



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Bonnes pratiques de la Gestion des ressources humaines

Bilan 2010

DGAFP

COLLECTION
Ressources humaines

HUMAINES

RESSOURCES HUMAINES

RESSOU

Le guide des bonnes pratiques RH évolue

Pour sa quatrième édition, le « guide des bonnes pratiques de GRH » évolue pour apporter plus de lisibilité en adoptant une présentation par volet RH : recruter, former, évaluer, rémunérer, accompagner, promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle, agir sur l'environnement professionnel, animer le dialogue social, organiser.

Il offre aussi un caractère plus opérationnel grâce à une organisation par fiches structurées en rubriques homogènes (descriptif, objectifs, modalités d'élaboration, etc.). Un référent ministériel est par ailleurs indiqué afin de permettre un partage des bonnes pratiques plus simple et plus efficace.

Il a été élaboré à partir des expériences présentées par les ministères lors des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines et poursuit les objectifs suivants :

- favoriser la mutualisation des bonnes pratiques en matière de ressources humaines ;
- doter les managers et gestionnaires de ressources humaines d'outils adaptés pour faire progresser la qualité de la GRH dans les services de l'Etat et accompagner le changement.

Je remercie toutes celles et tous ceux qui, dans les équipes ministérielles, ont permis la réalisation de cet outil collectif qui doit participer à la modernisation de la GRH de l'Etat.

Jean-François VERDIER

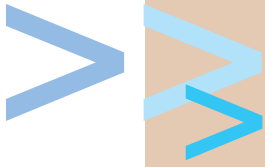
Index des bonnes pratiques par domaine RH

| Domaine | Bonnes Pratiques | Page |
|-------------|---|------|
| Recruter | La mutualisation interministérielle des concours de catégorie B - <i>ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> | 8 |
| | Professionalisation et simplification des épreuves des concours et des examens professionnels - <i>ministère chargé de la Santé</i> | 10 |
| | Professionalisation des jurys de concours - <i>ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i> | 12 |
| | Professionalisation des membres et présidents de jurys de concours - <i>ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> | 14 |
| | Formation à l'entretien de recrutement - <i>ministères Économique et Financier</i> | 16 |
| Former | Formation ouverte et à distance (FOAD), mutualisation de plates-formes e-learning et d'une offre globale de formation - <i>ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> | 20 |
| | Les assises de la formation et l'élaboration du document d'orientation à moyen terme de la formation (DOMTF) - <i>ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i> | 22 |
| Évaluer | Les entretiens d'évaluation à des moments clés de la carrière des administrateurs civils - <i>ministère de la Défense et des Anciens combattants</i> | 26 |
| | Entretiens de carrière des administrateurs civils - <i>ministère de la Culture et de la Communication</i> | 29 |
| Rémunérer | Mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) pour les attachés d'administration - <i>ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i> | 32 |
| Accompagner | Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) - <i>ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i> | 36 |
| | Les parcours de professionnalisation - <i>ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire</i> | 38 |
| | Le plan de management des compétences - <i>ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i> | 40 |
| | Le comité de suivi des agents - <i>ministère chargé de la Santé</i> | 44 |
| | La valorisation de l'expérience des seniors - <i>ministères Économique et Financier</i> | 45 |
| | La mission de réaffectation des agents des CIRA - <i>services du Premier ministre</i> | 47 |

| | | |
|--|---|----|
| Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle | Le plan d'action « égalité professionnelle » - <i>ministères Économique et Financier</i> | 50 |
| | Les classes préparatoires intégrées « réussite finances » - <i>ministères Économique et Financier</i> | 52 |
| | La cellule de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés - <i>ministères économique et financier et de l'industrie - ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État</i> | 54 |
| | Le centre d'interprétation en langue des signes - <i>ministères Économique et Financier</i> | 55 |
| | Le recrutement PACTE - <i>ministère de la Culture et de la Communication</i> | 57 |
| | Synthèse de la mise en œuvre du PACTE - <i>ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative</i> | 60 |
| | La parité homme-femme - <i>ministère des Affaires étrangères et européennes</i> | 62 |
| Agir sur l'environnement professionnel | Modalités d'accompagnement des agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) - <i>ministère de la Culture et de la Communication</i> | 66 |
| | Plan de prévention des risques psychosociaux - <i>ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i> | 70 |
| | Comité national de suivi des documents uniques - <i>ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration</i> | 72 |
| Animer le dialogue social | La présentation du bilan social aux instances paritaires - <i>services du Premier ministre</i> | 76 |
| | Modalités de gestion des personnels en décharge totale d'activité de service à titre syndical (DTAS) - <i>ministère chargé de la Santé</i> | 78 |
| Organiser | La réorganisation de l'administration centrale - <i>ministère de la Culture et de la Communication</i> | 82 |
| | Les centres ministériels de gestion - <i>ministère de la Défense et des Anciens combattants</i> | 86 |
| | Perspectives RH 2013 - <i>ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i> | 89 |
| | Partenariat entre les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH) et les centres de valorisation des ressources humaines du MEDDTL (CVRH) - <i>ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i> | 92 |
| | Méthodologie de définition de la fonction RH des DREAL - <i>ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement</i> | 94 |
| | Contrat de veille juridique avec l'ONP - <i>ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative</i> | 96 |



1 - Recruiter



1.1. La mutualisation interministérielle des concours de catégorie B

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

> Contexte - Enjeux

La politique de recrutement de l'État vise à mieux recruter, améliorer l'ouverture de la fonction publique à la diversité des profils, renforcer la lisibilité du processus de recrutement des agents de l'État et poursuivre la modernisation de la Fonction publique.

> Objectifs - Finalités

Le principe est de développer des concours communs interministériels pour :

- Mutualiser l'organisation logistique des concours ;
- Alléger la charge de travail des agents ;
- Améliorer la lisibilité des concours pour le candidat ;
- Diminuer les coûts globaux.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La préfiguration du concours commun externe de secrétaires administratifs en 2011 a été lancée début septembre 2010 avec :

- Un ministère pivot de l'organisation du concours commun : le MENJVA ;
- Un noyau de contributeurs pour 2011 : le ministère de la Santé pour le compte du ministère du Travail ; le ministère de la Culture ; la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- Le portage de la DGAFP.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

L'extension des concours communs et leur pérennisation aboutiront à associer les ministères qui se sont engagés à rejoindre le noyau de contributeurs dès 2012 (MEDDTL, MIOMCTI, MDAC), sous réserve de besoins en recrutement et de l'instruction au préalable des pré-requis opérationnels.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Le ministère porteur (MENJVA-MESR) prendra en charge l'organisation de la première session à titre gracieux, à charge pour lui de déterminer les éléments permettant une répartition objective des coûts de cette organisation lors des sessions suivantes. Les ministères partenaires proposeront une liste de membres de jury, mise à jour à chaque session nouvelle. Chaque ministère partenaire assurera la rémunération (titre II) et le défraiement (titre III) des membres de jury appartenant à son département.

> Bilan - Évaluation

Les bénéfices attendus des concours communs sont de :

- Piloter la performance par la réduction des coûts d'organisation logistique des concours via des économies d'échelle (massification) et la standardisation (homogénéisation et optimisation des processus logistiques, dans le respect de la réglementation) ;
- Améliorer la qualité pour maintenir et/ou améliorer la qualité de l'organisation (sécurité, délais, gestion de la relation - candidat) ;
- Fluidifier les processus en gérant via l'interministérialité la complexité et/ou la volumétrie des concours ainsi que la charge des activités liées à leur organisation.

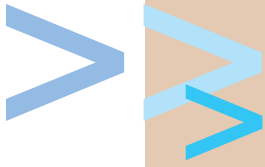
> Contact

MENJVA - MESR,

Direction générale des ressources humaines, sous-direction du recrutement.

72, rue Regnault, 75243 Paris Cedex 13.

Tél : 01 55 55 45 00



1.2. Professionnalisation et simplification des épreuves des concours et des examens professionnels

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

> Descriptif

Professionnalisation et simplification des épreuves des concours et des examens professionnels mise en œuvre en 2009 pour le concours interne de conseiller technique de service social des administrations de l'Etat

> Contexte - Enjeux

Concours interne sur épreuves de conseiller technique de service social des administrations de l'Etat :

- Réduction du nombre des épreuves : une épreuve orale de sélection (entretien à caractère professionnel avec le jury, qui s'appuie sur un dossier de RAEP établi par le candidat) contre quatre épreuves actuellement pour le ministère ;
- Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle des candidats, tant dans la constitution du dossier de RAEP (le candidat ayant la faculté de porter à la connaissance du jury deux descriptifs d'actions) que dans le champ de l'entretien ;
- Prise en compte de la fiche du répertoire interministériel des métiers (RIME) intitulée : « conseiller - expert dans le domaine de la santé et de l'inclusion sociale ».

> Objectifs - Finalités

Simplification et professionnalisation des épreuves du concours.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

1^{er} trimestre 2009 : proposition d'arrêté ministériel à la DGAFP modifiant la nature et le contenu des épreuves

18 juin 2009 : publication de l'arrêté du 18 février 2009 fixant les modalités et la nature du concours sur épreuves de recrutement des conseillers techniques de service social des administrations de l'Etat

22 juin 2009 : arrêté autorisant au titre de l'année 2009 l'ouverture d'un concours interne sur épreuves pour le recrutement de conseillers techniques de service social des administrations de l'Etat

21 septembre au 2 octobre 2009 : concours

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite : mise en place de formations destinées aux candidats (constitution du dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, méthodologie à l'entretien oral), mise en place d'une formation destinée au jury (élaboration d'une méthode d'analyse des dossiers RAEP, élaboration d'une grille d'entretien).

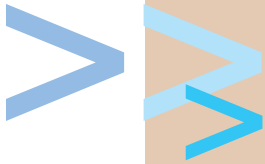
Points de vigilance : difficulté pour les candidats à se situer par rapport à la fiche RIME, confusion de certains candidats entre VAE et RAEP.

> **Bilan - Évaluation**

- 20 candidats admis, 40 inscrits sur liste complémentaire ;
- Aucune réclamation de la part des candidats ;
- Rapport favorable de la présidente du jury.

> **Contact**

Eric Migevant
chef du bureau DRH3B
tél 01 40 56 56 64



1.3. Professionnalisation des jurys de concours

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

> Descriptif

La professionnalisation des membres de jurys de concours vise à les faire bénéficier d'une formation. Celle-ci leur permet de construire ensemble les grilles afin d'identifier les candidats répondant au mieux aux profils souhaités et d'harmoniser leurs pratiques pour la correction des épreuves écrites. Elle peut également leur permettre d'acquérir ou de conforter leur maîtrise des aspects réglementaires propres au processus de recrutement et de promotion par la voie du concours et de l'examen professionnel.

> Contexte - Enjeux

La charte de l'égalité des chances dans la fonction publique préconise de «veiller aux conditions de recrutement en généralisant la formation des jurys, (...), veiller que l'ensemble des personnes participant au recrutement, soient en mesure de rendre compte de leur évaluation». Le guide pratique de la DGAFP, à l'usage des présidents et membres de jury des concours administratifs, préconise qu'«une formation du jury soit organisée dont le but sera de créer une approche commune partagée par les membres du jury».

> Objectifs - Finalités

Professionaliser les jurys de concours de recrutement doit permettre d'améliorer :

- Le recrutement en choisissant les meilleurs candidats au regard des compétences attendues ;
- L'égalité de traitement des candidats en objectivant les critères de choix.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Un marché est passé avec un prestataire qui propose un contenu de formation pour les jurys d'épreuves écrites, orales et de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Le dispositif est présenté aux présidents des jurys qui peuvent refuser de le mobiliser.

Une journée de formation est organisée au bénéfice de tous les membres d'un même jury, en amont de la préparation d'une épreuve (écrite, orale ou RAEP). Elle a pour but de trouver un consensus sur les compétences recherchées et les critères d'évaluation qui seront utilisés.

Cette journée fait l'objet d'une évaluation immédiate.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Les échanges entre les membres du jury pour trouver une approche commune partagée sur les compétences et les critères de choix sont généralement très appréciés, en particulier lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre d'un nouveau type de recrutement (RAEP).

Certains présidents de jury ont pu refuser le dispositif, le considérant comme inutile en raison de leur maîtrise des processus d'évaluation.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

En 2009, le dispositif a eu un coût de 19 500 euros (prestataire).

Ce dispositif est suivi en partenariat, par le bureau des concours et des examens professionnels et par le bureau de la formation continue et du développement des compétences. Il mobilise 15% d'un ETP (relations avec le prestataire, logistique, courrier, suivi, évaluation).

> Bilan - Évaluation

L'évaluation du dispositif 2009 met en évidence la satisfaction des membres et des présidents de jurys (43% de très satisfaits et 56% de satisfaits).

Le dispositif a été reconduit en 2010.

> Contact

Bureau de la formation continue et du développement des compétences :

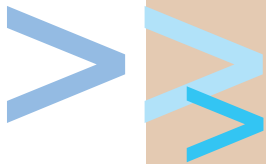
Claire Bousquet

Tel : 01 49 55 51 00

Bureau des concours et des examens professionnels

Patrick Casto

Tel : 01 49 55 44 85



1.4. Professionnalisation des membres et présidents de jurys de concours

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

> Descriptif

Améliorer la professionnalisation des membres des jurys de concours en les sensibilisant aux techniques d'entretien d'épreuves orales et d'évaluation.

> Contexte - Enjeux

La réforme des concours de la Fonction publique oblige toutes les administrations à réviser leurs pratiques en tenant compte des nouveaux aménagements liés aux contenus des concours : la prise en compte de l'expérience professionnelle, la valorisation des compétences plutôt que des connaissances.

De ce fait, les membres des jurys sont appelés à revoir leurs habitudes et à appréhender de nouvelles techniques afin de conserver aux concours leur vocation à recruter équitablement.

> Objectifs - Finalités

Permettre aux membres des jurys de concours de détenir les informations et les outils nécessaires à la prise en compte des nouvelles modalités d'organisation des concours.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Cette formation s'adresse à un public de formateurs (personnes ressources académiques) pouvant eux-mêmes avoir la qualité de membre ou de président de jury. Il s'agit d'une alternance d'apports théoriques (rappel de la réglementation, nouvelles règles de la RGCC, la RAEP) et de mises en situation permettant un travail sur la posture du membre de jury (ses droits et ses obligations) et sur sa mission (évaluer des compétences au regard d'un poste, d'un métier, d'un grade).

La durée de la formation est de 15 heures (2 jours ½) en présentiel (séances plénières et travail en ateliers) :

- Une ½ journée destinée à la présentation de la réglementation et notamment de la RAEP (principes, contenu, préparation d'une épreuve RAEP) ;
- Une journée consacrée au recueil des compétences par le biais d'attendus précis - travail sur le fonctionnement d'un jury (le rôle de chacun) - la communication interpersonnelle - la synthèse de la journée est construite autour de l'élaboration par les stagiaires eux-mêmes de supports d'évaluation ;
- Une journée de mise en situation : simulation d'un jury de concours en utilisant les outils fabriqués la veille avec observateurs/critiques puis analyse en plénière.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Ce dispositif de formation bénéficie du label « École de la GRH » depuis 2009. Au-delà d'un gage de qualité, ce label permet au MENJVA de proposer une action de formation dont les contenus et les acquis, clairement centrés sur la pratique professionnelle, ont été définis au niveau interministériel.

Les personnes formées doivent être en capacité de redéployer la formation localement. Cette formation doit s'accompagner d'un travail en amont avec les services RH et les services des examens et concours.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Le coût de la formation varie en fonction des objectifs visés.

> Bilan - Évaluation

Les stagiaires, pour la plupart membres de jurys eux-mêmes, ont apprécié les apports en termes d'outils et de méthode. Il a été constaté également qu'en matière d'organisation de jury, le rôle du président est prépondérant et ne doit pas se limiter à la seule fonction d'harmonisation. Un vade-mecum, permettant d'organiser toutes les activités liées à l'organisation du jury, a été élaboré : avant le concours (définition des compétences recherchées, pour quels types de métiers,...), pendant (animation de l'équipe, concertation sur les attributions de chacun, recadrage au fur et à mesure en cas de sous-commissions,...) et après (rédaction du procès-verbal).

> Contact

École supérieure de l'éducation nationale (ESEN) :

Béatrice Aimard

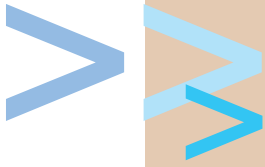
beatrice.aimard@education.gouv.fr

téléphone : 05 49 49 25 97)

Philippe Siretas

philippe.siretas@education.gouv.fr

(téléphone : 05 49 49 25 83)



1.5. Formation à l'entretien de recrutement

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

> Descriptif

Formation à l'entretien de recrutement proposée aux chefs de bureau et aux sous-directeurs en vue de l'évolution des modalités d'affectation à la sortie de l'ENA.

> Contexte - Enjeux

Dans la perspective de la réforme de la procédure de sortie de l'ENA, qui prévoit la fin du classement en 2012, et après avoir effectué un bilan des deux dernières procédures d'affectation qui se sont déroulées selon des modalités de transition, il a été décidé de proposer une formation à l'entretien de recrutement afin d'identifier le candidat le plus adapté au poste.

