuvre des projets pédagogiques, d'analyser les succès et les difficultés afin d'envisager les mesures d'ajustement nécessaires. Le suivi des élèves est favorisé par des rencontres régulières entre les préfets des études et les équipes pluridisciplinaires qui sont l'occasion d'identifier les situations à risque et les actions de remédiation à mettre en œuvre.

Les évaluations des personnels

Au cours de sa première année de nomination, le chef d'établissement est soumis à un suivi particulier de la mise en œuvre dans le cadre d'entretiens trimestriels avec l'inspecteur d'académie ; une périodicité annuelle paraît ensuite adaptée.

Le chef d'établissement organise au moins une rencontre annuelle entre chaque agent et un membre de l'équipe de direction permettant de réaliser un bilan d'étape.

En cas d'incident, un suivi particulièrement attentif doit systématiquement être mis en place.

Le suivi au sein de l'administration centrale

Un bilan de la première année de la mise en œuvre du programme a été réalisé conjointement par la DGESCO et la DGRH. Des points d'étapes sont d'ores et déjà prévus pour le suivi de la seconde année du dispositif.



Contact

Mireille Emaer, Sous-directrice des études de gestion prévisionnelle et statutaires, service des personnels enseignants de l'enseignement scolaire – DGRH B1

mireille.emaer@education.gouv.fr

Tél : 01 55 55 44 00

Bérénice Dely-Marcassus, Chef du bureau du pilotage de gestion, sous-direction des études de gestion prévisionnelle et statutaires, service des personnels enseignants de l'enseignement scolaire – DGRH B1-2

berenice.dely-marcassus@education.gouv.fr

Tél : 01 55 55 44 00

5.4. Le comité de suivi des agents de la DRH

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville

Descriptif

Le comité de suivi des agents de la direction des ressources humaines inclut : la directrice, présidente du comité, le chef de service adjoint à la directrice, les sous-directeurs, le médecin de prévention, une assistante sociale, le chef du bureau chargé de la RH de proximité, le chef du bureau de l'accompagnement des carrières, le chef de bureau de gestion des catégories A, le chef de bureau de gestion des catégories B et C.

Contexte - Enjeux

- Assurer un accompagnement des agents ayant des difficultés de santé ou des difficultés sociales ayant un impact sur le travail, des agents ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans leur poste, des agents dont l'entretien professionnel fait apparaître un souhait de mobilité, des agents signalés et prévenus par leur hiérarchie.
- Mettre en place un comité de suivi au sein de chaque direction d'administration centrale.

Objectifs - Finalités

Proposer des solutions de manière concertée en appréciant tous les paramètres : actionner séparément ou de manière concomitante le « médical » (orientation possible vers le passage en comité médical), le « social » et l'accompagnement du parcours professionnel. Proposer des entretiens de carrière, en particulier pour conforter la recherche efficace et concrète de mobilité en interne et en dehors de la DRH et plus généralement pour élaborer un projet professionnel.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Trois réunions par an.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

Confidentialité totale – permettre à l'agent de bénéficier d'un ou plusieurs interlocuteurs nettement identifiés et constants.

Freins

Nécessite la coopération de l'agent, en particulier pour la mobilité des agents ayant plus de 15 ans d'ancienneté dans le poste.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Coût nul.

Bilan - Évaluation

Point systématiquement fait sur chaque agent à chaque réunion.

Contact

Bureau des ressources humaines et des affaires générales (chargé de la RH de proximité)

5.5. Le protocole d'accompagnement des agents en instance d'affectation

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville

Descriptif

Réalisation d'un protocole individuel d'affectation signé par la direction des ressources humaines, le service d'accueil et l'agent en recherche d'affectation.

Contexte - Enjeux

Cette procédure d'affectation, sur une fonction correspondant à leur catégorie et à leur profil de compétences, concerne les agents auxquels un poste n'a pu être proposé après un congé de longue durée, une disponibilité, un congé parental, une fin de détachement ou de mise à disposition avant la date prévue, ou en cas de suppression de la mission lors de la restructuration du service.

Objectifs - Finalités

Permettre à l'agent de revenir progressivement dans l'emploi sur une fonction permanente de manière à utiliser prioritairement toutes les ressources humaines disponibles avant de recourir aux recrutements.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Rédaction du protocole conjointement avec la direction d'accueil. Ce document décline précisément les droits et les obligations de l'agent : ses missions font l'objet d'une fiche de poste annexée au document ; un suivi particulier est mis en place : conditions spécifiques d'accueil, avec possibilité d'aménagement de son poste de travail, suivi éventuel par la médecine de prévention et le service social, formations d'adaptation à l'emploi. L'agent doit bénéficier pendant les six premiers mois de points d'étape systématiques de la part du service d'accueil.

Le bureau de l'accompagnement des carrières reçoit en entretien l'agent tous les trimestres durant les six premiers mois, puis tous les semestres pendant les dix-huit mois suivants. Toutefois, l'agent peut, en dehors de ces rendez-vous obligatoires, demander à être reçu par ce bureau.

Pendant la première année, l'agent ne s'impute pas sur le plafond d'ETPT du service d'accueil. À l'issue de la première année, l'agent est affecté dans la direction d'accueil ; la seconde année, le plafond d'emplois de celle-ci est provisoirement augmenté de 50 % pour favoriser l'effort fait pour réinsérer l'agent dans l'emploi. La troisième année il est comptabilisé sur le plafond d'ETP de la direction d'accueil.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Le service d'accueil certifie qu'il n'a pas d'ETP correspondant disponible.

L'agent s'engage à suivre les formations proposées.

Le protocole peut être dénoncé au cours de la première année de réalisation par l'une ou l'autre des parties prenantes ; toutefois, il n'y est mis fin que si au moins deux des trois parties acceptent le constat d'insatisfaction dans les conditions d'intégration. À partir de la deuxième année, l'affectation est considérée comme pérenne.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Coût faible en dehors des formations et si l'administration estime un bilan de compétences nécessaire. Le suivi de ces agents par le bureau de l'accompagnement représente 1 ETPT

Bilan - Évaluation

À l'issue du protocole conclu pour une durée de deux ans.

Contact

Direction des ressources humaines - sous-direction des emplois et des compétences - bureau de l'accompagnement des carrières

Alain Sauton

alain.sauton@sante.gouv.fr

Tél : 01 40 56 40 74



5.6. Le dispositif d'accompagnement de la mobilité en outre-mer

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration

> **Descriptif**

Organisation d'entretiens préalables avec les candidats à la mutation.

Ce dispositif s'adresse principalement aux agents de catégorie A de la filière administrative (les adjoints administratifs et les secrétaires administratifs, candidats à la mutation ultramarine, sont majoritairement originaires d'outre-mer et font ces demandes afin de pouvoir se rapprocher de leur famille).

> **Contexte - Enjeux**

Spécificités de la vie en outre-mer :

- réalité du tissu économique ;
- offres de service ;
- contexte socio-culturel ;

Évaluation de la motivation des candidats et de leur appréhension du contexte ultra-marin.

> **Objectifs - Finalités**

Éviter les retours précipités en métropole.

Évaluer les éventuelles difficultés d'adaptation liées à une mauvaise évaluation de la réalité ultra-marine par les candidats.

> **Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier**

- Entretiens conjoints réalisés par les sections de gestion/DEGEOM dans les semaines qui précèdent la CAP.
- Classement et évaluation des candidats par les auditeurs.
- Classement par les directions d'emploi.
- Expertise des classements avant la CAP.
- Avis en CAP.

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

- Disponibilité des candidats.
- Appréhension des difficultés par le candidat.

> **Bilan - Évaluation**

À ce jour, il n'existe pas de bilan de ce dispositif.

> **Contact**

Secrétariat général

Direction des ressources humaines - sous-direction des personnels - bureau des personnels administratifs

Chef de la section A

Tél : 01 40 57 57 97

5.7. Le dispositif d'entretiens de carrière à la DGDDI

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Descriptif

Deux dispositifs d'entretiens de carrière ont été mis en place au sein de la DGDDI :

- un dispositif pour les agents des catégories A, B et C, y compris les cadres supérieurs de la carrière longue ;
- un dispositif spécifique pour les cadres supérieurs issus de la carrière courte (lauréats de la sélection professionnelle pour l'accès au grade d'inspecteur principal).

Il s'agit principalement, lors de l'entretien, de faire le point sur les perspectives d'évolution de carrière, les thèmes suivants pouvant, notamment, être abordés : le parcours professionnel accompli, les perspectives de promotion, les possibilités de mobilité géographique ou fonctionnelle, un changement plus profond d'orientation (détachement dans un autre ministère, réorientation de la carrière...) ou encore les débouchés de carrière.

Pour aider les conseillers RH à conduire leur entretien, un ensemble de supports documentaires a été mis à leur disposition, en ligne sur l'Intranet douanier « Aladin », dont un « guide de l'entretien de carrière » régulièrement actualisé qui contient de nombreuses fiches pratiques précisant par exemple les conditions requises pour l'accès aux différents grades et le reclassement (gains indiciaires).

Contexte - Enjeux

Le CTPM du 4 juillet 2006 a entériné l'organisation d'un entretien de carrière à des moments clefs de la vie professionnelle des agents, dont la mise en œuvre devait également intervenir à la lumière du protocole d'accord relatif à la formation professionnelle, conclu le 21 novembre 2006 par le ministre de la Fonction publique avec plusieurs organisations syndicales.

Sur la base des principes généraux définis au niveau ministériel en février 2007 (détermination des moments charnières justifiant l'entretien, choix des personnels éligibles, positionnement de l'interlocuteur de l'agent, rythme de montée en charge du dispositif), les modalités d'organisation des entretiens de carrière ont été déclinées au sein de la DGDDI.

Objectifs - Finalités

Un objectif double :

- orienter et conseiller les agents dans la construction de leur parcours professionnel ;
- doter l'administration d'un outil innovant lui permettant d'affiner sa gestion des ressources humaines, tant sous l'angle de la motivation des personnels, de la promotion des carrières possibles, de la valorisation des compétences personnelles que sous celui de la réorientation professionnelle des agents, en fonction de l'évolution des missions et des structures administratives.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Une note de campagne annuelle pour chaque dispositif permet de déterminer les publics cibles privilégiés.

Un bilan annuel est fait à l'issue de chaque campagne tant sur le plan quantitatif (nombre d'entretiens pour chaque dispositif) que qualitatif (chaque direction interrégionale réalise une synthèse des interrogations formulées par les agents et répond à un questionnaire sur les évolutions qui pourraient être apportées).

Les entretiens de carrière sont suivis au titre du contrat pluriannuel de performance de la DGDDI (CPP 2009/2011). Le nombre d'entretiens réalisé est pris en compte dans l'indicateur portant sur le nombre de prises en charge individualisées d'agents sur le plan professionnel ou social par an (avec un objectif chiffré pour 2010 de 2 900 prises en charges individualisées). Les entretiens de carrière ont contribué pour plus de 25 % à l'atteinte de cet objectif.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- l'implication de la chaîne managériale dans le dispositif ;
- l'existence d'un « guide de l'entretien de carrière » régulièrement actualisé et disponible en ligne ;
- la forte attente des agents pour un suivi personnalisé et une aide à la construction d'un parcours de carrière individualisé ;
- l'échange d'informations entre les conseillers RH et la sous-direction RH pour optimiser à la fois l'entretien proprement dit et l'exploitation des informations transmises au niveau central (meilleure cartographie des compétences des agents, meilleure connaissance des évolutions éventuelles de leurs attentes).

Points de vigilance :

- bien cibler les publics en amont des moments clefs de leur carrière ;
- assurer aux conseillers RH une information actualisée sur toutes les évolutions en terme de GRH ;
- assurer une périodicité des entretiens qui ait du sens pour les agents comme pour l'administration.

Freins :

Ces dispositifs peuvent être considérés comme « chronophages » par les conseillers RH, dans la mesure où ils viennent s'ajouter à celui de l'entretien professionnel (même si les finalités et la périodicité des deux exercices sont bien distinctes).

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Nombre d'entretiens au titre de la campagne 2010 : 948.

Durée moyenne consacrée pour un entretien (y compris préparation) : 1h30.

Soit un coût estimé à environ : 0,88 ETPT

> Bilan - Évaluation

Ces deux dispositifs ont reçu un écho favorable.

Les entretiens sont appréciés, tant par les agents que par les conseillers RH, comme un moment privilégié, car assez rare, d'échanges personnalisés approfondis.

Du bilan des campagnes 2009 et 2010, il ressort que ces entretiens :

- ont permis de collecter des informations sur les aspirations professionnelles des agents ainsi que sur leurs éventuelles contraintes en termes de mobilité géographique ou fonctionnelle ;
- constituent l'occasion de repérer des hauts potentiels que l'exercice d'évaluation ne permet pas toujours de mettre en avant de manière aussi explicite ;
- permettent d'offrir un suivi personnalisé pour aider les agents à construire leur parcours et à optimiser leur potentiel.

> Contact

Christian Boucard

Directeur fonctionnel, chef du bureau A2

christian.boucard@douane.finances.gouv.fr

- Pour le dispositif spécifique « carrière courte »

Nicolas Le Gall

Directeur des services douaniers, adjoint au chef du bureau A2

nicolas.le-gall@douane.finances.gouv.fr

- Pour le dispositif pour les agents des catégories A, B et C

Pierrick Louboutin

Chef de mission, adjoint au chef du bureau A2

pierrick.louboutin@douane.finances.gouv.fr



5.8. L'observatoire du management

Le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration

> Descriptif

L'observatoire du management est une instance de réflexion sur les pratiques managériales au sein des différentes structures d'emploi du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des collectivités territoriales et de l'Immigration.

Il réunit trimestriellement des représentants de l'ensemble des structures d'emploi et les organisations syndicales signataires du protocole « 20 mesures d'accompagnement à la création de la filière administrative unifiée » autour d'un ou deux thèmes préalablement définis.

Des témoins ou experts y sont auditionnés pour faire part de leur expérience.

> Contexte - Enjeux

L'instance est destinée à favoriser la création d'une culture commune dans le contexte de la fusion des corps administratifs et de l'intégration de la gendarmerie nationale.

La fusion des corps, entamée en 2007, s'est achevée le 1^{er} janvier 2010 donnant naissance à une filière administrative de 40 000 agents à gestion statutaire unique. La fusion regroupe les corps administratifs issus des préfectures, des juridictions administratives, de la police, de l'administration centrale et de l'Outre-mer et comprend 5000 agents de catégorie A, 9000 agents de catégorie B et 26000 agents de catégorie C.

L'ensemble des corps fusionnés ainsi que la gendarmerie nationale ont ainsi bénéficié de l'élargissement des périmètres de mobilité et des perspectives de carrière et de la diversification des parcours de carrière.

Ces évolutions devaient être accompagnées par la création d'outils permettant une meilleure connaissance des différents secteurs d'emploi et l'émergence d'une culture professionnelle commune.

> Objectifs - Finalités

Les objectifs sont d'harmoniser les pratiques managériales entre les différents services d'emplois des personnels administratifs au sein du ministère et d'améliorer la qualité d'ensemble du management des personnels par des échanges de bonnes pratiques et la diffusion de celles-ci.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le principe même de l'instance ainsi que ses modalités de fonctionnement ont été élaborés avec les organisations syndicales lors de la négociation sur le protocole.

Une rencontre avec les organisations syndicales a ensuite conduit à lister les membres et les thèmes abordés.

Fonctionnement :

- l'observatoire du management se réunit une fois par trimestre ;
- chaque réunion est consacrée à un ou deux thèmes préalablement définis, à partir desquels sont comparés les méthodes, les pratiques, les difficultés ou les écueils à éviter ;
- des témoins ou experts viennent de différentes administrations du ministère faire part de leur expérience sur le ou les thèmes abordés ;
- les travaux sont ensuite diffusés et accessibles à l'ensemble des agents.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- la qualité et la diversité des témoignages. Ils doivent réellement avoir été mis en pratique sur le terrain et être présentés de manière très pragmatique ;
- la large diffusion des travaux via plusieurs vecteurs de communication (intranet, journal interne, etc.) ;
- une diffusion des travaux comprenant des fiches pratiques, des synthèses utilisables par les acteurs locaux.

Points de vigilance :

- la méthodologie de la conduite des débats lors de la réunion doit permettre des échanges constructifs et ne pas créer de confusion avec le fonctionnement d'une instance paritaire ;
- la composition doit être représentative des différents types de structures d'emploi (sous-préfectures, préfectures de département et de région, administration centrale, gendarmerie, juridictions administratives, différents services de police).

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Les moyens mobilisés sont principalement humains : préparation de la réunion, recherche de témoins pertinents, mobilisation des acteurs, diffusion des travaux (élaboration de fiches, rédaction d'articles, etc.) Ils sont estimés à 0,2 ETP auxquels il faut ajouter le temps de présence des membres de la réunion et le temps de préparation de l'intervention de chaque témoin.

