



MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT,  
DE LA DÉCENTRALISATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

BILAN  
2012

# Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines



OUTILS DE LA GRH

# Avant-propos

Cette sixième édition du guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) recense les démarches et les actions innovantes présentées par les ministères à l'occasion du cycle 2012 des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les réflexions et les conseils sont exposés de manière pragmatique afin de constituer des outils à l'usage des professionnels de la gestion des ressources humaines. Sa structuration en neuf thématiques : recruter, former, évaluer, accompagner, promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle, agir sur l'environnement professionnel, animer le dialogue social, organiser et anticiper, saura répondre aux attentes des responsables et gestionnaires RH.

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

Jean-François VERDIER  
*Directeur général de l'administration  
et de la fonction publique*

# Sommaire

<b>1. Recruter</b>	<b>p. 6</b>
A) Le transfert à la Maison des examens d'Arcueil de la logistique des concours et examens professionnels du ministère chargé de la culture – ministère de la culture et de la communication	6
B) Compte mobilité géographique – ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social	7
C) Généralisation et approfondissement des actions de professionnalisation des jurys de concours et des examens professionnels nationaux – ministère des affaires sociales et de la santé	9
<b>2. Former</b>	<b>p. 11</b>
A) Parcours individualisé de formation et de professionnalisation destiné à l'accompagnement du changement – ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt	11
B) Journées interrégionales d'échanges GPEC – ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt	13
C) Mise en place d'une formation initiale technique commune pour le corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) – ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt & ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie	16
D) Développement de parcours de formation incluant des temps d'e-formation – ministère de l'intérieur (Direction des ressources et des compétences de la police nationale)	18
E) Adaptation des formations en Agence régionale de santé (ARS) – ministère des affaires sociales et de la santé	19
F) Formation des managers des télétravailleurs de l'administration centrale des ministères économique et financier- ministères Economique et Financier	21
G) Dispositif d'accompagnement du changement pour la mise en œuvre du centre de services ressources humaines de l'administration centrale – ministères Economique et Financier	23
<b>3. Évaluer</b>	<b>p. 25</b>
A) Evaluation à 360° de l'encadrement supérieur – ministère de la défense	25
B) Enquête de satisfaction des évaluations et des évaluateurs – Services du Premier ministre	26

# Sommaire

<b>4. Accompagner</b>	<b>p. 28</b>	<b>6. Agir sur l'environnement professionnel</b>	<b>p. 53</b>
A) Mise en place des communautés de travail sur le portail Bravo Victor – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie [Direction générale de l'aviation civile]	28	A) Mise en œuvre des recommandations du groupe de travail «qualité de vie au travail» – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie [Direction générale de l'aviation civile]	53
B) Accompagner la mobilité des conjoints de membres du corps préfectoral – ministère de l'intérieur	31	B) Création d'un espace partagé des ressources humaines – ministère des affaires sociales et de la santé	54
C) Mission de reconversion et de reclassement des personnels (M2RP) – ministère de l'intérieur [Direction de la police nationale]	32	C) La mise en place d'observatoire des relations sociales et des conditions de travail dans les services de la protection judiciaire de la jeunesse – ministère de la justice	55
D) Le « token » - ministère des affaires étrangères	35	D) Exemple de la prévention du suicide des personnels de la direction de l'administration pénitentiaire dans le cadre d'une réflexion sur la souffrance au travail – ministère de la justice	57
E) Forum mobilité externe - ministère des affaires étrangères	36	E) Démarche sur les risques psychosociaux – services du Premier ministre	59
F) Guide d'appui aux bureaux des ressources humaines et des affaires générales (BRHAG) pour la gestion et le suivi des agents ayant besoin d'un accompagnement spécifique – ministère des affaires sociales et de la santé	38		
G) La mise en place d'une revue des cadres et la constitution de viviers dans le cadre de parcours professionnels à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse – ministère de la justice	39	<b>7. Animer le dialogue social</b>	<b>p. 61</b>
		A) Nouvelle charte du dialogue social couvrant l'ensemble du périmètre du ministère de l'intérieur – ministère de l'intérieur	61
<b>5. Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle</b>	<b>p. 42</b>	<b>8. Organiser</b>	<b>p. 62</b>
A) Enquête électronique « Handicap » – ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire et de la forêt	42	A) Comité de suivi de la mise en œuvre des fusions de corps – ministère de l'intérieur	62
B) Mission de l'ambassadrice égalité femmes-hommes - ministère des affaires étrangères	45	B) Diagnostic qualitatif sur la mobilité des agents des catégories B et C en administration centrale – ministère des affaires sociales et de la santé	63
C) Enquête sur le ressenti des agents à l'égard de leur parcours de carrière réalisée en vue de la certification « Label Diversité » – ministère des affaires sociales et de la santé	47	<b>9. Anticiper</b>	<b>p. 65</b>
D) Mise en loge pour les recrutements ultra-marins – ministère des affaires sociales et de la santé	48	A) Projet de dialogue de gestion RH – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie	65
E) Rééquilibrer les recrutements par catégorie : ouvrir tous les postes au recrutement des agents handicapés - ministère des affaires sociales et de la santé	50	B) Réflexion GPEC dédiée aux DRJSCS et aux DDCS/PP : cartographie des compétences et des effectifs, réalisation d'une feuille de route pour rétablir les déséquilibres territoriaux - ministère des affaires sociales et de la santé	66
F) Guide du recrutement des travailleurs handicapés – ministère des affaires sociales et de la santé	51	C) Outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines - ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social	68

## Recruter

Ministère de la culture et de la communication

## A) Le transfert à la Maison des examens d'Arcueil de la logistique des concours et examens professionnels du ministère chargé de la culture

### 1/ Descriptif

A compter du second semestre 2011, le ministère chargé de la culture (MCC) a commencé à transférer au service inter-académique des examens et concours (SIEC), établi à Arcueil, le soin d'assurer pour lui la gestion logistique de ses concours et examens professionnels. Schématiquement, la programmation des recrutements (calendrier, nombre de postes ouverts), l'élaboration de la réglementation applicable, la constitution des jurys demeurent de la responsabilité du MCC. Les opérations d'inscription, d'organisation matérielle des épreuves (envoi des convocations, de mise à disposition de locaux, de reprographie des sujets, surveillance...) relèvent du SIEC. Les prestations assurées par ce nouveau centre de services partagés font l'objet d'une relation contractuelle, donnent lieu à des transferts d'emplois en base et à une refacturation annuelle.

### 2/Contexte - Enjeux

Cette opération fait suite à une étude de faisabilité conduite en 2010 par la direction générale de la modernisation de l'Etat (DGME) et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), pilotes interministériels du projet dans le cadre du mandat de mutualisation des concours. L'enjeu principalement identifié était celui d'améliorer l'efficacité de l'Etat recruteur par le recours à un nouveau centre de services partagés, très professionnalisé et générateur d'économies d'échelle pour toutes les opérations logistiques lourdes impliquées par le système des examens et concours.

### 3/Objectifs - Finalités

Le MCC a accepté le principe d'une délégation très large au SIEC de ses procédures de sélection (tous les examens professionnels et une part conséquente de ses concours), y voyant l'occasion de gagner en productivité dans un contexte de sévères réductions d'effectifs et de confronter, pour les éprouver et les améliorer, ses techniques d'organisation de concours et examens professionnels à celles du SIEC.

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

Le printemps 2011 a été l'occasion d'un travail très fin d'analyse des processus MCC et SIEC, afin de décrire les différentes étapes de la conduite d'un concours/examen professionnel et répartir les tâches entre les acteurs. Le premier concours MCC géré par le SIEC a été ouvert à la fin de l'été 2011. La convention, qui prévoit notamment le transfert d'équivalent temps plein travaillé (ETPT) du MCC vers l'Education nationale et les modalités de re-facturation, a été signée par les secrétaires généraux des ministères concernés fin janvier 2012.

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

La délégation de la logistique des concours et examens professionnels au SIEC entraîne un changement de procédure et de pratique, tant au niveau MCC qu'au niveau SIEC. Une collaboration

étroite entre les équipes des deux structures est indispensable à la réussite de cette opération. Ce projet nécessite un investissement important en matière de conduite du changement, tant en interne du service (intensification importante du travail dans un contexte de remise en cause profonde des méthodes) qu'à destination des agents du ministère qui doivent changer leurs habitudes pour ce qui concerne les examens professionnels.

Le suivi de cette activité doit être piloté avec la mise en place de rétro planning et de tableaux de bord qui permettront d'effectuer des bilans afin de s'orienter vers une progression qualitative continue.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Au-delà des transferts en ETPT (et des coûts de fonctionnement refacturés chaque année pour lesquels l'étude DGME/DGAFP concluait à une économie d'un tiers des coûts antérieurs), cette réforme continue de fortement mobiliser les cadres du MCC en charge des concours et examens professionnels, tant pour ce qui concerne la consolidation des relations avec le SIEC, la gestion quotidienne des procédures que la motivation des équipes en interne.

### 7/Bilan - Evaluation

Le transfert se poursuivra en 2013 et devrait atteindre son rythme de croisière en 2014. Une évaluation annuelle de l'opération est prévue.

### 8/Contact

**Alix RIMAUD-GUFFLET**, cheffe du département du recrutement, de la mobilité et de la formation, Service des ressources humaines, Secrétariat général, Ministère de la culture et de la communication  
Mél : [alix.rimaud-gufflet@culture.gouv.fr](mailto:alix.rimaud-gufflet@culture.gouv.fr)

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

## B) Compte mobilité géographique

### 1/ Descriptif

Le dispositif concerne spécifiquement le corps de l'inspection du travail. En accompagnant l'évolution de carrière des agents, ce mécanisme permet de prendre en compte les mobilités géographiques effectuées antérieurement dans le grade d'origine pour prioriser les mutations souhaitées par les agents en capacité de postuler aux postes vacants.

Le dispositif ne vise pas les postes d'encadrement supérieur (directeurs régionaux, responsables de pôle, secrétaires généraux, responsables d'unité territoriale) dans les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), pour lesquels une procédure particulière de mise à la vacance et d'attribution des postes est organisée.

Le dispositif concerne les deux types de promotion pour les membres du corps de l'inspection du travail :

- la promotion d'inspecteur du travail (IT) en directeur adjoint du travail (DAT),
- la promotion de directeur adjoint du travail en directeur du travail (DT).

Pour la prise d'un poste de DAT par un inspecteur de travail inscrit au tableau d'avancement, le dispositif prévoit une prise en compte du parcours professionnel effectué antérieurement dans le corps des contrôleurs du travail ou dans un autre corps de catégorie B.

## 2/Contexte - Enjeux

Le principe général de mobilité professionnelle qui fonde la gestion des ressources humaines de la mission doit pouvoir jouer pleinement son rôle de levier du développement et de la valorisation des compétences.

Si des mobilités fonctionnelles et géographiques restent nécessaires dans un parcours professionnel notamment afin de favoriser la prise de responsabilité dans de nouveaux environnements professionnels, le « compte-mobilité » constitue un facteur d'assouplissement.

Le dispositif doit contribuer :

- au développement de la parité dans les grades de débouchés et partant, dans le vivier des postes de direction,
- à une meilleure prise en compte, tant pour les hommes que pour les femmes, de la conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle,
- à la prise en compte des spécificités du parcours professionnel des seniors,
- au développement de la diversité (nomination en Outre-mer),
- à la recherche d'une meilleure adéquation profil-poste,
- à la prise en compte de l'intérêt du service qui peut demander le maintien en son sein d'agents disposant des compétences et de l'expérience nécessaires que des mobilités géographiques et fonctionnelles antérieures leur ont permis d'acquérir.

## 3/Objectifs - Finalités

L'objectif du dispositif est la prise en compte et le lissage des mobilités géographiques effectuées par les agents durant l'ensemble de leur carrière.

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

L'élaboration du dispositif s'est fondée sur l'observation de l'impact sur les mutations des règles en vigueur de longue date et de leurs exigences en matière de mobilité.

La mise en place du dispositif a démarré en 2012, les règles ayant été appliquées dès la commission administrative paritaire (CAP) du corps de l'inspection du travail le 4 avril 2012.