Les délégations des élèves avaient en effet observé un relatif décalage entre la façon dont ils préparent l'entretien à l'école (notamment leurs motivations pour occuper tel ou tel poste) et le déroulement effectif des entretiens, qui ne laissait pas suffisamment de place à l'expression du candidat.

Les recruteurs, de leur côté, se sentaient un peu démunis par rapport à la démarche (lecture de CV, conduite de l'entretien lui-même...)

> Objectifs - Finalités

Donner aux recruteurs des outils, afin de développer une compétence, qui n'est pas leur cœur de métier, leur permettant d'identifier le candidat le plus adapté au poste dans un calendrier très contraint.

L'accompagnement est proposé, sur la base du volontariat, aux chefs de bureau et aux sous-directeurs concernés par un recrutement à la sortie de l'ENA.

Contenu de la formation :

- Rappel des étapes et principes de base pour conduire un entretien de recrutement ;
- En référence aux fiches de poste, travail en commun sur un exemple afin d'identifier les compétences clés attendues pour occuper le poste et élaborer une grille aidant à conduire l'entretien ;
- Lecture de CV : exemples et conseils pratiques (quelles questions poser,...) ;
- Technique de conduite d'entretien : rappels sur les trois manières de mener un entretien de recrutement, la chronologie à respecter, le choix du candidat et la répartition des rôles entre le chef de bureau et le sous-directeur, les erreurs les plus fréquentes,...
- Échanges et réponses aux questions.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Compte tenu de la charge de travail des recruteurs, la formation se déroule sur une demi-journée.

Le dispositif :

- Formation en petit groupe, afin de pouvoir travailler au fond sur une durée resserrée ;
- Un regroupement des recruteurs par direction, afin de :
 - tenir compte des spécificités de chaque direction ;
 - pouvoir travailler de manière approfondie sur un exemple utilisable pour d'autres postes similaires.

Cette action de formation est conduite en février pour que les recruteurs soient en mesure de mener leurs entretiens en mars (affectation des élèves le 1er avril).

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Proposer une formation « sur mesure » avec un intervenant qui connaisse bien le contexte de l'exercice et qui sache s'adapter à son public.

Il faut que la ligne hiérarchique soit partie prenante de la démarche.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Un intervenant externe.

> Bilan - Évaluation

Analyse du bilan effectué à l'issue de la formation :

- De façon très générale, donner quelques éléments de contexte : ce que sont les énarques aujourd'hui, la diversité des cursus de formation, le rôle du classement, etc. (tous les recruteurs ne sont pas issus de l'ENA), et bien informer sur la procédure et le calendrier.
- Sur la formation elle-même :
 - Réduire la durée à 2 heures, en sachant que le calibrage effectué vise à donner l'essentiel en peu de temps ;
 - Approfondir les notions suivantes : compétences/aptitudes, la question de la subjectivité ;
 - Développer l'analyse des CV ;
 - Proposer des exercices pratiques et des mises en situation ;
 - Laisser une place aux témoignages de ceux qui ont déjà pratiqué l'exercice.

> Contact

Michèle Féjoz

Déléguée à l'encadrement supérieur

michele.fejoz@finances.gouv.fr

Tel : 01 53 18 39 90

Monique Schwartz-Autissier

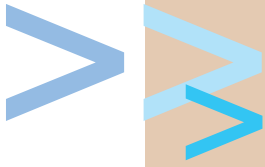
adjointe à la Déléguée

monique.schwartz-autissier@finances.gouv.fr

Tel : 01 53 18 73 52



> > > **2 - Former**



2.1. Formation ouverte et à distance (FOAD) Mutualisation de plates-formes e-learning et d'une offre globale de formation

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

> Descriptif

Le MENJVA développe une offre globale de parcours de Formation Ouverte et A Distance (FOAD) à destination de tous ses personnels. Plus d'une centaine de modules de formation (formations « Informatique et Internet », formations « communication et développement personnel », préparations aux concours administratifs, formations à destination des gestionnaires, formations Pairform@nce à destination des enseignants 1er et 2nd degré et de personnels d'encadrement,...) conçus par des équipes de concepteurs du MENJVA (ESEN, pôle national de compétences FOAD) ou loués auprès d'éditeurs privés (« formations sur étagère »). Pour ce faire, cinq dispositifs sont opérationnels et en forte croissance :

- Pour se former à son rythme et en fonction de ses besoins : [la plate-forme LLMS](#) ;
- Pour développer les usages des TICE et favoriser le travail en réseau : [la plate-forme Pairform@nce](#) ;
- Pour animer ou participer à une session de formation sans se déplacer : [le dispositif de classe virtuelle CENTRA](#) ;
- Pour animer ou participer à une réunion sans se déplacer : [le dispositif de réunion en ligne SAMETIME](#) ;
- Pour travailler ensemble en restant libre de son organisation : [l'espace de travail collaboratif QUICKR](#).

> Contexte - Enjeux

Dans un contexte budgétaire contraint et de forte évolution des métiers, il est nécessaire de réunir les conditions inhérentes à l'accompagnement des personnels au changement.

> Objectifs - Finalités

Développer les compétences des personnels en généralisant l'acquisition des connaissances et des compétences dans les pratiques des TIC et en accompagnant la formation par l'intégration de la FOAD dans les dispositifs.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

- Début des années 2000 : création du programme FOAD. C'est un programme de formation à distance, piloté au niveau national et mis en place dans les services de formation académiques (préparation aux concours internes d'adjoint, adaptation à l'emploi des gestionnaires et secrétaires d'EPLÉ).
- En 2003 : mutualisation des outils FOAD et de formations par la création d'un département dédié à la Formation Ouverte et A Distance.
- Depuis 2004 : déploiement des plates-formes e-learning (apprentissage en ligne LMS, classe virtuelle, travail collaboratif) et mutualisation d'une offre de formation à distance pour les besoins des académies et de l'administration centrale.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La FOAD étant synonyme de conduite du changement, elle doit être empreinte d'un haut degré de visibilité institutionnelle. Le passage de la formation présentielle à l'hybridité induit une réflexion de fond sur les pratiques pédagogiques de la part des acteurs de la formation continue. Les principaux freins identifiés viennent souvent des formateurs eux-mêmes qui doivent construire une nouvelle professionnalité. En effet, un investissement conséquent est demandé au formateur qui doit remettre en question sa pratique, s'interroger sur le rapport entre enseignement et apprentissage, parfaire ses compétences en communication et apprendre à maîtriser de nouvelles technologies.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Le coût de la mutualisation varie en fonction des objectifs visés.

> Bilan - Évaluation

Aujourd'hui, la FOAD représente 20 % des formations proposées dans les plans académiques de formation. Elle permet d'offrir à plusieurs milliers d'agents des formations adaptées à leurs besoins de professionnalisation :

- Parcours « métiers » à destination des personnels administratifs, d'encadrement, enseignants ;
- Préparations aux concours ;
- Parcours bureautiques et développement personnel.

L'utilisation des outils de la FOAD est en constante progression pour atteindre en 2010 plus de 10 000 utilisateurs mensuels et plus de 600 classes virtuelles sont organisées chaque mois.

> Contact

1- École supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) :

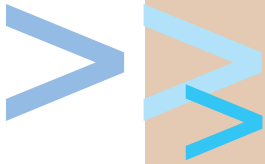
Jean Duchaine

jean.duchaine@education.gouv.fr
(téléphone : 05 49 49 25 01)

2- Pôle national de compétences FOAD :

Christine Costesseque

<https://foad.orion.education.fr>
(téléphone : 05 61 17 80 01)



2.2. Les assises de la formation et l'élaboration du DOMTF

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

> Descriptif

Une journée d'assises ministérielles de la formation a été organisée le 19 octobre 2009 par la sous-direction développement des compétences et de la formation de la direction des ressources humaines du ministère dans le but d'alimenter le document d'orientation à moyen terme de la formation continue (DOMTF).

> Contexte - Enjeux

Dans le contexte de création d'un nouveau ministère composé d'agents aux cultures et origines ministérielles très variées, dont les missions doivent évoluer dans le cadre de nouvelles politiques publiques à mettre en œuvre, la formation apparaît comme un levier fédérateur de nouvelles communautés professionnelles. Réunir à la fois les acteurs de la formation et les représentants des différents métiers composant le ministère représentait un enjeu majeur de communication et de valorisation de la formation comme dispositif central de réponse aux besoins de développement des compétences au sein du ministère.

> Objectifs - Finalités

Les objectifs de cette réunion ont été de faire émerger les orientations stratégiques de formation aux niveaux central, régional et local, et de clarifier les rôles des acteurs de formation et leurs interfaces. Cette réunion avait aussi un caractère mobilisateur, au sens où il s'agissait de partager les problématiques de formation entre des acteurs variés, de communiquer sur les métiers et les enjeux de développement des compétences dans les services et de dégager des actions concrètes à mettre en œuvre. La journée a constitué une forme de médiation culturelle, afin de construire une identité commune.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Des présentations de plans d'action et d'orientations stratégiques ont été faites par des directeurs d'administration centrale, des DREAL et des chefs de service déconcentré, rassemblés en trinômes. Chaque niveau de commande formation pouvait ainsi être replacé en perspective par rapport aux autres niveaux de maîtrise d'ouvrage, afin de mettre en lumière les complémentarités territoriales.

Les orientations énoncées lors du 19 octobre ont été reprises dans le DOMTF.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Points de vigilance : la capacité à mobiliser un nombre d'acteurs aussi important.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Moyen mobilisés :

les équipes de la sous-direction ont été sollicitées pour organiser la réunion.

> Bilan - Évaluation

Le brassage de cultures, la confrontation positive des approches et l'émergence de complémentarités, la découverte réciproque des spécificités des acteurs (Industrie, écologie, équipement) ont fait de cette journée un temps fort dans l'élaboration de la stratégie nationale de formation traduite dans le DOMTF.

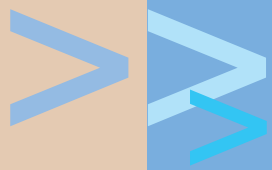
> Contact

Denis Priou

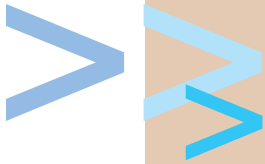
sous-directeur du développement des compétences et de la formation
(SG/DRH/SEC/DCF)

denis.priou@developpement-durable.gouv.fr

01 40 81 22 14



3 - Évaluer



3.1. Les entretiens d'évaluation à des moments clés de la carrière des administrateurs civils

Ministère de la Défense et des Anciens combattants

> Descriptif

Évaluation d'orientation des administrateurs civils au ministère de la Défense et des Anciens combattants.

> Contexte - Enjeux

Un processus d'évaluation d'orientation a été lancé en 2009, à titre expérimental, afin de donner aux administrateurs civils du ministère de la Défense et des Anciens combattants une aide supplémentaire pour leur orientation professionnelle et de mieux identifier un vivier de cadres à haut potentiel.

Il a été reconduit en 2010.

Le dispositif, encouragé par la DGAFP, s'est inspiré des expériences plus ou moins formalisées menées dans d'autres ministères, notamment à l'Intérieur et au Développement durable.

Un cabinet spécialisé a prêté son concours pour mettre au point les outils méthodologiques adaptés au ministère de la Défense et préparer la conduite de la démarche.

> Objectifs - Finalités

L'évaluation d'orientation complète les deux dispositifs de gestion des carrières de l'encadrement supérieur civil du ministère : entretien d'évaluation annuel et obligatoire effectué par le supérieur hiérarchique, entretien de carrière réalisé par le chef de la mission encadrement supérieur et consacré à un point de situation professionnelle dans la perspective d'occuper un nouvel emploi.

C'est une démarche à caractère contradictoire qui n'est pas un bilan de compétences à un instant donné, mais une évaluation de compétences techniques, relationnelles et managériales, à situer dans une dynamique de carrière, dans le cadre d'un parcours qualifiant. Il s'agit d'une évaluation de type 360° des compétences et des potentialités des administrateurs civils, afin de réunir la meilleure adéquation possible poste-cadre. C'est pour le chef du corps des administrateurs civils un outil d'aide à la décision dans la gestion des carrières mais, pour les cadres évalués, c'est surtout un bilan professionnel intégrant des axes de progrès ainsi qu'une aide à l'orientation professionnelle, réalisés dans un objectif de développement de carrière.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Cette évaluation d'orientation est réalisée par les inspecteurs civils du ministère de la Défense et des Anciens combattants pour les seuls administrateurs civils gérés par ce ministère et en fonction au sein du département.

L'objectif est de réaliser une vingtaine d'évaluations d'orientation chaque année (soit cinq par inspecteur civil), réparties à trois moments-clés de leur carrière :

- Environ six mois avant le départ en mobilité ;
- Au retour de mobilité, dans la perspective d'une prise de fonction de sous-directeur ;
- En vue de l'accès à un emploi de direction.

Ces trois moments-clés correspondent à trois référentiels de compétences.

Le processus retenu (cf. PJ) repose sur l'association de l'évalué à plusieurs étapes de la démarche : phase d'auto-diagnostic partagé et approfondi avec l'évaluateur, envoi du projet de rapport d'orientation par l'inspecteur civil à l'évalué, recueil des observations de l'évalué et des éventuels désaccords.

Il comprend également le recueil de perceptions de personnes qui sont témoins de la pratique professionnelle de l'évalué : le N+1, un N+2, des collaborateurs directs, des collègues de même niveau en interne au sein d'une même direction voire, pour les accès aux emplois supérieurs, des partenaires au sein du ministère.

Dans le cadre de cette démarche qui s'étale sur environ un mois, l'évalué a reçu la lettre (par courrier et sous couvert de son supérieur hiérarchique) l'informant de sa prochaine évaluation d'orientation par un inspecteur civil évaluateur. Celui-ci adresse, à l'issue de l'évaluation, au secrétaire général pour l'administration un rapport définitif d'orientation. Le secrétaire général pour l'administration transmet ce rapport à l'évalué ainsi qu'au directeur des ressources humaines du ministère de la Défense et des Anciens combattants et au chef de la mission encadrement supérieur.

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

Le rapport définitif a un caractère strictement confidentiel. Ce document n'a pas vocation à être adressé au supérieur hiérarchique de l'évalué, ni à figurer dans le dossier administratif de l'intéressé au bureau de gestion des administrateurs civils. Par contre, il constitue un outil pour le directeur des ressources humaines du ministère de la Défense et des Anciens combattants et le chef de la mission encadrement supérieur, qui sont les garants de la confidentialité des différents rapports reçus.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Rentre dans les missions de l'administration et n'a aucun coût défini.

> **Bilan - Évaluation**

Le processus d'évaluation d'orientation a été lancé en 2009 à titre expérimental et pérennisé à partir de 2010.

> **Contact**

Madame Claudine Andrianasolo

Directrice de projet « encadrement supérieur »

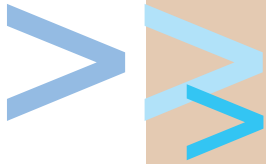
e-mail intranet : claudine.andrianasolo@sga.defense.gouv.fr

e-mail internet : claudine.andrianasolo@defense.gouv.fr

Tél : 01 42 19 39 66

> Processus de l'évaluation d'orientation

| ÉTAPES | |
|-----------------|---|
| Etape 1 | Information personnalisée par le secrétaire général pour l'administration à la personne évaluée de la réalisation de son évaluation |
| Etape 2 | Prise de contact téléphonique avec l'évalué par l'inspecteur civil en charge de son évaluation d'orientation |
| Etape 3 | Envoi d'un mail/courrier de confirmation par l'inspecteur civil à l'évalué de l'ensemble des éléments évoqués à l'étape 2 |
| Etape 4 | Préparation des entretiens |
| Etape 5 | 1 ^{ère} séance de travail entre l'évaluateur et l'évalué |
| Etape 6 | Entretiens «in situ» dans une démarche à 360° |
| Etape 7 | Rédaction du projet de rapport d'orientation par l'inspecteur civil évaluateur |
| Etape 8 | 2 ^{ème} séance de travail entre l'évaluateur et l'évalué |
| Etape 9 | Transmission par l'inspecteur civil évaluateur du rapport définitif d'orientation au SGA |
| Etape 10 | Communication du rapport définitif à l'évalué par le secrétaire général pour l'administration |



3.2. Entretiens de carrière des administrateurs civils

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif

Mise en place d'entretiens systématiques à des moments correspondant à des étapes significatives de la carrière :

- Un ou deux ans après la prise du premier poste (dresser un bilan de cette première expérience, poser des jalons pour la suite -deuxième poste, mobilité-) ;
- Avant le départ et au retour de mobilité ;
- Au moment où les conditions de l'accès aux emplois fonctionnels sont réunies et pour les titulaires d'emplois fonctionnels soumis à renouvellement dans l'année précédant l'échéance ;
- Tranche d'âge 55-60 ans (préparation et organisation de la « troisième carrière »).

> Contexte - Enjeux

Développement d'une meilleure gestion des cadres de haut niveau par la construction de parcours professionnels favorisant le développement des compétences et la préparation à l'exercice de responsabilités de plus en plus importantes.

> Objectifs - Finalités

- Aider les administrateurs civils à construire des parcours professionnels placés sous le signe :
 - De la diversification des expériences au regard du type de métier (administration générale, conception et mise en œuvre de politiques publiques ...) et du type de fonction (encadrement, expertise ...) exercée et par rapport au type de structure dans lesquelles elles s'exercent (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs),
 - Et de la progressivité de la prise de responsabilité ;
- Permettre la constitution des viviers pour l'accès aux emplois fonctionnels ou aux postes correspondants chez les opérateurs ;
- Contribuer à la détection des « hauts potentiels » (mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre du 6 février 2010).