> **Bilan - Évaluation**

L'observatoire du management est un véritable lieu d'information, de débats et d'échanges. Les débats y sont très constructifs.

La première réunion a eu lieu en mars 2011 sur le thème du conseil en carrière et de l'élaboration du parcours professionnel.

La rencontre de juin a permis de travailler sur les dispositifs innovants d'accompagnement à la mobilité.

> **Contact**

Secrétariat général - direction des ressources humaines - sous-direction des personnels

Mission projets professionnels

Tél : 01 40 57 53 75

5.9. Le registre des entrées-sorties des agents non titulaires dans les établissements publics

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif

Depuis le 1^{er} janvier 1999, chaque établissement relevant du ministère de la Culture et de la Communication doit porter sur ce registre tout recrutement d'agents non titulaires.

Les éléments figurant dans ce registres sont : les nom et prénom de l'agent, les dates de prise et de fin de fonctions pour chaque période d'engagement, le motif du recrutement, les fonctions exercées, la quotité de travail, le service d'affectation.

> Contexte - Enjeux

Protocole d'accord de fin de grève du 8 juin 1999 portant sur la résorption des situations précaires et parfois non réglementaires de certains agents dits « vacataires ».

Volonté d'identifier les situations de précarité.

> Objectifs - Finalités

La circulaire du ministre rappelait aux établissements :

- le principe d'occupation des emplois permanents de l'État par des fonctionnaires, sauf dérogation prévue par disposition législative ;
- le cadre du décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 qui s'applique aux agents non titulaires, et l'usage inapproprié du terme « vacataire ».

Les organisations syndicales peuvent avoir accès au registre.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Mise à jour permanente du registre par chaque établissement, dans les 48 heures qui suivent le mouvement (entrée ou sortie).

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Procédure simple.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Coût nul.

Moyens mobilisés : les personnels en charge des ressources humaines au sein des établissements.

> Bilan - Évaluation

Meilleure appréhension des situations de précarité dans le cadre de l'observatoire annuel de la précarité.

> Contact

SRH2 / BSDS

Tél : 01 40 15 75 49

5.10. Programme d'accompagnement de prise de poste des cadres dirigeants à l'étranger

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Descriptif

Actions d'accompagnement à la prise de poste à l'étranger à destination des primo-partants et notamment des chefs de poste ou adjoints au chef de poste.

Contexte - Enjeux

Ces actions d'accompagnement constituent une des priorités du plan de formation du ministère des Affaires étrangères et européennes.

Objectifs - Finalités

Les domaines de formation privilégiés sont, pour les cadres dirigeants, outre le management et la gestion des ressources humaines, la formation linguistique, la politique et les méthodes de communication, les procédures de gestion publique et financières, les questions consulaires, le secteur de la sécurité ainsi que la gestion de crise.

Quatre principales actions de formation :

- les séminaires de préparation à la prise de fonctions des nouveaux chefs de poste (ambassadeurs et consuls généraux) ;
- le stage à destination des nouveaux adjoints de chefs de poste ;
- la formation spécifique pour les nouveaux chefs des services communs de gestion ;
- le séminaire des nouveaux partants du réseau de coopération et d'action culturelle.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Pour les nouveaux ambassadeurs, une première semaine de formation, organisée en septembre au moment du départ en poste, traite des aspects pratiques de gestion des ressources humaines et de la communication dans les médias, ainsi que des visas et questions consulaires. Puis, une seconde séquence, organisée en janvier, plusieurs mois après la prise de fonction, est l'occasion d'une mise au point sur l'actualité du Département (aspects sécuritaires et gestion de crises, thématiques économiques, rayonnement politique et culturel, questions immobilières, etc.). Pour les nouveaux consuls généraux, les sessions organisées en juin et en novembre sont semblables, mais plus étoffées sur les matières consulaires.

Le stage pour les adjoints de chefs de poste, d'une durée d'une semaine, est organisé chaque année au printemps, avant le départ en poste. Il permet une mise au point rapide sur différentes thématiques (actualité politique du ministère, questions financières, archives en poste, gestion des ressources humaines, etc.). Il comprend également des modules pratiques de sensibilisation à la direction d'équipe et de prise de parole dans les médias. Il est complété par une formation spécifique : stage des « officiers de sécurité ».

La formation spécifique pour les nouveaux chefs des services communs de gestion, d'une durée de huit jours, met l'accent sur des modules pratiques de direction d'équipe, gestion des personnels, affaires financières, consulaires et immobilières.

Le séminaire annuel des nouveaux partants en qualité de conseillers de coopération, directeurs d'établissement culturel et de secrétaires généraux, d'une durée totale de deux semaines, vise à mieux faire connaître le ministère et son réseau diplomatique, consulaire et de coopération, ses missions et ses moyens, ses opérateurs et partenaires. L'articulation entre les services diplomatiques et de coopération au sein d'une ambassade y est particulièrement mise en avant. Ce séminaire est organisé, depuis 2011, conjointement entre l'Institut français et le MAEE.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La formation « management d'équipe » du stage culturel est considérée comme une bonne préparation à la prise de poste. Elle a toutefois été perçue comme très dense et donc trop courte (deux jours).

Le stage des adjoints de chefs de poste exerce un fort effet intégrateur du fait de son caractère très interactif. Le bilan en est positif malgré la difficulté de répondre de manière pertinente à tous les cas de figure.

S'agissant de la formation des nouveaux chefs de poste, un tournant s'opère actuellement en direction de contenus « métiers » plus opérationnels, moins conceptuels.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Coût : selon les formations, de 7 800 € pour la formation du réseau d'action culturelle à 38 417 € pour la formation des nouveaux chefs de poste.

Moyens : jusqu'à 70 intervenants ministériels selon les formations, plusieurs salles de formation – 3 à 4 intervenants extérieurs (prestataire spécialiste des formations GRH).

> **Bilan - Évaluation**

Bilan positif : formations jugées utiles, interactives et de grande qualité par la majorité des stagiaires (91 %).

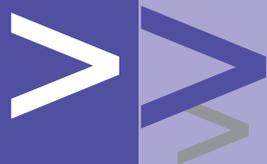
> **Contact**

Direction des ressources humaines - département de la formation

Nathalie Damon

nathalie.damon@diplomatie.gouv.fr

Tél : 01 43 17 76 94



6. Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle

>> 6.1. Le plan « Égalité des chances »

Ministère de la Défense et des Anciens combattants

> Descriptif

Le plan « Égalité des chances » (PEC) comprend huit actions, dont les quatre premières sont inscrites dans la « dynamique espoir banlieue » (DEB) : tutorat, cadets de la Défense, ouverture des lycées de la Défense, réservistes locaux à la jeunesse et à la citoyenneté (RLJC), formations qualifiantes (stages, apprentissage, PACTE), périodes militaires d'initiation ou de perfectionnement de la Défense nationale (PMIP-DN), Défense-2^{ème} chance (Établissement public d'insertion de la Défense), partenariats.

> Contexte - Enjeux

Priorité du gouvernement, l'égalité des chances mobilise l'ensemble des services de l'État. Véritable « main tendue », elle vise à faciliter l'insertion et la progression dans la société des jeunes de milieu modeste ou défavorisé, particulièrement ceux des zones urbaines sensibles (ZUS).

Le ministère de la Défense et des Anciens combattants s'est engagé pleinement dans cette politique. Ses organismes, notamment les armées, se sont naturellement intégrés dans l'effort de cohésion nationale, d'autant que celui-ci correspond à leur tradition historique de mixité sociale.

> Objectifs - Finalités

Fondées sur les principes d'éducation et de promotion sociale, les huit actions du plan ont toutes pour objectifs, dans le cadre et les limites des moyens du ministère, de :

- développer le goût des valeurs et le sens de la citoyenneté ;
- mieux faire connaître la communauté de Défense ;
- rendre plus accessibles à tous les publics les métiers de la Défense.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le PEC a été lancé en septembre 2007. Il est piloté par une mission constituée de deux CM : un officier général (poste tournant entre les trois armées) et un cadre de l'Éducation nationale détaché pour plusieurs années, chargé plus particulièrement d'assurer le suivi du programme et l'interface entre les deux administrations.

Les deux changements de ministre n'ont pas altéré la dynamique enclenchée. De nouvelles pistes de développement ont été ouvertes. Un calendrier de progression a été mis en place pour chacune des actions, dont la plupart arriveront à maturité courant 2011.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

Dynamique interministérielle, volonté politique des ministres successifs, tradition intégratrice des armées, efficacité du pilotage par une mission dédiée.

Freins identifiés

Résistances au changement et à toute discrimination « positive », absence de budgétisation, manque de cohérence interne et externe affectant la lisibilité, fragilité institutionnelle de la mission, manque de projection à long terme.

Points de vigilance

Pérennité du dispositif et institutionnalisation à terme en évitant l'enlisement et la banalisation.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Les coûts financiers et humains sont très variables en fonction de l'action (de quasiment nuls à 3,5 M€ pour l'action lycées) et selon qu'ils incombent à l'unité d'accueil ou sont pris en charge par un PROG (essentiellement 178 et 212). Certaines actions (tutorat, ville-vie-vacances, etc.) sont éligibles aux subventions de la politique de la Ville (Acsé). L'ensemble du budget du PEC a été estimé à 16 M€ en 2010 et 18,5 en cible.

NB : ces coûts s'entendent hors dispositif Défense-2^{ème} chance, dont les 85 M€ de budget sont pris en charge hors Défense, supportés pour les 2/3 par le ministère de l'Emploi, et pour 1/3 par celui de la Ville.

> Bilan - Évaluation

Démarche de progrès fondée par un suivi à la fois qualitatif (enquêtes) et quantitatif (tableau d'indicateurs avec pourcentage de réalisation des objectifs et évaluation des risques). Cette évaluation commentée est remontée deux fois par an à la MAP (mission d'aide au pilotage) et s'inscrit dans les tableaux de bord du ministre de la Défense et des Anciens combattants (chapitre « mise en œuvre des politiques ministérielles et interministérielles ») et du Premier ministre (action Tutorat).

> Contact

Général de brigade Philippe Levé

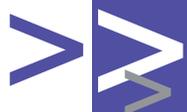
philippe.leve@iat.terre.defense.gouv.fr

Tél : 01 44 64 23 40

Frédéric Jonnet

frederic.jonnet@iat.terre.defense.gouv.fr

Tél : 01 44 64 24 99



6.2. La politique du ministère en faveur de l'égalité des chances

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie associative et de la Ville

> Descriptif

- Réalisation d'une enquête sur le ressenti des agents à l'égard de leur parcours professionnel.
- Réalisation d'un diagnostic, inscrit dans le bilan social, relatif aux publics cibles (femmes, personnes handicapées, gestion des âges).
- Réalisation d'actions de formation relatives au thème de l'égalité des chances.
- Obtention du label diversité.

> Contexte - Enjeux

- **Enquête « ressenti »** : identifier les obstacles ressentis par les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel et, par conséquent, l'existence ou non de discriminations au travail, et réaliser parallèlement une typologie des publics les plus soumis à ces obstacles, afin d'élaborer un plan d'action pour y remédier.
- **Diagnostic sur les publics cibles** : mieux connaître les caractéristiques de la population de l'administration et les éventuelles différences de traitement en fonction des publics visés.
- **Actions de formation** : mener des actions de formation et/ou de sensibilisation aux enjeux de la diversité et de prévention des discriminations. Viser en priorité les responsables et agents des bureaux de ressources humaines et des affaires générales de chacune des directions, les gestionnaires de personnel, les agents de la sous-direction des emplois et des compétences et les personnels en situation de management.
- **Label diversité** : l'administration sanitaire, sociale, de la jeunesse, des sports et de la vie associative peut s'appuyer sur une gestion des ressources humaines attestant que les thématiques de la prévention des discriminations et de la promotion de la diversité comme vecteur de développement, de créativité et d'intelligence collective sont au cœur des politiques portées par la direction des ressources humaines. Elle lui permet d'ores et déjà de s'engager dans la démarche d'obtention du label.

> Objectifs - Finalités

- **Enquête « ressenti »** : la DRH souhaite développer un système d'indicateurs, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, permettant de nourrir la réflexion du ministère en ce qui concerne la mise en place d'un plan d'action adapté : charte de mobilité, charte pour l'égalité des chances, règles de management.
- **Diagnostic sur les publics cibles** : au sein du pôle « égalité des chances », volonté de détenir un état des lieux de l'existant afin de planifier des actions cohérentes au regard des résultats de l'enquête signalée ci-dessus.
- **Actions de formation** : mobiliser les agents à la lutte contre les discriminations en matière de recrutement et de parcours de carrière, sensibiliser les agents sur les stéréotypes, les préjugés et attitudes discriminatoires, convaincre sur les avantages à mettre en place une politique d'égalité des chances.
- **Label diversité** : il est le témoignage de l'engagement de l'administration sanitaire, sociale, de la jeunesse, des sports et de la vie associative en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines. Il permet de porter l'image d'une administration socialement innovante.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Enquête « ressenti » : étude par sondage auprès des agents de l'administration centrale, réalisation par un prestataire extérieur de façon à garantir l'anonymisation des réponses, résultats définitifs attendus pour la rentrée de septembre 2011.
- Diagnostic sur les publics cibles : réalisé sur la base des effectifs réels et sur les différents critères RH (primes, mutations, promotions, etc.).
- Actions de formation : réalisées avec le soutien du bureau de la formation professionnelle tout au long de la vie, sur une demi-journée (3 H) – deux sessions (20 à 40 agents par session).
- Label diversité : trois étapes majeures sont prévues :
 - la réalisation d'un état des lieux relatif à la diversité ;

- l'élaboration d'un plan d'action concret de lutte contre les discriminations identifiées dans l'état des lieux couvrant l'ensemble des domaines d'intervention de la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières). Un indicateur par année doit être associé à chaque action ainsi que le nom d'un référent ;
- le dépôt du dossier de candidature doit être accompagné de documents attestant la réalisation d'actions précises, il est prévu pour avril 2012.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

- **Enquête « ressenti »** : échantillon des agents qui répondent doit être suffisamment représentatif des agents de l'AC ; l'enquête est basée sur un ressenti et non des faits avérés, mais peut toutefois signaler des tendances plus ou moins importantes.
- **Diagnostic sur les publics cibles** : participation des bureaux de gestion dans l'apport des données ; freins : le tabou des primes, et par conséquent la difficulté d'identifier des différences possibles.
- **Actions de formation** : nombre d'agents ayant participé à la session de formation – point de vigilance : les responsables et agents des bureaux de ressources humaines doivent être prioritaires et donc être impliqués dans cette action de formation.
- **Label diversité** : la démarche de labellisation est commune avec l'administration du Travail, donc nécessité de coordination et d'harmonisation avec augmentation des délais d'élaboration.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

- **Enquête « ressenti »** : 10 000 €, appel à un prestataire extérieur – le pôle « égalité des chances » est en soutien pour la relecture, les analyses complémentaires à développer.
- **Diagnostic sur les publics cibles** : pas de coût, un agent du pôle « égalité des chances »
- **Actions de formation** : environ 2 000 €, appel à un prestataire extérieur spécialisé dans la thématique de l'égalité des chances.
- **Label diversité** : cette démarche mobilise les acteurs suivants : chef de projet (adjoint au chef du bureau de l'accompagnement des carrières), équipe (pôle « égalité des chances » du bureau : chef de pôle, référent seniors-parité, référent travailleurs handicapés), correspondants "diversité" des BRHAG, représentants des bureaux concernés de la DRH. Le coût est de 3 600 euros HT, par an, hors coût relatif à l'état des lieux réalisé par un prestataire extérieur.

> Bilan - Évaluation

- **Enquête « ressenti »** : taux de réponse, suivi des engagements.
- **Diagnostic sur les publics cibles** : réalisation d'un diagnostic exhaustif allant au-delà des chiffres du bilan social – mise en place d'indicateurs permettant d'identifier des difficultés, suivi de ces indicateurs.
- **Actions de formation** : à partir des évaluations écrites que le bureau de la formation agrègera ; toutefois, la reconduction en 2012 s'avère indispensable, notamment au regard de la mise en œuvre du label diversité.
- **Label diversité** : l'évaluation est réalisée par l'AFNOR, condition d'obtention du label.

> Contact

Direction des ressources humaines - sous-direction des emplois et des compétences -
bureau de l'accompagnement des carrières
Pôle « égalité des chances »
Alexandra Pierre-Angelot
alexandra.pierre-angelot@sante.gouv.fr
Tél : 01 40 56 47 57



6.3. La charte relative à la promotion de l'égalité et de la parité femmes-hommes

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

> Descriptif

Le MEDDTL a défini une politique transversale pour « passer de l'égalité de droit à l'égalité de fait », qui s'est traduite par l'adoption d'une charte d'engagements relative à la promotion de l'égalité et de la parité femmes-hommes, validée par le CTPM du 17 décembre 2010. Cette charte, qui constitue le document de référence de l'action pour une démarche partagée de l'égalité au sein des services du ministère a été adressée à l'ensemble des services, le 27 janvier 2011.