Ont été observées dès cette CAP, 3 nominations de directeurs du travail (32 inscrits au tableau d'avancement) et 7 nominations de directeurs adjoints du travail (75 inscrits au tableau d'avancement), par application des principes du dispositif.

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

Le dispositif doit permettre de répondre aux enjeux de féminisation et de meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, tant pour les hommes que pour les femmes.

Il doit favoriser ainsi le dialogue social, qui constitue un facteur de réussite du dispositif.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

La mise en place du dispositif n'a pas d'incidence spécifique en terme financier. La communication sur le dispositif ainsi que sa mise en œuvre incombent au bureau de gestion du corps de l'inspection du travail.

## 7/Bilan - Evaluation

L'évaluation de l'impact en particulier sur les nominations des agents concernés devrait pouvoir prendre en compte les inscrits aux tableaux d'avancement établis au titre de 2012 et donc être effectuée début 2013.

## 8/Contact

**Marie-Françoise LEMAITRE, DAGEMO**, sous-directrice des ressources humaines  
Mél : [marie-francoise.lemaitre@travail.gouv.fr](mailto:marie-francoise.lemaitre@travail.gouv.fr) ; Tél : 01 44 38 36 37

Ministère des affaires sociales et de la santé

# C) Généralisation et approfondissement des actions de professionnalisation des jurys de concours et des examens professionnels nationaux

## 1/ Descriptif

Généralisation des outils d'évaluation mis à la disposition des jurys des concours et des examens professionnels des ministères chargés des affaires sociales.

## 2/Contexte - Enjeux

L'organisation des concours est un processus complexe et fragile. Dans un souci de professionnalisation et de sécurité juridique, la direction des ressources humaines a souhaité systématiser le recours aux outils d'évaluation pour la correction des épreuves écrites et la réalisation des épreuves orales qui ne concernaient auparavant qu'un nombre limité de recrutements. L'enjeu est d'assurer la traçabilité et la transparence du processus de sélection pour la vingtaine de recrutements nationaux organisés annuellement par la DRH.

## 3/Objectifs - Finalités

Vis-à-vis des candidats :

- garantir de manière objective l'égalité de traitement et d'évaluation des candidats,
- prévenir tout risque de discrimination pendant la phase d'admissibilité,
- permettre de répondre aux demandes d'information présentées par les candidats à l'issue des épreuves concernant les motifs de notation.

Vis-à-vis des jurys :

- exigence de professionnalisation : permettre au jury de disposer, pour chaque épreuve, d'outils communs permettant d'évaluer les candidats au regard de critères formalisés et objectifs ;
- garantir une évaluation pertinente de la valeur des candidats pour chaque épreuve subie ;
- efficacité : faciliter la prise de décision lors des réunions d'admissibilité et d'admission.

Vis-à-vis du juge administratif et du défenseur des droits : en cas de recours, les grilles utilisées permettent de conserver une trace objective de l'évaluation des candidats.

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

Généralisation en 2011 de l'utilisation des grilles d'évaluation à l'ensemble des concours et examens professionnels (épreuves écrites et épreuves orales), utilisées précédemment de façon minoritaire.

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

##### Facteurs de réussite :

- actions de sensibilisation effectuées de manière systématique auprès des présidents du jury puis auprès des membres de jury en vue de l'utilisation systématique de grilles (concours, examens professionnels, recrutement TH, recrutement CPI) ;
- pour chaque concours ou examen, le bureau du recrutement a fait des propositions d'outils au jury ce qui a facilité l'appropriation de la démarche ;
- les outils ont été conçus pour faciliter les travaux d'évaluation des jurys.

##### Freins identifiés :

- le renseignement des outils de corrections des épreuves écrites entraîne une charge de travail supplémentaire pour les membres du jury et les correcteurs ;
- réticences de certains membres de jury à rendre compte de leur évaluation au motif que le jury est souverain ;
- le risque d'une multiplication des outils (pour les concours complexes à épreuves multiples).

#### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

- Coût estimé : néant.
- Moyens mobilisés : ressources internes du bureau pour la conception des grilles et leur mise à jour.

#### 7/Bilan - Evaluation

- 100 % des jurys ont utilisé des grilles en 2011.
- Les grilles couvrent l'ensemble des phases d'admissibilité et d'admission des recrutements effectués.
- Bonne appropriation des outils par les jurys.
- Adaptation des grilles à prévoir périodiquement (modification de la nature des épreuves, prise en compte du répertoire des emplois-types du ministère des affaires sociales).

#### 8/Contact

**Eric MIGEVANT**, chef du bureau du recrutement, sous-direction des emplois et compétences  
Mél : [eric.migevant@sante.gouv.fr](mailto:eric.migevant@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 56 64

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

## A) Parcours individualisé de formation et de professionnalisation destiné à l'accompagnement du changement

### 1/ Descriptif

Le parcours de professionnalisation est un dispositif individualisé qui permet à un agent, en situation de mobilité, d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de ses nouvelles missions dans le cas d'un changement significatif de fonction ou de métier. Ouvert à l'ensemble des agents exerçant des missions pour le compte du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF), y compris ceux en provenance d'autres administrations, le parcours de professionnalisation est un outil d'accompagnement du changement, intégré à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

### 2/Contexte - Enjeux

#### Contexte

Au cours de l'année 2011, le ministère de l'agriculture a initié une nouvelle dynamique en faveur de la formation continue. Elle s'appuie sur l'action du niveau régional en cohérence avec le positionnement des directions régionales de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (DRAAF) qui agissent désormais en qualité de responsable de budget opérationnel de programme (RBOP). Les DRAAF doivent élaborer leur propre stratégie de formation continue dans le cadre du document régional de formation (DRF). Dans une approche intégrée à la démarche régionale de GPEC, l'objectif du DRF est, notamment, d'anticiper les thèmes, les sujets ou les contextes nécessitant un accompagnement en formation. Ce travail est réalisé en étroite collaboration avec les directions départementales interministérielles (DDI) et les établissements d'enseignement agricole de la région. Le dispositif « parcours de professionnalisation » s'inscrit dans ce contexte.

#### Enjeux

L'enjeu pour le MAAF et ses structures est d'une part, d'assurer le maintien de ses compétences « métiers » dans un contexte budgétaire et de GRH contraint, et d'autre part, de proposer aux agents un outil efficace d'accompagnement en formation continue, leur permettant également d'ouvrir le champ des possibles en termes de mobilité et d'évolution de carrière.

### 3/Objectifs - Finalités

L'objectif est de faciliter les mobilités internes, prioritairement au niveau régional, dans une meilleure interaction entre les différentes filières d'emploi.

La finalité est de permettre à des agents confrontés à un changement significatif de fonction ou de métier, d'acquérir le niveau de compétences requis pour exercer leurs nouvelles missions et leur assurer une prise de fonctions dans les meilleures conditions, au bénéfice également de leur service d'accueil.

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

#### Les acteurs :

- l'agent ;
- les ingénieurs généraux d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) ;

- le chef du service d'accueil ;
- le délégué régional à la formation continue (DRFC) en DRAAF ;
- le cas échéant, le tuteur.

#### Les étapes :

- diagnostic sur les compétences à acquérir par l'agent et prise de décision de mise en place du dispositif (agent, IGAPS, chef de service) ;
- ingénierie du parcours de formation, choix des formations qui seront adaptées aux besoins de l'agent (agent, DRFC) ;
- formalisation du parcours de professionnalisation par une convention agent -IGAPS- chef de service ;
- suivi de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation (IGAPS, DRFC, tuteur éventuel) ;
- évaluation du dispositif (agent, IGAPS, chef de service).

#### Le calendrier :

De façon générale, le parcours de professionnalisation se met en place au moment de la prise de fonctions de l'agent et sur une durée moyenne de 6 mois.

Ce dispositif est également en lien avec le calendrier du dialogue de gestion ministériel sur les moyens et le fonctionnement (programme 215), d'une part, au regard des arbitrages budgétaires sur le financement des DRF, et d'autre part, en fonction des situations d'emplois et de mobilités internes dans les services. De même, le parcours de professionnalisation s'intègre au dialogue de gestion régional du programme 333 sur la question des frais de déplacements et d'ingénierie « transverse » pour les agents des DDI.

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

#### Facteurs de réussite :

- un dispositif adapté au contexte de réduction des effectifs dans les services du MAAF ;
- un outil facilement mobilisable dans le cadre de la mise en œuvre de la GPEC.

#### Freins :

- les réticences à la mobilité des agents de catégorie C et B ;
- le manque d'appropriation du dispositif par les agents, les responsables RH et les chefs de service.

#### Points de vigilance :

- la sécurisation du parcours de professionnalisation, dans un contexte d'évolution permanente des missions et des métiers des services de l'État, nécessite la signature d'une convention engageant l'agent et l'administration. Cette convention constitue également un outil de référence dans le suivi du dispositif ;
- veiller à la disponibilité des agents quant au suivi des formations prévues à la convention.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Le coût moyen d'un parcours de professionnalisation est d'environ 1 000 à 1 500 €, selon les formations retenues. Dans le cas des agents des DDI, les frais de déplacements et le coût de l'ingénierie de formations « transverses » sont imputés sur le programme interministériel 333, tandis que les coûts d'ingénierie des formations métier sont couverts par le MAAF.

## 7/Bilan - Evaluation

Après plus de 3 ans d'exercice, le bilan quantitatif fait apparaître un total de 70 conventions signées et des prévisions à hauteur de 200 parcours de professionnalisation à engager d'ici la fin de l'année 2013. D'un point de vue qualitatif, ce dispositif a permis à des agents d'évoluer vers des missions ou des métiers qu'ils auraient difficilement envisagés sans cet accompagnement individualisé.

On constate une appropriation croissante du dispositif par les acteurs de la formation continue mais aussi, au sein des services, par les encadrants dans la relation managériale avec les agents.

L'évolution significative du parcours de professionnalisation en 2011/2012 est son positionnement en tant qu'outil de la GPEC. 9 réunions interrégionales sur le thème de la GPEC et du parcours de

professionnalisation ont été réalisées en 2012 pour un public très large de Directeurs et de Chefs de service des DDI et des établissements d'enseignement agricole.

Ce positionnement dans le périmètre de la GPEC s'inscrit également dans le contexte du dialogue de gestion ministériel, en interaction avec les questions d'emploi et de formation continue, lors de la présentation des DRF.

Enfin, le parcours de professionnalisation s'inscrit dans le champ de l'interministérialité. Il permet d'intégrer le dialogue de gestion du niveau régional sur le volet formation du programme interministériel 333. Le parcours de professionnalisation, qui s'apparente de plus en plus à un outil d'accompagnement de la mobilité adaptable aux besoins spécifiques des agents et des structures, doit trouver sa place dans le périmètre d'actions des plates-formes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), qui inclut le financement des frais de déplacements des agents des DDI.

Ces évolutions constituent un facteur de consolidation du dispositif.

### 8/Contact

**Annie BERTRAND**, Adjointe au chef de Bureau de la formation continue et du développement des compétences, SDDPRS, SRH

Mél : [annie.bertrand01@agriculture.gouv.fr](mailto:annie.bertrand01@agriculture.gouv.fr)

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

## B) Journées interrégionales d'échanges sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et les parcours de professionnalisation

### 1/ Descriptif

Neuf journées interrégionales ont été organisées entre avril et octobre 2012. Il s'agissait de favoriser des échanges entre les directeurs de services déconcentrés, les directeurs des établissements d'enseignement agricole, secrétaires généraux (DRAAF, DDI), les chefs de service et les délégués régionaux à la formation continue, sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et les parcours de professionnalisation. Chaque rencontre comprenait des présentations réalisées par l'administration centrale, mais surtout et essentiellement sur des échanges de pratiques, de restitutions d'expériences et de témoignages issus du terrain.

### 2/Contexte - Enjeux

#### Contexte

Dès 2009, une réflexion a été engagée au sein du secrétariat général du ministère pour répondre à une forte attente des services déconcentrés en matière de connaissance et de mutualisation des pratiques de GPEC. Cette réflexion a abouti à un séminaire national sur la GPEC au MAAF, qui s'est tenu à Paris le 15 décembre 2011. Cette rencontre, qui a connu un vif succès, a démontré, auprès des chefs de services déconcentrés et des responsables RH venus en nombre pour l'occasion, l'intérêt stratégique de cette démarche pour l'ensemble des structures et des différents niveaux d'action du ministère.