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Mise en place progressive au cours de l'année 2010 : identification des administrateurs civils à recevoir sur la base des principes définis, organisation des rendez-vous.

Systematisation à partir de 2011.

> Bilan - Évaluation

Premier bilan d'étape fin 2010.

> Contact

Jean-Pierre Lalaut

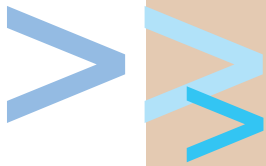
Haut fonctionnaire à l'encadrement supérieur

jean-pierre.lalaut@culture.gouv.fr

01 40 15 77 60



4 - Rémunérer



4.1. Mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) pour les attachés d'administration du ministère de l'agriculture

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

> Descriptif

Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire a été l'un des premiers à mettre en place la prime de fonctions et de résultats dès l'année 2009 pour le corps des attachés, ainsi que pour les statuts d'emploi de chef de mission et de secrétaire général des établissements d'enseignement supérieur.

> Contexte - Enjeux

La prime de fonctions et de résultats (PFR) a été créée par le décret n°2008-1533 du 22 décembre 2008. C'est un dispositif novateur destiné 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 ».

> Objectifs - Finalités

Les objectifs auxquels répond la PFR recourent ceux du MAAPRAT dans ses réflexions sur le régime indemnitaire et la gestion du corps des attachés :

- Mettre en place un **régime indemnitaire unique** pour les attachés 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 ;
- Permettre un **parcours de carrière** et de vraies **mobilités intersectorielles au sein du corps unique des attachés du MAAPRAT**, créé par fusion des corps des attachés de l'administration scolaire et universitaire, des attachés de services déconcentrés et des attachés d'administration centrale (décret n° 2006-1155 du 15 septembre 2006) ;
- **Harmoniser les montants indemnitaires** en s'appuyant sur l'analyse du niveau de responsabilités réellement exercées, et non sur des considérations historiques. Cette harmonisation a profité essentiellement aux agents affectés dans l'enseignement agricole, mais aussi à ceux en poste en services déconcentrés ;
- 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. A 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

Le calendrier d'élaboration a suivi les étapes suivantes :

- 1^{er} semestre 2009 : élaboration du dispositif et concertation avec les organisations syndicales ;
- Fin juin 2009 : présentation de la note de service de mise en place de la PFR au CTPM et parution de cette note de service le 9 juillet 2009 ;
- Juillet - septembre 2009 : fixation des coefficients de part fonctions ;
- Octobre : fixation des coefficients de part résultats ;
- Décembre : paiement du « bonus » de la part « résultats ».

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Les facteurs de réussite identifiés sont :

- L'obligation de réfléchir à une cotation des postes, 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 (par exemple, un chef de bureau à fort enjeu stratégique ou à forte dimension managériale avec un secrétaire général de direction départementale interministérielle ou un gestionnaire d'établissement public local d'enseignement de 4^{ème} catégorie exceptionnelle) ;
- L'importance du dialogue social. La PFR représente une évolution qui nécessite 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.

Les principaux points de vigilance sont :

- La grille de fonctions doit permettre d'identifier un parcours de carrière ; il faut donc éviter un étirement excessif ou un écrasement de l'amplitude des coefficients de part « fonctions » et il est nécessaire d'être attentif aux équivalences de fonctions intersectorielles. Le MAAPRAT a choisi d'inscrire les parts « fonctions » entre 2,5 et 5 avec un pas de 0,5, en valorisant pleinement la prise de responsabilités, quel que soit le secteur d'affectation de l'agent ;
- 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 le fixer entre les coefficients 2 et 4 pour une manière de servir satisfaisante ou très satisfaisante ;
- Ne pas fausser l'exercice de modulation par la contrainte de cristallisation des anciens niveaux indemnitaires. Le MAAPRAT a choisi de la confiner dans un dispositif de garantie individuelle versée pendant 3 ans (« complément indemnitaire transitoire ») à partir du versement exceptionnel de PFR. Cette solution a permis de prendre en compte la situation des agents précédemment bénéficiaires de la prime informatique.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

La mise en place de la PFR des attachés au MAAPRAT s'est clairement inscrite dans un objectif d'harmonisation des régimes indemnitaires entre les différents secteurs d'activité du MAAPRAT. Cela s'est donc traduit par une augmentation de l'enveloppe indemnitaire des attachés et chefs de mission (environ 850 agents) de l'ordre de 20%, dont a profité en priorité le secteur de l'enseignement agricole, notamment les agents logés par nécessité absolue de service, puisqu'ils pouvaient enfin bénéficier d'un régime indemnitaire à la hauteur des responsabilités exercées, même avec une part « fonctions » réduite de moitié. 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 attachés a été présenté en 2010 aux organisations syndicales. Le nombre d'attachés bénéficiant d'une augmentation de leur régime indemnitaire en 2009 est supérieur à 80% du corps. La grille permet une progression sensible lorsque les agents exercent des responsabilités reconnues (chef de bureau, chef de service en services déconcentrés ou secrétaire général d'établissement d'enseignement de taille importante).

Le dispositif de PFR des attachés a été reconduit à l'identique en 2010. La PFR des secrétaires administratifs a été mise en place au MAAPRAT en 2010 à partir de la même méthodologie.

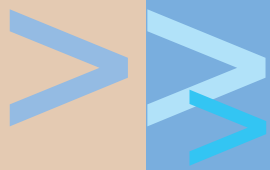
> Contact

Isabelle Centazo

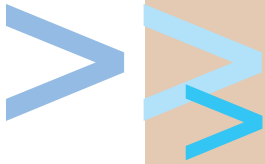
chef du bureau de coordination de la paye et des régimes indemnitaires (BCPRI)
Secrétariat général / Service des ressources humaines / Sous-direction mobilité, emplois, carrières

isabelle.cenzato@agriculture.gouv.fr

01 49 55 80 08



5 - Accompagner



5.1. Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS)

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

> Descriptif

Ce réseau est composé d'ingénieurs et d'inspecteurs généraux qui ont eu dans leur carrière des responsabilités de direction, en général en services déconcentrés. Il est organisé en dix ensembles géographiques comprenant chacun deux ou trois régions plus l'administration centrale.

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

> Contexte - Enjeux

La RGPP, appliquée au MAAPRAT et à ses établissements publics, s'accompagne de transformations profondes dans l'organisation des services déconcentrés, et en conséquence, du cadre dans lequel les missions du ministère sont exercées sur le terrain.

Cette nouvelle organisation impose de revoir et de compléter le dispositif de gestion des ressources humaines, en allant vers une gestion plus individualisée. Il s'agit de dépasser le cadre statutaire, et d'offrir un appui aux agents quelle que soit leur catégorie, pour qu'ils puissent évoluer dans ce cadre nouveau et poursuivre une carrière correspondant aux besoins du MAAPRAT, tout en répondant du mieux possible à leurs aspirations professionnelles et personnelles.

> Objectifs - Finalités

Le RAPS exerce une triple mission :

- Un rôle de conseil mobilité-carrière auprès des agents du MAAPRAT (toutes catégories et tous secteurs d'activité confondus hors enseignants). Les IGAPS planifient des contacts réguliers avec les agents, les hiérarchies ou les employeurs, entretiennent des réseaux avec les différents employeurs potentiels (autres ministères, autres employeurs publics, certaines entreprises privées...). Ils accompagnent les agents dans leur parcours professionnel notamment ceux qui sont conduits à changer de métiers en identifiant avec les délégués à la formation continue les parcours de professionnalisation adaptés. Ils assurent également le suivi des agents MAAPRAT en PNA dans d'autres administrations, en poste dans les établissements publics, mis à disposition ou détachés ;
- Un rôle d'appui au management des services déconcentrés, en particulier dans le cadre de l'accompagnement du changement, et dans un rôle de veille et d'alerte sur le fonctionnement des services ;
- Un rôle d'appui pour l'administration centrale du MAAPRAT en apportant toutes informations et avis utiles notamment pour la mise en œuvre de sa politique en matière de ressources humaines (besoin en formation, qualité du dialogue social, identification de hauts potentiels...). Le réseau participe activement à la préparation des CAP ministérielles et des tableaux d'avancement.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

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

Le RAPS est placé sous l'autorité du SG et piloté par un président choisi parmi les membres du réseau.

Le RAPS est chargé du suivi des agents quelle que soit leur catégorie et les IGAPS interviennent dans les différentes structures déconcentrées (DRAAF, DDT, DDPP, établissement d'enseignement agricole...).

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

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

L'organisation du RAPS privilégie un fonctionnement collégial afin de valoriser au mieux les compétences collectives et les compétences particulières de chacun de ses membres. Le RAPS s'appuie sur des pratiques de travail harmonisées. Ce mode de fonctionnement garantit un suivi des agents homogène sur tout le territoire et une équité de traitement des agents indépendamment de leur affectation sectorielle ou géographique.

Le RAPS qui comprend plus de trente ingénieurs et inspecteurs généraux nécessite un fonctionnement en réseau organisé. Cela a justifié la mise en place d'un secrétariat national chargé de l'organisation et de l'animation de ce réseau. Les IGAPS sont réunis mensuellement. Ils sont régulièrement informés par les services d'administration centrale (Secrétariat général et directions d'administrations centrales) des évolutions législatives et réglementaires (ressources humaines et politiques sectorielles majeures).

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Le RAPS mobilise pour l'ensemble du MAAP une soixantaine d'ETP : 33 inspecteurs ou ingénieurs généraux, 5 agents de catégories A ou A+ et 20 agents de catégorie B ou C.

> Bilan - Évaluation

Après un an de fonctionnement et une première phase d'harmonisation des pratiques et de professionnalisation, la mise en place du RAPS apparaît très satisfaisante. Les populations nouvellement concernées par l'activité des IGAPS apprécient globalement la qualité d'écoute et les interventions des membres du réseau.

> Contact

Béatrice Chevallereau

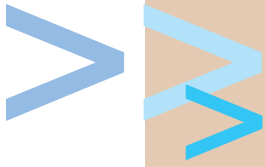
Secrétaire national du Réseau d'appui aux personnes et aux structures

Tel : 01 49 55 46 78

Michel Magimel

Président du Réseau d'appui aux personnes et aux structures

Tel : 05 55 12 91 12



5.2. Le parcours de professionnalisation

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

> Descriptif

Un parcours de professionnalisation consiste en l'élaboration d'un dispositif de formation inscrit dans le temps, planifié et élaboré pour répondre précisément aux besoins d'un agent et l'accompagner ainsi vers de nouveaux métiers.

> Contexte - Enjeux

L'évolution des missions des agents exerçant les politiques du MAAPRAT combinée à la réorganisation territoriale des services amène de plus en plus d'agents à s'engager dans des changements de métiers pouvant entraîner un besoin de formation spécifique.

La mise en place du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) permet un saut qualitatif dans la gestion des ressources humaines grâce à la généralisation d'un suivi individualisé de l'ensemble des agents.

En outre, la mise en place, au bénéfice des agents de la fonction publique, des outils de la formation professionnelle tout au long de la vie, et en particulier des périodes de professionnalisation, permet désormais un accompagnement plus personnalisé des agents et un accompagnement de l'évolution des compétences des agents en regard des évolutions de métiers.

> Objectifs - Finalités

Proposer un accompagnement individualisé à des agents changeant de métier en articulant :

- L'orientation professionnelle par les IGAPS ;
- L'accompagnement formation construit par les délégués régionaux à la formation continue (DRFC).

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Les agents ayant besoin d'un parcours de professionnalisation sont identifiés soit par l'IGAPS lors d'un entretien de suivi, soit par une CAP, soit par le directeur d'une structure dans le cas de mobilité interne.

Sur la base d'un entretien avec l'agent, l'IGAPS de la structure d'arrivée effectue un diagnostic visant à établir le différentiel entre compétences détenues et compétences à acquérir de façon à déterminer les besoins de compétences prioritaires qui donneront lieu à des objectifs de formation.

Le DRFC est alors sollicité pour bâtir le parcours de formation intégré au parcours de professionnalisation qui combine des périodes de stage et des moments d'apprentissage en situation professionnelle «in situ» avec l'appui d'un tuteur.

Une convention, telle qu'elle est instaurée dans les périodes de professionnalisation de la formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) fournit le support juridique et financier du parcours. Cette convention est alors signée entre les différentes parties prenantes : agent, chef de service d'accueil, tuteur IGAPS et DRFC.

En fin de parcours, une phase de retour d'expérience est prévue entre l'IGAPS et le DRFC.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

L'identification des agents concernés est rendue difficile par la disparité des situations rencontrées.

Le besoin, pour les structures, de disposer rapidement d'agents opérationnels sur les postes vacants est parfois un frein car le directeur de la structure craint que le dispositif de formation soit lourd et ne permette pas à l'agent de s'investir immédiatement dans ses nouvelles fonctions.

Les facteurs de réussite résident principalement dans le niveau d'implication et dans la bonne articulation des différents acteurs concernés : agent, chef du service d'accueil, IGAPS et DRFC, tuteur. Le rôle du DRAAF est également primordial à la fois pour identifier les besoins régionaux et pour faciliter la mobilisation des acteurs concernés.

Le point fort de ce dispositif est de proposer un accompagnement individualisé qui permet de bien identifier le besoin de formation de chaque agent concerné.

Il convient d'être vigilant sur le recours à un parcours de professionnalisation et de s'assurer qu'il constitue bien la réponse appropriée à une situation donnée, faute de quoi, sa pertinence et son efficacité pourraient être relatives. Ainsi, le parcours de professionnalisation ne doit pas être confondu avec les autres outils individuels de la formation professionnelle tels que, notamment, la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou encore le congé de formation professionnelle.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Chaque parcours de professionnalisation donne lieu à une dotation complémentaire au responsable de budget opérationnel de programme (BOP) qui est le Directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF). Cette dotation forfaitaire de 1 600 € par parcours ayant donné lieu à une convention permet de couvrir des frais pédagogiques et les frais de mission des agents se rendant en stage.

L'identification financière des coûts liés à la mobilisation des différents acteurs des ressources humaines, principalement le chef de service et le tuteur, n'a pas été faite.

> Bilan - Évaluation

L'année 2010 a vu les premiers parcours se mettre en place principalement pour des agents précédemment affectés dans les Haras Nationaux et accueillis sur des emplois du programme protection sanitaire des aliments.

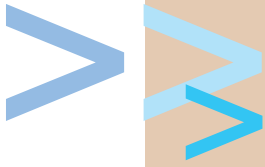
Les premiers retours démontrent la nécessité de bien définir le parcours préalablement à l'arrivée de l'agent ou dans les premiers jours de sa prise de poste de façon à éviter que les nécessités de service prennent le pas sur le besoin de formation de l'agent.

> Contact

Bureau de la formation continue et du développement des compétences

Florent Guhl

Tel : 01 49 55 51 86



5.3. Le plan de management des compétences

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

> Descriptif

La direction des ressources humaines du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales et de l'Immigration a élaboré un document cadre relatif au management des compétences au sein des structures d'emploi.

Le document reprend pour chaque partie les liens entre les techniques et outils mis en œuvre et ceux qui pourraient être développés. Il contient des fiches sur les bonnes pratiques et la description technique des outils proposés.

Il attire l'attention de la hiérarchie sur certains points de vigilance.

Sa vocation est d'être concret pour être utilisable par tous.

Il aborde 4 thèmes :

- La détection (lors du recrutement et en cours de carrière) des compétences : ce chapitre décrit les méthodes et outils utilisés au ministère lors du recrutement et au cours de la carrière ;
- La partie relative à l'adaptation et au développement des compétences évoque les dispositifs de formation ainsi que le rôle de l'encadrement et des méthodes managériales ;
- Le 3^{ème} thème aborde le maintien et la valorisation des compétences et, outre certains facteurs déjà cités, rappelle l'importance des dispositifs de soutien ;
- Enfin le chapitre relatif à la transmission des compétences dresse le tableau des outils de transfert et de diffusion des savoirs qu'ils soient individuels ou collectifs.

Il sera suivi par une communication interne (plan en ligne, diffusion d'exemplaires) auprès des structures. Ses principes sont d'ores et déjà intégrés aux formations management.

> Contexte - Enjeux

Le constat de départ :

- De nombreux outils existent pour détecter, développer, utiliser les compétences (recrutement, formation, entretien professionnel, référentiel, les modèles de fiches de poste, les outils de détection de compétences, de viviers de potentiel, de lieux d'écoute quand une difficulté survient, de techniques de travail en équipe)
- D'autres sont nécessaires pour devenir plus efficaces et répondre à des besoins qui n'avaient pas encore été pris en compte.

> Objectifs - Finalités

Le document cadre a pour vocation d'aider à l'élaboration de stratégies managériales visant à améliorer les compétences individuelles, les compétences collectives, à favoriser l'adéquation profil-poste. Le but est de pouvoir rendre un meilleur service à la structure ou à l'utilisateur, selon les missions.