Afin de démontrer son engagement dans le développement et la mise en œuvre de la promotion de la parité et de l'égalité, le ministère entend :

- assurer la prise en compte de l'évolution des exigences légales et réglementaires en matière de non-discrimination ;
- formaliser une politique et définir des objectifs « parité/égalité », et faire connaître sa volonté d'engager des actions en matière de promotion de la parité et de l'égalité en son sein.

> Contexte - Enjeux

Pour renforcer et valider les actions menées, le MEDDTL s'est engagé dans le processus d'obtention du label « égalité » qui témoignera, à terme, de la qualité des actions entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. C'est la manifestation d'un dialogue abouti entre la direction et les partenaires sociaux. Le label est :

- une garantie d'agir dans la durée (label accordé pour trois ans avec un bilan à mi-parcours), un cadre de référence pour agir ;
- un moyen d'aller au-delà du simple et nécessaire respect de la loi en se fixant des objectifs de progrès mesurables par des indicateurs ;
- une démarche qui conduit à examiner toutes les procédures RH et à offrir aux agents de nouvelles garanties (ex. un rapport de situation comparée (RSC), et une cellule d'écoute à terme).

L'action en faveur de la parité et de l'égalité professionnelle, ne peut en aucun cas se traduire par défaut, à un appel « tacite » aux vocations « militantes » des agents/fonctionnaires. Il convient au contraire de l'intégrer comme un réel objet professionnel à l'instar des autres enjeux relevant des compétences de l'État. Ceci ne peut s'opérer qu'en incitant à une adhésion et appropriation collective des propositions formulées par le MEDDTL.

L'année 2010 a permis de construire des produits de communication, de sensibilisation et des outils pédagogiques, supports de promotion pour la charte « un outil de changement et du dialogue » tels que :

- boîte à outils, ou comment partager les bonnes pratiques ;
- site intranet SG/DRH/PEP des ressources humaines ;
- une mallette pédagogique en direction des « référent-e-s égalité des chances » ;
- des supports de communication et de sensibilisation ;
- le « P'tit » abécédaire de l'égalité des femmes et des hommes ;
- une newsletter de la mission Parité et Égalité (2 numéros parus) ;
- une exposition itinérante : « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » - (40 panneaux).

Des engagements contractuels ont été formalisés en mai 2011 avec quatre services pilotes, en administration centrale, avec l'implication de la DRH et de la DGITM, et en services déconcentrés, avec la participation de deux DREAL, Centre et Bourgogne. Ces services pilotes se sont engagés à :

- la production d'un rapport de situation comparée (RSC) ;
- la mise en place d'un réseau de référents « égalité », avec un représentant par direction ;
- la prise en compte de l'égalité professionnelle dans les relations sociales, l'information et la culture du MEDDTL.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Moyens logistique des services.

Enrichissement du bilan social déjà existant avec des données « genrées ».

Utilisation de l'application ministérielle VisiomPostes.

> **Bilan - Évaluation**

Un suivi a été mis en place par la DRH.

Présentation du RSC annexé au bilan social ministériel du MEDDTL en décembre 2012.

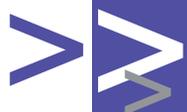
> **Contact**

Chargée de mission Parité-Égalité des chances - Secrétariat général - direction des ressources humaines
- mission modernisation innovation qualité – SG/DRH/MIQ

Arielle Jacques-Himmer

arielle.jacques-himmer@developpement-durable.gouv.fr

Tél : 01 40 81 71 72



6.4. Recrutement de vacataires pendant la période estivale

Services du Premier ministre

> Descriptif

Pour remplacer certains personnels de catégorie C qui prennent leurs congés aux mois de juin, juillet, août et septembre, les services du Premier ministre (SPM) recrutent chaque été des étudiants vacataires (une soixantaine d'ETPT environ) pour pourvoir, majoritairement, des emplois d'agents d'accueil, de gestionnaires et de secrétariats.

> Contexte - Enjeux

Conformément aux prescriptions de la HALDE, une attention particulière est systématiquement portée, lors du recrutement d'agents contractuels, sur des mesures destinées à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes diplômés issus des milieux défavorisés et des minorités visibles. Les SPM ont ainsi mis en place une nouvelle procédure de recrutement de vacataires 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'État.

> Objectifs - Finalités

Tous les candidats doivent remplir les deux conditions suivantes : être étudiants et âgés de 18 ans révolus au moment de la prise de fonctions. Par ailleurs, les vacances sont - sauf obligation de service - limitées à un mois par étudiant, celui-ci ne pouvant pas être recruté plus de deux années consécutives.

Au-delà du respect des recommandations de la HALDE, 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.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Du 1^{er} février au 15 mars, le conseiller mobilité-carrière recueille les besoins des services et rappelle la procédure à suivre (notamment sur l'intranet de Matignon).

L'appel à candidature destiné à recruter des vacataires 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 voie postale - et uniquement par voie postale du CV et de la lettre de motivation de chaque candidat jusqu'au 15 avril, le cachet de la poste faisant foi). Toutes les candidatures sont examinées et les vacataires sélectionnés et affectés en fonction de l'adéquation de leur profil et aux besoins des services, entre le 15 avril et le 15 mai. Tous les postulants reçoivent une réponse, 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 fonctions, les vacataires 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, etc.).

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

La transparence absolue tout au long de la procédure. En outre, l'évaluation de la manière de servir des vacataires est sollicitée systématiquement auprès des services.

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.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Cette procédure nécessite la mobilisation du conseiller mobilité-carrière pendant plusieurs mois car tous les candidats « éligibles » sont reçus en entretien.

> **Bilan - Évaluation**

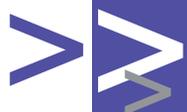
Cette procédure a permis d'élargir le vivier de candidats aux emplois de vacataires et d'inverser la proportion d'enfants d'agents des SPM et de candidats extérieurs, pour tendre vers un ratio de 30 % de recrutement pour les enfants d'agents, 70 % pour les candidats externes. Cette procédure donne entière 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.

> **Contact**

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre - sous-direction des ressources humaines - bureau de la gestion des ressources humaines

Valérie Colombel

Conseillère mobilité-carrière & correspondante handicap, diversité et égalité des chances



6.5. Classe préparatoire intégrée pour l'accès au corps de contrôleur du travail, première CPI pour un corps de catégorie B

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

> Descriptif

En 2011, le ministère du Travail a demandé à l'INTEFP de mettre en œuvre la première classe préparatoire intégrée (CPI) pour l'accès au concours externe de contrôleur du travail.

La classe comptera 12 auditeurs.

> Contexte - Enjeux

Il s'agit, conformément à la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique signée le 2 décembre 2008, de favoriser l'égal accès de tous aux emplois publics, en accompagnant les candidats les plus méritants et les plus motivés à la préparation de l'écrit et de l'oral du concours de contrôleur du travail.

> Objectifs - Finalités

La classe est ouverte aux étudiants et demandeurs d'emploi, particulièrement méritants au regard des obstacles qu'ils ont pu rencontrer au cours de leurs études. Ainsi, sont concernés ceux :

- dont les ressources financières et celles de leur famille ne dépassent pas le plafond de 32 930 euros, modulables en fonction de critères familiaux et sociaux ;
- dont l'origine sociale ou géographique a rendu difficiles les conditions d'accès à l'enseignement (éloignement géographique, parcours scolaire situé dans un établissement classé en ZEP, résidence en ZUS, etc) ;
- et qui peuvent justifier d'un diplôme classé au moins au niveau III, ou d'un autre titre, ou une qualification reconnue au moins équivalente à l'un de ces titres ou diplômes.

Les personnes concernées doivent faire preuve d'une motivation exemplaire, gage de réussite au concours. À ce titre, elles prennent l'engagement de passer toutes les épreuves du prochain concours de contrôleur du travail en 2012.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La communication et la sélection des auditeurs de la classe sont assurées par l'INTEFP.

La sélection des candidats à la classe préparatoire est effectuée par une commission de sélection. Celle-ci est composée de représentants des services centraux du ministère du Travail et de l'INTEFP, d'une personnalité qualifiée, d'un universitaire et d'un membre de l'inspection du travail.

Les candidatures sont examinées en deux temps :

- une présélection des dossiers constitués par les candidats, afin de fixer la liste des candidats retenus pour participer à l'entretien d'admission ;
- la sélection par un entretien d'admission, qui permettra d'établir la liste définitive des candidats admis en classe préparatoire.

La préparation, dans le cadre de la classe durera huit semaines : du 10 octobre au 18 novembre 2011, puis du 16 au 27 janvier 2012.

La formation se déroulera dans les locaux de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle situés à Marcy l'Etoile, près de Lyon.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La préparation vise à entraîner les élèves aux épreuves écrites et orales du concours de contrôleur du travail. Les enseignements seront relatifs aux épreuves écrites du concours de CT, basés sur des apports méthodologiques et théoriques, nécessaires à l'ensemble des épreuves écrites et des devoirs réguliers dans les conditions du concours.

La préparation permet :

- de préparer à la majorité du contenu des épreuves du programme du concours. Des apports théoriques seront fournis sous forme de cours en face à face, mais aussi sous forme de cours « clé en main » remis aux élèves ;
- de proposer des devoirs blancs sur un rythme régulier.

Un tutorat est mis en place pour chaque auditeur de la classe. Ce tutorat est organisé à un double niveau :

- chaque auditeur aura une personne « référent », dite tuteur, faisant office de référence, un inspecteur du travail ou un contrôleur du travail, c'est un tutorat de praticien ;
- chaque auditeur fera l'objet d'un accompagnement personnalisé qui sera mis en place lors de son arrivée par le responsable de formation de l'INTEFP ;
- l'hébergement et la restauration seront proposés gratuitement sur place ;
- des salles de cours seront mises à disposition des auditeurs pour la réalisation de leurs travaux personnels et de leurs devoirs ;
- chaque auditeur se verra prêter un ordinateur portable pendant le temps de la préparation ;
- un espace internet leur est destiné ; ils y trouveront tous les documents utiles à leur préparation ;
- une salle de cours leur est dédiée pour les travaux personnels en soirée et week-end ;
- les auditeurs auront accès au centre de ressources et aux salles informatiques en libre service.

L'auditeur devra s'engager à suivre l'intégralité de la préparation avec assiduité, dans les conditions définies par l'école, et à participer à toutes les épreuves d'admissibilité du concours de contrôleur du travail.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

L'INTEFP propose de mobiliser les moyens suivants :

- une équipe pédagogique à disposition des auditeurs ;
- l'hébergement et la restauration seront proposés gratuitement sur place ;
- des salles de cours seront mises à disposition des auditeurs pour la réalisation de leurs travaux personnels et de leurs devoirs ;
- chaque auditeur se verra prêter un ordinateur portable pendant le temps de la préparation ;
- les auditeurs auront accès au centre de ressources et aux salles informatiques en libre service ;
- l'INTEFP prend en charge un aller-retour tous les 15 jours.

Coût estimé : 35 000€

> Bilan - Évaluation

Sans objet

> Contact

INTEFP

Agnès Gonin, Chef de département FSPC

agnes.gonin@travail.gouv.fr

Tél : 04 78 87 47 23

Christine Midy, Responsable de projet FSPC

christine.midy@travail.gouv.fr

Tél : 04 78 87 47 25

Katia Pontal-Cogne, Chargée de communication

katia.pontal-cogne@travail.gouv.fr

6.6. Campagne de sensibilisation sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Services du Premier ministre

Descriptif

Il s'agit d'une campagne de sensibilisation et d'information sur la politique de recrutement et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap dans les services du Premier ministre. Cette campagne s'est déclinée en trois étapes sur 2010 et 2011.

Contexte - Enjeux

Depuis 2006, les services du Premier ministre (SPM), s'appuyant sur les dispositions de la loi du 11 février 2005 pour « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », mènent une politique en faveur du recrutement, de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

Afin de tendre vers l'objectif légal de 6 % fixé par la loi, la DSAF a signé une convention en décembre 2009 avec le Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Cette convention a ouvert des perspectives nouvelles, notamment grâce aux moyens mis à disposition pour soutenir une politique plus ambitieuse permettant de passer ainsi d'une contrainte à une dynamique.

Objectifs - Finalités

Informer et sensibiliser tous les acteurs (quel que soit leur grade) sur le handicap et les moyens mis en œuvre dans les SPM pour mener une politique efficace.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La campagne de sensibilisation et de formation s'est déclinée en trois étapes à destination de publics distincts.

Un premier séminaire « *Vaincre les réticences et optimiser l'emploi des personnes en situation de handicap* » destiné aux directeurs, sous-directeurs et chefs de service sur invitation du Secrétaire général du gouvernement, a eu lieu en novembre 2010 (35 participants). Cette rencontre a permis de faire un état des lieux particulièrement complet, de répondre aux interrogations et de prendre des engagements pour les recrutements en cours et à venir.

La deuxième étape de la campagne, le 10 mars 2011, a réuni pour une journée complète de formation l'encadrement intermédiaire (une quarantaine de participants niveau chefs de bureau) sur le thème « *Handicap et travail au sein des SPM* ».

Enfin, le troisième séminaire, tenu le 23 juin 2011, invitait tous les agents des SPM, quel que soit leur grade, à se sensibiliser à « l'accueil d'un collègue en situation de handicap ». Cette dernière session a rassemblé 70 agents.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

L'accent doit être mis sur la reconnaissance administrative du handicap, levier essentiel qui doit permettre de tendre vers les 6 % imposés par la loi. Une plate-forme RH/DSAF permettrait « d'avoir la main » sur tous les recrutements du périmètre SPM et de pouvoir présenter plus de candidats en situation de handicap. Il est difficile, lors de chaque recrutement, de présenter des candidats en situation de handicap sur les emplois très qualifiés ou très spécialisés.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Cf. Modalités d'élaboration – étapes – calendrier

Bilan - Évaluation

Cette campagne a tout d'abord permis aux agents de combattre les idées reçues. Elle les a informés tant sur le cadre légal lié au handicap que sur les modalités de recrutement des personnes en situation de handicap.

Ces actions ont également permis de clarifier la reconnaissance administrative et d'inviter les personnels à entrer en contact avec les interlocuteurs en charge de cette politique (correspondant handicap, service médical, etc.).

Force est de constater que les actions menées depuis 2009 ont porté leurs fruits et que les chiffres sont très encourageants : de 0,93 % en 2008, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dans les SPM est passé à 3,02 % en 2011.

Sur la même période, la Direction des services administratifs et financiers a vu le nombre de ses agents en situation de handicap passer de 7 à 21, atteignant ainsi les 6 %.



Contact

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre - sous-direction des ressources humaines - bureau de la gestion des ressources humaines

Valérie Colombel

Conseillère mobilité-carrière & Correspondante handicap, diversité et égalité des chances

>> 6.7. Le dispositif « HandiÉcoute »

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> Descriptif

Ouverture d'une ligne téléphonique HandiÉcoute (01 55 55 55 06), le « 6 » faisant référence au 6 % de l'obligation d'emploi et d'une adresse mail (handiecoutte@education.gouv.fr), à destination des personnels en situation de handicap.

> Contexte - Enjeux

Le ministère chargé de l'éducation nationale a mis en place une politique volontariste en matière d'intégration des personnels handicapés. Dans le domaine du handicap, la sensibilisation et l'information sont particulièrement importantes, à l'égard de toute la communauté de travail, mais aussi en direction des personnels concernés qui hésitent la plupart du temps à faire connaître leur situation de handicap ou à faire valoir leurs droits.

> Objectifs - Finalités

Les personnels peuvent contacter directement le délégué ministériel chargé de l'emploi et de l'intégration des personnes handicapées. Selon le cas, celui-ci peut leur apporter les informations demandées ou intervenir directement auprès de l'académie lorsqu'un problème signalé par l'agent n'a pas pu trouver d'issue positive.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Cette ligne téléphonique et cette adresse mail ont été mises en service le 3 décembre 2010, à l'occasion de la journée internationale du handicap.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Un des facteurs de réussite consiste en la connaissance, par les agents, de l'existence de ce service.

Un encart spécial sur le site ministériel les en informe ; les gestionnaires en ont aussi connaissance à partir de la rubrique Handicap sur l'intranet.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Ligne téléphonique et adresse mail ordinaires.

Le délégué ministériel répond personnellement, du lundi au vendredi, de 14h à 17h30.

> Bilan - Évaluation

De l'ouverture de la ligne au 31 mai 2011, 291 appels ont été reçus, 95 % concernent des demandes de renseignements, 5 % des réclamations.