Les enjeux, à terme, en matière de gestion et de maintien des compétences au sein des services du ministère, sont amplifiés par le contexte budgétaire de la maîtrise des effectifs et de la masse salariale de l'État.

Dans ce contexte, les attentes du terrain en matière d'outils de prospective et d'ajustement des compétences (GPEC et parcours de professionnalisation) sont fortes.

### Enjeux

La tenue de ces réunions, au plus près des acteurs de terrain, permet d'approcher et de sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés par cette démarche, notamment les chefs de services et les intervenants RH en services déconcentrés.

## 3/Objectifs - Finalités

- Développer la culture de la GPEC et généraliser le recours au parcours de professionnalisation comme outil d'accompagnement individuel des agents confrontés à un changement significatif de fonction ou de métier.
- Sensibiliser les acteurs RH de terrain aux enjeux et aux fondamentaux de la GPEC au MAAF.
- Favoriser l'appropriation des outils disponibles et des méthodes de construction d'une politique de GPEC locale, au travers des retours d'expériences.
- Encourager le dialogue entre les différents acteurs RH et préciser leur périmètre d'intervention.
- Conforter le lien entre GPEC et formation continue, au travers de témoignages sur les parcours de professionnalisation.

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

**Une phase d'impulsion :** dès 2010, le service de la modernisation du ministère a identifié et accompagné deux structures départementales qui ont porté des actions pilotes sur le thème de la GPEC. La nécessité de capitaliser et de partager ces expériences a fait apparaître l'intérêt d'organiser un séminaire national de partage des pratiques, puis sa déclinaison auprès de chaque inter-région.

**Un pilotage :** par l'administration centrale (SRH-Mission du pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'observatoire des missions et des métiers et Bureau de la formation continue et du développement des compétences).

**Animation et accompagnement :** SRH, avec l'appui d'un cabinet de consultants financé dans le cadre du Fonds de modernisation et de réforme de l'Etat (FMR) du ministère.

**Méthode participative :** par le biais de témoignages de terrain et d'échanges de pratiques.

### 2 séquences :

#### Séquence GPEC (le matin) :

Présentation du dispositif, des outils et d'une démarche type par l'administration centrale. Restitutions et partages d'expériences issues du niveau local (et de l'inter-région si possible), ou présentation d'une démarche exemplaire issue d'une zone régionale différente. Intervention d'une plate-forme régionale d'appui aux ressources humaines (PFRH) de l'une des régions concernées.

#### Séquence parcours de professionnalisation (après-midi) :

Présentation du dispositif par l'administration centrale. Témoignages d'agents ayant bénéficié d'un parcours de professionnalisation, mise en perspective par les témoignages, de leurs chefs de service, des délégués régionaux à la formation continue, des ingénieurs généraux d'appui aux personnels et aux structures (IGAPS).

D'une manière générale, ces deux séquences sont organisées pour favoriser au maximum les échanges entre les différents acteurs (les retours d'expériences et les échanges de pratiques étant les techniques privilégiées pour faciliter l'appropriation de ces thèmes par les différents personnels concernés).

### Calendrier :

- 2 avril 2012 : Aquitaine, Poitou-Charentes ;
- 10 mai 2012 : Alsace, Lorraine, Franche-Comté ;

- 5 juin 2012 : Bretagne, Basse-Normandie, Haute-Normandie ;
- 7 juin 2012 : Limousin, Midi-Pyrénées ;
- 12 juin 2012 : Corse, Languedoc-Roussillon, PACA ;
- 26 juin 2012 : Centre, Pays de Loire,
- 10 juillet 2012 : Champagne-Ardenne, Bourgogne ;
- 12 octobre 2012 : Auvergne, Rhône-Alpes (en articulation avec le développement d'une démarche spécifique pour la région) ;
- 9 octobre 2012 : Nord-Pas-De-Calais, Ile de France, Picardie.

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

### Facteurs de réussite :

- pertinence et proximité des expériences locales ;
- liens entre les analyses GPEC et les dispositifs de formation ;
- développement et accessibilité des outils opérationnels de la GPEC.

### Freins et risques identifiés :

- difficultés pour identifier des expériences locales ;
- difficultés pour articuler les différents dispositifs locaux : MAAF ; MEEDDE ; et plateformes RH ;
- manque d'implication des responsables RH.

### Points de vigilance :

- relais des informations auprès de tous les acteurs concernés ;
- cohérence des interventions et des discours entre chaque niveau de participation : national, interrégional, régional, départemental.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

20 000 € d'appui méthodologique par un consultant externe pour les 9 réunions interrégionales dans le cadre d'un marché à bons de commande (qui a par ailleurs permis d'accompagner certaines actions pilote).

## 7/Bilan - Evaluation

Au 10 juillet, 7 des 9 réunions interrégionales ont déjà mobilisé plus de 250 participants : 30% DRAAF, 29% DDT, 20% DD(CS)PP, 16% EPL, 5% représentant des préfectures et des plates-formes RH.

Plus de 20 structures (DRAAF, DDPP, DDCSPP, DDT et plates-formes RH) ont partagé leur expérience, leurs pratiques d'analyse et d'actions managériales ou opérationnelles.

Les échanges entre les structures et entre les acteurs locaux ont été largement favorisés par le format de ces réunions qui consacrent une partie importante des séquences au dialogue entre la salle et les intervenants. Par ailleurs, le développement et l'accompagnement de la démarche initiée par une des directions régionales a été coordonnée avec la réunion interrégionale.

Les réponses aux enquêtes de satisfaction ont révélé un taux élevé de personnes très satisfaites / plutôt satisfaites (58%), voire tout à fait satisfaites (36%) par les interventions des niveaux centraux et locaux. Sur le contenu de la journée, les échanges sont plébiscités à 99% de « plutôt à tout à fait satisfaisant ». L'encouragement au dialogue et le lien entre GPEC et formation continue sont jugés « plutôt ou tout à fait satisfaisants » à 90%. Enfin, concernant les outils de la GPEC, le taux de satisfaction est plus modéré : l'appropriation opérationnelle de ceux-ci reste insuffisante à ce stade, et les participants sont en demande d'une approche encore plus concrète.

## 8/Contact

**Eric PERROT**, Chef du bureau de la formation continue et du développement des compétences, SDDPRS, SRH  
Mél : [eric.perrot@agriculture.gouv.fr](mailto:eric.perrot@agriculture.gouv.fr)

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt  
& Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

## C) Mise en place d'une formation initiale technique commune pour le corps des ingénieurs, des eaux et des forêts (IPEF)

### 1/ Descriptif

La formation commune des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts (IPEF) est une année de formation suivie par l'ensemble des élèves-ingénieurs, quelle que soit leur origine de recrutement. Elle contribue en cela à consolider l'unité du nouveau corps issu de la fusion, en 2009, des ingénieurs des ponts et chaussées (IPC) et des ingénieurs du génie rural des eaux et des forêts (IGREF).

### 2/Contexte - Enjeux

#### Contexte

Le décret n°2009-1106 du 10 septembre 2009 portant création du corps des IPEF fixe les modalités de recrutement de ces ingénieurs ainsi que les principes de leur formation. Il prévoit que la formation initiale est organisée dans le cadre de ParisTech, conjointement par l'école nationale des ponts et chaussée (ENPC) et AgroParisTech. L'arrêté conjoint MAAF-MEDDE du 27 novembre 2009, relatif à la formation des ingénieurs-élèves, fixe les principes et le cahier des charges de cette formation initiale, qui se déroule en un ou deux ans, selon le mode de recrutement. La deuxième année de formation, préalable à la prise de poste, est suivie par l'ensemble de la promotion.

#### Enjeux

Proposer, au titre de la deuxième année de formation, une formation de cadres supérieurs de l'État, contribuant à l'unité du nouveau corps et permettant l'intégration de la diversité des métiers exercés par les IPEF.

### 3/Objectifs - Finalités

Mettre en place une année de formation préalable à la prise de poste, basée sur un tronc commun unique, dédié aux futurs IPEF et d'une durée significative.

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

Les premières propositions des écoles en matière de tronc commun ne permettant pas de répondre aux objectifs et aux enjeux des deux ministères gestionnaires, les deux secrétaires généraux, sur la proposition du chef du corps, ont confié en juillet 2010 une mission d'étude aux deux conseils généraux (conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux CGAEER et conseil général de l'environnement et du développement durable CGEDD).

Leurs propositions ont fait l'objet d'un rapport en octobre 2010, qui précise le contenu des enseignements et recommande une durée de tronc commun de 5 mois et demi.

La structure chargée de gérer la formation des IPEF, en lien avec l'ENPC et AgroParistech, dénommée « Collège de formation des IPEF », a été mise en place fin août 2011, et son directeur nommé à la même date, après une période de préfiguration mise à profit pour organiser les enseignements.

La première session du mastère spécialisé « politiques et actions publiques pour le développement durable » (MSPAPDD), constituant le tronc commun de la formation des IPEF, a été mis en place lors de la rentrée scolaire 2011-2012.

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

#### Facteurs de réussite :

- une action coordonnée des deux secrétariats généraux ;
- une structure dédiée au pilotage de la formation, le Collège de formation des IPEF ;
- l'existence d'un Comité d'orientation et de validation de la formation des ingénieurs-élèves (COV), présidé par le président de ParisTech (réunissant le collège de formation des IPEF, les deux écoles, les deux secrétariats généraux et les représentants du chef de corps), lieu de dialogue entre les différentes parties prenantes.

**Freins :** les modalités pratiques de la formation qui se déroule dans les faits sur deux sites (ENPC et AgroParisTech), outre des difficultés matérielles qu'elles posent, peuvent constituer un frein à la création d'une culture commune attendue des promotions sortantes.

**Points de vigilance :** annoncé comme quasi-obligatoire, et s'agissant de la première session, le tronc commun 2011-2012 a suscité des inquiétudes chez les élèves de 1ère année dont certains souhaitaient suivre des cursus plus spécifiques (mastères spécialisés entrant dans les champs de formation du corps, formation doctorales), et a nécessité un dialogue suivi avec l'ensemble de la promotion.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Trois équivalents temps plein au Collège de formation des IPEF (1 directeur, deux assistants gestionnaires).

### 7/Bilan - Evaluation

La première année de mise en place de la formation commune a montré que l'articulation des différentes possibilités offertes par le cursus de formation était perfectible (par exemple, redondance de certains enseignements pour les élèves qui suivent le cursus de formation en deux ans).

Ainsi, sans attendre la fin de cette première année du MSPAPDD, le COV a procédé à une évaluation intermédiaire de la partie académique en cours d'achèvement, afin d'identifier les besoins d'adaptation éventuels, et de pouvoir les mettre en œuvre si possible dès la rentrée 2012, en s'appuyant également sur l'avis du Conseil de perfectionnement du mastère.

### 8/Contact

Sophie MANGIANTE, Cheffe du Centre interministériel de gestion des IPEF

Mél : [sophie.mangiante@agriculture.gouv.fr](mailto:sophie.mangiante@agriculture.gouv.fr)

Mél : [sophie.mangiante@developpement-durable.gouv.fr](mailto:sophie.mangiante@developpement-durable.gouv.fr)

## D) Développement de parcours de formation incluant des temps d'e-formation

### 1/ Descriptif

- Promouvoir l'e-Formation dans la police, l'intégrer dans les pratiques et la décliner dans les thématiques.
- Adoption d'un type de e-formation inclus dans un parcours de formation conciliant différents types de séquences (face à face, autoformation, échanges asynchrones, échanges synchrones).
- Gestion d'une plateforme d'échange (mises à disposition de cours et de modules d'auto formation).
- Réalisation de plusieurs formations intégrant des temps de classes virtuelles.

### 2/Contexte - Enjeux

La police nationale consent annuellement à un important effort de formation. Il convient de rechercher à démultiplier les effets des formations, en offrant de nouvelles ressources pédagogiques, et en limitant les conséquences sur la disponibilité opérationnelle des services.