Cela peut, de plus, permettre d'attirer et garder les potentiels en valorisant les carrières, en créant une identité professionnelle, en renforçant les perspectives individualisées de carrière du personnel.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

L'exemple d'un outil de détection et de développement des compétences



Les compétences collectives d'une équipe : détection et mise en adéquation

Les objectifs : identifier les besoins en compétence de son service, connaître les compétences de son équipe, réduire les écarts.

> Vérifier la mise à jour des fiches de poste du service :

- Les activités principales réellement exercées ;
- Les compétences demandées : connaissances techniques, savoir-faire, savoir-être.

> Lister les compétences dont le service a besoin pour fonctionner :

à partir des fiches de poste, et en s'aidant du dictionnaire des compétences, lister toutes les compétences qui sont nécessaires pour le fonctionnement du service.

> Déterminer le niveau de compétence demandé :

pour chaque compétence, déterminer le niveau demandé : initié, pratique, maîtrise, expert.

> Vérifier la réalité des fiches de poste et leur complémentarité :

L'ensemble des fiches de postes décrit-il tous les besoins du service en termes d'activités ?

Les compétences requises sont-elles bien évaluées, en relation avec le dictionnaire des compétences ?

Y a-t-il des sur ou sous évaluations des besoins ?

Cela correspond-il à la structure des emplois du service ?

> Connaître les compétences réellement présentes dans le service :

Reprendre avec chaque agent et sa hiérarchie la liste des compétences détenues en lien avec le dictionnaire des compétences.

Les données devraient être déjà connues à travers les grilles des entretiens professionnels.

La relecture avec une personne extérieure permet d'évacuer le biais de la relation interpersonnelle qui peut émerger lors des entretiens professionnels.

Cette première étape permet de réaliser une matrice des compétences demandées pour le fonctionnement du service.

L'étape suivante consiste à vérifier l'adéquation entre les compétences demandées et celles réellement acquises par les agents.

Les différences éventuellement constatées permettent d'établir un plan de développement des compétences.

> **Réaliser la matrice des compétences demandées pour le fonctionnement du service :**

Il s'agit de mettre, sous la forme d'une matrice, le niveau demandé pour chacune des compétences nécessaires au fonctionnement du service.

| | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 | C6 |
|----------|----|----|----|----|----|----|
| Initié | N1 | N4 | | | | |
| Pratique | | | N2 | N2 | N2 | N2 |
| Maîtrise | | | | | | N4 |
| Expert | | | N4 | N4 | | |

> **Réaliser la matrice des compétences des agents du service :**

Il s'agit de déterminer les compétences réelles des agents pour chacune des compétences demandées pour le fonctionnement du service, et d'établir une matrice globale pour le service.

| | AGENT A | | | | AGENT Y | | | | AGENT Z | | | | TOTAL SERVICE | | | |
|------------------------|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------------|----|----|----|
| | N1 | N2 | N3 | N4 | N1 | N2 | N3 | N4 | N1 | N2 | N3 | N4 | N1 | N2 | N3 | N4 |
| Compétence accueil | | | X | | X | | | | | | | X | 1 | | 1 | 1 |
| Compétence budgétaire | | | | | | | X | | | X | | | | 1 | 1 | |
| Compétence classement | X | | | | | | | | X | | | | 2 | | | |
| Compétence secrétariat | | | X | | | | | | X | | | | 1 | | 1 | |
| Compétence ... | | | | | | | | | | | | | | | | |

Cette matrice permet de :

- Visualiser les **fragilités** du service. Exemple : 1 seul agent exerce une compétence déterminée (en cas d'absence, la compétence n'est plus exercée) ou plusieurs agents exercent une compétence, mais aucun n'a le niveau demandé ;
- Déterminer les **écarts** existants entre les compétences demandées par le service et les compétences réellement exercées par les agents.

> **La réduction des écarts constatés :**

Elle peut être atteinte de plusieurs manières, selon le type de besoins :

- Soit par la mise en place d'échanges de pratiques, de réunions internes, de rédaction de fiches. Cela peut se faire lorsque la compétence se trouve déjà dans le service et doit être diffusée sur plusieurs postes ;
- Soit par des dispositifs de formation : l'analyse doit conduire à regarder si les programmes traditionnels de formation sont adaptés et s'il existe des spécificités locales engendrant la nécessité de modules spécifiques ;
- Soit par un dispositif de tutorat à l'intérieur du service.

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

- Ces outils de gestion doivent être actualisés régulièrement ;
- Ces matrices peuvent être une base de travail pour l'élaboration du plan de formation ;
- Cette technique peut également être utilisée dans des projets d'évolution d'un service (de quelles compétences aura-t-on besoin ? Quel niveau ? Existent-elles dans d'autres services ?...)

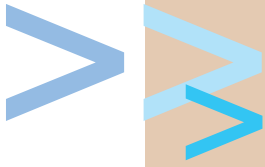
> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Les moyens à mobiliser sont :

- Lors de la phase d'analyse des écarts : l'implication des équipes et du management ;
- Lors de la mise en œuvre de la politique de réduction des écarts : l'intervention du service et des crédits de formation.

> **Contact**

Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'immigration /
Secrétariat général/ Direction des ressources humaines/ Sous-direction des personnels/
Mission projets professionnels : 01 56 77 74 92 / Chef de la mission MPP : Claire Lavoue-
Desdevises



5.4. Le comité de suivi des agents

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

> Descriptif

Comité de suivi des agents de la direction des ressources humaines incluant : la directrice des RH, 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 sur leur poste, des agents dont l'entretien d'évaluation 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

3 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.

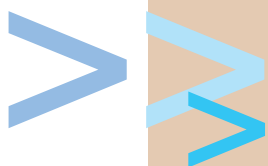
> Contact

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

Nadine Dan

adjointe au chef du bureau DRH3D

tél 01 40 56 75 66



5.5. La valorisation de l'expérience des seniors

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

> Descriptif

Mise en place d'un groupe de travail sur l'employabilité des seniors et la dynamisation des fins de carrière des cadres supérieurs.

> Contexte - Enjeux

La problématique des seniors, et notamment les enjeux liés à leur emploi, sont une question majeure pour le secteur public comme pour le secteur privé, même si elle ne s'y pose pas exactement dans les mêmes termes.

La terminologie « senior », dans le monde de l'emploi, fait en effet référence à une « situation de fin de vie professionnelle » et, à partir de 50 ans, l'âge est souvent mentionné comme pouvant représenter un frein dans une gestion dynamique de carrière, voire un blocage pour une mobilité professionnelle.

Dans le secteur public toutefois, et c'est une différence majeure avec le secteur privé, les règles statutaires font que les seniors **sont en activité et rémunérés** ; il ne s'agit donc pas de les maintenir dans l'emploi mais de les **maintenir dans des fonctions** d'un niveau satisfaisant au regard, notamment, des besoins des services, de leurs aspirations et de la rémunération qui leur est versée.

Les cadres supérieurs des ministères économique et financier partent majoritairement à la retraite à l'âge limite de 65 ans. Il est donc à prévoir que la récente réforme des retraites prolongera encore la durée de leur vie professionnelle.

Par ailleurs, les seniors aspirent eux aussi à la reconnaissance de leurs compétences, à la valorisation de leur expérience et, dans leur grande majorité, à l'exercice de responsabilités.

Une réflexion sur des dispositifs d'accompagnement et de gestion des carrières qui prennent en compte les besoins particuliers des seniors est donc apparue indispensable.

> Objectifs - Finalités

Après avoir cerné les caractéristiques de la population des administrateurs civils seniors d'un point de vue démographique et fonctionnel dans le cadre d'une étude statistique, une réflexion a été menée conjointement avec les directions afin de faire des propositions concrètes pour améliorer l'employabilité des administrateurs civils seniors et les trajectoires de fin de carrière.

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

Piloté au sein du secrétariat général par la délégation à l'encadrement supérieur, le projet s'est déroulé en quatre étapes :

- Étude menée en 2009 et présentée pour validation au Secrétaire général ;
- Première réunion d'information et de réflexion avec les directions en juin 2010 ;
- Enquête effectuée par Ipsos auprès d'un panel d'administrateurs civils de la tranche 50-64 ans afin de recueillir leur perception de la situation, leurs attentes et leurs souhaits en matière d'évolution de carrière ;
- Deuxième réunion avec les directions en novembre 2010 afin de leur présenter le plan d'actions 2011 et de recueillir leurs observations.

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

Etablir un diagnostic préalable est une étape indispensable afin d'avoir des données fiables, actualisées et incontournables.

Nécessité de faire adhérer les directions à la démarche.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

- Un stagiaire ENSAI durant 3 mois pour recueillir et fiabiliser les données statistiques ;
- Enquête Ipsos (coût : 11 000 €).

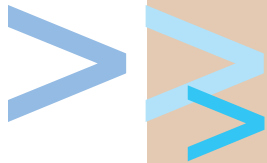
> **Contact**

Michèle Féjoz

Déléguée à l'encadrement supérieur
michele.fejoz@finances.gouv.fr
Tel : 01 53 18 39 90

Monique Schwartz-Autissier

adjointe à la Déléguée
monique.schwartz-autissier@finances.gouv.fr
Tel : 01 53 18 73 52



5.6. La mission de réaffectation des agents des CIRA

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

> Descriptif - Contexte - Enjeux

En 2007, le comité de modernisation des politiques publiques a décidé que les neuf centres interministériels de renseignements administratifs (CIRA) seraient regroupés en un centre unique à Metz.

L'année 2009 a donc été consacrée à la réduction progressive de l'activité des CIRA et à la montée en puissance du CIRA unique de Metz.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Compte tenu de l'organisation particulière de ces structures qui ne relevaient pas d'une administration déconcentrée mais de la Documentation française, la réaffectation des 78 agents ne pouvait être menée à terme que si elle était organisée en mode « projet » :

- Un préfet a été chargé de la conduite de cette mission, assurant le lien entre les agents, leurs administrations d'origine et leurs administrations d'accueil ;
- La mission d'organisation des services du Premier ministre (MOSPM), la Documentation française/Journaux officiels et la sous-direction des ressources humaines (SDRH) de la direction des services administratifs et financiers (DSAF) se sont associés pour faciliter la conduite du projet (animation du comité de pilotage, points de situation avec les partenaires sociaux, intervention auprès des secrétaires généraux des ministères concernés, organisation de formations...) ;
- La SDRH des services du Premier ministre est intervenue dans tous les registres de gestion des ressources humaines :
 - Accompagnement personnalisé des agents encore sans affectation par la section de la mobilité et des carrières, interface avec les interlocuteurs concernés (France Telecom, préfectures, ministères) ;
 - Actions de formation importantes et personnalisées en vue de la réaffectation de certains agents (bilans de compétences notamment) ;
 - Traitement des dossiers indemnitaires (prime de restructuration) ;
 - Suivi et gestion administrative (rédaction des mises à disposition).

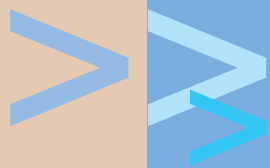
Les services du Premier ministre ont mis à disposition d'administrations locales certains agents pour faciliter leur réinsertion.

> Bilan - Évaluation

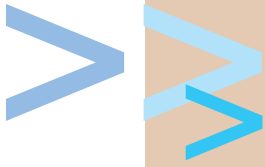
A l'issue de cette mission, seuls deux agents n'étaient pas réaffectés au 1^{er} janvier 2010. Ils ont continué à bénéficier de l'appui de la DSAF, pour les aider à finaliser leurs démarches de recherche de poste.

> Contact

Jean-Charles Poirel
chef du bureau de la GRH - DASF
jean-charles.poirel@pm.gouv.fr



6 - Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle



6.1. Plan d'action « égalité professionnelle »

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique
et de la Réforme de l'État**

> **Descriptif**

Mise en œuvre d'un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

> **Contexte - Enjeux**

Les ministères économique et financier ont souhaité avoir une approche globale sur les questions de diversité et d'égalité professionnelle. Parallèlement à une démarche de labellisation « diversité », les ministres ont donc souhaité qu'une politique active centrée spécifiquement sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes soit mise en œuvre au sein des ministères.

> **Objectifs - Finalités**

Au-delà du respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui est une obligation légale forte, l'objectif est de marquer l'engagement des ministères économique et financier au plus haut niveau en proposant des mesures concrètes et mesurables propres à améliorer les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes.

C'est dans cet esprit qu'a été élaboré un plan d'action ministériel, partagé avec les partenaires sociaux. Ce document fixant des objectifs devant se traduire par des mesures à caractère opérationnel. Il couvre la période 2010-2012 et retient cinq axes de progrès :

- Approfondir la connaissance de la situation des femmes ;
- Améliorer leur déroulement de carrière ;
- Mettre davantage la formation au service de la promotion des femmes ;
- Mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, et prendre en compte la parentalité ;
- Mener une politique active de communication.

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

La décision d'élaborer un programme de travail pour assurer la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes a été prise dans le cadre d'un groupe de travail du comité technique paritaire ministériel qui s'est tenu le 5 mai 2009. Il a été également acté que ce document devait engager toutes les parties, administration et fédérations syndicales.

Depuis cette réunion, une concertation approfondie a été engagée avec les partenaires sociaux au cours de plusieurs réunions d'un groupe informel tout au long de l'année 2009 et au début de l'année 2010.

Les ministres ont annoncé les principales mesures proposées dans ce plan lors du comité consultatif pour la diversité et l'égalité professionnelle qui s'est réuni sous leur présidence le 9 juillet 2010.

Les orientations retenues doivent s'appliquer au périmètre des ministères économique et financier et pourront faire l'objet d'adaptation au niveau directionnel, cette déclinaison devant favoriser son appropriation par les acteurs locaux et être menée en concertation avec les organisations syndicales.

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

Des mesures concrètes

C'est par un ensemble de mesures concrètes, dans le respect du statut général de la Fonction publique, qu'il est possible d'y parvenir, en étant conscient que l'action qui peut être menée au sein du cadre de travail ne saurait corriger, à elle seule, des inégalités de situation qui trouvent souvent leurs sources en dehors de ce cadre.

Une communication active

Ce volet est déterminant. Si une communication générale autour de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes peut favoriser l'évolution des mentalités, il est aussi indispensable que les mesures précises retenues soient connues du plus grand nombre pour qu'elles aient une traduction pratique effective. Une communication appropriée doit donc être engagée à tout niveau et en menant des actions de proximité.

> **Bilan - Évaluation**

Le plan doit servir de grille de référence pour l'examen de différentes problématiques abordées dans les différentes instances de dialogue social (CTP, CHS, CNAS, CAP).

Plus spécifiquement, sa mise en œuvre au cours de la période 2010-2012 devra faire l'objet de points d'étape réguliers au niveau ministériel, une évaluation des mesures prises devant être présentée au moins une fois par an aux partenaires sociaux lors de la présentation du bilan annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes.

> **Contact**

Le délégué à l'égalité professionnelle et à la diversité



6.2. Classes préparatoires intégrées « réussite finances »

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

> Descriptif

Le dispositif des classes préparatoires intégrées (CPI) est déployé dans les écoles d'application de la DGFIP, de la DGDDI et de la DGCCRF depuis 2009. Il est désormais composé de huit classes préparant les élèves aux concours des ministères économique et financier : cinq classes pour les concours de catégorie A et trois pour les concours de catégorie B.

Ces classes assurent une couverture territoriale assez large : Noisy-le-Grand, Lyon, Toulouse, Montpellier, Clermont-Ferrand et Tourcoing.

> Contexte - Enjeux

La mise en œuvre des CPI répond aux objectifs fixés le 17 décembre 2008 par le Président de la République et rappelés le 13 février 2009 par le ministre lors de l'installation du comité consultatif « diversité et égalité professionnelle ».

> Objectifs - Finalités

- Préparer aux concours de catégorie A et B de toutes les directions, quelle que soit la direction de rattachement de l'établissement de formation qui accueille la CPI ;
- Accueillir des jeunes ayant le niveau de diplôme requis pour se présenter aux concours et sélectionnés sur des critères sociaux appréciés sur la base de plusieurs éléments (plafond de ressources pour obtenir une bourse, demandeur d'emploi, études en ZEP, domiciliation...) mais aussi de motivation, celle-ci étant appréciée au cours d'un entretien avec des responsables de l'établissement organisateur de la CPI ;
- Offrir un soutien pédagogique.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La mise en place des CPI a été réalisée selon deux modalités : l'une avec des inscriptions en avril et mai pour une période de formation d'une durée d'environ 180 heures s'étalant entre septembre et décembre, et l'autre avec des inscriptions ouvertes en octobre pour des préparations se déroulant de février jusqu'à la fin de l'année pour un volume horaire de plus de 200 heures.

Les CPI offrent un soutien pédagogique : actualisation des connaissances, conseil de méthode, entraînement aux épreuves. Les élèves bénéficient également d'un accès à l'offre de services pédagogiques en ligne qui leur est réservée sur le site « Réussite Finances ».

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

La communication est un élément-clé de la réussite des dispositifs d'aide à la préparation aux concours. Les réseaux de Pôle emploi et des missions locales sont sollicités.

Un site Internet/Intranet dédié a été créé : www.reussite.finances.gouv.fr

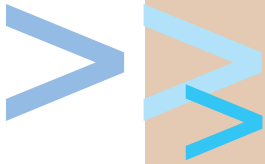
Ce site présente l'ensemble de l'offre d'aide à la préparation aux concours : les classes préparatoires intégrées et le dispositif territorial. Déployée depuis 2008 par la DGFIP dans un grand nombre de départements, cette formule est organisée par les services déconcentrés qui passent des conventions avec des établissements scolaires ou des universités pour offrir aux jeunes des milieux défavorisés un soutien à la préparation aux concours dans le cadre de cycles d'une durée comprise entre 50 et 80 heures selon le concours préparé.