Sur ces 291 appels, 59 % émanent de personnes extérieures à l'administration et qui sont en recherche d'emploi.

> Contact

DGRH

Mission à l'intégration des personnels handicapés

Philippe Van den Herreweghe

philippe-van-den-herreweghe@education.gouv.fr

Tél : 01 55 55 57 23

6.8. La formation des recruteurs au recrutement et au management des travailleurs en situation de handicap

Ministère de la Culture et de la Communication

Descriptif

Plusieurs formations sont aujourd'hui proposées aux agents du ministère de la Culture et de la Communication sur les questions de handicap et de lutte contre la discrimination :

- sensibilisation au handicap ;
- l'intégration des personnes handicapées dans les fonctions publiques : de la loi à sa mise en œuvre ;
- cadre juridique de la lutte contre les discriminations dans la fonction publique ;
- prévention sur les discriminations dans la fonction publique.

Contexte - Enjeux

L'obligation de recrutement de travailleurs handicapés :

- décret n° 95-979 du 25 août 1995 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique pris pour l'application de l'article 27 de la loi du 11 janvier 1984 ;
- circulaire du 23 novembre 2007 relative à l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique ;
- plan pluriannuel avec objectif chiffré de recrutement de personnes handicapées (2010-2013) pour le MCC et les établissements publics en titre II.

Objectif de 6 % d'emploi de personnes handicapées

2010 : 40 soit 4,10 % (taux d'emploi estimé)

2011 : 20 soit 4,27 %

2012 : 20 soit 4,45 %

2013 : 20 soit 4,62 %

Les axes de travail :

- centralisation des processus de recrutement par une campagne annuelle de recrutement, en distinguant la filière administrative et la filière accueil et surveillance ;
- qualifier les postes de travail qui pourraient être ouverts prioritairement aux travailleurs handicapés, lors de la vacance des postes (en amont de la diffusion sur la BIEP) ;
- évaluation par la médecine de prévention de l'adaptation du poste proposé en fonction du handicap et des aménagements nécessaires et éventuels ;
- programmer une campagne de sensibilisation au handicap permettant aussi aux agents en poste de faire connaître leur handicap.

Objectifs - Finalités

Accompagner les prises de poste et l'intégration du travailleur handicapé.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

2010

- Recruter et manager des personnes en situation de handicap (5 stagiaires) – animé par la société prestataire du ministère pour les formations management.

2011

- Sensibilisation au handicap (12 stagiaires) - animée par l'IRA de Metz (formation labellisée par la DGAFP).
- Intégration des personnes handicapées dans les fonctions publiques : de la loi à sa mise en œuvre (12 stagiaires) - animée par l'IRA de Metz (formation labellisée par la DGAFP).
- Cadre juridique de la lutte contre les discriminations dans la fonction publique - animée par la société prestataire du ministère pour les formations ressources humaines (10 stagiaires).
- Prévention sur les discriminations dans la fonction publique - animée par la société prestataire du ministère pour les formations ressources humaines (10 stagiaires).

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

Facteurs de réussite : le contexte.

Freins identifiés : la difficulté à sensibiliser les personnes non handicapées.

Points de vigilance : la poursuite de l'action, son affirmation et son développement / une communication de l'offre de formation ciblée.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

2010 : de l'ordre de 2 000 euros.

2011 : de l'ordre de 5 000 euros.

> **Bilan - Évaluation**

En 2010, l'évaluation avait fait apparaître le besoin de précisions concernant le recrutement, l'intégration d'un travailleur handicapé et l'aménagement de son poste de travail.

En 2011, il est apparu important d'engager à l'avenir une démarche de sensibilisation de tous les agents au handicap - qui s'appuie sur une participation aux formations de l'ensemble des acteurs (encadrement et agents) - ainsi que de donner une vue concrète de la chaîne des recrutements dans la fonction publique. La projection de films relatant des expériences d'insertion professionnelle réalisées dans la fonction publique a été très appréciée. L'intégration d'exercices de mises en situation est vivement souhaitée.

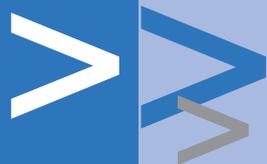
> **Contact**

Secrétariat général - service des ressources humaines - sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations sociales – département du recrutement, de la mobilité et de la formation
Pôle management et développement des compétences

Anne Guiheux

anne.guiheux@culture.gouv.fr

Tél : 01 40 15 86 70



7. Agir sur l'environnement professionnel

7.1. Création d'un pôle « ergonomie » au sein des ministères économique et financier

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Descriptif

Le pôle « ergonomie », situé au sein du secrétariat général, constitue un acteur du dialogue social des ministères, via le conseil hygiène et sécurité ministériel présidé par le secrétaire général et l'animation du réseau des conseils hygiène et sécurité directionnels.

Contexte - Enjeux

Le positionnement du pôle « ergonomie » au niveau du secrétariat général permet à ce dernier de se doter d'une compétence supplémentaire pour sa politique de prévention et d'action en santé au travail.

Objectifs - Finalités

L'ergonome interne est le coordonnateur national pour l'ensemble des projets architecturaux.

Il est saisi par les directions nationales ou locales, les instances ou les acteurs de prévention.

Il instruit les demandes, pilote les projets et capitalise les expériences (bibliothèque, rapports).

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

À la suite de la formulation d'une demande locale ou nationale (si possible via le CHS), le pôle « ergonomie » propose, après visite, soit un accompagnement interne d'une durée maximale de 5 jours, soit le cadrage d'un recours à un cabinet externe d'ergonomie.

L'assistance en ergonomie au porteur du projet, puis à la maîtrise d'ouvrage, se traduit par l'élaboration, puis le suivi d'un cahier des charges ergonomique qui sera intégré au programme pour consultation par la maîtrise d'œuvre lors de la réalisation.

Les projets architecturaux se déroulent sur plusieurs années, depuis l'intention initiale jusqu'à la réception des travaux. La démarche ergonomique se décompose en trois étapes : la réalisation du diagnostic ergonomique, organisationnel et spatial ; l'élaboration de l'organisation cible et la construction de scénarii d'aménagement des espaces sur maquette.

L'ergonome intervient alors auprès du porteur du projet pour définir les éléments à intégrer au programme (élaboration du cahier des charges ergonomique), participe au choix du maître d'œuvre, aide le maître d'ouvrage à vérifier la prise en compte des éléments contractuels du programme et enfin anime les groupes de travail avec le maître d'œuvre.

Il peut également être sollicité pour des interventions ergonomiques ponctuelles, sur quelques mois, en amont du projet. Dans ce cas, il définit et formalise les éléments à intégrer au programme dans un cahier des charges.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Deux éléments conditionnent la réussite d'une intervention ergonomique :

- la démarche ergonomique doit permettre à tous (managers et agents) de devenir acteurs du changement en participant à l'élaboration de la nouvelle structure. Les comités de suivi et groupes de travail constituent les lieux d'échange nécessaires à l'appropriation du projet par les futurs bénéficiaires. De même, les demandes sont toujours validées et instruites avec la direction concernée avant toute intervention, dans le cadre d'une démarche participative et concertée ;
- le pôle « ergonomie » constitue le lien de coordination entre toutes les interventions ergonomiques et demeure le garant du respect de la méthodologie et de la capitalisation. Il doit en conséquence toujours être saisi avant tout recours à un cabinet externe et demeure l'interlocuteur premier des directions et des instances.

Bilan - Évaluation

La création du pôle « ergonomie » et son rattachement au secrétariat général a permis de développer l'ergonomie au sein des ministères, à la fois dans un cadre ministériel et inter-directionnel, et ce avec deux vecteurs : les politiques directionnelles et la politique de santé et sécurité au travail.



Contact

Secrétariat général

Chef du bureau DRH 3B

Laurence Costa

laurence.costa@finances.gouv.fr

Tél : 01 57 53 21 25

7.2. Annuaire en ligne sur l'offre de la médecine de prévention pour l'Enseignement supérieur

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Descriptif

Mise en place d'un annuaire en ligne sur l'offre de la médecine de prévention pour l'enseignement supérieur.

Contexte - Enjeux

Le nombre important d'établissements de l'enseignement supérieur, très hétérogènes avec des pratiques souvent très différentes des services de médecine de prévention (MDP), complique l'organisation d'actions ciblées de formation et d'une communication sur les dispositifs mis en place.

Objectifs - Finalités

- Établir pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche une cartographie de la situation de la médecine de prévention dans le but d'aider à la mise en place d'actions ciblées en direction des personnels et des structures.
- Fournir à la communauté de l'enseignement supérieur la représentation de l'existant en matière de dispositifs et d'échelles statistiques.
- Offrir à la communauté des répertoires de travail permettant des échanges inter-établissements.
- Organiser des sensibilisations à la médecine de prévention lorsque des manques sont ressentis.
- Alimenter un annuaire informatique à la DGRH permettant le suivi des offres de la MDP avec des contacts très rapides et organisés.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Un outil informatique a été créé en 2010. Il est actuellement en test dans deux établissements.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteur de réussite : faciliter le recensement de la diversité des dispositifs mis en place et en assurer le suivi.

Freins : assistance des établissements – formations – déclaration CNIL.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Développement interne et hébergement du site web à la DGRH (coûts limités).

Renforcement des moyens humains pour assurer le suivi des tests et la formation des utilisateurs est nécessaire.

Bilan - Évaluation

Actuellement en test : relance en cours des établissements pour connaître leurs appréciations sur le produit, prise en compte des signalements techniques, ergonomiques.

Dossier CNIL en cours.

Contact

DGRH

Marie-Aimée Deana-Côté

Sous-direction des études de gestion prévisionnelle, statutaires et de l'action sanitaire et sociale

Tél : 01 55 55 14 50

7.3. Prévention des risques psychosociaux : l'appel national à projets du comité hygiène et sécurité ministériel (CHSM)

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

Descriptif

Le comité hygiène et sécurité ministériel (CHSM) a décidé d'accorder une aide financière à des structures qui, au-delà du champ des formations obligatoires, intègrent la santé et la sécurité au travail (SST) dans leur stratégie de management. L'objectif recherché s'inscrit dans une logique de projet : l'action aidée n'est pas proposée au plan national mais émane d'une structure donnée pour être mise en œuvre dans cette même structure car elle est la seule à connaître réellement ses besoins, ses contraintes et ses marges de progrès possibles en matière de SST.

Une lettre annuelle de la présidente du CHSM, adressée par note de service, précise les conditions d'éligibilité des projets ainsi que la procédure à suivre pour déposer une demande de financement.

Il appartient donc aux structures de mener leur propre réflexion pour proposer les projets et actions qu'elles estimeront nécessaires dans le cadre des domaines et des champs retenus comme prioritaires par le CHSM et rappelés ci-après : la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ; la prévention des risques psychosociaux ; la prévention des conduites addictives.

Les projets susceptibles d'être financés sont de nature diverse : diagnostic d'ambiance de travail ; audit ou étude de postes de travail.

Contexte - Enjeux

Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009 ; mise en place des CHSCT.

Les chefs de structure doivent assumer leur responsabilité en matière de santé et de sécurité au travail (article L. 4121 et suivants du Code du travail) et pour ce faire, prendre en charge sur leur budget de fonctionnement notamment, les formations obligatoires en la matière ; il convient cependant de les encourager à dépasser le « seuil minimal » imposé par les textes et les inciter à agir en termes de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

Objectifs - Finalités

- Amener les structures à intégrer la SST dans leur GRH, en donnant toute sa place au CHSCT, en évaluant les risques et en menant une prévention dite « de type primaire » pour de meilleures conditions de travail.
- Repérer les bonnes pratiques et les mettre à la disposition de tous sur la rubrique SST de la page intranet du ministère.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le dossier constitué par la structure doit être présenté en CHSCT et avoir préalablement fait l'objet d'un échange avec l'IHS compétent et le délégué à la formation continue si l'action projetée consiste en une formation.

La demande est examinée, devis à l'appui, par un groupe de travail composé au sein du CHSCTM (administration et organisations syndicales). L'orientation retenue est, d'une part, d'exiger un cofinancement de l'action et, d'autre part, d'éviter un saupoudrage qui, compte tenu des crédits disponibles, nuirait au financement d'actions d'envergure telles que les diagnostics.

L'appel à projet est lancé en début d'année et les projets sont sélectionnés avant la fin du premier trimestre.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

- Les démarches de prévention sont nécessairement longues car elles doivent être consensuelles et se composent de plusieurs phases incontournables avant que puisse être élaboré un plan d'actions opérationnel. C'est pourquoi, le processus doit être conçu avec une approche pluriannuelle qui implique une certaine constance du montant de l'enveloppe disponible d'une année sur l'autre.
- Il est également important pour l'appropriation du projet que les structures s'impliquent dans le financement de l'opération, soit en prenant une partie en charge sur leur propres crédits, soit en trouvant plusieurs cofinanceurs qui, sans se connaître et sans avoir le même objectif initial, contribueront ensemble à un projet plus vaste et cohérent.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Budget annuel de l'appel à projets : 100 000 à 150 000 euros.

> Bilan - Évaluation

Au titre de l'année 2010, ce dispositif a permis d'encourager des démarches qui aujourd'hui donnent ou commencent à donner leurs fruits, voire génèrent de nouvelles pistes d'amélioration.

Exemple en matière de prévention de TMS : cinq études de poste en abattoir réalisées par une entreprise extérieure ont été financées en 2010 et ont donné lieu à un plan d'action détaillé élaboré en étroite collaboration avec les membres du CHSCT local et présenté devant le CHSCTM. Ceci a permis de souder davantage les équipes et d'aller plus avant sur l'état des lieux quantitatif des reclassements ayant pour origine une maladie professionnelle ou une déclaration de TMS. Un état des lieux est actuellement en cours au plan national.

Exemple en matière de RPS dans le secteur de l'enseignement agricole : le CHSCTM a participé au financement d'une démarche basée sur une « évaluation » *ex ante* (au sens photographie à un moment donné) du bien-être au travail (BEAT), effectuée à partir d'un auto-questionnaire adapté aux différents personnels des établissements de l'enseignement technique et supérieur de la région Ile-de-France. Le prestataire de service - la MSA d'Ile-de-France - a fait une première restitution devant le CHSCTM et le partenariat se poursuit aujourd'hui sur quatre établissements qui préparent chacun un plan d'action adapté. En outre, ce travail a permis de faire comprendre à la tutelle la forte nécessité de sensibiliser la hiérarchie intermédiaire (DRAAF et les SRFD) sur le thème des RPS.

Au titre de l'année 2011, les axes prioritaires ont été reconduits afin d'assurer la stabilité nécessaire à des démarches le plus souvent pluriannuelles. Cependant, on remarque que les projets de diagnostics liés au management sont plus nombreux que l'an passé.

> Contact

Françoise Thevenon Le Morvan, Présidente du CHSCTM

Michel Lévêque, sous-directeur du développement professionnel et des relations sociales

Françoise Renaud, chef du bureau de l'action sanitaire et sociale / secrétariat général

Service des ressources humaines - sous-direction développement professionnel, réglementation, social
francoise.renaud@agriculture.gouv.fr



7.4. Le plan d'amélioration des conditions de travail

Ministères chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie Associative et de la Ville

> Descriptif

Plan d'actions d'amélioration des conditions de travail (PACT).

> Contexte - Enjeux

La restructuration des services (création des ARS et des DRJSCS, rapprochement des secteurs santé et jeunesse et sports) menée dans le cadre de la RéATE, a modifié l'organisation et les modes de travail des agents. Ces réorganisations ont souvent été synonymes de stress, d'inquiétude ou encore de mal-être. Un certain nombre de situations individuelles ou collectives plus ou moins dégradées dans les services, a été constaté et signalé à la DRH par les réseaux sociaux ou médicaux.

Par ailleurs, l'accord sur la santé et la sécurité au travail du 20 novembre 2009 consacre plusieurs avancées en matière d'amélioration des conditions de travail.

C'est dans ce contexte que la DRH a souhaité intégrer, dans son projet de service, un plan d'actions d'amélioration des conditions de travail, pour l'année 2011.