### 3/Objectifs - Finalités

- Développer une offre de formation permanente à destination de publics géographiquement dispersés.
- Préparer ou entretenir les acquis des stages en face à face pédagogique par des séances ponctuelles (modules d'auto formation ou classes virtuelles).
- Diminuer les coûts d'hébergement et de transport liés aux formations classiques dites en présentiel et libérer des ressources humaines (capacité d'accueil, disponibilité des formateurs).
- Limiter l'impact de la formation sur la disponibilité opérationnelle des services.
- Faciliter l'accès à la formation des agents en supprimant l'impact des déplacements.
- Améliorer l'individualisation des formations.
- Mettre en place des dispositifs de validation et de valorisation des formations.

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

Développement des produits (cours et modules d'auto formation) sur la plate-forme d'échange accessible par l'intranet.

Intégration progressive de modules d'auto-formation et/ou de classes virtuelles dans des parcours de professionnalisation.

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

**Obstacles techniques :** le dispositif des classes virtuelles n'est pas accessible par l'intranet du ministère (débit et politique de sécurité).

**Obstacles culturels et organisationnels :** conditions d'accès au net, détermination des futurs lieux de formation et comptabilisation des heures de formation hors temps de travail.  
Il est nécessaire d'accompagner le projet avec une stratégie de pilotage de l'innovation.  
Besoin du soutien de décideurs.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Coût très variable selon le prix d'acquisition des licences et des mises à jour, les solutions choisies pour l'hébergement des licences, les modalités d'accès à l'intranet et à l'internet et les possibilités de développement de produits pédagogiques. Economie importante sur la production des contenus qui est externalisée.

### 7/Bilan - Evaluation

Ce dispositif, en cours de développement, fait l'objet d'une évaluation des e-Formation sur le modèle de D.Kirkpatrick portant notamment sur la mesure de la satisfaction, de l'augmentation des compétences, leur transfert et leur impact sur le service.

### 8/Contact

Direction générale de la police nationale/Direction des ressources et des compétences de la police nationale. **Luc CHALON**, adjoint à la sous-directrice de la formation et du développement des compétences

**Mél :** [luc.chalon@interieur.gouv.fr](mailto:luc.chalon@interieur.gouv.fr) ; **Tél :** 01 60 37 18 30

## E) Adaptation des formations en Agence régionale de santé (ARS)

### 1/ Descriptif

Le projet « Métiers, compétences et adaptation des formations en ARS » a été lancé au printemps 2011 au regard des nouvelles missions et ambitions confiées aux ARS dans le cadre de la Loi « Hôpital, patients, santé, territoires ». Il s'agit de revisiter l'offre de formation, initiale comme continue, des agents issus de la fonction publique et de l'assurance maladie, exerçant en ARS, au regard de leur nouvel environnement organisationnel. Un catalogue de formations a été diffusé aux ARS fin 2012 en tenant compte des orientations issues des réflexions engagées dans ce projet.

### 2/Contexte - Enjeux

Dans un contexte de forte évolution des missions, les services doivent disposer de compétences renforcées, mobilisables rapidement pour répondre aux enjeux de santé publique. La création rapide des ARS en avril 2010, par le transfert des agents des structures fusionnées, conservant leur statut précédent, impose :

- pour les ARS, d'homogénéiser les plans de formation pour les agents au regard des statuts d'origine et de la définition des activités exercées ;
- pour la DRH ministérielle, de fixer, en lien avec les ARS, les besoins prioritaires pour l'offre de formation complète, initiale comme continue ;
- pour les écoles de formation, d'adapter les cycles de formations.

### 3/ Objectifs - Finalités

- Développer une offre de formation permanente à destination de publics géographiquement dispersés.
- Préparer ou entretenir les acquis des stages en face à face pédagogique par des séances ponctuelles (modules d'auto formation ou classes virtuelles).
- Diminuer les coûts d'hébergement et de transport liés aux formations classiques dites en présentiel et libérer des ressources humaines (capacité d'accueil, disponibilité des formateurs).
- Limiter l'impact de la formation sur la disponibilité opérationnelle des services.
- Faciliter l'accès à la formation des agents en supprimant l'impact des déplacements.
- Améliorer l'individualisation des formations.
- Mettre en place des dispositifs de validation et de valorisation des formations.

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

Un comité de pilotage présidé par la DRH ministérielle regroupait huit ARS, les directions d'administration centrale intervenant dans le champ de la santé publique et de la cohésion sociale, les écoles de formation (école des hautes études en santé publique EHESP et école nationale supérieure de sécurité sociale EN3S) et le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales. Il a organisé les travaux autour des actions suivantes :

- pour la formation continue, organisation d'ateliers de décembre 2011 à avril 2012 autour des thématiques prioritaires : management, conduite de projet, animation territoriale, performance du secteur hospitalier, ambulatoire et médico-social, santé publique ainsi que sur les fonctions supports (RH, SI, affaires financières et domaine juridique) ;
- pour la formation initiale, établissement d'un état des lieux des emplois occupés par les agents qui bénéficient d'une formation initiale à l'EHESP ou à l'EN3S ; et définition de priorités pédagogiques.

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

Le résultat des ateliers a favorisé la mise en place de nouvelles orientations pour les formations basées sur les principales compétences attendues dans les ARS.

Ainsi, en plus des compétences métiers (santé publique, environnement, suivi des budgets des établissements, performance hospitalière...) de nouveaux modules de formation sont proposés aux agents pour mieux les accompagner. Il s'agit, par exemple, de modules relatifs au management à distance, à la conduite de projet, l'animation territoriale, la gestion de crise.

En outre, une session de formation continue en e-learning a été mise en place afin de permettre aux personnels de disposer d'une meilleure connaissance de leur environnement professionnel et institutionnel. Ceci était fondamental dans un contexte de changement institutionnel

Enfin, les modalités pédagogiques sont revisitées afin de favoriser, lorsque le sujet le permet, les jeux de rôles, les mises en situation et les simulations d'exercices professionnels.

### 6/ Coûts estimés - Moyens mobilisés

La DRH ministérielle a été accompagnée par les consultants d'ores et déjà mandatés sur l'installation des ARS par le secrétariat général des ministères sociaux, sans coût supplémentaire à cette prestation particulière. Une forte disponibilité de tous les acteurs, pilotes comme animateurs, est indispensable.

### 7/ Bilan - Evaluation

Le bilan est à ce stade suffisamment positif pour que le réseau de la cohésion sociale soit destinataire de la même démarche, cette fois-ci intégralement internalisée par la DRH ministérielle.

### 8/ Contact

**Goeffroy CHARRIER**, adjoint de la sous-direction des emplois et des compétences  
Mél : [geoffroy.charrier@sante.gouv.fr](mailto:geoffroy.charrier@sante.gouv.fr), Tél : 01 40 56 68 22

**Nadine DAN**, cheffe du bureau de la formation professionnelle tout au long de la vie, sous-direction des emplois et des compétences  
Mél : [nadine.dan@sante.gouv.fr](mailto:nadine.dan@sante.gouv.fr), Tél : 01 40 56 75 66

Ministères économique et financier

## F) Formation des managers des télétravailleurs de l'administration centrale des ministères économique et financier

### 1/ Descriptif

Cette formation, destinée aux managers des télétravailleurs des directions d'administration centrale des ministères économique et financier, vise à leur permettre de mieux appréhender le dispositif du télétravail, notamment dans ses aspects organisationnels et relationnels.

### 2/ Contexte - Enjeux

A l'issue de la signature de la convention-cadre sur l'expérimentation du télétravail en administration centrale par le secrétariat général et les représentants des personnels le 7 décembre 2010, un dispositif de formation a été mis en place afin de faciliter l'appropriation par les managers d'outils et de bonnes pratiques en matière de management à distance.

Dans un contexte d'expérimentation, il est apparu indispensable d'accompagner les managers pour développer cette nouvelle modalité d'organisation du travail dans des conditions optimales. Parallèlement, une formation a également été mise en œuvre à destination des télétravailleurs.

### 3/ Objectifs - Finalités

La formation a pour objectif de permettre aux managers :

- de communiquer sur le sujet du télétravail avec l'ensemble de l'équipe ;
- d'assurer la traçabilité des objectifs, des résultats et des perspectives de carrière du télétravailleur ;
- de gérer la cohérence de l'activité entre les agents sur site et les télétravailleurs (gestion des personnes, des missions confiées, formalisation des objectifs et analyse des résultats) ;
- d'assurer une communication adaptée en utilisant les outils adéquats avec les télétravailleurs et l'ensemble de l'équipe ;
- de prendre en charge les nouvelles demandes de télétravail et les situations de refus.

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

Sur la base d'un cahier des charges qui définit les modalités et le contenu de la formation, l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) a été chargé de concevoir et de mettre en œuvre un dispositif de formation, en sa qualité d'opérateur ministériel de formation.

Il a été décidé de programmer des formations d'une durée d'une journée, à hauteur de deux sessions par an.

Une action de communication, destinée aux managers et responsables RH d'administration centrale, a été menée afin de les informer de la mise en place de cette nouvelle action de formation.

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

- **Facteurs de réussite** : une formation concrète dispensée par un expert du télétravail. La formation alterne théorie et pratique. Elle est fondée sur des situations concrètes et sur les pratiques existantes en matière de télétravail, dans le secteur public mais également dans le secteur privé.
- Elle dispense des conseils opérationnels que les managers peuvent immédiatement mettre en œuvre. L'intervenant s'appuie sur des éléments dynamiques (films, échanges avec les participants) et des études de cas.
- **Point de vigilance** : veiller à former l'ensemble des managers concernés. Sur un panel d'une cinquantaine de managers de télétravailleurs, 21 ont suivi la formation proposée. Afin de mobiliser le maximum de managers possible, l'action de communication sera poursuivie.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

La formation spécifique d'une journée, développée par l'IGPDE, est animée par un consultant extérieur.

### 7/Bilan - Evaluation

- Bilan quantitatif : 21 managers ont suivi la formation dont 16 formés en 2011 (2 sessions) et 5 en 2012 (1 session).
- Bilan qualitatif : Les appréciations sont positives. L'évaluation faite par l'IGPDE auprès des participants fait apparaître que l'indice moyen de satisfaction des managers est de 4,8 sur une échelle de 5.

### 8/Contact

**Sophie LEGRAND**, chef du bureau DRH2D  
Mél : [sophie.legrand@finances.gouv.fr](mailto:sophie.legrand@finances.gouv.fr); Tél : 01 53 44 25 01

**Marielle SCHOTT**, adjointe au chef du bureau DRH2D  
Mél : [marielle.schott@finances.gouv.fr](mailto:marielle.schott@finances.gouv.fr); Tél : 01 53 44 29 13

Ministères Economique et financier

## G) Dispositif d'accompagnement du changement pour la mise en œuvre du centre de services « ressources humaines » de l'administration centrale

### 1/ Descriptif

Ce dispositif repose sur un diagnostic de l'existant et sur une appréhension de la dynamique et des outils d'accompagnement du changement.

Il consiste à élaborer un plan d'action pour appuyer les acteurs, et vise à identifier et à développer les compétences relationnelles que le manager doit mobiliser pour accompagner le changement.

### 2/Contexte - Enjeux

La mise en place d'un centre de services « ressources humaines » (CSRH) au sein de l'administration centrale des ministères économique et financier a conduit à une restructuration complète des services de gestion des ressources humaines, entraînant un redéploiement des agents sur de nouveaux métiers (mise en place, en particulier, d'une polyvalence gestion administrative/paie des gestionnaires RH dans le cadre du raccordement à l'ONP).

Ce projet de grande ampleur a donné lieu à une intense concertation avec les organisations syndicales ainsi qu'à de nombreuses réunions avec l'ensemble des personnels et avec l'encadrement des services.

### 3/Objectifs - Finalités

Le dispositif d'accompagnement mis en place vise principalement à :

- identifier les difficultés éprouvées par les agents face au changement et à fournir des pistes pour les lever ;
- aider les managers à se situer et à agir dans un contexte de changement, notamment en mettant à leur disposition des méthodes et des outils adaptés au contexte.

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

Dans le cadre du plan de formation global mis en place pour accompagner la réorganisation des services RH, l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), assisté d'une consultante experte en conduite du changement, a fourni une offre de formation spécifique.