> **Bilan - Évaluation**

Le taux de réussite des CPI se situe entre 15 et 19%, ce qui est encourageant compte tenu du choix fait par les ministères économique et financier de respecter le caractère social du dispositif en sélectionnant des jeunes qui ont juste le niveau de diplôme requis pour se présenter aux concours et qui sont en très large majorité des demandeurs d'emploi.

> **Contact**

Secrétariat général / Direction des ressources humaines



6.3. La cellule de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés

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

> Descriptif

Créée en 1991, la cellule de recrutement et d'insertion des personnes handicapées (CRIPH) est une structure dédiée à l'ensemble de la problématique du handicap : recrutement, insertion, maintien dans l'emploi.

La CRIPH est rattachée à la direction des ressources humaines du secrétariat général des ministères économique et financier.

> Contexte - Enjeux

Relayer les politiques conduites dans la Fonction publique en faveur des personnes handicapées au sein des ministères économique et financier.

Harmoniser les actions conduites dans les directions de Bercy.

Proposer un point d'entrée unique pour les personnes concernées.

> Objectifs - Finalités

Améliorer les conditions de travail des personnes handicapées et la qualité des services qu'elles rendent.

Parvenir au taux légal d'emploi de 6 % de personnes handicapées.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La mise en place des services offerts par la CRIPH est concomitante au processus d'affectation des agents handicapés.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Compte tenu de la méconnaissance et des stéréotypes qui prévalent en matière de handicap et constituent des freins reconnus, l'utilité d'un tel service est indéniable, pour informer et former notamment.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

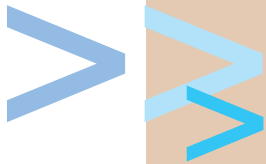
Seul le coût de la rémunération des 9 agents affectés à la CRIPH est à prendre en compte, les autres moyens relevant des crédits alloués par le FIPHFP, dans le cadre de conventions qu'il signe avec les employeurs publics.

> Bilan - Évaluation

Un recul de 19 ans permet d'assurer que la création de la cellule s'est avérée très bénéfique à tous égards et, en premier lieu, pour les personnes handicapées elles-mêmes.

> Contact

Le délégué ministériel au handicap



6.4. Le centre d'interprétation en langues des signes

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

> Descriptif

Dispositif permettant aux agents déficients auditifs de communiquer, de s'informer, voire de suivre des formations complètes et de longue durée en ayant recours à un centre « relais téléphonique d'interprétariat ».

> Contexte - Enjeux

Le recours aux moyens humains (interprète physiquement présent sur site) est quelquefois difficile, onéreux et limité à de courtes durées.

Le centre « relais téléphonique d'interprétariat » confère aux personnes concernées une pleine capacité à exercer la totalité de leurs tâches.

> Objectifs - Finalités

L'objectif est de donner aux personnes sourdes une totale autonomie en matière de communication, tant avec leurs collègues qu'avec l'extérieur.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Trois opérateurs proposent ce type de prestations : Viable France, Tadéo et Websourds.

La mise en place du centre relais doit tenir compte d'éventuelles contraintes liées à la configuration des locaux ainsi qu'à la sécurité des réseaux informatiques.

Elle peut être rapide dès lors qu'existent des lignes ADSL « ouvertes » par lesquelles circuleront les liaisons qui ne sont pas seulement téléphoniques mais également « images », pour permettre le langage signé ou le mode texte.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Une large information (non seulement des agents sourds mais aussi de leurs collègues et responsables hiérarchiques) ne peut que favoriser la généralisation et, dès lors, la banalisation du dispositif.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Les coûts d'installation et de fonctionnement sont éligibles aux dépenses prises en charge par le FIPHFP (l'équipement d'un poste, hormis la mise en place d'une ligne ADSL, s'élève environ à 1 000 €).

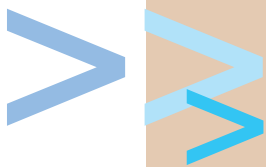
Chaque direction ou service prend ensuite en charge le coût des communications qui inclut la rémunération de l'interprète à distance.

> **Bilan - Évaluation**

Les expérimentations conduites depuis 2008 par la cellule de recrutement et d'insertion des personnes handicapées (CRIPH) des ministères économique et financier se sont avérées très satisfaisantes, y compris dans le cadre du suivi de la totalité d'une scolarité de 6 mois par des élèves sourds.

> **Contact**

Secrétariat général / Direction des ressources humaines / CRIPH



6.5. Le recrutement PACTE

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif - Contexte - Enjeux

Le ministère de la culture et de la communication a recruté en septembre 2008 15 agents par la voie du PACTE (parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de la fonction publique d'Etat) en vue de leur titularisation en janvier 2010.

Dispositif pertinent, il permet de recruter des jeunes dont le niveau d'étude rend plus difficile l'accès à la fonction publique par voie de concours. Les agents recrutés font preuve pour la plupart d'une très grande motivation, qui s'exprime tant dans le suivi de la formation que dans leur implication dans leur service d'affectation. Ils apparaissent comme des éléments moteurs au sein des équipes. C'est un véritable gage de renouvellement et d'ouverture à la diversité.

Quelques points d'attention ont été identifiés pour un bon déroulement de ce recrutement : une structure d'accueil prête à s'investir, des tuteurs formés et disponibles, des stagiaires suivis tout au long de leur stage.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

1- Un recrutement préparé en amont avec les structures d'affectation et les tuteurs

- **La diffusion de l'information** de ce type de recrutement doit être suffisamment large (avis sur site internet, insertion presse locale) pour permettre d'atteindre un public nombreux et diversifié. Les cas de désistements sont fréquents, la liste complémentaire doit donc être constituée de façon à l'anticiper ;
- **L'implication** : les structures d'affectation (en l'occurrence, établissement public et service à compétence nationale) doivent être impliquées dans le choix de ce type de recrutement à plusieurs niveaux : le directeur du service ou de l'encadrant, le responsable des ressources humaines, le responsable de formation et le tuteur ;
- **L'accompagnement par le tuteur** : le tuteur est un collègue de travail, expérimenté, qui possède une bonne connaissance du métier et des process d'apprentissage. Il est volontaire pour cette mission. Idéalement, il est approché, voire choisit au moment de lancement du recrutement. Il peut prendre en charge au maximum 2 stagiaires sur la période ;
- **La formation du tuteur** est mise en œuvre en amont de l'arrivée de l'agent dans le service (2 jours sur l'accompagnement d'un stagiaire, la réglementation, l'objectif), puis, en aval, 1 jour sur un retour d'expérience. Cette formation est collective aux tuteurs d'un même recrutement. Elle permet par la suite de créer un vivier de tuteurs pour les prochains recrutements ;
- Le tuteur est indemnisé sur la base de 2 jours de formation pour son accompagnement. Sa responsabilité est importante : rédaction d'un livret de suivi de l'agent, support pour l'évaluation et le rapport présenté à la commission de titularisation. Cette mission devrait être valorisée.

2- Le déroulement : 18 mois de stage

- Une rémunération à 100% : le ministère a mis en place ce dispositif pour la première fois en 2008 . Tous les agents recrutés ont été rémunérés à 100 %. La commission de recrutement a procédé aux choix des candidats en tenant compte des enjeux sociaux mais également de la nécessité de répondre de manière efficace aux besoins de recrutement des structures d'affectation ;
- Une période potentiellement fragile : parmi les 15 agents recrutés par la commission de recrutement, deux d'entre eux ont mis fin à leur contrat durant la période d'essai et ont été remplacés par des personnes inscrites sur la liste complémentaire. La difficulté dans ce cas est d'intégrer pendant le parcours des nouveaux agents. Une attention plus particulière doit leur être portée pour faciliter leur insertion dans l'équipe et favoriser l'adaptation au poste de travail ;
- Le comité de suivi de la formation : pour permettre un suivi du dispositif et ne pas laisser, tuteur et stagiaire en difficulté, un comité de suivi s'est mis en place. Piloté par le responsable de la formation PACTE, le comité de suivi de la formation est composé des tuteurs, des représentants des structures d'affectation (service ressources humaines) et des représentants de l'organisme de formation dont le formateur. Cette instance permet de se questionner sur l'action tout au long du processus et d'échanger sur les outils (carnet de suivi), la formation et l'évolution des agents tant au niveau professionnel que formatif. Cette instance complète les échanges téléphoniques qu'entretiennent les tuteurs, stagiaires et formateurs entre eux ;
- La commission de titularisation s'est réunie en janvier 2010. Elle a procédé à la titularisation de 11 agents. Elle a prolongé le contrat de l'un d'entre eux en raison de difficultés rencontrées sur le site d'affectation ; l'agent concerné effectuera sa prolongation de 10 mois au sein d'une autre structure. Il a été mis fin au contrat de deux agents. Les raisons qui ont conduit la commission à ne pas titulariser ces deux agents étaient liées à des insuffisances professionnelles de nature comportementale et disciplinaire.

3- La formation des agents : 25% de leur temps de stage

Les 15 agents ont été recrutés sur des postes d'adjoints techniques d'accueil, de surveillance. 11 agents ont été affectés sur des postes d'accueil et de surveillance et 4 dans des services d'archives.

Le programme des formations proposé aux participants se décompose comme suit :

- **Une formation prise de poste d'1 jour.** Il s'agit d'une formation d'intégration dès la prise de poste dont l'objectif est de présenter le ministère et le dispositif PACTE aux stagiaires ainsi que leurs droits et leurs obligations ;

- **Une formation plus professionnalisante** comprenant plusieurs volets :

- Volet 1 : une action de 3 jours (soit 18 heures) sur le travail d'équipe, l'accueil et la communication, missions essentielles pour un agent d'accueil ;
- Volet 2 : une action qualifiante en vue de l'obtention du titre d'agent de sûreté et de sécurité privée. Cette formation d'une durée de 65 jours (soit 455 heures) délivrée par l'AFPA correspond en grande partie aux missions dévolues aux agents PACTE travaillant au sein d'un service d'accueil et de surveillance dans les musées ou les domaines ;
- Volet 3 : aucune des formations inscrites au RNCP ne correspondait aux missions des agents Pacte affectés aux Archives nationales sur des fonctions archivistiques ou de magasinage. C'est pourquoi en plus du titre, les agents affectés dans un service d'archives suivront un programme de formations liées aux métiers des archives d'une durée de 12,5 jours (soit 75 heures) organisé par le ministère ;
- Volet 4 : remise à niveau. L'un des agents, bien que très volontaire, présente de grandes difficultés de compréhension en lecture et écriture.

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

La durée totale de la formation représente 25 % de la durée totale du contrat.

A ces formations collectives peuvent s'ajouter des formations individuelles en fonction de la situation de chaque agent. Ainsi un agent en grande difficulté s'est vu proposer une formation de remise à niveau en lecture et écriture.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Coût de la formation longue pour l'obtention du titre : 66 625 euros pour 15 agents soit 4 408 euros par agent.

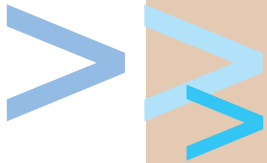
Coût de la formation et indemnisation des tuteurs : 7 106 euros.

> **Contact**

Pôle recrutement et parcours professionnel :

Régine Roger

01 40 15 84 75



6.6. Synthèse de la mise en œuvre du PACTE

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

> Descriptif

Le PACTE - parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique de l'État – constitue une nouvelle voie ordinaire de recrutement dans les corps et cadres d'emplois de la catégorie C, par un contrat de droit public donnant vocation à être titularisé.

Il a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle de jeunes de 16 à 25 ans révolus sans qualification ou peu diplômés, par l'acquisition d'une qualification en lien avec l'emploi exercé.

Dans l'enseignement scolaire, les recrutements sont en grande majorité opérés dans les services déconcentrés et en collèges ou lycées et, ce, dans la filière administrative.

> Contexte - Enjeux

Les jeunes gens qui n'ont pas trouvé leur place dans le système scolaire, pour la plupart, issus de zones urbaines sensibles, rencontrent également beaucoup de difficultés pour trouver un emploi stable.

Le recrutement par la voie du PACTE permet à quelques-uns d'entre eux (96 personnes en 2009) d'avoir une chance de rentrer dans le monde du travail, alors que leur seul niveau scolaire ne leur permettrait pas de réussir le concours d'adjoint administratif.

> Objectifs - Finalités

L'objectif du recrutement dans le cadre du PACTE est de pourvoir des postes de catégorie C, notamment dans la filière administrative ou technique. En 2009, le ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative a offert 153 possibilités de recrutement par cette voie, représentant près de 15% du volume total du recrutement dans un corps de catégorie C.

Au final, 96 contrats ont pu être conclus sur les 153 proposés. Ainsi en 2009, près de 10 % des agents recrutés en catégorie C l'ont été par la voie du PACTE.

Ce type de recrutement a concerné principalement des femmes, les agents ayant en moyenne 22 ans et étant recrutés dans leur département d'origine.

Pour 2010, nous avons maintenu un volume significatif de recrutement par cette voie, puisqu'il était prévu de lui réserver plus de 15 % du volume global de recrutement en catégorie C.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le recrutement par cette voie comprend 3 grandes étapes : la parution des offres de recrutement (1^{er} trimestre de l'année) auprès de Pôle emploi, puis une sélection, lors de commissions académiques, de CV qui doivent alors permettre de déceler une envie de travailler, même si les domaines de compétences du jeune sont éloignés du profil administratif et, enfin, un entretien au cours duquel la volonté de s'investir est finalement appréciée.

La signature des contrats intervient le 1^{er} septembre et couvre une année scolaire. Les deux premiers mois constituent la période d'essai et durant cette période, avec le soutien d'un GRETA, au moins 20 % du temps de travail est consacré à la formation, portant essentiellement sur la remise à niveau en français et en mathématiques.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La principale réussite de ce dispositif est d'engager le ministère dans la prolongation de son action éducative en permettant à des jeunes en difficulté scolaire de pouvoir intégrer la fonction publique dans le cadre d'un tutorat. Bien qu'il y ait une certaine réticence à l'accueil de ces jeunes, la réussite est souvent au rendez-vous, permettant ainsi de renforcer les équipes administratives des établissements ou services déconcentrés qui se sont engagés dans cette démarche.

Quelques freins au recrutement de ces jeunes peuvent être identifiés comme le faible niveau des agents recrutés et, souvent, leur âge. En effet ceux de moins de 21 ans ont plus de difficultés. En outre, il faut veiller à ce que les tuteurs soient nommés rapidement, mais il est mal aisé de trouver des personnes qui veulent s'engager pleinement durant une année scolaire, le suivi de ces agents étant assez lourd.

Quelques points de vigilance sont à noter, qui constituent autant de voies d'amélioration possible. Il convient de veiller à ne pas isoler un agent en contrat PACTE, notamment en l'affectant dans un service d'une certaine importance, d'améliorer la communication en direction des supérieurs hiérarchiques, de mieux accompagner les établissements d'accueil et de valoriser la fonction de tuteur.

Enfin, il serait utile de mener une réflexion sur la durée du contrat, notamment en permettant une deuxième année de stage afin d'éviter, au bout de la première année, le licenciement d'agents pour lesquels une seconde année de contrat serait pleinement profitable.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Il est difficile de mesurer précisément le coût du dispositif puisque le coût d'un agent recruté par cette voie est plus faible que celui d'un agent de catégorie C, même recruté sans concours. Néanmoins, le temps passé par le jeune en formation implique qu'il soit compensé par un autre agent, et l'investissement du tuteur dans le suivi du jeune doit également être pris en compte.

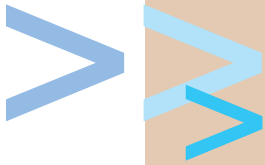
> Bilan - Évaluation

Même si leur nombre reste limité, les recrutements opérés par la voie du PACTE traduisent l'investissement des services déconcentrés et des structures d'accueil (collèges et lycées) et constituent assez souvent autant de « réussites ».

C'est sur la qualité des recrutements opérés par cette voie qu'il faut insister plutôt que sur leur nombre.

> Contact

Didier Sabine
MENJVA / MENESR
Sous directeur de la gestion des carrières
DGRH C
01 55 55 01 00



6.7. La parité homme-femme au MAEE

Ministère des Affaires étrangères et Européennes

> Descriptif - Contexte - Enjeux

Les femmes représentent 53% des agents titulaires du ministère des Affaires étrangères et européennes au sein duquel elles se répartissent de la façon suivante : 27% des agents de catégorie A, 41% des agents de catégorie B, 69% des agents de catégorie C.

> Objectifs - Finalités

Partant du constat que la part des femmes varie avec le niveau de responsabilité et que l'effort principal doit porter sur l'encadrement supérieur, la politique du ministère – qui a adopté en 2008 un plan triennal pour l'égalité femmes-hommes - est axée sur les objectifs suivants :

1- assurer une mixité effective à chaque strate de l'encadrement

En administration centrale :

- En 2010, 18% de femmes occupent un poste d'encadrement supérieur (14% en 2006) : 18 femmes sont conseillères ou conseillères techniques dans les cabinets ministériels, 1 femme est directrice générale adjointe, 7 sont directrices et 3 inspectrices ;
- 35% occupent un poste d'encadrement intermédiaire (20% en 2006) : 22 femmes sont sous-directrices ;
- les postes de chefs de bureau sont occupés à 41% par des femmes.