> Objectifs - Finalités

L'objectif principal de ce plan est de favoriser l'action en amont de la réalisation des risques (repérage des RPS et prise en compte) par la création d'une réelle démarche de prévention des RPS au sein de tous les services. Il a été décidé, dans ce but, de conduire un diagnostic « situationnel » dans les services centraux et territoriaux du ministère. Ce diagnostic, mené sur la base de plusieurs enquêtes, doit permettre de déterminer de nouvelles actions prioritaires et spécifiques à mettre en place.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le plan d'amélioration des conditions de travail (PACT) se décline en cinq actions :

- rappel de la réglementation en matière d'hygiène et sécurité à travers une circulaire envoyée en avril 2011 à destination des DRJSCS et des ARS ;
- mise en place d'un baromètre réalisé sur la base :
 - d'une enquête menée sur la base de l'auto-questionnaire SUMER afin d'établir un état des lieux sur le vécu au travail des agents (lancement en juin 2011 par un prestataire extérieur (Capital santé) choisi après mise en concurrence, premiers résultats présentés en septembre 2011) ;
 - d'un état des lieux sur les acteurs et les instances relatifs à la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité : l'état des lieux a été établi fin 2010 et présenté aux représentants du personnel ; il est alimenté régulièrement en fonction des informations de mise à jour transmises par les services ;
- mise en place de fiches de procédures particulières relatives au règlement de situations de travail problématiques ;
- mise en place de formations spécifiques et obligatoires relatives à la sensibilisation, à la prévention et à l'amélioration des conditions de travail à destination de différents publics des services centraux et territoriaux (DRJSCS et ARS) : les formations ont eu lieu de septembre à décembre 2011, elles sont organisées et animées par un prestataire extérieur (OBEA) choisi après mise en concurrence ;
- réactualisation de la circulaire de 2007 relative à la qualité de vie au travail pour prendre en compte les propositions qui découleront du PACT.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Ce plan doit s'inscrire sur le long terme et ses actions pérennisées. Par ailleurs, il requiert la participation et l'adhésion de tous, mais surtout des personnes formées à la sensibilisation et à la prévention des RPS.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Les moyens mobilisés sont :

- pour la réalisation de l'enquête sur le vécu au travail : 76 750 euros
- pour la formation : 91 000 euros.

Des actions ultérieures devraient intervenir après les résultats de l'enquête nationale sur le vécu au travail des agents. Il s'agira d'actions ciblées localement plus que d'actions d'envergure nationale afin de prendre en compte les spécificités de chacun des réseaux de services territoriaux.

> **Bilan - Évaluation**

À ce jour, aucune évaluation n'a été faite dans la mesure où le plan est en cours de réalisation.

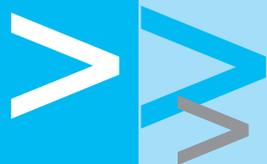
> **Contact**

Bureau des conditions de travail et de la médecine de prévention (DRH2D)

Philippe Gaspais

philippe.gaspais@sante.gouv.fr

Tél : 01 40 56 83 36



8. Animer le dialogue social



8.1. Le dispositif de veille sociale

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

> Descriptif

Deux réseaux de veille sociale ont été créés. Le premier réseau concerne les DRH en académie et le second les inspecteurs d'académie.

Ils ont pour objectifs :

- d'apporter à la DGRH les éclairages nécessaires à la compréhension du climat social et à l'appréciation des risques sociaux, et ainsi contribuer au processus de décision et de pilotage du changement ;
- d'assurer une veille sociale et syndicale permanente et un devoir d'alerte pour prévenir les conflits sociaux.

> Contexte - Enjeux

Dans un contexte de modernisation de l'État et de nécessité de développer une politique de ressources humaines plus qualitative et individualisée, il faut pouvoir anticiper les tensions collectives, pour préparer un changement ou pour mieux appréhender les situations de travail mal tolérées par les salariés.

L'enjeu est de mettre à disposition des responsables une connaissance en temps réel du social pour agir sur la dynamique sociale et accompagner les managers de proximité dans la prévention des tensions.

Il devient fondamental également de comprendre comment les tensions individuelles peuvent devenir des conflits collectifs ou conduire à une démobilitation (la « grève masquée »).

> Objectifs - Finalités

Prévenir les conflits ou les risques sociaux, recueillir une information de qualité concernant le fonctionnement social afin de rechercher une amélioration de la performance sociale. Par conséquent, il faut assurer :

- un suivi des prises de positions des organisations syndicales, analyser leurs stratégies et leurs modes d'action ;
- la veille et l'analyse de tout événement à caractère social (conflits, élections professionnelles, difficultés rencontrées par les personnels, etc.).

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Un circuit de remontée de l'information au niveau des services déconcentrés (rectorats, inspections académiques) a été mis en place. Le recueil de l'information à ce niveau ne concerne que les relations sociales que les académies établissent avec les organisations syndicales (vie des instances, réactions des syndicats face aux réformes, droit syndical, relations avec les partenaires sociaux, etc.).

Cela permet également de recueillir toutes les situations dans lesquelles les personnels se trouvent en difficulté avec leur hiérarchie, leurs collègues, des parents d'élèves ou des élèves.

La remontée de l'information vers la mission MARS (mission d'analyse des relations sociales) est instituée tous les mois, en dehors des informations au regard de l'actualité qui remontent plus rapidement. Une synthèse de ces notes est ensuite réalisée et envoyée à l'ensemble des membres des deux réseaux.

Un espace collaboratif sur l'intranet du ministère a été créé. Ainsi, les directeurs des ressources humaines d'académies et les inspecteurs d'académies y déposent chaque mois les informations attendues nécessaires à ce dispositif d'alerte sociale. Cet espace sécurisé offre également des outils d'échange et de partage d'informations consultables à tout moment, en tout lieu.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Le dispositif proposé a dû trouver sa place et sa légitimité car il existe un dispositif d'alerte sociale sous la responsabilité des recteurs, dont les informations remontent directement au cabinet du ministre. À présent, les deux réseaux sont bien calés et une réelle acculturation est constatée.

Il convient toutefois de ne pas alourdir la charge de travail des SD soumis à une importante contrainte budgétaire des services déconcentrés.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Fonctionnement en interne – pas de coûts particuliers.

> **Bilan - Évaluation**

Les notes de veille sociale sont appréciées par l'ensemble des acteurs. Elles permettent de mieux appréhender les différentes réalités du territoire et apparaissent comme une aide à la prise de décision.

> **Contact**

DGRH

Christine Afriat

Mission d'analyse des relations sociales

christine.afriat@education.gouv.fr

Tél : 01 55 55 44 92



8.2. L'agenda social concerté

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

> Descriptif

La loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique constitue un important levier pour améliorer collectivement les pratiques de dialogue social aussi bien pour l'administration que pour les représentants du personnel.

Ainsi, pour développer les négociations, le MEDDTL s'est engagé dans l'élaboration d'un agenda social comportant différentes rubriques.

> Contexte - Enjeux

En parallèle des travaux d'élaboration du répertoire des métiers ministériels, la DRH2 du secrétariat général a construit un référentiel des métiers d'administration centrale, diffusé et publié en novembre 2009 sur l'Intranet ministériel.

Sur la base de cet outil et d'une charte de mobilité qu'elle venait de concevoir, en collaboration avec l'ensemble des acteurs des procédures de recrutement, le modèle de fiche de poste pour les services centraux a été entièrement refondu.

Il s'agissait de préciser davantage à la fois le poste offert (description, rattachement à un emploi directionnel, durées minimale et maximale sur le poste, etc.) et le profil attendu pour exercer les activités qui le caractérisent.

> Objectifs - Finalités

Il a pour objectif de définir les sujets ou les réformes qui donnent lieu à débat sur une période donnée et permet, au travers, notamment, de la recherche d'accords négociés, de dépasser le stade des positions de principe pour construire un véritable dialogue social.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

En concertation avec les organisations syndicales, les différentes rubriques, le calendrier, la mise en oeuvre et le suivi de l'agenda social ont été définis.

L'agenda social a donc été construit sur sept rubriques à savoir : le dialogue social, la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, la modernisation statutaire, les personnels non-titulaires, les principes de rémunération, l'organisation et la réglementation du travail, la prévention. Chaque rubrique a été précisée par des thèmes tels que l'organisation des élections, la démarche prévisionnelle d'aide à la décision en matière de GRH, la fusion des corps, les dérogations aux garanties minimales, les risques psychosociaux, etc., qui ont fait l'objet de fiches détaillées par les services porteurs de projet.

Ensuite, un tableau de bord a été proposé aux organisations syndicales en fonction des échéances prévisionnelles de publication des textes (décret, arrêté, circulaire, etc.) ou de mise en oeuvre, tout en précisant les instances (CCHS, CTM, groupes d'échanges ou de travail). L'agenda social est établi pour un période de 18 mois, il n'est pas exhaustif.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La mise en place d'un agenda social partagé entre l'administration et les organisations syndicales est un exercice novateur qui s'inscrit dans un renouveau du dialogue social au sein du ministère.

Lors de sa mise en oeuvre, l'agenda devait prendre en compte les dossiers déjà engagés (à poursuivre) avec une contrainte de temps et de réalisme. En effet, il est à noter que l'agenda social se doit d'être cohérent aussi bien avec la politique ministérielle qu'interministérielle.

Il est donc essentiel d'établir une méthode de faisabilité et de lisibilité, de sélectionner les thématiques avec des délais qui pourront être tenus.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Suivi régulier des différentes instances et production de tableaux de bord.

> **Bilan - Évaluation**

Le bilan social est en cours d'expérimentation en 2011 et devrait faire l'objet d'un bilan en 2012.

Les organisations syndicales sont, dans l'ensemble, favorables à la mise en oeuvre de l'agenda social puisqu'il apporte un éclairage sur le « timing ». Elles souhaitent que des sujets complémentaires y soient inscrits.

> **Contact**

SG/DRH/RS

Laurence Navarre

laurence.navarre@developpement-durable.gouv.fr

Nadège Courseaux

nadege.courseaux@developpement-durable.gouv.fr

8.3. La dématérialisation des documents préparatoires aux travaux des commissions administratives paritaires

Ministère de la Justice et des Libertés

Descriptif

Le bureau des carrières et du développement professionnel de la Direction de la protection judiciaire de la jeunesse a engagé, en 2010, une démarche de dématérialisation des documents préparatoires aux travaux des commissions administratives paritaires des corps spécifiques.

Contexte - Enjeux

La tenue de ces instances (en charge notamment de l'instruction des demandes de mutation, de promotion, de titularisation et des recours contre les évaluations annuelles) nécessite d'importants travaux préparatoires qui mobilisent l'ensemble des cadres et des gestionnaires de l'institution et génèrent la transmission à chaque membre (représentant des personnels ou de l'administration) d'un volume considérable de documents utiles à l'instruction des dossiers.

Le constat est posé du coût humain et financier, à chaque niveau de gestion, de la transmission de ces documents ; chaque intervenant réalisant un bordereau d'envoi à l'échelon suivant des documents transmis et en conservant un exemplaire. Ces manipulations mobilisent des moyens humains démesurés et ont pour conséquence une consommation excessive de matières premières (papier, encre, consommables divers, etc.), d'énergie et donc une importante production de déchets.

Objectifs - Finalités

Il est apparu nécessaire de modifier les pratiques en place afin d'optimiser la collecte et la diffusion des informations, de renforcer les mesures de contrôle, de simplifier les procédures internes et de réaliser une économie des moyens consacrés à ces tâches.

Au-delà d'une réduction des coûts et des délais, l'objectif attendu de ces travaux était de faciliter le partage d'informations entre les acteurs et de sécuriser les avis des commissions en fiabilisant les flux de données.

Il s'agissait également de montrer la volonté de l'administration de moderniser ses pratiques et de s'inscrire dans un contexte de préservation de l'environnement.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Création d'adresses électroniques dédiées constituant un point d'entrée unique de tous les documents relatifs à la mobilité des personnels.
- Élaboration d'une fiche de procédure pour rappeler le rôle de chaque gestionnaire.
- Présentation de ce nouveau dispositif aux organisations syndicales par le sous-directeur des ressources humaines et des relations sociales de la DPJJ préalablement à l'ouverture de la campagne de mobilité 2010.
- Information des correspondants « RH » au sein des services territoriaux, diffusion d'une note technique, annonce plus formelle dans un « Flash RS » (lettre électronique) adressé aux DIR, DIRA et DRH.
- Organisation par le bureau RH4 d'une session de formation pour les délégués des CAP concernées.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

- Adhésion des organisations syndicales et des gestionnaires à ce nouveau dispositif.
- Plus grande fiabilité des données transmises.
- Amélioration des délais de transmission et des conditions de travail des membres des commissions.
- Nécessité d'aménager les temps de préparation des représentants des personnels.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Achat de clefs USB.

> Bilan - Évaluation

Initiative très positive et accueillie très favorablement par l'ensemble des acteurs y compris par certains représentants des personnels qui ont notamment revendiqué l'extension de ce dispositif aux CAP organisées par le secrétariat général (cf. déclaration liminaire UNSA-Justice lors de la CAP des adjoints administratifs des 17/21 mai 2010).

Travaux des membres de la commission facilités par l'accès immédiat aux données individuelles et administratives.

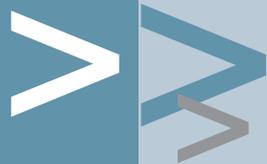
Création d'un site *ad hoc* sur l'intranet de la DPJJ pour permettre la mise en ligne immédiate des informations en lieu et place de l'envoi d'un support électronique (gain supplémentaire de 24 à 48 heures).

> Contact

Laurent Jugeau, chef du bureau des carrières et du développement professionnel (DPJJ/SDRHRS/RH4)

laurent.jugeau@justice.gouv.fr

Tél : 01 44 77 25 50



9. Organiser

9.1. La fusion de l'École nationale de l'aviation civile (ENAC) et du Service d'exploitation de la formation aéronautique (SEFA)

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement –
Direction générale de l'aviation civile

Descriptif

La fusion de l'École nationale de l'aviation civile (ENAC) et du Service d'exploitation de la formation aéronautique (SEFA) au sein d'un établissement public commun était un objectif envisagé depuis 2008, en raison des multiples synergies existant entre ces deux établissements de formation.

Contexte - Enjeux

Ces deux écoles avaient des activités totalement complémentaires, aucune des formations dispensées par l'une n'étant susceptible d'être en concurrence avec celles dispensées par l'autre. Leur regroupement vise à créer une véritable académie d'État de l'aviation civile et du transport aérien à dimension européenne, capable de rivaliser avec les autres écoles de ce type dans le monde.

Objectifs - Finalités

En offrant une gamme de cursus très complète, de l'agent d'exploitation, en passant par le technicien, le contrôleur aérien ou l'ingénieur de l'aviation civile, jusqu'au pilote de ligne, la nouvelle structure constitue un exemple unique en Europe d'école formant aux trois grandes disciplines de l'activité aérienne : l'ingénierie, la navigation aérienne et le pilotage.

Avec la fusion, l'ENAC s'inscrit dans une tendance générale de mutualisation des grandes écoles françaises pour faire face à la concurrence internationale, mais aussi dans celle du transport aérien qui voit se constituer et s'organiser le *ciel unique européen*, avec l'émergence d'organisations supranationales : le Functional Airspace Block Europe Central (FABEC) et l'European Aviation Safety Agency (EASA).

Le regroupement, au sein d'un même établissement, des formations de pilotes, de contrôleurs et d'ingénieurs, permet une nouvelle approche pédagogique offrant aux élèves une connaissance globale des métiers du transport aérien.

Cette évolution répond ainsi à l'objectif de construction du *ciel unique européen* de fluidifier et de sécuriser le transport aérien par l'amélioration du dialogue entre systèmes embarqués et systèmes de navigation aérienne d'une part, entre pilote et contrôleur aérien d'autre part.

Enfin, la fusion s'accompagne bien entendu d'une mutualisation des fonctions support des deux structures, ce qui devrait permettre de réduire davantage les coûts et les effectifs.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La lettre de mission du 18 septembre 2009 adressée au directeur de l'ENAC a lancé officiellement la démarche de fusion des deux écoles avec une mise en œuvre opérationnelle attendue pour le 1^{er} janvier 2011.

Une organisation spécifique a été mise en place pour conduire ce projet. Elle se compose d'instances de concertation et de groupes de travail :

- un comité de pilotage constitué des directions de la DGAC et des représentants de l'ENAC et du SEFA sous la présidence du secrétaire général de la DGAC ;
- un comité de suivi local constitué des représentants de l'ENAC et du SEFA et des organisations syndicales représentées dans chaque structure ;
- un groupe de travail protocolaire au niveau de la DGAC pour aborder le dossier de la fusion avec les organisations syndicales nationales ;
- six groupes de travail thématiques pour avancer sur les principales problématiques : finances, ressources humaines, organigramme, statut de l'établissement, logistique et informatique ;
- une cellule de communication pour assurer l'information en direction des personnels ;
- outre ces instances spécifiques, les organes institutionnels sont également consultés : CTP de l'ENAC, du SEFA et de la DGAC, et conseil d'administration de l'ENAC.

La fusion est devenue une réalité au 1^{er} janvier 2011 avec la parution du décret n° 2010-1552 du 15 décembre 2010 modifiant le décret n° 2007-651 du 30 avril 2007 portant statut de l'École nationale de l'aviation civile (JO du 16 décembre 2010). Ce décret consacre l'intégration des missions du SEFA dans l'ENAC.