Destinées à l'ensemble des managers concernés par la mise en place du CSRH, les formations ont été organisées deux mois après la mise en place de la nouvelle organisation, afin que les stagiaires disposent d'éléments concrets illustrant les difficultés rencontrées.

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

**Facteurs de réussite** : une formation équilibrée et adaptée au contexte. La formation, préparée en amont par l'ensemble des parties prenantes au projet, s'adresse à des groupes homogènes rencontrant les mêmes problématiques. Elle alterne théorie et pratique, permettant une participation active des stagiaires et favorisant les partages d'expériences.

**Point de vigilance** : scinder la formation afin de renforcer son efficacité. Afin d'optimiser l'efficacité de la formation, il pourrait être envisagé de prévoir une journée de formation avant la mise en place de la nouvelle organisation et une journée après une période de fonctionnement, pour permettre aux stagiaires d'avoir une première analyse de leur nouvelle situation de travail.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Développée par l'IGPDE, la formation spécifique de deux jours est animée par un consultant extérieur.

## 7/Bilan - Evaluation

Cette formation a reçu un accueil très favorable, traduisant l'attente des participants, qui ont pu notamment échanger sur leurs difficultés et sur les outils disponibles pour initier et accompagner le changement.

## 8/Contact

**Davy TRIBUT**, gestionnaire RH - bureau DRH2C  
Mél : [davy.tribut@finances.gouv.fr](mailto:davy.tribut@finances.gouv.fr) ; Tél : 01 53 44 24 78

**Céline FOUCHARD-CHANTREUIL**, responsable du département « Université des cadres et formations au management »  
Mél : [marielle.schott@finances.gouv.fr](mailto:marielle.schott@finances.gouv.fr) ; Tél : 01 58 64 80 39

Ministère de la défense

## A) Evaluation à 360° de l'encadrement supérieur

### 1/ Descriptif

Le secrétaire général pour l'administration (SGA) a engagé depuis 2009 une démarche novatrice consistant à organiser des évaluations d'orientation à 360 degrés, réalisées par les inspecteurs civils du ministère de la défense pour les seuls administrateurs civils (AC) gérés par ce ministère et en fonction au sein du département.

La démarche permet aux managers de se faire évaluer par leurs collaborateurs, par leurs collègues de même niveau, leur hiérarchie, à partir d'un même référentiel de questions. Les résultats issus des réponses apportées sont comparés avec la propre évaluation que fait le manager au travers d'une grille d'autodiagnostic. La comparaison permet l'analyse d'éventuels écarts et de tirer des enseignements en termes d'axes professionnels.

### 2/Contexte - Enjeux

L'évaluation à 360° est parfaitement complémentaire de deux autres démarches : l'entretien d'évaluation hiérarchique obligatoire et éventuellement l'entretien de carrière. L'évaluateur rédige un rapport de synthèse qui est transmis au SGA, ainsi qu'à la directrice de projet pour l'encadrement supérieur de la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD). Parallèlement, le SGA instaure une relation directe avec l'évalué, auquel il transmet officiellement par un courrier ce rapport à l'évalué.

### 3/Objectifs - Finalités

Donner aux administrateurs civils une aide supplémentaire pour leur orientation professionnelle et au SGA ou à l'autorité concernée un outil d'aide à la décision pour mieux identifier un vivier de cadres à haut potentiel.

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

Les évaluateurs sont les 4 inspecteurs civils de la défense rattachés au SGA issus eux-mêmes du corps des AC. Les évalués sont choisis par le SGA sur proposition de la directrice de projet Encadrement supérieur, en tenant compte de trois moments-clés de la carrière : soit dans les 6 mois avant un départ en mobilité statutaire, soit après le retour de mobilité statutaire mais à condition d'être à nouveau en fonctions au ministère depuis au moins un an, et en vue d'accéder à des emplois fonctionnels de direction.

Le référentiel de questions a été élaboré par l'inspection civile avec l'aide d'un cabinet de consultants. Il est très proche de ce qui a été défini en interministériel. Après une phase expérimentale d'un an, la démarche est désormais pérennisée.

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

Le bon déroulement des entretiens est primordial. Il peut y avoir des doutes, des réticences qui se manifestent au départ, mais qui se dissipent très vite.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Néant.

## 7/Bilan – Evaluation

Après bientôt 3 ans, plus d'une trentaine d'administrateurs civils ont été évalués. Le bilan est satisfaisant parce que ces évaluations se déroulent en général dans de très bonnes conditions et permettent réellement de cerner les aptitudes, d'autant plus que les appréciations portées par l'entourage sont largement et majoritairement convergentes, ainsi que celles portées par l'évalué lui-même.

Tous les évalués ont été finalement satisfaits de voir s'engager une démarche originale de gestion prévisionnelle propre au corps des AC, qui leur permet aussi de faire un point de situation sur leurs propres pratiques professionnelles.

### 8/Contact

**Claudine ANDRIANASOLO**, directrice de projet «encadrement supérieur»  
Secrétariat général pour l'administration (SGA)  
Direction des ressources humaines du ministère de la défense / Mission «encadrement supérieur»  
(SGA/DRH-MD/DPES)  
Mél : [claudine.andrianasolo@intradef.gouv.fr](mailto:claudine.andrianasolo@intradef.gouv.fr) ; Tel. : 01 42 19 39 66

Services du Premier ministre

## B) Enquête de satisfaction des évaluations et des évaluateurs

### 1/ Descriptif

Une enquête de satisfaction relative à la campagne annuelle d'évaluation a été menée auprès d'un échantillon représentatif d'agents titulaires et d'agents non titulaires en leur qualité d'évaluateurs et/ou d'agents évalués au sein des services du Premier ministre.

### 2/Contexte – Enjeux

Les services du Premier ministre présentent en comité technique ministériel un bilan annuel de la campagne d'évaluation. Pour enrichir ce bilan et y intégrer des données qui relèvent de retours d'expérience, l'opinion des principaux acteurs de cette campagne a été sollicitée.

### 3/Objectifs – Finalités

L'administration peut ainsi mesurer le taux de satisfaction relatif au dispositif engagé. En effet, l'enquête portait principalement sur la durée de l'entretien, le respect des délais, les points forts et les points perfectibles du processus. Les espaces d'expression consacrés aux commentaires et aux suggestions des agents permettent également à l'administration de recueillir leur expérience « de terrain ».

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

Une fiche d'enquête de satisfaction a été conçue puis transmise par voie électronique ou par voie postale dans différents services représentatifs. Les agents ont bénéficié de trois mois pour renseigner la fiche. Un message de relance a été effectué auprès des agents. L'analyse des fiches d'enquête de satisfaction a été intégrée au bilan annuel relatif à la campagne d'évaluation. Ces actions se sont déroulées pendant la campagne d'évaluation.

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

Un questionnaire simple et rapide à renseigner (une page, cases à cocher, espaces de commentaires libres, etc.) Les agents ont pu retourner leur fiche renseignée en tout anonymat. Les résultats de l'enquête ont été mis en ligne sur l'intranet.

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Coût nul.

## 7/Bilan – Evaluation

Lors du comité technique ministériel, les organisations syndicales ont exprimé leur satisfaction à l'égard du bilan et notamment à l'égard de la partie relative au retour d'expérience et aux suggestions formulées par les agents. L'administration peut, de son côté, intégrer ce retour d'expérience dans ses études prospectives.

### 8/Contact

**Delphine BELON**, chargée d'études de ressources humaines, Bureau de la gestion des ressources humaines  
Sous-direction des ressources humaines  
Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre  
Mél : [delphine.belon@pm.gouv.fr](mailto:delphine.belon@pm.gouv.fr), Tél : 01 42 75 50 07

Direction générale de l'aviation civile

## A) Mise en place des communautés de travail sur le portail Bravo Victor

### 1/ Descriptif

Depuis 2010, la DGAC s'est dotée d'un nouveau Portail intranet « Bravo Victor » organisé en 3 axes fonctionnels :

#### - Communication profilée

Bravo Victor permet d'accéder à du contenu informatif selon 3 axes de consultation : un niveau commun à tous les agents (actualités DGAC, applications communes...), un niveau de lecture par direction d'appartenance (voire de service), enfin un niveau propre à chaque agent, ce dernier pouvant se créer des pages personnelles modulables.

#### - Applications intégrées

Une part croissante des applications de la DGAC est conçue en amont et intégrée au portail. Il devient progressivement le point d'entrée unique vers les applicatifs. Ainsi, de nombreuses tâches sont désormais gérées numériquement : traitement des déplacements et des remboursements des notes de frais, inscription aux formations, gestion des congés, organisation des réunions et réservation de salles, suivi du courrier. De plus, la mise en place d'un coffre-fort de mot de passe, permettra d'ici la fin de l'année une authentification unique pour toutes les applications.

#### - Collaboration renforcée

Sur «Bravo Victor», un espace est dédié au travail collaboratif en ligne. Il offre à des communautés organisées par critères géographiques, thématiques, métiers ou de projet, la possibilité d'échanger, de partager des documents et un calendrier. Il constitue un système d'information et de communication pour des membres partageant les mêmes intérêts professionnels (à titre pérenne ou provisoire) et offre à chacun un accès simple, dédié et sécurisé aux outils et contenus dont il a besoin pour son activité.

### 2/Contexte - Enjeux

Le développement du travail collaboratif numérique au sein de la DGAC s'appuie sur deux facteurs :

- la nécessité du travail en mode projet ;
- la dispersion géographique et/ou l'éclatement organisationnel (plus de 20 sites répartis en France et en Outre-mer).

Dans ce contexte, le travail collaboratif est un levier pour :

- rapprocher les équipes et améliorer la coopération,
- développer l'intelligence collective, c'est-à-dire obtenir une décision intelligente par le biais d'outils, de méthodes, de processus et de technologies. Les communautés sont ainsi un processus qui facilite l'acquisition, le stockage, le transfert et l'application des connaissances au sein des différentes structures de la DGAC ;
- diminuer les coûts liés aux mobilités physiques, réduire le temps de réalisation et garantir la qualité et la traçabilité des données relatives aux projets.

L'enjeu sur le long terme est la réorganisation de tous les processus, car l'utilisation de la plateforme bouleverse les habitudes de travail. Il est nécessaire de bien définir les méthodes de travail, les

procédures, les processus de décision ainsi que les responsabilités de chaque membre d'une communauté. Il faut également affronter la réticence de certains agents face au changement.

### 3/Objectifs - Finalités

L'objectif du travail collaboratif est d'amener les agents à communiquer, échanger, planifier et coordonner leurs efforts ensemble dans le but d'optimiser le fonctionnement de la DGAC. En particulier :

- une meilleure traçabilité des données : la plate-forme de travail collaboratif fournit un espace d'échange de documents avec des serveurs de fichiers mutualisés. Les versions à jour des documents sont accessibles partout, tout le temps ;
- un partage des savoirs plus efficace : les compétences de chaque membre de la communauté peuvent être valorisées et se compléter. Le savoir-faire des membres est mieux exploité ;
- des pratiques de travail et des processus plus lisibles : dans une hiérarchie traditionnellement verticale, les communautés ne se substituent pas à la hiérarchie. Il a donc fallu travailler sur la culture de travail des agents sans remettre en cause les métiers mais utilisant de nouveaux outils pour améliorer les pratiques.

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

Le chantier du portail intranet DGAC a été lancé il y a 4 ans. Un groupe d'usage de 200 personnes a permis de définir les besoins et les modes opératoires avant même la réalisation du cahier des charges. 4 groupes d'analyse indépendants mis en place : analyse fonctionnelle, technique, stratégique et financière. Un vrai « petit portail », sorte de prototype avancé, a même été mis à disposition du groupe d'usage, car il est toujours difficile de parler d'usages dans un cadre trop conceptuel. Un groupe d'usage spécifique a également été créé pour évaluer l'espace de travail collaboratif. Cela a permis d'affiner rapidement les besoins des utilisateurs et par la suite de les faire adhérer presque intuitivement aux nouveaux outils et à leurs utilisations.

Suite au lancement, les communautés pilotes ont pris un caractère plus permanent et d'autres communautés ont émergé.