A l'étranger, la proportion des femmes ambassadeurs augmente : 15% en 2010 (10% en 2006).

2- tendre vers une représentation équilibrée entre hommes et femmes au sein des grades/corps.

3- poursuivre l'objectif d'une parité hommes-femmes dans les instances de recrutement et de promotion (jurys de concours, commissions paritaires). 33% des présidences du jury de concours du MAEE sont assurées par des femmes en 2010 (16% en 2005) et la proportion des femmes parmi les jurés atteint 39% (37% en 2005).

4- conseiller les femmes et soutenir leurs ambitions professionnelles en poursuivant les efforts de valorisation de la mobilité interministérielle et dans le secteur privé.

5- identifier les postes de travail, y compris parmi les postes d'encadrement et sur des dossiers politiques, afin de permettre l'exercice de fonctions à temps partiel.

6- favoriser une meilleure articulation vie privée / vie professionnelle (20 berceaux réservés dans une crèche proche du site de la Convention).

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La question de la place des femmes au sein du ministère fait par ailleurs l'objet d'un dialogue suivi entre l'administration et l'association « Femmes et diplomatie », pour laquelle elle est un thème central. C'est également en étroite partenariat avec cette association que sont définis les thèmes abordés lors des débats tenus chaque année à l'occasion de la Journée de la femme.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

REUSSITE :

- **Recrutements** en progression : les femmes représentent 38% des lauréats de concours de catégorie A sur la période 2007-2010 (31% sur 2002-2006) ;
- Le nombre des femmes ayant suivi une **formation** a triplé de 2007 à 2009 ;
- Leur part dans l'**encadrement supérieur** est plus que proportionnelle aux viviers d'agents concernés.

FREINS :

- La **mobilité géographique** des femmes (39%) reste inférieure à celle des hommes en raison des contraintes de vie familiale ;
- L'utilisation du **temps partiel** entraîne une carrière plus heurtée.

VIGILANCE :

- Attention portée par la DRH à l'**équilibre vie professionnelle - vie privée et aux conjoints** ;
- Poursuite des efforts en matière de **nomination et de promotion**.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

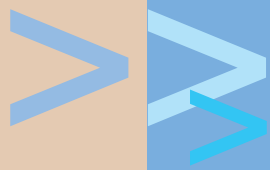
Sensibilisation des personnels d'encadrement.

> Bilan - Évaluation

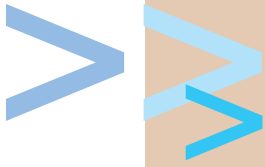
Un bilan sera effectué à échéance du plan triennal 2008-2011

> Contact

Marie-Claire Dubocq
Bureau des politiques de gestion des ressources humaines
DGA/DRH/1B
27, rue de la Convention
75732 PARIS CEDEX 15
Tél. 01 43 17 78 01



7 - Agir sur l'environnement professionnel



7.1. Modalités d'accompagnement des ACMO

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif

Les agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) au ministère de la Culture et de la Communication bénéficient d'un dispositif d'animation de leur réseau qui privilégie des moments et des moyens d'échanges, d'actualisation des connaissances et de partage des bonnes pratiques.

> Contexte - Enjeux

Les ACMO du ministère sont répartis sur des implantations nombreuses et dispersées.

Conscient du sentiment d'isolement que peut générer cette dispersion des sites, le bureau de l'action sociale et de la prévention du ministère, en lien étroit avec les inspecteurs d'hygiène et de sécurité, la médecine de prévention et le bureau de la formation ont conçu l'animation du réseau des ACMO.

> Contenu - Objectifs

Les formations :

En dehors des réunions du réseau qui constituent des temps forts de l'animation du réseau, les formations sont un moment privilégié d'échange entre les ACMO. Elles sont plébiscitées.

Deux types de formation sont proposés :

- Le premier correspond à une formation initiale, obligatoire avant toute prise de poste, d'une durée de cinq jours découpés en 2 modules. Le contenu de cette formation aborde la mission, les droits et les devoirs de l'ACMO. Elle comporte une partie théorique (le rôle de l'ACMO, la maîtrise des bases juridiques et techniques...) et une partie pratique consacrée à une mise en situation sur un cas pratique tel qu'un exercice de visite hygiène et sécurité sur site ;
- Le second correspond à une formation de remise à niveau d'une durée de 2 jours consacrée à l'étude de thèmes spécifiques. Les derniers thèmes abordés ont été les suivants : le plan de prévention, la démarche d'évaluation des risques professionnels, le document unique, le risque routier, les risques électriques, les risques chimiques, le travail en hauteur.

Les instances :

Les comités d'hygiène et de sécurité de l'ensemble des sites concernés constituent des instances privilégiées d'expression des ACMO qui y participent. A l'occasion de leur préparation et de leur tenue les ACMO échangent et collaborent étroitement avec l'inspecteur hygiène et sécurité en charge du site mais également avec le médecin de prévention chargé d'assurer le tiers temps et le suivi des agents en poste au sein de la structure.

Les Ressources :

L'ensemble des ressources mises à disposition des ACMO est accessible sous une rubrique dédiée « hygiène et sécurité » de l'intranet ministériel.

Annuaire ACMO :

La connaissance de la composition du réseau des ACMO constitue un outil fondamental d'animation du réseau. Régulièrement actualisé cet annuaire est en fait composé de six éléments. Les ACMO sont ainsi répartis par structure de rattachement. Sont ainsi identifiés ceux qui exercent :

- En administration centrale, services à compétence nationale et établissements publics ;
- En directions régionales des affaires culturelles (DRAC) et services territoriaux d'architecture et du patrimoine (STAP) ;
- En écoles d'architecture ;
- En écoles d'art ;
- Au centre des monuments nationaux (CMN) à raison du nombre d'implantation de cet établissement public ;
- À l'institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP) à raison du nombre et de la spécificité des sites à couvrir.

Fiches thématiques :

Des notices pratiques et très synthétiques, indiquant les liens utiles vers des institutions publiques ou des organismes spécialisés, ont été rédigées et mises en ligne. Elles sont consacrées aux principaux risques recensés. Elles constituent des outils de synthèse technico-réglementaires thématiques.

Forum et FAQ :

Un forum et une foire aux questions sont également accessibles en ligne aux ACMO. Le forum permet de répondre aux questions des ACMO qui préfèrent néanmoins recourir au contact direct avec l'agent chargé de l'hygiène et de la sécurité au sein du bureau de l'action sociale et de la prévention ou avec les inspecteurs. La foire aux questions est conçue pour être directement accessible depuis les fiches thématiques évoquées ci-dessus.

Corpus réglementaire :

Les principaux textes réglementaires d'origine ministérielle sont également mis à disposition des ACMO sur l'intranet. Cette sous-rubrique leur permet un accès rapide et pratique aux sources réglementaires et fondamentales qui complète les fiches thématiques et la FAQ.

Une rubrique recensant les actions et réalisations exemplaires initiées par des ACMO est actuellement en projet pour enrichir les ressources d'ores et déjà disponibles.

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

Réunions annuelles :

Elles sont initiées depuis 2007 et ont été organisées pour des communautés d'ACMO différentes.

L'ordre du jour de ces réunions, adapté au public réuni, est conçu en étroite collaboration entre le bureau de l'action sociale et de la prévention et les inspecteurs d'hygiène et de sécurité qui s'impliquent fortement dans l'animation du réseau.

Un rassemblement plénier a réuni en 2007 l'ensemble des ACMO du ministère,

En 2008 ont été réunis les ACMO des écoles d'architecture,

En 2009 ont été réunis les ACMO des DRAC /SDAP.

A titre indicatif le programme de cette dernière réunion qui s'est tenue le 15 décembre 2009 a permis d'aborder :

- Les incidences en matière de prévention des risques professionnels dans le cadre de la nouvelle organisation des DRAC (rapprochement DRAC / SDAP) ;
- Les principaux axes de l'accord santé et sécurité au travail dans la fonction publique ;
- Le programme national de prévention des risques ;
- L'actualité du risque de pandémie grippale et les relations médecins de prévention - ACMO ;
- Le risque routier, éléments de langage et de méthodologie ;
- La circulaire et la lettre de mission d'un ACMO à travers l'expérience d'une DRAC.

Toutes ces formations sont assurées par l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, organisme de formation du ministère du Travail. Les formateurs sont des directeurs et des inspecteurs du travail.

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

Facteur de réussite : co-animation du réseau par le bureau de l'action sociale et de la prévention et les inspecteurs d'hygiène et de sécurité.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Environ 1000€/an pour réunion d'un segment du réseau.

Espace de ressources et d'échange dédié sur l'intranet.

> **Bilan - Évaluation**

Au total, depuis 2005, 167 ACMO ont bénéficié de la formation initiale de 5 jours et 74 ACMO ont participé aux formations de spécialisation ou de remise à niveau de 2 jours.

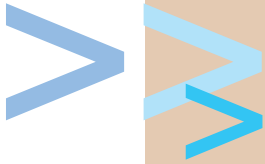


> **Contact**

Bureau de l'action sociale et de la prévention (Secrétariat général/ Service des ressources humaines/Sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations sociales) :

roland.breton@culture.gouv.fr

madeleine.anglard@culture.gouv.fr



7.2. Plan de prévention des risques psychosociaux

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

> Descriptif - Contexte - Enjeux

La question des risques psychosociaux (stress, suicide, difficultés face aux réformes et à la mobilité), a émergé fortement dans le monde du travail depuis quelques années. Sa prévention est devenue une des préoccupations importantes des organisations de travail et des organisations syndicales.

Afin de bâtir sa propre réflexion, le ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration a chargé la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des ressources et des Compétences de la police nationale (DRCPN) de constituer et animer début 2009 un groupe de travail national. Il rassemblait des professionnels de soutien (coordonnateurs nationaux et représentants des médecins de prévention et médecins statutaires, des psychologues, des assistants pour le service social et des inspecteurs hygiène et sécurité) ainsi que des chefs de service déconcentré.

> Objectifs - Finalités

Le groupe de travail a été chargé d'élaborer le plan ministériel de prévention des risques psychosociaux devant répondre aux objectifs suivants :

- Engager résolument le ministère dans une gestion des ressources humaines moderne et innovante ;
- Satisfaire la forte attente des agents sur cette problématique nouvelle, charnière entre vie personnelle et professionnelle ;
- Prendre en compte l'environnement parfois difficile dans lequel s'effectuent les missions exercées par ses agents, notamment les policiers, et parfois propice à l'émergence de ces risques ;
- S'appuyer sur le maillage important, déployé sur l'ensemble du territoire, des professionnels de soutien et des instances de dialogue social (CHS demain CHSCT) prêts à se mobiliser face à ces risques.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Les sous-directions de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel de la DRH et de la DRCPN ont d'abord mené une longue concertation avec toutes les organisations représentatives de l'ensemble des filières professionnelles du ministère afin de présenter la démarche et recueillir leurs attentes en la matière.

Le groupe de travail s'est ensuite engagé dans la rédaction d'un **document cadre**, portant sur la définition des risques psychosociaux, le rôle et les missions des acteurs de la prévention ainsi que sur des orientations générales en matière de :

- Communication et sensibilisation
- Formation
- Mise en œuvre d'outils diagnostic

Les travaux du groupe ad-hoc se sont appuyés sur l'expertise des professionnels de soutien, mais aussi sur plusieurs matériaux scientifiques déjà élaborés ou en cours de finalisation, en particulier :

- **L'enquête SUMER** pour laquelle l'Intérieur était un des ministères pilotes ;
- **Le comité de suivi « prévention du suicide dans la police nationale »** porté par la DRCPN, qui a confié une étude à l'INSERM comprenant notamment la réalisation d'« autopsies psychologiques ».

Cette étude permet de faire des comparaisons sur le recours au suicide par rapport à la population générale, d'identifier les principales causes de passage à l'acte et de proposer les modalités de prévention et de prise en charge.

Des fiches placées en annexe proposent des outils de veille et d'interprétation des signaux d'alerte ainsi que quelques bonnes pratiques en matière de sensibilisation et de prévention.

Les représentants du personnel ont été régulièrement tenus informés de l'état d'avancement des travaux du groupe de travail. Ils ont été consultés à mi-parcours de la rédaction du document puis avant sa validation définitive par le ministre via des réunions de travail spécifiques et lors des CHS ministériels.

Ils se sont félicités de la démarche engagée par le ministère et attendent une mise en application rapide.

Ce plan a été diffusé dès octobre 2010 dans l'ensemble des services du ministère avec pour instruction à chaque CHS (bientôt CHSCT), central puis local, de procéder à sa déclinaison et aux mesures de prévention appropriées, notamment par le biais de comités de suivi émanant de ces instances et spécifiquement dédiés à cette politique.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

C'est une **approche généraliste** et **collective** des risques psychosociaux qui a été privilégiée. Le traitement des situations individuelles, qui nécessite souvent une approche pluridisciplinaire, couverte par le secret professionnel, appartient en effet aux différents professionnels, médecins, psychologues, assistants de service social.

> Coûts estimés - moyens mobilisés - Bilan - Évaluation

L'action est en cours de déploiement.

> Contact

MIOMCTI-SG-DRH-SDASAP :
Jérôme Normand
chef du bureau du BPSH.
Tél. 01 40 57 53 11



7.3. Comité national de suivi des documents uniques

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

> Descriptif

En vue d'assurer le suivi de la réalisation des documents uniques, puis de leur actualisation, un « comité national de suivi des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DU) » a été créé en 2008 au niveau ministériel.

Il est composé de représentants de l'administration des filières administratives, techniques et de sécurité (le secrétaire général du ministère ou son représentant, le directeur général de la police nationale ou son représentant, le directeur de l'évaluation, de la performance et des affaires financières et immobilières ou son représentant, le sous-directeur de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel/DRH, le sous-directeur de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel/DAPN), du médecin chef, conseiller technique national pour la médecine de prévention, du coordonnateur national pour l'hygiène et la sécurité, des représentants des personnels toutes filières confondues (2 membres du comité d'hygiène et de sécurité du secrétariat général, 3 membres du comité d'hygiène et de sécurité des préfetures, 3 membres du comité d'hygiène et de sécurité de la police nationale) et éventuellement d'experts extérieurs au ministère.

> Contexte - Enjeux

Cette instance, qui se réunit au moins une fois par an, est le prolongement du comité de pilotage, installé en août 2005 afin de mettre en œuvre au sein du ministère de l'intérieur une politique spécifique axée sur les DU.

> Objectifs - Finalités

Le comité national de suivi a pour missions principales de :

- S'assurer que la mise en œuvre du document unique s'effectue de manière satisfaisante dans tous les services du ministère et d'établir un rapport annuel ;
- Vérifier que les outils (logiciel DUERMI d'aide à la rédaction des documents uniques, site intranet, fiches conseil) mis à la disposition des chefs de service sont bien adaptés et de veiller à leur actualisation ;
- Proposer les mesures ou dispositions nouvelles qui pourraient être prises.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Sa tenue régulière permet d'obtenir un point plus précis que dans le cadre des CHS locaux et centraux et de réaffirmer l'importance attachée à l'activité des principaux acteurs qui animent ce document : les IHS et les agents chargés de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO).

A l'issue de chaque réunion, un courrier de rappel est systématiquement adressé aux chefs de service pour lesquels le taux d'évolution de leur document est inférieur à 25 %.

> Freins identifiés - Points de vigilance

Lors de sa dernière réunion de décembre 2009, ont été évoqués les principaux freins à la réalisation ou l'actualisation des DU. Tant les services que les organisations syndicales évoquent principalement :

- Les réorganisations de service liées à la mise en place de la RGPP (DDI) ;
- Le regroupement sur un même site de plusieurs services et/ou administrations ;
- Le non-remplacement de l'ACMO qui avait initié le document (départ à la retraite, mobilité ou démission) ;
- L'absence de médecin de prévention.

La clarification des responsabilités en termes de sécurité et de santé au travail au sein des DDI et l'évolution des CHS en CHSCT devraient permettre de renforcer la dynamique actuelle.

> Bilan - Évaluation

Une évolution positive a pu être constatée ainsi qu'une nette progression du nombre de DU terminés (954 en 2009 contre 798 en 2008).

> Contact

MIOMCTI-SG-DRH-SDASAP :

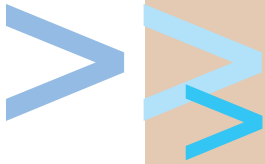
Jérôme Normand

chef du bureau du BPSH.

Tél. 01 40 57 53 11



8 - Animer le dialogue social



8.1. La présentation du bilan social aux instances paritaires

Services du Premier ministre

> Descriptif - Contexte - Enjeux

La direction des services administratifs et financiers est chargée d'élaborer le bilan social des services du Premier ministre (SPM). Ces dernières années, le bilan social a été enrichi soit à la demande des organisations syndicales (informations sur le montant des primes versées : minima, maxima, moyennes etc.), soit pour tenir compte des recommandations ministérielles (recrutement des personnes handicapées, etc.) soit encore pour adopter le format du bilan social des grandes entreprises.