En parallèle à ces travaux juridiques, la structure budgétaire de l'établissement fusionné a été élaborée dans le cadre de la préparation de la programmation triennale. Les outils informatiques, notamment financiers, ont été harmonisés. L'ensemble des textes encadrant l'organisation et l'activité de l'ENAC a été mis à jour pour tenir compte de cette fusion. Les organes de gouvernance de l'école sont en cours de renouvellement.

> Les résultats atteints

L'ENAC en quelques chiffres :

- 900 personnes dont 450 enseignants et instructeurs ;
- 2 000 élèves répartis dans vingt-cinq programmes de formation différents : ingénieur, pilote de ligne, contrôleur aérien, etc. ;
- 7 500 stagiaires qui participent chaque année à plus de 400 sessions de stages de formation continue ou de perfectionnement ;
- une dizaine de laboratoires de recherche ;
- des activités internationales qui conduisent l'ENAC à accueillir chaque année plusieurs centaines d'élèves et de stagiaires étrangers, originaires des cinq continents ;
- des moyens humains constituant une exceptionnelle somme de compétences et de savoir-faire ;
- des moyens pédagogiques très complémentaires et à la hauteur de ses activités : simulateurs de contrôle du trafic aérien, simulateurs de vols, 135 avions, des laboratoires d'électronique, d'informatique, d'aérodynamique, de langues, etc.

> Bilan - Évaluation

Le nouvel établissement, issu de la fusion, apparaît clairement comme une école de référence en Europe à vocation mondiale qui repose sur trois piliers d'excellence.

En effet, elle est à la fois :

- une école européenne d'ingénierie aéronautique et du transport aérien ;
- une école européenne de formation de pilotes de ligne ;
- une école européenne de formation du domaine de la navigation aérienne.

Cette situation lui confère un avantage compétitif qui réside dans sa capacité à créer des synergies entre ces trois piliers afin de constituer une offre de grande qualité couplant formation initiale, formation continue, recherche et expertise.

Ainsi, l'école aménagera ses formations initiales afin de réaliser une meilleure symbiose entre disciplines enseignées et opérer une meilleure fertilisation des différents cursus.

> Contact

Michel El Maari

Chef du bureau de la tutelle des écoles de l'aviation civile

Tél : 01 58 09 46 53

9.2. La constitution des plates-formes interrégionales du ministère de la Justice et des Libertés

Ministère de la Justice et des Libertés

Descriptif

Les nouvelles plates-formes interrégionales du ministère de la Justice et des Libertés sont organisées selon le schéma suivant :

- un département de l'informatique et des télécommunications (DIT) ;
- un département des ressources humaines (DRH) ;
- un département de l'immobilier (DI) ;
- un département du budget et de la comptabilité (DBC).

Le fonctionnement courant de ces différents départements est assuré par un coordonnateur qui est, en outre, spécifiquement responsable du département du budget et de la comptabilité.

Contexte - Enjeux

La mise en place des plates-formes interrégionales de service est l'une des mesures visant à moderniser l'organisation et le fonctionnement des juridictions et services du ministère (carte judiciaire, administration pénitentiaire, carte de la PJJ).

À ce titre, le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé que les fonctions support devraient elles aussi être rationalisées, par une professionnalisation et une mutualisation autour de neuf ensembles interrégionaux. Ces plates-formes, constituées à partir des antennes régionales (équipement - ARE ; action sociale - ARAS et systèmes d'information et de télécommunications - ARSIT) relevant du secrétariat général, doivent regrouper, à terme, les centres de services partagés Chorus et les pôles d'expertise et de services (PESE) de l'Opérateur national de paye (ONP).

Objectifs - Finalités

Cette réforme comprend trois enjeux :

- la mutualisation des services délocalisés du secrétariat général et des fonctions support des trois directions à réseau du ministère ;
- la rationalisation de la gestion administrative des personnels et de la paye qui seront mutualisées d'ici fin 2013 ;
- la mise en place des pôles de traitement mutualisés des factures en collaboration avec la DGFIP.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Un site pilote a été ouvert à Toulouse le 1^{er} janvier 2010. Il regroupait trois départements et une antenne : le département informatique, le département des ressources humaines, le département achats-marchés publics et l'antenne régionale de l'équipement (ARE).

À l'issue de cette expérimentation, la décision a été prise de généraliser cette organisation et d'ouvrir le chantier de chacune des huit autres plates-formes selon le même schéma.

Les prochaines étapes sont les suivantes :

- achèvement des travaux d'aménagement des plates-formes déjà identifiées et lancement des travaux d'aménagement des plates-formes pour lesquelles le choix du site définitif était proche d'aboutir ;
- recherche active de sites immobiliers susceptibles d'accueillir les plates-formes sur les sites où aucune emprise n'était encore envisagée ;
- intégrer dans les études l'accueil des pôles Chorus récemment mis en place dans les juridictions et directions interrégionales de l'administration pénitentiaire et de la protection judiciaire de la jeunesse.

Compte tenu de ces éléments, six plates-formes (Aix-en-Provence, Bordeaux, Dijon, Lyon et Rennes, après celle de Toulouse), seront constituées au tout début de l'année 2011.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Les facteurs de réussite identifiés au début du projet étaient les suivants :

- mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance transversale articulée autour :
 - d'un comité de pilotage régional, réunissant les chefs de département, les chefs de cours et les directeurs interrégionaux ;
 - de réunions de bilan et de performance avec l'administration centrale (SG) regroupant les coordonnateurs autour du secrétaire général.

Une charte d'organisation et de fonctionnement est préparée sur cette base. Elle précise, notamment, les missions de la plate-forme et son organisation :

- coordination entre les différents chantiers du projet ;
- conduite du changement et accompagnement RH : élaboration d'un plan de communication, d'un plan d'accompagnement RH et d'un plan de formation ;
- pilotage du projet ONP : mise en place d'une équipe et d'un dispositif de pilotage robustes, assurant en particulier l'articulation entre les différents chantiers ainsi que la gestion de la relation avec l'ONP ;
- mobilisation dans la réflexion interministérielle sur la création des SFACT.

Aujourd'hui il semble nécessaire d'ajouter :

- l'adhésion des principaux acteurs institutionnels ;
- la communication interne en direction des agents.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

La mise en œuvre des plates-formes a nécessité la création de plusieurs postes :

- un coordonnateur par plate-forme dont la responsabilité première est de faciliter les relations entre les services support de la plate-forme et les juridictions et directions interrégionales de l'AP et de la PJJ ;
- un ingénieur hygiène et sécurité basé à Toulouse ;
- un conseiller de prévention des risques professionnels et correspondant handicap dans chaque plate-forme autre que celle de Toulouse.

> Bilan - Évaluation

Il est nécessaire d'attendre la fin de l'année 2012 pour avoir une idée de l'efficacité du dispositif mis en place. L'entière nouveauté de ce projet et les réticences rencontrées au cours de sa mise en place ne permettent pas de dresser aujourd'hui un quelconque bilan. Seule l'expérience montrera à quel point ce projet était justifié.

> Contact

Marc Nielly, responsable du projet, chargé de mission auprès du secrétaire général.

marc.nielly@justice.gouv.fr

Tél : 01 44 77 64 15



9.3. Direction de projet chargée des réseaux RH

Ministère chargés de la Santé, de la Solidarité, du Sport, de la Jeunesse, de la Vie Associative et de la Ville

Descriptif

Mise en place pour le pilotage et l'animation de réseaux de ressources humaines en administration centrale, en services déconcentrés, en Agences régionales de santé et à terme en établissements publics nationaux, d'une direction de projet auprès de la directrice des ressources humaines (DRH), chargée d'une mission des réseaux RH.

Contexte - Enjeux

Enjeux très forts de développement de relations de « réseaux » avec les correspondants ressources humaines dans un environnement qui vient tout récemment de connaître d'importantes restructurations : suppression des DDASS / DRASS et DDJS / DRJS auxquelles se substituent les DRJSCS et les DDI de la cohésion sociale, création des ARS, fusion de directions et sous-directions en administration centrale, dans le cadre de la RGPP.

Objectifs - Finalités

Objectifs :

- alimenter les correspondants RH en informations utiles et actualisées ;
- mettre les sous-directions de la DRH en situation de répondre aux interrogations et aux attentes des correspondants RH ;
- aider les sous-directions de la DRH à faire comprendre et appliquer leurs instructions ;
- favoriser les échanges de bonnes pratiques entre correspondants RH au sein du réseau ;
- identifier les champs de formation nécessaires.

Finalités :

- garantir aux agents une équité de traitement sur l'ensemble du territoire quelle que soit la structure d'accueil ;
- rendre plus efficace la GRH des ministères sociaux dans un cadre très contraint par les réductions d'effectifs ;
- anticiper mieux les développements ou les évolutions de la stratégie RH ministérielle en étant mieux en prise avec les enjeux et les besoins des services en matière RH.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Sur un plan concret, l'équipe de la « Mission réseaux » dont la responsabilité a été confiée au directeur de projet chargé des réseaux RH a été constituée au second trimestre 2011.

Les actions de la « Mission réseaux » sont pour la plupart déjà en place, ou sont en cours d'élaboration :

Actions déjà en place :

- organisation de réunions régulières de la DRH avec les correspondants RH, par réseau (bureaux des RH des directions d'administration centrale, correspondants RH des DRJSCS, DRH d'ARS), préparées avec les sous-directions de la DRH et des correspondants identifiés des réseaux et suivi de la mise en œuvre des relevés de conclusions ;
- chaque réseau RH rencontre les professionnels de la DRH lors de ces réunions au moins cinq fois par an. À ces réunions s'ajoutent les réunions pilotées par le secrétariat général des ministères sociaux pour les directeurs des DRJSCS et les directeurs généraux d'ARS ainsi que les réunions des DDI de la cohésion sociale pilotées par le SGG. Au total, on comptabilise au moins 21 réunions dans l'année ;
- organisation des conditions d'une réponse rapide aux questions des correspondants RH, via la Mission réseaux, plate-forme d'orientations des questions et de coordination des réponses à caractère transversal ;
- tenue d'une réunion hebdomadaire avec les sous-directeurs et le chef de service, préparée par la « Mission réseaux », consacrée aux réseaux RH et notamment à la préparation des 21 réunions mentionnées supra ;
- organisation de formations : les rencontres professionnelles de la DRH qui ont commencé en janvier 2011 (cf. fiche de bonne pratique « Les rencontres professionnelles de la GRH – Thème « Former »).

Action en cours :

- mise en place d'espaces web partagés des correspondants RH de la DRH. L'arrivée du webmestre en août 2011 va permettre de mettre à la disposition de l'ensemble des correspondants RH de la DRH des informations et outils de partage sur des espaces réservés aux RH. L'objectif est d'y parvenir dans une première version dès le dernier trimestre 2011, en lien avec les différents contributeurs des sous-directions de la DRH et avec les correspondants RH des réseaux des ministères sociaux ;

- démarrage d'une réflexion sur la création d'un réseau des correspondants RH des opérateurs nationaux sous tutelle des ministères sociaux (agences sanitaires, écoles, établissements du secteur jeunesse et sports, etc.) qui devrait déboucher en 2012.

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

Facteurs de réussite :

- la pleine participation des cadres des sous-directions de la DRH allant jusqu'à l'intégration de leur contribution aux réseaux RH dans leurs pratiques professionnelles au quotidien ;
- la clarification du rôle de chacun pour une compréhension mutuelle qui devrait permettre d'éviter les redondances d'actions ou les vides.

Freins identifiés

- le risque de surcharge ressenti dans les bureaux de gestion.

Points de vigilance :

- la capacité à donner suite avec réactivité aux demandes des réseaux RH et à actualiser les informations communiquées ;
- la capacité à simplifier le travail des bureaux de la DRH en orientant vers eux les questions des correspondants après un tri pertinent.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Économie de moyens, liée au choix d'organisation d'une mission transversale à tous les réseaux RH : vocation partagée des trois postes de directeur de projet, secrétaire administratif chargé d'organisation et webmestre, spécificité du poste de chargé des questions RH de l'assurance maladie (mise à disposition de la CNAMTS) compte tenu du caractère particulier des personnels issus de l'assurance maladie en ARS.

> **Bilan - Évaluation**

À ce stade, l'évaluation de la dernière réunion des DRH d'ARS a montré la grande satisfaction des intéressés (en nette progression depuis la montée en charge de la DRH des ministères sociaux). Un tel dispositif sera reproduit pour l'ensemble des réseaux RH de la DRH.

> **Contact**

Myriam Revel, directrice de projet auprès de Michèle Kirry, directrice de la DRH en charge des réseaux et de l'animation de dossiers transversaux.

9.4. La mutualisation des réseaux d'assistants sociaux dans les directions départementales interministérielles (DDI)

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

Descriptif

La mutualisation par cinq ministères (ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire (MAAPRAT) ; ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL) ; ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration (MIOMCTI) ; ministères économique et financier (MEF) et ministères sociaux (MS), de leurs réseaux d'assistants sociaux au sein des directions départementales interministérielles (DDI).

Contexte - Enjeux

Contexte

- Directions départementales interministérielles (DDI) créées par le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009.
- Charte de gestion des DDI diffusée par circulaire du Premier ministre du 5 janvier 2010 qui prévoit, en matière de service social, que « le préfet, en lien avec les ministères concernés, détermine, sur proposition de chaque DDI, l'assistant de service social compétent pour l'ensemble de son service ou mutualisé avec d'autres services du département ».

Enjeux

- Réussir à adapter l'organisation du réseau des ASS à ce nouveau contexte.

Objectifs - Finalités

- Organiser et assurer la mise en œuvre d'une prestation de service social au sein des DDI, conformément aux dispositions prévoyant que « chaque agent continue à bénéficier des prestations prévues par l'administration dont relève son corps d'origine ».
- Mettre en place une organisation qui apporte une plus-value pour les services, les agents et les assistants de service social (ASS).
- Aboutir à la signature d'une convention cadre interministérielle organisant les interventions de service social au sein des DDI.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Concertation ouverte en 2010 entre les cinq ministères afin d'examiner dans quelle mesure un suivi mutualisé des DDI était possible.

Le MAAPRAT a proposé une solution de mutualisation complète : les ASS du MAAPRAT suivent l'ensemble des agents de certaines DDI, les agents des établissements d'enseignement agricole de certains départements ainsi que les DRAAF des régions où ils sont affectés. Dans d'autres départements, avec l'accord des administrations concernées, l'ensemble des agents MAAPRAT (y compris ceux de l'enseignement agricole) sont suivis par les ASS d'autres ministères.

Cette solution a l'avantage d'aller jusqu'au bout de la mutualisation et de garantir une forte proximité de service.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

- Le positionnement du MAAPRAT qui a privilégié d'emblée une solution de mutualisation complète estimant que cette mutualisation permettra d'assurer un meilleur service de proximité. Le recentrage des ASS du MAAPRAT sur un à trois départements (laissant la couverture des autres départements à des ASS d'autres ministères) permet une plus grande disponibilité pour le suivi des agents et une qualité de service améliorée.
- Solution déjà pratiquée avec succès à titre expérimental, depuis 2007, par le MAAPRAT et le MEDDTL en PACA.
- Le projet en cours de fusion des différents corps ministériels des assistants de service social, qui facilitera les mouvements des personnels entre les services et incitera à une harmonisation des pratiques professionnelles dans ce métier.

Freins

- Inquiétudes des ASS sur le devenir de leurs missions.
- Divergences entre départements ministériels.

Points de vigilance

- Veiller à l'accompagnement du changement (notamment par de la formation et l'animation du réseau des ASS).
- Informer par des bilans d'étape réguliers.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

- Moyens en formation pour accompagner le changement.
- Groupes de travail et réunions de concertation interministériels

> **Bilan - Évaluation**

- Instruction du 25 octobre 2010 adressée aux préfets par le SGG, qui fixe, pour chaque DDI, le réseau interministériel compétent à compter du 01/12/2010.
- Signature d'une convention cadre interministérielle en date du 25 octobre 2010 organisant les interventions de service social au sein des DDI.
- Évaluation de la mise en œuvre prévue fin 2011.