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

#### Facteurs de réussite

- une communauté est un succès si elle est active, c'est à dire consultée et alimentée par ses membres de façon régulière, justifiant ainsi une adéquation avec leurs besoins. Une communauté sera difficilement active si elle n'est pas pilotée par un référent lui-même actif : le référent propose des débats, joue le rôle de modérateur, relance les discussions, met en ligne de la documentation, utilise les résultats des discussions, donc plus généralement dynamise la communauté ;
- la bonne ergonomie du système est un autre facteur de réussite (la mauvaise ergonomie étant un frein) : les utilisateurs non réguliers de la communauté doivent pouvoir facilement retrouver l'information recherchée faute de quoi ils n'y retournent pas ;
- il faut aussi veiller – via un choix judicieux de la population ayant accès à une communauté – à ce que la parole puisse s'y libérer : attention à ne pas associer systématiquement la hiérarchie haute dans une communauté d'experts ; au contraire, ne pas trop élargir une communauté de managers lorsque les sujets sont très sensibles ;
- le choix de l'administrateur fonctionnel : c'est lui qui va faire vivre le paramétrage de la communauté au quotidien, et qui sera l'interlocuteur des utilisateurs pendant toute la durée du projet. Son rôle en tant que formateur est indispensable. Le profil de l'administrateur est celui d'un professionnel qui s'intéresse à l'informatique, et non d'un informaticien qui découvrirait le monde du projet. Il doit être au courant des procédures et méthodes de paramétrages et de mise en ligne et être au plus proche des préoccupations quotidiennes des utilisateurs, pour pouvoir répondre au plus près à leurs attentes ;

- enfin, il est impératif d'impliquer les futurs membres dans le projet dès son commencement. Ils sont les seuls décideurs du bon fonctionnement de l'outil sur le long terme, ils doivent donc être régulièrement consultés afin que l'interface réponde au mieux à leurs besoins mais aussi afin d'éviter toute réticence au changement organisationnel et managérial qu'elle implique.

#### Freins identifiés

- une communauté n'est pas un lieu de stockage de documents opérationnels. C'est plutôt un lieu pour les faire évoluer. Les documents validés doivent être archivés dans une base de données indépendante (Bravo Victor si leur usage, une fois validé, est d'être connu de tous les agents par exemple).
- l'absence de motivation de l'encadrement : le partage d'informations est souvent ressenti comme une perte de pouvoir et de légitimité.

Il est important que les managers communiquent aux agents la valeur accordée aux partages et aux échanges. La hiérarchie doit encourager, pousser mais sans forcer.

#### Point de vigilance

**La fracture numérique** : tous les personnels de la DGAC ne sont pas au même niveau d'adaptation technologique. L'écart se creuse entre ceux qui ont adopté l'outil et qui s'y investissent grandement, et les agents réticents au changement, pour lesquels des efforts de pédagogie et de formation doivent être maintenus.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

A la DGAC, un agent est à plein temps sur la gestion des communautés (accompagnement des différents acteurs dans la création et la mise en œuvre des communautés – analyse des besoins fonctionnels, structuration des espaces, formation, aide la rédaction de la feuille de route, etc.).

Il faut, pour chaque communauté, un référent (et si possible un co-référent) actif(s), ainsi qu'un accompagnement de la part de l'équipe « communautés », et plus particulièrement les premiers mois après son lancement.

Pour mener à bien sa mission, il bénéficie du soutien opérationnel des compétences du bureau web DGAC.

## 7/Bilan - Evaluation

Sur 6 000 personnes en postes fixes (sur 12 000 agents), 2 500 sont membres d'une ou plusieurs communautés. Nous avons créé à ce jour une centaine de communautés professionnelles dans lesquelles 35 000 documents sont partagés et 500 messages et discussions créés.

Trois fonctionnalités offertes par l'application sont bien intégrées dans les pratiques collaboratives de la DGAC :

- les espaces documentaires. Les capacités de stockage offertes et les possibilités de modification des documents en ligne depuis n'importe quel poste de travail répondent à un besoin identifié. Cette fonctionnalité est une vraie valeur ajoutée pour les membres des communautés ;
- l'usage des notifications est en constante progression. La simplicité d'usage des courriels de notification pour informer de la mise en ligne ou modification des contenus évite l'utilisation de la messagerie. Les agents sont également de plus en plus nombreux à s'abonner à leurs espaces collaboratifs, ce qui leur permet de recevoir régulièrement les mises à jour par courriel ;
- les forums de discussions sont en plein essor et constituent une véritable base de gestion de la connaissance.

Des efforts restent cependant à faire pour atteindre parfaitement la cible opérationnelle fixée :

- les calendriers partagés sont peu utilisés, essentiellement à cause de l'absence de synchronisation avec l'agenda de la messagerie interne. Cette fonctionnalité en cours de développement permettra prochainement de favoriser l'utilisation des calendriers partagés ;

- l'outil de gestion des tâches ne suscite pas l'intérêt attendu auprès des agents. Ce dernier implique une implication forte des managers.

A noter : l'ouverture récente des espaces collaboratifs sur une interface extranet, a permis de faire participer des personnels externes à la DGAC (prestataires, consultants, agents d'autres administrations) à l'activité de certaines communautés.

Avec plus de 380 demandes répertoriées depuis janvier, ce nouveau service répond au besoin de faire vivre certains réseaux professionnels hors des murs de la DGAC. Il contribue également à la popularisation de l'interface.

## 8/Contact

**Véronique MARTIN**, adjointe au sous-directeur des personnels, SDP – Sous-Direction de la réglementation et de la gestion des Personnels  
Mél : [veronique-o.martin@aviation-civile.gouv.fr](mailto:veronique-o.martin@aviation-civile.gouv.fr)

Ministère de l'Intérieur

# B) Accompagner la mobilité des conjoints des membres du corps préfectoral

## 1/ Descriptif

Le ministère de l'intérieur a conclu, à la suite d'un appel d'offres, un marché avec Randstad, 2e groupe mondial de service en ressources humaines, dont l'objet est l'accompagnement à la mobilité professionnelle des conjoints de membres du corps préfectoral. Le marché est entré en vigueur en juin 2011.

## 2/Contexte - Enjeux

La mise en œuvre de ce dispositif s'inscrit dans la politique de modernisation croissante de la gestion des hauts fonctionnaires du ministère de l'intérieur.

## 3/Objectifs - Finalités

Renforcer l'attractivité du corps préfectoral. Concilier entre les impératifs de gestion des hauts fonctionnaires et leur vie privée.

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

La procédure de mise en œuvre de la prestation est simple :

- toute personne souhaitant bénéficier de cet accompagnement envoie son CV à la sous-direction du corps préfectoral et des administrateurs civils qui le retransmet à son référent chez Randstad Search & Selection ;
- celui-ci demande au consultant le mieux placé géographiquement de prendre contact avec le futur bénéficiaire. Il sera son référent unique pendant toute la durée de la prestation ;

- le référent contacte le futur bénéficiaire dans les jours qui suivent pour convenir d'un rendez-vous qui a lieu au plus tard dans le mois qui suit la saisine initiale de Randstad par le ministère.

Le 1er entretien permet de faire un bilan des compétences du conjoint et de connaître les domaines d'activité dans lesquels il souhaiterait travailler. S'en suivent d'autres rendez-vous qui se traduisent par une présentation par Randstad du marché local de l'emploi, puis par une assistance personnalisée.

En fonction des besoins du conjoint, le référent local va lui apprendre notamment à réécrire son CV, réaliser des lettres de motivation, maîtriser les modalités d'une candidature via Internet, connaître les techniques d'entretien ou encore lui faire bénéficier d'un coaching. La prestation dure au maximum 6 mois. Elle doit se traduire par la remise d'au moins 3 offres valables d'emploi (intérim, CDD, CDI) dans un rayon géographique compatible avec l'affectation du préfet ou du sous-préfet.

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

Motivation et implication du bénéficiaire.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Marché public avec RANDSTAD.

## 7/Bilan - Evaluation

18 personnes ont jusqu'à présent sollicité le bénéfice de cette prestation : 16 femmes et 2 hommes qui vivent aussi bien dans des grandes villes que dans des départements plus ruraux. Les niveaux de qualification comme l'expérience professionnelle des intéressés sont divers.

Le dispositif fait l'objet d'une évaluation très positive tant de la part du ministère que des personnes suivies. Des offres valides d'emplois ont été systématiquement transmises.

## 8/Contact

**Catherine KERGONOU**, Adjointe au chef de section gestion prévisionnelle des ressources humaines  
MIOMCTI/SG/DRH/SDP/BGPRH

Mél : [catherine.kergonou@interieur.gouv.fr](mailto:catherine.kergonou@interieur.gouv.fr); Tel: 01 56 77 73 09

Ministère de l'Intérieur – Direction générale de la police nationale

# C ) Mission de reconversion et de reclassement des personnels (M2RP)

## 1/ Descriptif

Inscrite dans le plan triennal de rénovation des ressources humaines de la police (2011-2013), la mission de reconversion et de reclassement professionnel de la police nationale est une structure innovante organisée en réseau sur la métropole. Elle est rattachée à la sous direction de l'action sociale et de l'accompagnement du personnel de la direction des ressources et des compétences de la police nationale. Elle se compose d'une équipe de direction centrale (un chef, un adjoint et un secrétariat) et de 25

conseillers mobilité carrière à temps plein, à raison de trois ou quatre par zone de défense, basés dans les locaux des délégations interrégionales au recrutement et à la formation (DIRF). Certains conseillers mobilité carrière exercent le métier de conseil à l'agent (policier actif, technicien, scientifique et contractuel) ; ils répondent à une démarche volontaire et confidentielle en matière de demande de conseil, d'orientation, de définition et mise en oeuvre de projet professionnel de mobilité. D'autres développent le partenariat avec les employeurs des secteurs publics et privés, afin notamment de faciliter le reclassement des adjoints de sécurité (ADS) à l'issue de leur contrat et de contribuer au développement de la mobilité pour les agents qui le souhaitent.

## 2/Contexte - Enjeux

La M2RP participe à la valorisation qualitative de la politique RH de la police nationale en offrant une prestation d'accompagnement aux agents. Elle a pour objectif d'accompagner l'ensemble des personnels actifs, techniques, scientifiques et contractuels de la police nationale.

Cet accompagnement permet de définir des plans d'action et d'établir des bilans professionnels dans le cadre d'un souhait de mobilité ou de reconversion des agents (commissaires, officiers, gradés...) au sein de la fonction publique ou bien vers le secteur privé. Le conseiller mobilité carrière (CMC) est ainsi le garant du réalisme du projet de mobilité ou de reconversion et accompagne l'agent dans sa démarche. Par ailleurs, le CMC en charge du partenariat met en adéquation les compétences des agents qui ont entrepris une démarche de mobilité au regard des offres d'emploi proposées par les employeurs du secteur public et privé. La mobilité qui s'en suit permet un rayonnement dans le monde civil du savoir-faire et savoir-être développés par les policiers actifs, les personnels techniques et scientifiques. Ces « ambassadeurs » servent de point d'entrée au CMC en charge du partenariat dans le secteur privé notamment. Dès lors, il est en mesure de diversifier les pistes de reconversion des agents en quête de mobilité.

Ce dispositif est également profitable aux adjoints de sécurité de la police nationale en fin de contrat qui ne peuvent pas intégrer dans leur totalité la fonction publique. Il convient de trouver des débouchés dans les secteurs publics et plus encore dans les branches d'activité du secteur privé en sortant du sentier battu de la sécurité privée qui ne suscite pas un engouement démesuré des ADS. La mise en ligne (Intranet police nationale) d'une bourse à l'emploi destinée aux ADS et alimentée par les conseillers mobilité carrière en charge des partenariats participe activement à élargir les offres d'emploi à d'autres branches d'activité (transport, grande distribution, services à la personne) porteuses en emplois à proximité immédiate de leur domicile. L'expérience démontre en effet que les ADS sont peu enclins à la mobilité.