> Objectifs - Finalités

1- L'enrichissement du bilan social sur le modèle du nouveau bilan social des entreprises.

2- La présentation du bilan social aux instances paritaires de l'année N-1 à la fin du 1^{er} semestre de l'année N.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

1- L'enrichissement du bilan social sur le modèle du nouveau bilan social des entreprises

Le bilan social des SPM, outil d'information et de gestion sociale, comporte les mêmes rubriques que celles du bilan social des entreprises : l'emploi, les rémunérations (notamment leur montant, leur hiérarchie, etc.), les conditions de santé et de sécurité (accident de travail et de trajet etc.), les autres conditions de travail (durée, organisation, etc.), la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie des salariés et de leurs familles (notamment des dépenses supportées directement telles que le logement ou la restauration).

Le bilan social des SPM porte une attention toute particulière aux conditions de vie des agents : une rubrique spécifique présente les dépenses d'actions sociales en faveur des agents et de leurs familles (aides aux retraités, aides aux séjours des enfants, chèques cadeaux du Noël des enfants, etc.), ainsi que les dépenses effectuées au titre de la restauration.

Afin de mieux rendre compte des réalisations effectuées et de mesurer les changements au fil des années, le bilan social des SPM a été complété par des indicateurs qui existent traditionnellement dans les bilans sociaux des grandes entreprises : la pyramide globale des âges du personnel, le turn-over annuel, etc.

Une nouvelle rubrique, intitulée « les actions de communication », a également été élaborée. En effet, la plupart des bilans sociaux des grandes entreprises publiques et privées françaises comporte une rubrique relative à l'information et à la communication. Cette rubrique présente traditionnellement les informations relatives à l'information descendante accessible notamment grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (intranet).

Dans cette perspective, la rubrique « action des communications » du bilan social des SPM indique la fréquentation de certaines pages de l'intranet et permet d'apprécier le degré de sensibilisation des agents aux grandes questions de gestion des ressources humaines.

2- La présentation du bilan social aux instances paritaires de l'année N-1 à la fin du 1^{er} semestre de l'année N

A l'instar des employeurs privés et de certains employeurs publics, qui ont jusqu'au 30 avril de l'année N pour consulter le comité d'entreprise sur le bilan social de l'année N-1, les SPM ont choisi de présenter le bilan social de l'année N-1, au comité technique paritaire ministériel (CTPM), de la fin du premier semestre de l'année N, et non plus au CTPM de la fin du second semestre (décembre).

L'intérêt que présente l'examen de ce document institutionnel plus tôt dans l'année est de plusieurs ordres :

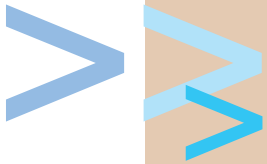
- Tout d'abord, les informations présentent naturellement un caractère plus actuel ;
- Ensuite, l'examen de ce document au mois de juin rend possible un enrichissement de l'analyse de deux autres documents établis au titre de l'année 2009 et examinés également lors de ce CTPM ; il s'agit du rapport sur l'état de l'administration, consacré à d'autres données de ressources humaines et des rapports d'activités des services ;
- Enfin, le bilan social favorise une mise en perspective avec le bilan du plan de formation de l'année N-1, également présenté au CTPM du mois de juin de l'année N ; en effet, dans un domaine tel que la formation, le bilan social contribue à nourrir la discussion avec les représentants du personnel.

> Bilan - Évaluation

Les secrétaires généraux des organisations syndicales ont unanimement manifesté leur intérêt pour cette initiative.

> Contact

Emmanuel Carnesecca
bureau de la GRH - DSAF
emmanuel.carnesecca@pm.gouv.fr



8.2. Modalités de gestion des personnels en décharge totale d'activité de service à titre syndical (DTAS)

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé et ministère des Solidarités et de la Cohésion sociale

> Descriptif

Une circulaire des ministères chargés de la Solidarité, de la Santé, des Sports et de la Jeunesse du 19 juillet 2010 a instauré une centralisation des emplois des personnels en décharge totale d'activité de service à titre syndical (DTAS) et de leur paye au niveau de l'administration centrale, afin de permettre un meilleur suivi de ces agents. Parallèlement, les personnels, après la restructuration des services territoriaux intervenue en 2010, ont pu formuler leur choix d'affectation dans les nouvelles structures : affectation dans les nouvelles directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS), affectation en ARS, ou, selon le cas, maintien en administration centrale ou en établissement (CREPS notamment), si les intéressés y étaient déjà affectés.

Les emplois correspondants ont été isolés, par préciput sur le plafond d'emplois global, et ne sont donc plus imputés directement sur les plafonds d'emplois du service ou de l'établissement d'affectation.

La direction des ressources humaines assure le suivi global de la situation de ces agents, dont la gestion de proximité est assurée par les services d'affectation (DRJSCS, Agence régionale de santé, autre établissement public..).

> Contexte - Enjeux

Le contexte, d'une part, de regroupement des services des secteurs « santé-solidarité » et « jeunesse et sports », et, d'autre part, de restructuration et de partition des anciens services déconcentrés (suppression des DRASS/DDASS/DRDJS et DDJS et création des Agences régionales de santé, et des nouvelles DRJSCS) a nécessité de revoir et d'harmoniser globalement les modalités de gestion et d'affectation des personnels bénéficiaires de DTAS.

> Objectifs - Finalités

- Assurer une gestion personnalisée des personnels bénéficiaires d'une décharge totale d'activité de service à titre syndical (DTAS), notamment lorsque ceux-ci voudront mettre un terme à leur mandat syndical et retrouver un poste ;
- Sécuriser les parcours professionnels des personnels en DTAS afin d'encourager l'exercice des fonctions syndicales ;
- Éviter les compensations en ETPT au cas par cas, selon des affectations des personnels concernés, et ainsi simplifier le suivi administratif des affectations de ces agents ;
- Faire en sorte que l'ensemble des services et établissements assument collectivement la prise en charge de ces personnels.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Les dossiers « paye » des agents ont été transférés à l'administration centrale à compter du 1^{er} février 2010 pour les personnels relevant du secteur santé/solidarité, et à compter du 1^{er} mars 2010 pour les personnels relevant des secteurs de la jeunesse et des sports.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

La mesure n'induit aucun coût supplémentaire

> Bilan - Évaluation

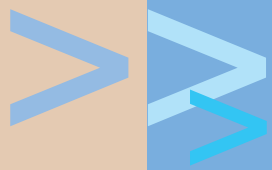
Simplification de la gestion des affectations de ces personnels.

Amélioration de leur gestion individuelle.

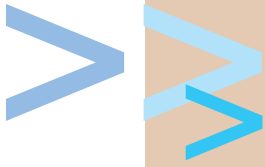
> Contact

Eric Waisbord, sous-directeur du droit du personnel et des relations sociales à la direction des ressources humaines. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé et ministère des solidarités et de la cohésion sociale.

Anne Marie De Bauw, chef du bureau de la réglementation du travail et du dialogue social (DRH 2B).



9 - Organiser



9.1. La réorganisation de l'administration centrale du MCC

Ministère de la Culture et de la Communication

> Descriptif

La nouvelle organisation de l'administration centrale est entrée en vigueur le 13 janvier 2010, date à laquelle ont été nommés en Conseil des ministres les nouveaux dirigeants et leurs adjoints.

L'architecture générale retenue s'articule autour d'une direction générale chargée des patrimoines, d'une direction générale chargée de la création artistique, et d'une direction en charge des médias et des industries culturelles, intégrant l'ancienne direction du développement des médias, jusqu'alors service du Premier ministre.

S'ajoute à ces trois directions générales, un secrétariat général rénové qui prendra en charge à la fois la modernisation du ministère et la conduite du changement, le pilotage et la coordination de ses politiques transversales et les fonctions support.

> Contexte - Enjeux

Le Conseil de modernisation des politiques publiques du 12 Décembre 2007 a décidé de «recentrer l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication sur ses fonctions plus prospectives de pilotage et de stratégie» et de regrouper les fonctions d'inspection du ministère.

L'enjeu est bien de recentrer l'administration centrale sur ses missions de prospective, d'évaluation et de pilotage stratégique. Le resserrement du nombre de directions (de 10 à 4 ou 5) est un axe majeur de la réforme de modernisation menée au ministère.

L'élaboration d'une nouvelle organisation de l'administration centrale offre un cadre modernisé de gouvernance du ministère.

> Objectifs - Finalités

Une forte mutualisation de ces fonctions au sein des directions générales et du secrétariat général permet de sécuriser les diminutions d'emplois prévues en faisant porter l'effort sur les structures transversales et support. Par ailleurs, les rôles des inspections générales et spécialisées sont mieux définis, tandis que les inspections spécialisées sont regroupées auprès des directeurs généraux concernés.

Cette nouvelle organisation offre une plus grande lisibilité et une meilleure capacité de pilotage des politiques culturelles, tout en identifiant les politiques sectorielles et les enjeux transversaux dans l'organisation.

Trois objectifs :

- Renforcer la lisibilité des grandes politiques du ministère (une direction générale par grande politique) ;
- Moderniser le fonctionnement de l'administration centrale (clarifier et simplifier les responsabilités et les relations) ;
- Optimiser le fonctionnement des services (améliorer la qualité et la réactivité du service rendu par l'administration centrale au profit du cabinet, des acteurs et opérateurs culturels, renforcer l'expertise des fonctions métiers et supports et mutualiser ces fonctions).

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier - Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

La mise en œuvre de la réforme sur le plan des ressources humaines a été anticipée et a permis une entrée en vigueur au 13 janvier 2010 et une bascule dans la nouvelle organisation dans les meilleures conditions.

Pour favoriser le renouvellement de l'encadrement et impulser une nouvelle dynamique, l'ensemble des postes d'encadrement a fait l'objet d'une publication sur la bourse interministérielle de l'emploi public. La sélection de l'encadrement s'est effectuée par vagues hiérarchiques successives, en toute transparence, la procédure de recrutement ayant été préalablement validée par l'encadrement.

La rigueur des opérations de sélection des cadres, la qualité de la préparation des opérations de passage dans une nouvelle organisation et une communication régulière auprès des managers et des agents ont été des éléments clés pour la réussite de cette réforme.

Le repositionnement de l'ensemble des agents dans les nouvelles structures a été officialisé par lettre individuelle.

Des dispositifs d'accompagnement des personnels ont été développés, avec une structure dédiée à la mobilité. L'équipe mobilité-carrière était chargée du soutien des décideurs pour la mise en place de l'organisation, de la coordination des mouvements de compétences pendant la période de préparation de la réorganisation et de l'accompagnement des personnes par une prise en charge individualisée.

Calendrier :

- CMPP 12/12/2007 ;
- Note de cadrage de la ministre du 29/05/2008 ;
- Lettres de missions désignant les préfigureurs du 2/07/2008 ;
- Travaux de préfiguration de juin à novembre 2008 : groupes de travail internes, comités de pilotage, propositions et arbitrages de la ministre ;
- Seconde phase des travaux de préfiguration de novembre 2008 à février 2009 : finalisation des organigrammes, rédaction des projets de textes réglementaires d'organisation, comités de pilotages, arbitrages de la ministre ;
- Concertation avec les organisations syndicales (réunions régulières) entre décembre 2008 et juin 2009 ;
- Préparation de la mise en œuvre RH (mise en place de la nouvelle organisation) entre mars et septembre 2009 ;
- Examen du décret et des arrêtés par les CTP compétents (une dizaine de CTP ont été saisis) entre juin et septembre 2009 ;
- Publication des avis de vacances de postes de l'encadrement supérieur sur la bourse interministérielle de l'emploi public et au journal officiel en septembre 2009 ;
- Publication des textes d'organisation : décret le 11/11/2009 et les arrêtés le 17/11/2009 ;
- Sélection des cadres supérieurs début décembre 2009 ;
- Publication des avis de vacance de postes des chefs de bureau en novembre 2009 ;
- Sélection des chefs de bureau mi-décembre 2009 ;
- Information individuelle aux agents de leur nouvelle affectation en décembre 2009 ;

- Entrée en vigueur de la nouvelle organisation le 13/01/2010 ;
- Publication des avis de vacances des adjoints de chefs de bureau le 01/02/2010, sélection en mars 2010 ;
- Réorganisation spatiale : déménagement d'environ 1100 agents en avril/mai 2010.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Boîte à outils RH : budget pour actions d'accompagnement spécifiques hors plan de formation de 0.8 million d'euros par an sur trois ans selon 4 axes :

- Développement des compétences managériales pour l'encadrement supérieur (conduite du changement, conception et mise en place de projets de service, pilotage et contrôle, animation d'équipes, coopération transversale) ;
- Professionnalisation des fonctions à forte contribution en gain de productivité ou en transformation structurelle dans le cadre de projets interministériels ;
- Reconversions métiers en accompagnement de mobilités pilotées ;
- Bilans professionnels.

Mise en place de parcours individualisés de formation : dispositif de formation modulaire fondé sur l'analyse préalable des compétences : l'agent bénéficie d'un bilan professionnel et d'un entretien de carrière visant à définir un projet professionnel cohérent entre ses capacités et les besoins de l'administration.

Accompagnement indemnitaire :

- Prime de restructuration de service ;
- Complément indemnitaire pour la perte d'un statut d'emploi ;
- Indemnité de départ volontaire ;
- Indemnité temporaire de mobilité.

> Bilan - Évaluation

La mise en œuvre RH de la réorganisation de l'administration centrale a représenté un réel challenge pour le service des ressources humaines. L'opération a été une réussite grâce à l'implication de quelques personnes ressources qui ont su s'impliquer totalement, travailler en mode projet, faire preuve d'une rigueur exemplaire dans l'intérêt des agents.

Quelques chiffres de la mise en œuvre RH de la réorganisation :

- 1700 lettres individuelles ont été envoyées aux agents d'administration centrale ;
- 3 vagues de recrutement ont été organisées :
 - 44 postes de cadres supérieurs (chefs de services et sous-directeurs) ont suscité 250 candidatures ;
 - 123 postes de chefs de bureau ont suscité 315 candidatures ;
 - 89 postes d'adjoints aux chefs de bureau ont été pourvus à l'issue de la réorganisation.
- 66% des cadres nouvellement nommés sont fonctionnaires, et 46% sont des femmes ;

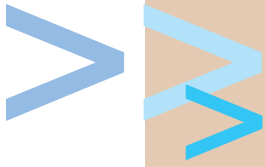
- un dialogue social renforcé : réunions d'information et de concertation avec les organisations syndicales ;
- une communication intensifiée à l'égard des agents : des articles dans les publications internes du MCC, un mini-site intranet dédié, une FAQ... ;
- une équipe de 5 personnes dédiée à l'accompagnement individuel des agents.

Enfin, plusieurs vagues de déménagements, concernant plus de 1100 personnes, ont permis une réorganisation spatiale et immobilière des services, et la concrétisation de la réorganisation administrative du ministère, en privilégiant un rapprochement fonctionnel des services et en favorisant ainsi l'apparition de synergies entre les structures regroupées.

> **Contact**

La réalisation de la réorganisation de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication a été pilotée par Guillaume Boudy, secrétaire général, en lien avec les préfigureurs des nouvelles directions générales.

Sous l'autorité de Guillaume Boudy, le département de la stratégie et de la modernisation et le service des ressources humaines ont activement contribué à la démarche.



9.2. Les centres ministériels de gestion

Ministère de la Défense et des Anciens combattants

> Descriptif

Création d'un réseau ministériel de gestionnaires RH pour le personnel civil du ministère de la Défense.

Ce réseau est composé :

- D'un niveau central, la direction des ressources humaines, sous-direction de la gestion ministérielle des ressources humaines civiles (DRH-MD/GMRHC) ;
- De sept organismes extérieurs de la DRH-MD, les centres ministériels de gestion (CMG) situés à Bordeaux, Brest, Lyon, Metz, Rennes, Saint-Germain-en-Laye et Toulon chargés de l'administration du personnel des organismes extérieurs dont certains seront à terme les centres GA-Paie du ministère ;
- Du Service parisien du soutien de l'administration centrale (SPAC) chargé de l'administration du personnel d'administration centrale de l'ensemble du ministère.

> Contexte - Enjeux

- Préserver les compétences RH existantes ;
- Maintenir la cohérence du réseau RH civil dans le contexte de la réorganisation complète de la fonction soutien du ministère ;
- Assurer un accompagnement de qualité des agents concernés par les restructurations du ministère.

> Objectifs - Finalités

- Partager et clarifier les rôles entre les différents acteurs du ministère (central/déconcentré; employeur / gestionnaire) recentrant la DRH-MD sur la fonction de pilotage et en confirmant les fonctions managériales des employeurs ;
- Professionnaliser et améliorer la performance du réseau des gestionnaires RH du ministère ;
- Anticiper la convergence GA-paie.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La mise en place de CMG a été faite en mode projet associant tous les acteurs «historiques» de la fonction RH civile du ministère.