> **Contact**

Monique Lenfant

Conseillère technique nationale
Secrétariat général - service des ressources humaines - sous-direction développement professionnel,
réglementation, social
monique.lenfant@agriculture.gouv.fr

9.5. Gouvernance renforcée du projet de raccordement du MAAPRAT à l'ONP

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

Descriptif

Le MAAPRAT a mis en place une gouvernance renforcée dans le cadre de son projet de raccordement à l'Opérateur national de paye (ONP). Cette gouvernance repose sur :

- une forte implication des deux chefs de service du secrétariat général : le chef du service des ressources humaines (qui a en charge la gestion des personnels du ministère et assure la maîtrise d'ouvrage du SIRH) et le chef du service de la Modernisation (qui inclut la sous-direction des systèmes d'information et est responsable du budget et des développements informatiques sur les systèmes d'information du ministère). Cette implication se traduit par la tenue d'une instance décisionnelle hebdomadaire (le comité décisionnel Agorha* ou « CODECI »), co-présidée par ces deux chefs de service, qui passe en revue toutes les semaines les éléments de planning, de budget, les actions à conduire, les risques et les décisions à prendre ;
- une participation au CODECI des responsables opérationnels des différents services impliqués dans le projet : sous-directeur mobilité, emplois, carrières (en charge de la gestion des personnels et de la coordination de la paye), chef de la mission du SIRH, sous-directeur des systèmes d'information ;
- la création d'un emploi fonctionnel de directeur de projet auprès du chef du SRH pour assurer le suivi et la coordination de l'ensemble des chantiers du projet de raccordement à l'ONP, animer les instances de gouvernance de ce projet (dont le CODECI) et assurer la fonction de « chef de projet miroir » vis-à-vis de l'ONP.

* « Agorha » est le nom du projet de SIRH et de raccordement du MAAPRAT à l'ONP

Contexte - Enjeux

Le MAAPRAT est le premier ministère pilote pour le raccordement à l'ONP, avec une échéance de raccordement initialement fixée à janvier 2012 puis décalée à juin 2013 (démarrage de la paye en double).

Cette échéance impose au ministère de mener de nombreux travaux préalables dans différents domaines (mise en conformité du SIRH et mise en qualité des données du SIRH, organisation et processus, accompagnement du changement, etc.) avant juin 2012, date des premiers tests de raccordement. Ces travaux mobilisent un budget et des ressources humaines importants dans les deux services du SG du ministère.

L'allocation de ces moyens et le respect du calendrier du projet, qui est fortement contraint, nécessitent un engagement au plus haut niveau du SG, un suivi rapproché et des arbitrages réguliers.

La réussite d'Agorha repose sur la mobilisation effective des décideurs et des acteurs du projet.

Objectifs - Finalités

Garantir que l'ensemble des chantiers du raccordement avec l'ONP se réalise dans le respect du calendrier prévu et sans dépasser les ressources définies (réunissant les responsables des différents services impliqués dans le projet Agorha, la réunion hebdomadaire du CODECI permet de prendre, au moment adéquat, les décisions ou arbitrages nécessaires).

Démontrer, en interne (notamment aux équipes et prestataires engagés dans le projet Agorha) comme en externe, le caractère stratégique de ce projet et son importance pour le ministère.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La gouvernance rapprochée du projet Agorha a été mise en place en février 2010, avec la création du CODECI. La périodicité de ses réunions, d'abord bimensuelle, est devenue hebdomadaire à compter de mars 2011.

Le planning des réunions est décidé et porté à la connaissance de tous les participants plusieurs mois à l'avance. Un ordre du jour type a été défini et sert de fil conducteur lors des réunions.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite

- Volonté des décideurs à s'engager concrètement, avec une participation systématique aux CODECI.
- Programmation des réunions de CODECI longtemps à l'avance.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Cette instance ne génère pas de coûts supplémentaires.

Les moyens mobilisés sont le temps de préparation des réunions et le temps des participants lors de celles-ci.

> **Bilan - Évaluation**

Après plus de six mois de fonctionnement, la gouvernance renforcée du projet de raccordement du MAAPRAT à l'ONP a prouvé son efficacité pour garantir l'allocation des moyens au projet, prendre les décisions nécessaires à son avancement, assurer le respect des jalons pour l'ensemble des chantiers du projet, alerter sur les risques et prendre les mesures correctrices à temps. L'audit de trajectoire ONP-MAAPRAT qui s'est déroulé de juin à septembre 2011 a reconnu la bonne adéquation de cette gouvernance aux exigences de ce projet.

> **Contact**

Anne-Marie Matherat

Directrice de projet Agorha / secrétariat général - service des ressources humaines

anne- marie.matherat@agriculture.gouv.fr

9.6. La mise en place d'un SIRH ministériel unique

Ministère de la Défense et des Anciens combattants

Descriptif

Face à la dispersion des systèmes d'information propres à chaque armée, service ou direction, le ministre de la Défense et des Anciens combattants a confié, en avril 2009, à la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD), la responsabilité du projet de mise en œuvre d'un SIRH ministériel unique pour les personnels civils et militaires de la Défense.

La mission SI-RH est chargée de la mise en œuvre d'une stratégie globale, portant sur les axes processus, organisation et système d'information. Elle regroupe sur un même plateau des équipes de la DRH-MD, de l'État-major des armées (EMA), des armées ainsi que des directions et services travaillant en étroite collaboration avec des acteurs métier du terrain. Avec le programme RH-Solde et le pôle MCO*, le programme SIRH est un des trois piliers de la mission SI-RH.

* MCO : maintien en condition opérationnelle

Objectifs - Finalités

Converger vers une cible RH modernisée et harmonisée, avec un progiciel intégré au SIRH ministériel unique raccordé à l'Opérateur national de paye (ONP) et concrétiser des gains à court terme. Le programme SIRH est plus particulièrement responsable de la définition de nouveaux processus métiers simplifiés, harmonisés et rationalisés, et de la réalisation du futur SIRH ministériel unique qui instrumentera ces processus à partir de la fusion et de la convergence des cinq SIRH majeurs existants (*Alliance* pour le PC et le PM de la DGA et du CGA, *Concerto* pour le personnel de l'armée de terre, *Armonie* pour le personnel du service de santé des armées, *Rhapsodie* pour le personnel de la marine nationale et *Orchestra* pour le personnel de l'armée de l'air).

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le programme SIRH ministériel représente l'élément prépondérant de la stratégie SI de la mission SI-RH. Il se caractérise par des réalisations tangibles dès fin 2012, en deux paliers de cohérence :

- palier de gains rapides déterminé par la mise place dès 2012 de services mutualisés, en particulier au profit des décideurs RH, des bases de défense et des centres ministériels de gestion. Ce palier porte des enjeux liés à la dématérialisation ;
- palier SIRH ministériel unique : entre fin 2011 et fin 2016, le projet de convergence des cinq SIRH majeurs du ministère se concrétisera par le déploiement du SIRH unique ministériel et le raccordement à l'ONP.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- amélioration du service rendu aux administrés (agents civils et militaires) : la simplification des démarches, la réduction des temps de traitement accueil, une plus forte disponibilité à l'accueil, une meilleure personnalisation de l'accueil et un accès au dossier personnel ;
- gestion des RH facilitée par un point d'accès métier unifié du domaine RH.

Freins identifiés : difficultés d'harmonisation, résistances à la convergence des SIRH existants.

Points de vigilance : la création de cet outil unique rend indispensable la réalisation d'une GPEC partagée s'appuyant sur des référentiels uniques en matière d'emplois et de compétences au sein du ministère tenant compte des contraintes ministérielles, des besoins des employeurs et des ressources humaines des pourvoyeurs.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

La déclinaison de cette stratégie devrait permettre d'atteindre :

- des gains en ETP (6 228 ETP, conformément aux objectifs RGPP de réduction des effectifs) ;
- des gains financiers, liés notamment à la mise en place d'un « maintien en condition opérationnelle » (MCO) intégré et mutualisé ;
- une diminution importante du parc applicatif, par la réduction de 291 à 50 applicatifs sur une durée de 6 ans ;
- des gains en qualité : la fiabilisation des données et des systèmes doit mener à une amélioration de la qualité de l'information traitée et du service rendu.

> Bilan - Évaluation

En 2010, les travaux d'harmonisation ont permis, selon l'objectif fixé, de finaliser la cartographie des macro-processus RH du ministère et de dégager de nombreuses voies de rationalisation des procédures qui restent à rédiger. Ils ont permis également l'élaboration d'un programme fonctionnel qui alimentera le dialogue compétitif pour la construction du SIRH ministériel qui s'est déroulé tout au long de l'année 2011. L'ambition est de conduire ce dialogue compétitif tout en poursuivant les travaux d'harmonisation qui portent principalement sur les processus et sur la répartition des rôles et des responsabilités des différents acteurs RH du ministère.

> Contact

Colonel Dominique Combescure

dominique.combescure@sga.defense.gouv.fr

Tél : 01 57 24 70 07

Guillaume Blot

guillaume-f.blot@sga.defense.gouv.fr

Tél : 01 41 90 38 38



10. Anticiper



10.1. Plan triennal de rénovation des ressources humaines de la police nationale (2011-2013)

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration - Police nationale

> Descriptif

La mise en œuvre du plan triennal de rénovation des ressources humaines de la police nationale (2011-2013).

> Contexte - Enjeux

Le plan triennal « RH-PN » est l'outil de formalisation de la politique de GRH de la police nationale. Il fixe les grandes orientations pour trois ans et précise la façon dont celles-ci vont être mises en œuvre. Il présente la stratégie qui va s'inscrire dans la durée, définit des objectifs et donne ainsi le sens et la cohérence nécessaires à l'exercice des missions de RH.

Son objet est de faire évoluer l'organisation et les pratiques RH de la police nationale en lui fixant des objectifs ambitieux pour un management en cohérence avec la révision générale des politiques publiques, une nécessaire recherche de performance et une crédibilité réaffirmée de l'institution.

> Objectifs - Finalités

Mieux anticiper les besoins en recrutement et en développement des compétences professionnelles.

Cela suppose la volonté de décliner au niveau de la police nationale, les emplois-référence du domaine fonctionnel « Sécurité » du Rime, en décrivant de façon fine les emplois offerts par l'institution et les compétences attendues, mais aussi d'analyser l'évolution prévisible de ces emplois tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Cette description des métiers, validée par les professionnels, est le fondement indispensable d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines mais aussi d'un dispositif de développement des compétences par une formation d'adaptation à l'emploi individualisée lorsque nécessaire.

Mieux guider les personnels dans l'accomplissement de parcours professionnels cohérents tant avec l'évaluation des compétences démontrées qu'avec les possibilités professionnelles et individuelles de développement.

Cela nécessite des possibilités de parcours exploitant au mieux les compétences démontrées par les agents, la connaissance partagée des compétences attendues sur les différents emplois et les aides au développement professionnel offertes par le dispositif de formation.

En outre, il convient de mettre en œuvre, au travers d'un réseau de « conseillers mobilité-carrière », une politique active de diversification des parcours des policiers actifs envisageant une reconversion professionnelle, ainsi qu'un reclassement des adjoints de sécurité (ADS) qui n'intégreraient pas le corps des gradés et gardiens.

Enfin, l'accompagnement des conditions de vie des agents et de leurs familles demeure une priorité permanente à coordonner au mieux avec les aspects professionnels, tant pour l'exécution des missions que pour la qualité de la vie au travail des agents.

Cet accompagnement suppose une analyse rigoureuse des conditions de vie et de travail des policiers dans les différents bassins d'emploi.

Examen de la pertinence des processus actuels et de la mise en place si nécessaires de procédures de qualité adaptées au nouveau contexte avec l'implication de tous les experts métiers.

Dans toute organisation, les processus et procédures se construisent dans le temps en fonction des éléments du contexte. Les grands processus, une fois mis en place, sont rarement réévalués et les évolutions de l'environnement se traduisent la plupart du temps par l'ajout de nouvelles procédures. Le travail sur la simplification des processus est également lancé en priorité dans la mesure où il est porteur de vraies possibilités d'évolution et de gains de ressources en partie utilisables au profit de nouvelles activités.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Direction de projet dédiée.
- Comité de pilotage semestriel (niveau directeurs), comité de suivi bimestriel (niveau sous-directeurs RH).
- Plan triennal 2011-12-13.

Premiers effets attendus :

- juin 2011 : validation, présentation, et explication du répertoire des emplois de la police nationale (REPOL) ;
- septembre 2011 : fonctionnement effectif de la mission « reconversion-reclassement » juridiquement créée le 1^{er} septembre 2010 ;
- septembre 2011 : création d'une fonction de veille et de prospective en matière de ressources humaines, afin d'anticiper les évolutions des besoins et des comportements et d'adapter en conséquence les principes et règles de gestion ;
- décembre 2011 : identification des « processus RH clefs », les plus porteurs d'économies de moyens, et formulation pour validation de conseils en organisation visant à une efficience accrue des fonctions supports dédiées ;
- avril 2012 : première version de la cartographie des emplois de chaque direction.

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

Facteurs de réussite : une direction de projet dédiée et reconnue ; une bonne structuration du dispositif de suivi du plan.

Risques : veiller à ne pas décrédibiliser la valeur du travail réalisé jusqu'alors ni l'investissement des agents dans des situations professionnelles de plus en plus complexes.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

- Assistance ponctuelle sur des segments du plan triennal de cabinets spécialisés en consultance RH.
- Mobilisation d'une direction de projet dédiée.
- Groupes d'experts souvent réunis pour donner du contenu aux orientations majeures du plan.

> **Bilan - Évaluation**

- Atteinte vérifiée des objectifs au travers d'un rétro-planning actualisé par la direction de projet.
- Restitution devant le comité de pilotage stratégique présidé par le directeur des ressources et des compétences de la police nationale, qui valide les bilans d'étape successifs.

> **Contact**

Pierre-Henri Vray

Directeur de projet auprès du DRCPN
pierre-henri.vray@interieur.gouv.fr

Bernard Guénaud

Chargé de mission auprès du DRCPN, membre de la direction de projet
bernard.guenaud@interieur.gouv.fr

10.2. Le dialogue de gestion RH avec les préfetures de région et le développement d'une stratégie régionale de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration

> Descriptif

La direction des ressources humaines a entamé début 2011 un cycle d'entretiens de gestion des ressources humaines avec les préfetures qui vise à encourager le développement d'une stratégie régionale de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

> Contexte - Enjeux

Avec la fusion des corps, la DRH a vu sa sphère de compétence s'élargir puisqu'elle gère à présent plus de 50 000 agents dans des services d'affectation diversifiés. Dans ce contexte et celui d'une contrainte budgétaire plus forte pesant sur la gestion des ressources humaines, le renforcement d'une vision prospective et qualitative apparaît indispensable.

La DRH entend impulser et promouvoir le développement d'une culture de gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau local dans un contexte de stabilisation de la régionalisation et de mise en œuvre de la nouvelle directive nationale d'orientation. Il s'agit de développer les compétences nécessaires pour les métiers futurs, de mesurer les évolutions prévisibles des effectifs pour éviter l'apparition de déséquilibres structurels (structure des âges, par catégorie), d'encourager la mobilité.

> Objectifs - Finalités

L'objectif de ces entretiens de gestion est d'aider les préfetures à bâtir des stratégies régionales de gestion des ressources humaines à horizon de trois ans qui s'inscrivent dans la stratégie nationale.

En prenant la forme de déplacements dans les préfetures de région, les entretiens de gestion RH doivent permettre de resserrer les liens avec les responsables de BOP mais aussi avec les préfetures de département. La rencontre des secrétaires généraux et DRH dans leur région conduit à un dialogue ouvert et constructif. Elle est l'occasion à la fois de transmettre des informations, d'apporter des éclairages et d'exposer les orientations et priorités de la DRH aux responsables des préfetures pour renforcer la cohérence de la politique RH au niveau national et de recueillir les réalités locales.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Les acteurs concernés de l'administration centrale : sous-directrice du personnel, représentants des bureaux de gestion et représentants du bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se déplacent en préfecture de région. Ils y rencontrent lors d'une matinée le SG de région et les SG de département ainsi que les services RH et, par ailleurs, les organisations syndicales locales.

Le dialogue s'articule autour de thématiques RH illustrées par des indicateurs représentatifs de la gestion RH. Le document support, préparé par la DRH, est transmis préalablement à la préfecture de région et porte sur :

- les effectifs de la région et par département ;
- l'évolution de la structure des effectifs par catégorie ;
- la pyramide des âges et l'estimation des départs à la retraite ;
- l'évolution des métiers, notamment ceux des RH (ratio gérants-gérés), les personnels techniques (résidence), les emplois fonctionnels de CAIOM, les métiers de la paye ;
- la mobilité ;
- la gestion qualitative et le dialogue social ;
- les situations individuelles.

Les premiers déplacements se sont déroulés en régions Rhône-Alpes (25 mars 2010) et Aquitaine (1^{er} avril 2010) et les prochains sont envisagés en régions Pays-de-la-Loire, Ile-de-France et Lorraine.

Chaque rencontre donne lieu à :

- un compte rendu partagé ;
- un projet d'orientations stratégiques à trois ans, validé localement et par la DRH.

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

Le dossier est resserré sur quelques indicateurs pertinents permettant d'éviter une préparation trop lourde et de cibler la discussion.

Le calendrier doit être soutenu malgré la charge des emplois du temps côté DRH, comme préfetures.