L'innovation de la structure réside dans sa « raison sociale ». En effet, il ne s'agit pas de s'occuper de mobilité interne au périmètre police nationale qui reste des domaines des bureaux de gestion des corps d'actifs, mais de s'occuper de mobilité inter fonction publique et surtout « d'out-placement » dans le secteur privé. Le respect de la confidentialité de cette prestation d'accompagnement social est le gage de l'adhésion des agents au dispositif sans crainte sur les conséquences de leur démarche sur leur déroulement de carrière (promotion, avancement, mutation...). La mise en ligne (Intranet police nationale) d'offres d'emploi sur le thème « mobilité-reconversion professionnelle » réservées aux personnels actifs, techniques scientifiques et contractuels (hors ADS) verra parachever cette évolution.

## 3/Objectifs - Finalités

- Offrir une politique active de diversification des parcours des personnels actifs, techniques, scientifiques et contractuels de la police nationale envisageant une reconversion professionnelle, ainsi qu'un reclassement des adjoints de sécurité (ADS) qui n'intégreraient pas le corps d'encadrement et d'application (gardiens de la paix et gradés).
- Offrir une prestation d'accompagnement aux agents et contribuer à la gestion des fins de carrière des agents.

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

Préfiguration de février 2011 à septembre 2011 par un ingénieur CNRS, mise en place des effectifs de la mission de septembre 2011 à janvier 2012. Modules de formation des conseillers mobilité carrière entre septembre 2011 et juin 2012.

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

**Facteurs de réussite :** Forte attente des agents pour les bilans professionnels notamment dans le cadre de « l'out-placement » - confidentialité des entretiens - emploi à temps plein des conseillers mobilité carrière et dualité des 2 métiers « accompagnement » et « partenariat » – structure en réseau avec autorité hiérarchique centralisée – diversité des corps d'origine des conseillers mobilité carrière (actifs et administratifs) – modules de formation communs avec les conseillers de l'Agence Défense Mobilité – module de supervision.

**Freins identifiés :** Financement des formations professionnelles qualifiantes (permis de conduire catégorie D, FIMO...) particulièrement pour les adjoints de sécurité.

**Points de vigilance :** Positionnement par rapport aux services gestionnaires RH – mise en place de protocoles de travail avec les bureaux de gestions de chaque corps – expliquer aux agents qu'ils sont les acteurs de leur parcours et les limites de l'action des conseillers qui ne sont pas des agents de placement.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

**Coûts estimés :** Budget formation des conseillers mobilité : 150 000 €. Budget de fonctionnement : 180 000 €.

**Moyens humains :** 28 personnes (1 catégorie A+, 15 catégories A, 6 catégories B, 1 catégorie C).

**Moyens matériels :** L'équipe de direction est basée au siège de la DRCPN au 7, rue Nélaton à Paris tandis que les 9 implantations zonales (Bordeaux, Dijon, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Nîmes, Paris et Rennes) sont basées au sein des délégations interrégionales au recrutement et à la formation. 11 véhicules pour les déplacements des conseillers mobilité carrière, 25 ordinateurs et téléphones portables.

## 7/Bilan - Evaluation

Un bilan pourra être établi, en janvier 2013, à l'issue d'une année d'exercice après la mise en place effective de la M2RP.

Toutefois à l'exercice du troisième trimestre 2012, 566 adjoints de sécurité ont été suivis dans le cadre de leur reconversion, 145 ont été reclassés. 60 conventions de stages en entreprise ont été signées dans le cadre des 158 démarches de partenariat avec le secteur public et des 393 avec le secteur privé.

Enfin, alors même que la notoriété de la structure n'est pas encore totalement assise, près de 330 agents des corps actifs, techniques et scientifiques ont rencontré les conseillers en charge de l'accompagnement. 8 projets professionnels de reconversion de ces agents ont été conduits à terme.

## 8/Contact

M2RP Secrétariat

Mél : [drcpn-m2rp-adm-centrale@interieur.gouv.fr](mailto:drcpn-m2rp-adm-centrale@interieur.gouv.fr); Tél : 01 40 57 55 55

Ministère des Affaires étrangères

## D) Le « token »

### 1/ Descriptif

Le *token* est une calculatrice générant un code sécurisé d'accès distant qui permet aux agents, en administration centrale comme à l'étranger, qu'ils soient actuellement en fonction ou non au ministère, d'avoir, en toute sécurité, un accès distant à une partie significative du système d'information du ministère des affaires étrangères (service dit « Portalis »).

Grâce au service Portalis et au token, la messagerie et l'intranet du ministère (Diplonet) ne sont plus liés à un environnement spécifique et peuvent être consultés sur n'importe quel terminal disposant d'une connexion internet.

En revanche, les informations protégées ne sont pas, à ce stade, accessibles par token, notamment les messages sécurisés et les télégrammes diplomatiques.

Les modalités d'attribution et d'utilisation du token sont encadrées par une charte de sécurité et un guide d'utilisation.

### 2/Contexte - Enjeux

Le ministère a développé un cadre pour le nomadisme, justifié à la fois par la fréquence et la durée des déplacements professionnels pour de nombreux agents de catégorie A et A+ en poste en administration centrale.

### 3/Objectifs - Finalités

Le *token* a pour objet de faciliter les conditions de travail des agents qui en sont dotés en permettant, par exemple, à un agent d'envoyer par courriel le compte rendu d'une réunion à l'extérieur et de lui éviter ainsi à devoir revenir à son bureau.

L'administration souhaite aider les agents d'encadrement à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

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

Avec l'ouverture, en janvier 2012, du service « Portalis » qui permet à tout détenteur d'un token d'accéder en mode distant à sa messagerie professionnelle et à l'intranet du ministère, l'usage du *token* a été généralisé pour tout agent du Département, quels que soit sa catégorie ou son rang hiérarchique. L'accès à Portalis est possible sur tout navigateur (Firefox, Internet Explorer, Safari, Chrome) et, par conséquent, sur tout terminal (PC, smartphone, tablette).

La direction des systèmes d'information envisage, à terme, de rendre accessibles sur Portalis les applications les plus courantes utilisées au ministère.

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

L'ouverture des nouveaux services a été particulièrement bien accueillie par les agents, notamment ceux qui effectuent une mobilité à l'extérieur du Département et qui regrettaient de ne pas pouvoir bénéficier d'un accès à l'intranet.

Cependant, cet outil n'a pas vocation à créer de sujétions supplémentaires au détriment de la vie personnelle. Comme l'a rappelé le comité d'éthique du ministère, si les nouvelles technologies tendent à estomper la notion de lieu de travail et à établir une équivalence entre le travail au bureau ou chez soi, un salarié peut, en droit, toujours refuser de travailler à domicile.

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Le coût est de l'ordre de 70 Euros pour un token auquel s'ajoutent les licences d'exploitation des logiciels d'accueil des agents et de gestion des tokens qui représentent 14.000 euros par an. Le projet est mené par un agent de la DSI et le portail est intégré dans le DataCenter du Ministère.

## 7/Bilan – Evaluation

Plus de 2.300 *tokens* ont été diffusés, répartis à part sensiblement égale entre l'Administration centrale et le réseau à l'étranger.

L'intérêt croissant pour le dispositif tient à l'élargissement des applications proposées dans le portail et à l'augmentation des agents placés en mobilité ou affectés dans des entités situées «hors des murs», les instituts français notamment, dans lesquels le système d'informations du Ministère n'est pas déployé.

## 8/Contact

Direction des Systèmes d'Information (DSI)  
Mél : [assistance.dsi@diplomatie.gouv.fr](mailto:assistance.dsi@diplomatie.gouv.fr) ; Tél : 01 43 17 55 44

Ministère des Affaires étrangères

# E) Forum mobilité externe

## 1/ Descriptif

Le ministère organise chaque année, une journée « mobilité », dédiée à l'ensemble des agents, toutes catégories confondues. Son objectif principal étant la promotion de la mobilité externe, elle est largement destinée aux candidats à la mobilité. Elle permet d'engager un dialogue sur les différents aspects de la mobilité, autour d'exemples concrets, et de nouer des contacts utiles dans cette perspective.

## 2/Contexte – Enjeux

La complexité des enjeux et la multiplicité des acteurs du monde international créent aujourd'hui un environnement concurrentiel qui exige du diplomate une professionnalisation croissante. La mobilité à l'extérieur du MAE, y contribue, et cette expérience au cours de la carrière est aujourd'hui incontournable pour les agents d'encadrement.

Cette importance croissante de la mobilité a conduit la direction des ressources humaines à créer en 2005 un bureau des échanges européens et de la mobilité (RH2M), chargé d'accompagner la mobilité des agents dans toutes ses dimensions. Depuis l'automne 2008, le bureau RH2M est chargé de l'accompagnement des mobilités dans le secteur privé et dans le service européen d'action extérieure (SEAE).

## 3/Objectifs – Finalités

La journée mobilité a permis en 2012 de recueillir des témoignages d'agents en mobilité à l'extérieur du ministère (administration d'Etat, collectivité territoriale, entreprise privée et organisation internationale) et de se constituer un réseau professionnel. Les objectifs essentiels sont les suivants :

- promouvoir la mobilité externe en invitant tous les agents éventuellement candidats à une telle mobilité à participer à cette journée,

- valoriser les parcours de mobilité au sein du MAE et maintenir le contact des agents en mobilité avec le Ministère, permettre aux agents en mobilité de préparer leur retour au MAE,
- réunir tous les agents du MAE en mobilité et leur permettre de rencontrer les autres agents du Ministère potentiellement intéressés par une mobilité,
- permettre aux responsables RH des administrations et entreprises partenaires de se faire connaître auprès des candidats potentiels.

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

Organisation d'une rencontre annuelle au printemps (avant les mouvements de l'été), ce qui permet d'anticiper les affectations de l'été (réintégration ou sortie d'agents en mobilité dans les effectifs du MAE).

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

Les mobilités réalisées :

- 135 agents de catégorie A et B auprès d'administrations ;
- 25 agents en entreprises privées ;
- 22 agents au SEAE.

La difficulté réside dans la constitution de débouchés pour permettre aux agents d'effectuer une mobilité, constituer un réseau, le développer, l'entretenir, etc..

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Moyens en ETP : trois agents au bureau RH2M -au sein de la sous-direction RH2 - suivent les questions de mobilité et un ambassadeur celles liées plus spécifiquement à l'encadrement supérieur.

## 7/Bilan – Evaluation

La journée mobilité du 23 mars 2012 a remporté un vif succès. 120 agents y ont participé.

## 8/Contact

Bureau de la mobilité (RH2M)  
Mél : [mobilite.dga-drh-rh2@diplomatie.gouv.fr](mailto:mobilite.dga-drh-rh2@diplomatie.gouv.fr)

## F) Guide d'appui aux bureaux des ressources humaines et des affaires générales (BRHAG) pour la gestion et le suivi des agents ayant besoin d'un accompagnement spécifique

### 1/ Descriptif

Production d'un guide à destination des bureaux des ressources humaines et des affaires générales (BRHAG) des directions d'administration centrale relevant des ministères sociaux, contenant des fiches de procédures, des fiches pédagogiques sur le rôle des professionnels de la prévention notamment et des informations pratiques pouvant être utiles dans la gestion et le suivi d'agents qui nécessitent un accompagnement, soit en matière professionnelle, soit sous l'angle de la médecine de prévention ou du service social du personnel.

### 2/Contexte - Enjeux

Dans le cadre d'un chantier de réflexion sur la fonction ressources humaines en administration centrale conduit en 2010, les responsables des BRHAG ont exprimé une demande forte d'appui par la DRH dans la gestion et le suivi des agents connaissant d'importantes difficultés. La production de ce guide d'appui a été retenue parmi les propositions d'actions élaborées en commun entre la DRH et les BRHAG.

### 3/Objectifs - Finalités

**Objectifs :** Bien situer les rôles respectifs des différents acteurs (BRHAG et services de la DRH) et préciser les modalités de travail et de communication d'informations aux différentes étapes de la prise en charge dès le signalement de difficultés rencontrées par un agent. Apporter aux BRHAG un ensemble d'éléments pouvant leur être utiles dans leur action au quotidien au bénéfice des agents concernés.

**Finalités :** Venir en aide aux agents le plus efficacement possible. Contribuer à la prévention de la souffrance au travail, en repérant grâce aux indicateurs d'alerte, le plus tôt possible, des situations nécessitant un accompagnement et en faisant intervenir de manière pertinente les services spécialisés de la DRH, en appui aux responsables des BRHAG qui sont en position de référent de l'agent tout au long des différentes étapes.