16 avril 2009 : décision ministérielle de création des CMG ;

12 juin 2009 : décision du nombre de CMG et de leur implantation ; validation de la répartition des rôles pour la gestion administrative et des macro-processus correspondants ;

14 octobre 2009 : lancement des travaux sur le référentiel des effectifs en organisation (REO) ;

19 octobre 2009 : création d'un comité de suivi des CMG associant toutes les directions de la DRH-MD concernées ainsi que le SPAC ;

1^{er} novembre 2009 : dans l'attente de la publication des textes permettant aux CMG d'assurer leurs missions, création des CMG en qualité de préfigureurs ;

13 novembre 2009 : lancement des travaux sur les processus de gestion ;

10 mars 2010 : publication des arrêtés signés en date du 02 mars 2010 modifiant l'organisation de la DRH-MD et créant les CMG comme organismes extérieurs directement rattachés à la DRH-MD, relatif aux attributions des CMG, modifiant les compétences du SPAC et modifiant l'arrêté du 24 octobre 2000, pris pour application du décret 2000-1048 autorisant le ministre de la Défense à déléguer certains de ses pouvoirs en matière d'administration et de gestion du personnel civil des services déconcentrés ;

1^{er} décembre 2010 : fin de la rédaction du mémento des processus tenant compte de la création des bases de défense et de leur rôle dans la RH du personnel civil ;

Fin 2010 : publication du décret modificatif du décret 2000-1048 du 24 octobre 2000 et de son arrêté d'application.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite :

- L'implantation des CMG correspond à celle des structures de l'armée de Terre et de la Marine qui assuraient précédemment l'administration du personnel civil des organismes relevant de ces employeurs ;
- Mise en place d'un dialogue de gestion entre les gestionnaires RH et les employeurs tant au niveau central qu'au niveau local.

Freins identifiés :

- De la part des agents : sentiment de perte de l'identité «employeur» armée de Terre, marine, armée de l'air, etc.
- De la part des «employeurs» : sentiment de perte de pouvoir.

Points de vigilance :

- Clarification du rôle des différents acteurs avec la création de groupements de soutien des bases de défense ;
- Être attentif à la communication ;
- Mettre en place un accompagnement au changement.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Gain en terme d'effectifs application du ratio gérants/gérés de 2,5 dont 1,2 pour la fonction RH des CMG les 1,3 restant s'appliquant à la gestion à l'échelon central comme à l'échelon de gestion de proximité.

> Bilan - Évaluation

- Amélioration de la transversalité pour un traitement plus équitable dans le traitement des dossiers des agents ;
- Régularisation de la situation administrative de certains agents ;
- Harmonisation des processus et élaboration d'un mémento des processus commun ;
- Création d'un réseau de gestionnaires RH piloté par la DRH-MD et simplification des circuits et des procédures
- Amélioration de la coordination de la mobilité et du reclassement des agents restructurés ;
- Amélioration de la fiabilisation du SIRH ministériel ;
- Réduction des délais de traitement des dossiers ;
- Mise en œuvre d'un dialogue de gestion interarmées et services au niveau local ;
- Mise en place de relations avec les plates-formes RH interministérielles.

> Contact

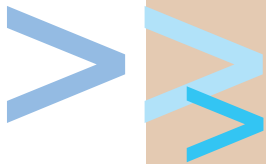
Marie Battestini

Sous-directrice de la gestion ministérielle des ressources humaines civiles

tél : 01 57 24 74 77

e-mail intranet : marie.battestini@sga.defense.gouv.fr

e-mail internet marie.battestini@defense.gouv.fr



9.3. Perspectives RH 2013

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

> 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 4 axes : par métier (emploi-type), par service, par macrograde, par localisation géographique.

> Contexte - Enjeux

Dans le contexte de la mise en œuvre des réformes liées à la RGPP, il est indispensable de créer de la visibilité à court et moyen terme sur les besoins du MEDDTL en emplois et 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. Il convient, en effet, dans le même temps de :

- 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 ;
- Résorber les sureffectifs pour dégager des marges de manœuvre 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 avec l'échelon interministériel régional qui doit aussi aider à repositionner les agents ;
- Développer des parcours professionnels motivants pour les agents. Le ministère se doit de continuer à être attractif et offrir des perspectives de carrière intéressantes.

Pour cela, il est nécessaire d'avoir un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines pragmatique permettant de déboucher sur des plans d'actions concrètes. Pour atteindre cet objectif, le projet « perspectives RH 2013 » a été lancé en janvier 2010.

> 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 GPEEC 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 en région qu'au niveau national.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

La méthodologie suivie comporte sept étapes à reproduire chaque année :

- 1- cartographie des effectifs existants, caractérisés selon quatre axes (emploi-type, macro-grade, service de rattachement et localisation géographique) ;
- 2- 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 ;
- 3- 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 ») ;
- 4- 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 ;
- 5- identification des passerelles de mobilités à organiser en interne au MEDDTL permettant de rapprocher les besoins de redéploiements des postes à pourvoir ;
- 6- analyse des redéploiements à organiser en fonction de critères d'acceptabilité et de faisabilité des mobilités ;
- 7- déclinaison des travaux en région pour élaborer les plans de GPRH régionaux et adapter selon les résultats des travaux en région le plan national.

Ces étapes sont réalisées actuellement par une équipe projet composée de la DRH et avec l'assistance du cabinet de consultant.

A ce jour, les étapes 1, 2 et 5 sont réalisées, les étapes 3, 4 et 6 sont en cours.

Le plan de GPRH national est prévu pour le début du printemps 2011

Afin de pouvoir élaborer avec chaque DREAL le plan de GPRH ministériel régional, puis de consolider le plan national sur la période 2010/2013 en début d'année 2011, une intervention est prévue au niveau régional entre les mois de décembre 2010 et février 2011.

L'objectif est d'aboutir en mai 2011 avec la constitution du dossier pour la conférence de GPRH avec la DGAFP et de mettre en place un dispositif pérenne calé sur le planning du dialogue de gestion. Ce dossier présentera en plus du dossier sur les effectifs du ministère et leurs projections suivant leurs emplois types, macrogrades, services et localisations, toutes les actions et mesures nécessaires à une bonne optimisation des ressources humaines (formations, mobilités, régimes indemnitaires,...).

> 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 OS et les agents

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Moyens mobilisés :

- Une équipe permanente de 4 A+, 3 A et 2B à temps partiel représentant 6 ETPT ;
- Le réseau des chargés de GPEEC 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**

Corinne de La Personne

Chef du projet Perspectives RH 2013

Adjointe du sous-directeur de la gestion des ressources en emplois et en compétences
bureau n°9.24

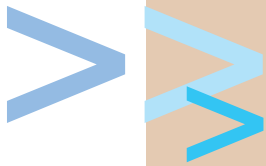
Tour Pascal B

92055 LA DEFENSE CEDEX

Tél : 01 40 81 74 61

Fax : 01 40 81 65 96

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



9.4. Partenariat entre les plates-formes d'appui interministériel à la GRH (PFRH) et les centres de valorisation des ressources humaines du MEDDTL (CVRH)

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

> Descriptif

Les PFRH ont été mises en place auprès des SGAR entre fin décembre 2008 et janvier 2010. Elles sont désormais des partenaires incontournables de l'animation locale interministérielle sur leurs champs de compétence (cf. leur charte de fonctionnement).

Les 10 CVRH sont des services de proximité, relais des politiques RH du MEDDTL, qui interviennent sur les champs du conseil, de la professionnalisation, du recrutement et de la capitalisation des ressources.

> Contexte - Enjeux

L'émergence du nouvel acteur PFRH préfigure le renforcement de l'interministérialité. Les relations au niveau local sont rendues complexes par la multiplicité des intervenants (sur le champ mobilité par exemple le DREAL reste un interlocuteur privilégié), et les transformations en cours en 2010 (mise en place des DDI).

> Objectifs - Finalités

Pour favoriser les relations entre les PFRH et les CVRH, il est apparu nécessaire de définir au niveau national le cadre de ces collaborations sur les deux champs d'actions principaux des CVRH : la formation et le Conseil-Mobilité-Carrière.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Une convention-cadre DGAFP- MEDDTL portant sur les collaborations entre les PFRH et les CVRH a été signée par le secrétaire général du MEDDTL et le DGAFP en date du 29 septembre 2010.

Cette convention a vocation à être déclinée localement sur des actions particulières, entre chaque CVRH et les PFRH de leur interrégion.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite : la conclusion d'une convention-cadre nationale était attendue ; elle permet de donner un cadre commun aux collaborations entre PFRH et CVRH, et apporte des réponses précises sur des points particuliers, tel que l'accueil des stagiaires d'autres ministères dans les CVRH.

Le développement des actions de formation interministérielles et des actions de conseil que les CVRH pourraient réaliser pour d'autres structures dépend aussi d'une question de moyens et capacité.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

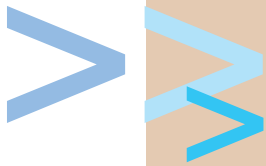
Les relations entre PFRH et CVRH étant aux prémices, à des niveaux différents suivant les régions, le « coût » humain et financier des coopérations PFRH-CVRH n'a pas encore été évalué. Chaque région ayant ses spécificités et besoins propres, les sollicitations des CVRH pour des actions de formation interministérielles ou actions de conseil, et, d'une manière générale, leur association dans les instances interministérielles, seront diverses.

> **Bilan - Évaluation**

Un suivi bimestriel des relations entre CVRH et PFRH a été mis en place par la DRH ; il comprend la mise en place d'indicateurs liés à la convention-cadre, tels que le nombre d'actions de formation ouvertes en interministériel. Cela permettra d'évaluer au moins en termes quantitatifs l'évolution des actions communes PFRH-CVRH.

> **Contact**

Jean-Pierre Gregoire
MEDDTL - SG/DRH/SEC/ DCF3
tél 01 40 81 15 24
jean-p.gregoire@developpement-durable.gouv.fr



9.5. Méthodologie de définition de la fonction RH des DREAL

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

> Descriptif

La démarche de définition de la fonction ressources humaines en région a été initiée dans le contexte de création des directions départementales interministérielles et de réorganisations majeures de certains volets de l'organisation territoriale du ministère.

Pour permettre au DREAL de jouer pleinement son rôle, il est devenu nécessaire de lui confier les moyens de piloter les politiques RH pensées comme des politiques support à la mise en œuvre des politiques publiques au niveau régional.

> Contexte - Enjeux

Figurant dans le projet de service de la DRH, le projet de définition de la fonction RH en région a été lancé fin 2009.

Les enjeux identifiés :

- Assurer l'adéquation entre les besoins et les moyens sur les plans quantitatifs et qualitatifs ;
- Permettre au MEDDTL de conserver une lisibilité sur les métiers et les parcours professionnels des agents ;
- Articuler une gestion verticale et une gestion horizontale issue de la dimension interministérielle des DDI ;
- Conserver un lien avec l'ensemble des agents du ministère ;
- Conserver la maîtrise budgétaire et la maîtrise de la politique salariale.

> Objectifs - Finalités

L'objectif initial de définition d'un référentiel d'activités résulte d'un besoin de clarification exprimé par les acteurs de la DRH centrale ainsi que par les équipes en DREAL. Il s'agit d'identifier la fonction RH et son périmètre sur l'ensemble des services de la région y compris les DDI.

Cette démarche a nécessité une approche globale en s'attachant à comprendre le rôle et la place de l'ensemble des acteurs concernés et donc de travailler sur les processus RH déclinés au niveau local.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Le calendrier des opérations

Étape 1 le pré référentiel : novembre-décembre 2009

- Proposition de pré référentiel ;
- Réflexion interne à la DRH (audition des sous-directeurs et chefs de bureau) ;
- Animation d'un groupe de travail avec les directeurs de CVRH.

Étape 2 les consultations : Décembre 2009-avril 2010

- Entretiens en DREAL ;
- Entretiens auprès d'autres services déconcentrés.

Étape 3, la proposition de référentiel : mai-juin 2010

- Élaboration d'un projet de référentiel à partir de l'analyse des organigrammes, la synthèse des entretiens ;
- L'articulation avec les réflexions en cours.

La méthode

Compte tenu de la complexité de la réflexion dans un contexte nouveau (création des DDI, des PSI, des DREAL 2^{ème} vague), le choix a été fait de conduire le projet avec un mode participatif destiné à amorcer la réflexion à partir des enjeux attachés à la définition de la fonction.

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

Un contexte organisationnel nouveau, des processus de gestion et de pilotage modifiés, l'augmentation du nombre d'acteurs concernés ont rendu la démarche complexe. Ces éléments ont nécessité d'aborder le projet en éclairant les acteurs sur l'évolution des enjeux auxquels sont confrontés les DREAL en matière RH. Les processus concernés n'ayant pas tous été revisités, la définition de la fonction RH du DREAL se construit dans le temps.

> **Coûts estimés - moyens mobilisés**

Moyens mobilisés : 1 chargé de mission, le réseau des DREAL, les CVRH.

> **Bilan - Évaluation**

Un pré-référentiel d'activités a été élaboré à l'issue de ces différents travaux. Un travail spécifique de positionnement du rôle du DREAL dans les processus RH identifiés a été entrepris permettant d'identifier les axes de partage de la fonction RH entre les différents acteurs concernés.

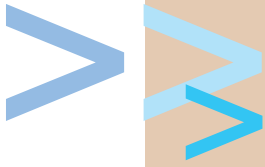
> **Contact**

Anne Harlé

chargée de missions auprès du chef de service des emplois et des compétences

01 40 81 70 97

anne.harle@developpement-durable.gouv.fr



9.6. Contrat de veille juridique avec l'ONP

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

> Descriptif

Contrat de service pour la mise en œuvre de la veille juridique signé en mars 2010 conjointement par le secrétaire général des ministères de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur de la recherche et la directrice de l'opérateur national de paye.

> Contexte - Enjeux

L'ONP gère les référentiels sur lesquels s'appuient les systèmes d'information RH, Paye et décisionnel. Le ministère est créateur de normes applicables en matière de RH et Paye. Le ministère et l'ONP doivent travailler conjointement au maintien à jour des référentiels de Paye (Livre Blanc) RH (Noyau FPE) et autres référentiels répertoriant l'ensemble des règles et données RH et paye à mettre en œuvre dans les systèmes d'information.

> Objectifs - Finalités

Le dispositif de veille réglementaire repose sur l'identification des évolutions, dès la phase projet, et leur suivi coordonné par l'ONP et le ministère, en liaison avec la DGAFP, la DB et la DGFIP jusqu'à publication et intégration dans les référentiels.

> Modalités d'élaboration - Étapes - Calendrier

Désignation des responsables de la veille juridique.

Définition de l'organisation interne de la veille juridique, réflexion sur la mise en œuvre d'un comité de veille juridique.

Coordination avec les responsables de la veille juridique de l'ONP.

- Maintenance des règles de gestion des ressources humaines présentes dans le noyau RH FPE ;
- Maintenance des règles décrites dans le livre blanc de paye ;
- Maintenance des règles décrites dans les référentiels de classification, en lien avec les responsables de la BCN ;
- Maintenance des règles RH et paye présentes dans la BCN en lien avec les responsables de la BCN.

La première phase des travaux porte sur l'initialisation des référentiels dans un objectif de complétude et de cohérence.

Post-raccordement ONP, la deuxième phase consistera en une maintenance des référentiels dans un objectif d'opérationnalité effective.

> Facteurs de réussite - Freins identifiés - Points de vigilance

Facteurs de réussite : Implication forte des responsables de la veille juridique.

Freins et difficultés identifiés : Coordination avec tous les acteurs concernés (ministériels et ONP) dans des délais contraints.

Points de vigilance : équilibre entre anticipation et maturité des textes.

> Coûts estimés - moyens mobilisés

Le contrat de veille juridique signé conjointement par le secrétaire général et la directrice de l'ONP propose la désignation de deux responsables opérationnels de la veille juridique qui agiront conjointement sous l'égide du secrétaire général.

Le responsable de la veille juridique de la DGRH aura pour champ de compétence la maintenance des règles de gestion des ressources humaines (hors enseignement privé) présentes dans le noyau RH FPE et des règles présentes dans les référentiels de classification.

Le responsable de la veille juridique de la DAF aura pour champ de compétence la maintenance des règles de gestion des ressources humaines relatives aux personnels enseignants de l'enseignement privé, des règles décrites dans le livre blanc de paye et des règles présentes dans les référentiels de classification.

Le dispositif de veille juridique doit être étroitement articulé avec le dispositif existant de maintenance de la Base centrale des nomenclatures.

> Bilan - Évaluation

Les bureaux réglementaires sont fortement impliqués dans les travaux d'initialisation des référentiels.

Chacun participe à l'élaboration de référentiels communs, sources de simplifications et de cohérence.

> Contact

Equipe miroir ONP

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

Ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche

Ce recueil, à destination des DRH et gestionnaires des administrations, présente les pratiques et démarches innovantes de gestion des ressources humaines recensées en 2010 par le ministère du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État.

Ces bonnes pratiques sont principalement issues des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines conduites par la DGAFP avec les secrétaires généraux et les DRH des ministères. Le Comité des DRH, enceinte dans laquelle sont réunis les DRH d'administrations et d'entreprises publiques ou privées sous l'égide de Georges Tron, secrétaire d'Etat à la Fonction publique, constituent l'autre source des expériences présentées dans ce guide.

Le lecteur y trouvera des expériences nouvelles, développées par les DRH en réponse à leurs propres enjeux de modernisation sur leurs différents champs de compétence (gestion prévisionnelle, recrutement, formation, etc). Il pourra s'en inspirer pour transposer celles qui lui paraîtront les plus pertinentes en réponse à ses propres enjeux de modernisation.

**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 les informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, 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 cherche 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.

**Intra doc**

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...