L'efficacité de la démarche est conditionnée par un suivi rigoureux : réalisation du compte rendu et du projet d'orientations stratégiques rapidement après la rencontre et suivi des objectifs fixés.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Coût du déplacement d'une délégation de cinq personnes en préfecture, généralement sans frais d'hébergement.

Frais de déplacement pour les préfetures également : déplacements des préfetures de département vers la préfecture de région.

Investissement en temps de travail : préparation du dossier mobilisant les services de la DRH, temps de déplacement et de réunion pour la délégation DRH + la délégation préfectorale.

> **Bilan - Évaluation**

Les premiers déplacements ont donné lieu à des échanges riches. La DRH a pu faire passer certains messages (responsabilité de chacun dans la mise à jour du SIRH, rééquilibrages nécessaires des structures par catégorie, par âge, etc.) et les préfetures ont transmis des informations sur les pratiques de gestion et les difficultés rencontrées sur le terrain.

> **Contact**

Secrétariat général - direction des ressources humaines - sous-direction des personnels - bureau de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Tél : 01 40 57 50 34 / 01 56 77 74 86

10.3. Cartographie des services sous base de données

Services du Premier ministre

Descriptif

La cartographie des services sous base de données est constituée de deux onglets : « postes du mois en cours » et « postes supprimés ». La cartographie comprend 23 champs différents : 11 champs pour la description et la qualification du poste (dont le numéro du poste, l'intitulé du poste, la position dans la hiérarchie : division, bureau et section, catégorie du poste, etc.), 10 champs pour les informations relatives à l'agent qui occupe le poste (dont prénom, nom, NIR, grade, statut, prévision de mouvement, etc.) et, enfin, 2 champs destinés à recueillir diverses remarques et l'adresse du site où est actuellement affecté l'agent. Cette cartographie est accessible, dans un répertoire partagé et sécurisé, aux cadres en charge de la mise à jour.

Contexte - Enjeux

La cartographie des services sous base de données a été élaborée afin d'affiner les travaux de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEC) conduit par le bureau de la gestion des ressources humaines.

Objectifs - Finalités

La cartographie des services sous base de données doit permettre de :

- disposer d'une description exhaustive, à un temps T, du besoin fonctionnel de la structure ;
- mieux identifier un vivier d'agents ;
- suivre le plafond d'emplois et le coût, non chargé, de la structure ;
- mieux prévoir les arrivées et les départs d'agents, les créations ou les suppressions de postes.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La cartographie des services sous base de données (Access) a été élaborée conjointement par les trois sections du bureau chargé de la gestion des ressources humaines et le contrôleur de gestion de la direction. Les travaux se sont échelonnés sur plusieurs mois au cours de l'année 2010.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Le facteur de réussite et point de vigilance principal consiste en la transversalité des mises à jour nécessaires pour disposer d'une base fiable, en temps réel. En effet, les onglets du tableau sont renseignés par intervenant selon leur spécialité.

L'historique est le second point de vigilance. Il est proposé d'archiver, à une périodicité trimestrielle, une version datée du tableau afin de disposer d'un historique des évolutions de la structure.

Bilan - Évaluation

La cartographie des services sous base de données existe aujourd'hui pour la direction des services administratifs et financiers du Premier ministre. Ce type de cartographie a pour vocation d'être étendu progressivement à d'autres services et directions des SPM.

Contact

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre - sous-direction des ressources humaines

Jean-Charles Poirel, Chef de bureau de la gestion des ressources humaines

10.4. La Mission de pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

Descriptif

La Mission de pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines anime et coordonne la gestion prévisionnelle des ressources humaines. La mission est placée auprès du chef du service des ressources humaines, au sein du secrétariat général du ministère.

Contexte - Enjeux

En interne : l'ensemble du SRH, le bureau budgétaire du ministère, le cabinet, le CBCM.

En externe : la DGAFP, la Direction du budget, les autres ministères qui ont des délégations de gestion avec le MAAPRAT.

Objectifs - Finalités

Elle assure la programmation et le suivi du budget du personnel, de la masse salariale, des effectifs et des recrutements. Elle coordonne la politique indemnitaire.

Elle assure le développement d'une GPEC pour le MAAPRAT, le suivi des évolutions des missions du ministère et en évalue les conséquences quantitatives ou qualitatives sur les métiers actuels ou émergents. À cette fin, l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) lui est rattaché. L'OMM est chargé de suivre les évolutions des missions du MAAPRAT et d'en évaluer les conséquences sur les métiers actuels ou émergents des personnels.

Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Pour l'aspect suivi, prévision des dépenses de personnel et négociation du titre 2 du MAAPRAT, la mission dispose d'une vision « microéconomique ».

L'équipe du bureau budgétaire du ministère travaille sur une vision « macroéconomique » des dépenses de personnel.

Ces deux équipes assurent, avec un point de vue et des méthodes complémentaires, un pilotage précis des dépenses de personnel.

Développement et amélioration constante par la mission du document prévisionnel de gestion du titre 2 du ministère ainsi que des outils de suivi mensuel des dépenses de titre 2.

Coûts estimés - Moyens mobilisés

Moyens humains : 11 personnes (3 catégorie C, 1 catégorie B, 5 catégories A et 2 catégories A+).

Budget annuel pour le financement des études de l'Observatoire des missions et des métiers : 42 000 € en 2011.

Bilan - Évaluation

Non pertinent.

Contact

Philippe Cuccuru

Chef de la Mission du pilotage, de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'Observatoire des missions et des métiers / SG – SRH

philippe.cuccuru@agriculture.gouv.fr



10.5. La déclinaison régionale du plan de GPRH – Emplois-métiers horizon 2012

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire

> Descriptif

La déclinaison régionale du plan de GPRH du MAAPRAT consiste à déployer directement auprès de chaque DRAAF un modèle informatique, sous format Excel. Ce modèle constitue, pour le RBOP, un outil d'observation et d'analyse qui permet de modéliser l'évolution de sa population pour les années à venir. Ces projections doivent fournir des données indicatives sur l'évolution des communautés de travail.

> Contexte - Enjeux

Contexte

- Expérimentation en 2009 : le MAAPRAT a réalisé l'expérimentation et le déploiement de son plan de transformation RH « Emplois-métiers horizon 2012 » – (EMH 2012). Une déclinaison a été réalisée pour chaque région avec une étude des ressources humaines locales et une projection d'évolution de la population du BOP à l'horizon de trois ans. Cette phase de développement avait été précédée par une étude générale présentant l'analyse des ressources humaines du ministère et de certains de ses opérateurs.
- Réorganisation de l'exercice en 2010 : le MAAPRAT a redéfini son dispositif GPEC. L'analyse métier par filière d'emplois et par emploi-type repose désormais sur le répertoire ministériel des métiers (RMM) du ministère. Celui-ci établit des correspondances avec le Rime et prévoit des étapes régulières d'actualisation. Chaque étape du projet de GPEC a été réalisée en concertation avec les représentants des services déconcentrés. L'objectif est d'insérer la démarche dans le dispositif interministériel et de répondre aussi aux besoins propres du MAAPRAT.

Enjeux

- Donner les moyens aux RBOP de développer une GPEC au niveau régional afin de mieux construire les dialogues de gestion avec les responsables de programmes et anticiper les évolutions à court terme de leur BOP.
- Donner les moyens à l'administration centrale de mieux programmer (nombre et qualité) les recrutements de primo-accédant fonction publique et de mieux définir les parcours de formation dans le cadre des parcours de professionnalisation.

> Objectifs - Finalités

- Mettre à disposition des responsables RH du MAAPRAT les informations utiles pour anticiper les besoins RH et compétences à venir au sein de leur BOP.
- L'outil a vocation à servir de support de réflexion et de dialogue pour l'organisation des emplois et des compétences au sein du BOP.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

L'outil est mis à disposition de chaque DRAAF, depuis le début octobre 2011, afin de permettre un ajustement des données au niveau local avec des informations individuelles et statistiques recueillies au plus près du terrain et en étroite concertation avec les DDI.

Les « dérives » statistiques sont corrigées au niveau local, en étroite concertation avec les responsables des unités opérationnelles de la région.

Le fichier est conçu pour être utilisé directement par les RBOP. À partir d'une connaissance plus précise des informations issues du terrain, il permet de procéder à la correction des prévisions établies dans le cadre national, de mettre à jour des informations en temps réel, et ainsi de faire varier de manière plus détaillée les paramètres connus au niveau de leur BOP (prévisions de départs en retraites, entrées et sorties sous plafond, départs définitifs ou temporaires, échanges entre programmes au sein de la région, etc.). La fiabilité des données et leur mise à jour permettent de se rapprocher au maximum de la dérive probable de la population du BOP à moyen terme.

La « photographie » des métiers, réalisée lors de la première étape de développement du projet au printemps 2011, sert de support pour réaliser des projections de populations. Des hypothèses statistiques sont introduites dans le modèle. Elles ont été établies en administration centrale sur l'ensemble de la population, et permettent de calculer les prévisions de variation des effectifs (statistiques de départs en retraite).

> **Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance**

Facteurs de réussite : cet outil doit être mis en œuvre avec une forte implication des responsables de programme. Il faut assurer un dialogue social fort auprès des organisations syndicales pour qu'il n'y ait pas de confusion entre outils de GPEC et politique gouvernementale de réduction des effectifs.

Freins : le premier frein vient de la non publication par le gouvernement du nombre des suppressions d'emploi de l'année N avant l'adoption en conseil des ministres du projet de budget de l'année N. Il serait utile de publier lors de l'adoption d'un projet de budget « Triennal » l'ensemble des suppressions d'emplois prévues. La GPEC doit pouvoir disposer au minimum d'un horizon à trois ans.

Points de vigilance : le développement et les évolutions de l'outil doivent être menés en étroite collaboration aussi bien avec les RPROG que les RBOP. Une phase de présentation des outils aux organisations syndicales est indispensable.

> **Coûts estimés - Moyens mobilisés**

Les moyens humains mis en œuvre sont ceux de la Mission du pilotage, de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'Observatoire des missions et des métiers du SRH du MAAPRAT. Il faut y ajouter un budget déplacement pour permettre des interventions (présentation et formation à l'outil en inter-région, etc.).

> **Bilan - Évaluation**

Il sera disponible en fin d'année 2012.

> **Contact**

Philippe Cuccuru

Chef de la Mission du pilotage, de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'Observatoire des missions et des métiers / SG – SRH
philippe.cuccuru@agriculture.gouv.fr

10.6. Perspectives RH 2013

Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement –
Direction générale de l'aviation civile

Descriptif

Ce projet consiste à identifier, à horizon 2013, les agents à redéployer et les postes à pourvoir en effectuant une cartographie de l'existant, en projetant les départs à la retraite et en simulant l'impact des différentes réformes en cours au sein du ministère.

L'analyse est réalisée en tenant compte de quatre axes : par métiers (emploi-type), par service, par macro-grade et par localisation géographique.

Contexte - Enjeux

Dans le contexte de la mise en œuvre des réformes mis en œuvre par le MEDDTL, il est indispensable de créer de la visibilité à court et moyen termes sur les besoins du ministère en emplois et en compétences, les redéploiements d'agents, les postes à pourvoir afin de faciliter les mobilités et d'accompagner les agents dans ces mutations de leur environnement de travail.

La feuille de route RH du ministère est ambitieuse mais difficile. Le MEDDTL doit en effet dans le même temps :

- pourvoir de nouveaux postes de travail liés aux politiques publiques que le MEDDTL doit renforcer (emplois Grenelle par exemple) et adapter les compétences des agents à ces nouveaux besoins ;
- pour les postes de travail déjà pourvus, remplacer un nombre important d'agents partant à la retraite ;
- résorber les sureffectifs pour dégager des marges de manœuvres au-delà des recrutements autorisés qui sont contraints ;
- veiller à une meilleure allocation des ressources humaines dans les services compte tenu des très fortes disparités entre régions, et au sein même des régions entre services ;
- coordonner les travaux ministériels avec l'échelon interministériel régional qui apportent une aide au ministère pour repositionner les agents ;
- développer des parcours professionnels motivants pour les agents, le MEDDTL se devant de continuer à être attractif et offrir des perspectives de carrière intéressantes.

Pour cela, il est nécessaire d'avoir tant au niveau national qu'au niveau régional une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines pragmatique permettant de déboucher sur des plans d'actions concrètes.

Objectifs - Finalités

- Fiabiliser et partager les données de VisioM Postes, qui recense tous les postes du ministère ainsi que les agents qui les occupent, avec un certain nombre d'identifiants permettant de mettre en place une GPEC partagée.
- Servir de base à l'élaboration du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines du MEDDTL.
- Pérenniser de manière autonome le processus d'élaboration tant au niveau régional qu'au niveau national.
- Mettre en place des outils ou procédures facilitant la mobilité et le redéploiement des agents concernés, en concertation avec les directions régionales.

Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La méthodologie suivie repose sur l'élaboration d'un plan national et de plans régionaux de GPRH.

1. Le plan national comporte six étapes à reproduire chaque année :
 - cartographie des effectifs existants, caractérisés selon quatre axes (emploi-type, macro-grade, service de rattachement et localisation géographique) ;
 - projection de l'évolution des effectifs, sur la base d'une modélisation de l'impact des départs en retraite et des autres départs sur la période considérée ;
 - recensement des besoins et des réformes impactant les familles professionnelles considérées et projection de l'impact de ces réformes sur l'organisation selon les quatre axes cités *supra*, permettant de construire une vision cible des postes en 2013 (« structure cible des postes ») ;
 - quantification des écarts entre population projetée et structure cible des postes par année, analyse des implications en termes de besoins de redéploiement et postes à pourvoir par emploi-type, macro-grade, commune, année et service ;

- identification des passerelles de mobilités à organiser en interne au MEDDTL permettant de rapprocher les besoins de redéploiement des postes à pourvoir, à faire en liaison avec les responsables de programme ;
- analyse des redéploiements à organiser en fonction de critères d'acceptabilité et de faisabilité des mobilités ;
- élaboration d'un plan d'actions.

Ces étapes sont réalisées par une équipe projet de la DRH. Elles ont toutes été réalisées au premier semestre 2011, et seront reconduites annuellement à l'issue du dialogue de gestion RH (en début d'année).

2. Chaque responsable de zone de gouvernance des effectifs élabore un plan régional faisant ressortir les problématiques RH spécifiques et propose dans ce cadre des plans d'actions visant notamment à résorber les sureffectifs et à pourvoir les postes vacants.

Les premiers résultats ont fait l'objet d'échanges à l'occasion du dialogue de gestion (octobre-novembre 2011) et seront pris en compte lors de la mise au point définitive des plans d'actions régionaux. Il revient en particulier aux régions d'affiner l'organisation des services, puis d'enregistrer les seuls postes à pourvoir (vacants ou qui le deviendront à l'issue d'un départ) en fonction des priorités du ministère et les postes à clôturer en raison des réformes ou des sureffectifs constatés. En parallèle, les agents concernés seront informés et reçus par des conseillers carrière pour envisager les repositionnements possibles. Le plan national aidera à établir l'offre de postes et les formations collectives nécessaires.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite : projet porté au plus haut niveau du MEDDTL et une équipe dédiée à sa réalisation.

Freins identifiés : projet nécessitant l'adhésion d'un très grand nombre d'acteurs.

Points de vigilance : communication vers les organisations syndicales et les agents.

> Coûts estimés - Moyens mobilisés

Une équipe permanente de 2 A+, 2 A et 3B à temps partiel représentant 4 ETPT.

Une équipe de « référents RH » mobilisés au sein de la DRH.

Le réseau des chargés de GPEC et celui des chargés de RH en région.

Les CVRH.

> Bilan - Évaluation

Les premiers résultats permettent dès à présent d'infléchir les actions du ministère.

> Contact

Pierre-Yves Landouer

Chef du projet Perspectives RH 2013 - SG/DRH/sous-direction du pilotage, de la performance et de la synthèse

pierre-yves.landouer@developpement-durable.gouv.fr

corinne.de-la-personne@developpement-durable.gouv.fr

Tél : 01 40 81 78 44

Ce recueil, à destination des DRH et des professionnels du domaine RH, présente les bonnes pratiques et démarches innovantes de gestion de ressources humaines recensées en 2011 par le ministère de la Fonction publique.

Ces bonnes pratiques sont issues des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines conduites, au cours du premier semestre 2011, par la DGAFP avec les secrétaires généraux et les DRH des ministères.

Le responsable RH y trouvera des expériences et projets nouveaux développés en réponse aux enjeux de modernisation des politiques de ressources humaines dans leurs différentes composantes : gestion prévisionnelle, recrutement, formation, accompagnement du changement, etc.

Il pourra s'en inspirer pour transposer les démarches les plus pertinentes en les adaptant au contexte et aux problématiques propres à son administration.

Fonction publique : faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clefs ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble des informations et des documents (guides, études, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intradoc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...