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

Le projet de guide a été travaillé dans le cadre d'une équipe projet composée du médecin de prévention, d'un membre du service social du personnel, du bureau de l'accompagnement des carrières, de l'un des bureaux de gestion et d'un responsable de BRHAG, coordonnée par le directeur de projet chargé des réseaux RH et de l'animation de dossiers transversaux. Une première version a donné lieu à des échanges avec les responsables de BRHAG, puis les chefs de service des directions d'administration centrale ainsi qu'avec les organisations syndicales. L'arrivée du nouveau médecin de prévention permettra de finaliser le guide et de le présenter au CHSCT d'octobre 2012.

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

**Facteurs de réussite :** association à la rédaction du guide, des professionnels impliqués dans l'accompagnement qui mettront en œuvre ensuite les éléments de procédure du guide sans difficulté et pourront le cas échéant les faire évoluer ; l'implication des responsables de BRHAG qui doivent pouvoir formuler précisément ce qu'ils attendent du guide ; la mise en place d'un processus de travail très transversal.

**Freins identifiés :** le manque de disponibilité des membres de l'équipe projet.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Pas de coûts matériels mais du temps pour les membres de l'équipe projet.

## 7/Bilan - Evaluation

L'évaluation pourra être effectuée un an après la parution du guide. Elle sera menée avec les responsables des BRHAG, les chefs de service des directions d'administration centrale ainsi que les professionnels et les bureaux concernés de la DRH.

## 8/Contact

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

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

## G) La mise en place d'une revue des cadres et la constitution de viviers dans le cadre de parcours professionnels à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse

### 1/ Descriptif

Dans le cadre de l'accompagnement au changement mené depuis plusieurs années à la direction de la protection judiciaire de la jeunesse (DPJJ), la revue des cadres dans chaque direction inter-régionale favorise la construction d'un dialogue entre l'agent, sa hiérarchie et la DRH sur son projet professionnel, tout en évaluant les ressources et compétences à la disposition de cette direction.

### 2/Contexte - Enjeux

En dehors de l'évaluation conduite annuellement, la revue des cadres permet de repérer des compétences mais également de connaître les éventuelles difficultés rencontrées par l'agent, dans le déroulement de sa carrière.

Il s'agit de favoriser la mise en adéquation des besoins de l'institution sur des fonctions profilées avec les attentes exprimées par l'agent, en fonction de ses compétences.

Les actions de formation continue peuvent être construites à partir des besoins identifiés, lors de cette revue des cadres.

C'est donc un rendez-vous au service des agents et de l'institution.

### 3/ Objectifs - Finalités

Cette revue permet la constitution de viviers essentiels pour accompagner une gestion prévisionnelle des nominations sur des emplois fonctionnels et apporte une réponse à l'agent sur les perspectives possibles de postes susceptibles de lui être proposés, dans le cadre de son déroulement de carrière.

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

L'expérimentation du dispositif dans deux directions inter-régionales de la DPJJ débutée au printemps 2012 s'est achevée avec la tenue effective de la revue des cadres à Marseille et Bordeaux en octobre 2012. Une forte adhésion des agents, comme des responsables, a été constatée.

La protection judiciaire de la jeunesse généralise cette revue de cadres depuis le 1er janvier 2013. Chaque direction inter-régionale, l'administration centrale de la DPJJ, ainsi que l'Ecole nationale de PJJ s'inscrivent dans la mise en œuvre, étape par étape, du dispositif. Plus de 200 cadres seront concernés en 2013, la cible de 700 étant visée pour 2015. Un comité de suivi national veillera à la mise en œuvre des différentes étapes et procédera à une évaluation du dispositif au titre de l'année 2013.

Le préalable consiste à associer le DRH local et l'agent afin de rédiger un document relatif à sa situation administrative et à son projet professionnel. Il s'agit ensuite pour l'agent de déterminer avec son responsable hiérarchique le niveau de compétences acquis et développé, et sa contribution à un collectif de travail, à partir de la fiche du poste occupé ainsi que de la fiche métiers. La revue des cadres composée du directeur inter-régional, du DRH, du supérieur hiérarchique direct de l'agent, du sous directeur des ressources humaines et des relations sociales et du chef de la mission du suivi personnalisé des carrières de l'encadrement, peut se dérouler à partir des éléments décrits dans le document précité.

Plusieurs situations en découlent :

- l'encadrement valide les compétences acquises sur le poste et le projet de l'agent d'accéder à un poste de niveau supérieur. L'agent est inscrit dans un vivier à court terme ;
- soit l'encadrement valide partiellement les compétences acquises sur le poste et l'agent est placé dans un vivier « moyen terme », dans l'attente d'avoir acquis les compétences nécessaires à la tenue de son poste actuel.

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

#### Facteurs de réussite :

- l'impulsion donnée au niveau national et une véritable dynamique au niveau régional ;
- l'information des agents afin qu'ils mesurent l'intérêt de participer à cette revue dans le cadre de leur déroulement de carrière ;
- savoir motiver les cadres dans la définition d'un projet professionnel et dans l'accompagnement que peut proposer la direction pour mener à bien ce projet, avec la possibilité d'actions de formation ;
- la communication préalable en direction des organisations syndicales nationales et locales.

#### Freins identifiés :

La lourdeur du dispositif qui suppose une véritable mobilisation des acteurs concernés, en sus de leur travail quotidien.

#### Points de vigilance :

L'information et la traçabilité sur l'utilisation de cette revue des cadres.

### 6/ Coûts estimés - Moyens mobilisés

A ce stade, difficulté d'évaluation au regard de la seule expérimentation.

### 7/ Bilan - Evaluation

Il ressort du bilan de l'expérimentation effectué à l'automne 2012 que le dispositif a rencontré un accueil très favorable auprès des agents auditionnés et des directeurs territoriaux. Les principaux points positifs sont :

- une meilleure connaissance, individuelle et collective, des cadres ;
- la création d'un espace d'expression et d'écoute hors l'entretien annuel d'évaluation ;
- la nécessité pour l'agent de s'impliquer activement dans une réflexion sur son parcours professionnel, une évaluation de ses compétences, une projection dans un avenir à court et moyen terme ;
- un nouveau positionnement pour le N+1 qui passe de la logique de l'évaluation professionnelle à celle du conseil apporté à l'élaboration du projet de l'agent en menant également une réflexion sur les moyens concrets d'améliorer les compétences de celui-ci sur son poste actuel ;
- la possibilité avérée pour l'institution de créer des viviers en se basant sur des critères objectifs, partagés et fiables.

### 8/ Contact

**Yves ROUSSET**, sous-directeur des ressources humaines et des relations sociales de la DPJJ

Mél : [yves.rousset@justice.gouv.fr](mailto:yves.rousset@justice.gouv.fr) ; Tél : 01 44 77 70 78

**Laurence VENET**, adjointe au sous-directeur des ressources humaines et des relations sociales de la DPJJ

Mél : [laurence.venet@justice.gouv.fr](mailto:laurence.venet@justice.gouv.fr) ; Tél : 01 44 77 70 08

**Stéphanie TEISSIER**, chef de la mission du suivi personnalisé des carrières de l'encadrement

Mél : [stephanie.teissier@justice.gouv.fr](mailto:stephanie.teissier@justice.gouv.fr) ; Tél : 01 44 77 75 71

Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

## A) Enquête électronique « Handicap »

### 1/ Descriptif

Il s'agit d'un questionnaire en lien avec l'obligation de déclaration annuelle d'emploi des personnes handicapées (DOETH), adressé par messagerie à l'ensemble des agents du ministère. Cette enquête, réalisée en ligne avec l'application Sphinx, améliore le recensement des agents handicapés et apporte des informations à toutes les personnes intéressées sur les droits des agents handicapés, les aides techniques et humaines dont les aménagements de poste.

### 2/Contexte – Enjeux

#### Contexte :

Le taux d'emploi légal relatif à l'emploi de travailleurs handicapés et assimilés (article L.5212-13 du code du travail), également dénommés bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), est fixé par la loi. Il doit être d'au moins 6% de l'effectif total. Le taux légal du MAAF pour 2012 est de 4,09% (1 250 BOE pour 32 000 agents). Il est supérieur au taux moyen de la FPE mais l'objectif cible des 6% n'est pas atteint. Cependant, nous constatons que de nombreux agents en situation de handicap hésitent à se déclarer et que le taux d'emploi pourrait être significativement augmenté si les agents avaient connaissance de l'intérêt d'une « officialisation » de leur handicap auprès de leur hiérarchie et/ou de leurs collègues. L'enquête et la note de service d'accompagnement insistent sur le fait que déclarer une situation de handicap ne présente pas un risque pour son emploi ; c'est au contraire préparer son avenir. Se déclarer va permettre d'analyser les difficultés éventuellement rencontrées et d'identifier les solutions à mettre en place pour compenser le handicap.

Dès 2006, le ministère avait fait le choix d'un recensement individuel des personnes en situation de handicap au moyen d'une enquête annuelle. Les formulaires étaient renseignés par tous les agents (BOE ou pas), collectés par les services de ressources humaines locaux et renvoyés par courrier postal au Secteur handicap d'administration centrale. Afin de limiter la charge de travail des responsables locaux et d'améliorer la confidentialité des informations ainsi recueillies, le recensement informatique a remplacé, en 2011, le recensement traditionnel réalisé à partir du retour des enquêtes individuelles papier. Cette enquête informatique a globalement été appréciée et ce mode de recensement a donc été renouvelé pour l'année 2012.

#### Enjeu juridique :

Participer au respect de la loi en multipliant les vecteurs de communication en faveur du handicap.

#### Enjeu politique :

Être en mesure de communiquer, en interne et en externe, sur les actions entreprises pour être un ministère le plus « handi-accueillant » possible.

#### Enjeu financier :

Chaque agent manquant par rapport à l'effectif théorique des 6% de BOE se traduit par une contribution annuelle de 5 200 € à verser au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). En 2012, le montant de la contribution du MAAF est de 1,6 M€.

### 3/Objectifs – Finalités

L'enquête en ligne, adressée à l'ensemble des agents, permet :

- de mettre en place une action de communication ministérielle en matière de handicap ;
- d'actualiser les informations connues localement mais qui ne sont généralement pas inscrites dans des fichiers informatiques ;
- d'actualiser les indicateurs de gestion sur le handicap et de fixer, par région, des objectifs de recrutement de travailleurs handicapés (recrutement par la voie contractuelle donnant lieu à titularisation – décret 95-979) ;
- de participer à la collecte d'informations nécessaires à la déclaration annuelle d'emploi des personnes handicapées (DOETH).

Cette enquête comporte plusieurs onglets. La page d'accueil porte directement sur le recensement afin de ne pas dissuader les agents peu ou faiblement intéressés par le sujet de refermer l'enquête sans avoir répondu. Le recensement peut donc être réalisé en moins de 30 secondes.

Les autres onglets permettent d'obtenir des informations relatives aux différentes aides proposées aux agents en situation de handicap pour travailler dans les meilleures conditions possibles.

Les droits des agents en situation de handicap portent sur des domaines variés :

- l'aménagement du poste de travail ;
- le temps partiel de droit ;
- les aménagements d'horaires ;
- la formation, etc.

Se faire recenser comme travailleur handicapé est une démarche personnelle, sans caractère obligatoire. Les collègues n'ont pas à faire la déclaration pour une autre personne absente lors du temps de l'ouverture de l'enquête informatique, même si l'on présume que le collègue est un agent handicapé. En revanche, l'information sur le recensement pourra lui être donnée à son retour.

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

Une note de service est diffusée annuellement pour présenter le dispositif, préciser le mode opératoire et fixer le calendrier.

Le Secteur handicap adresse aux 720 gestionnaires locaux (AC, DDI, DRAF – établissements d'enseignement publics – établissements d'enseignement privés sous contrat pour les personnels enseignants – établissements d'enseignement supérieurs) un courriel explicatif. Il contient un lien informatique vers le serveur qui collectera les enquêtes avec un code spécifique à l'établissement que les agents devront saisir lorsqu'ils se connecteront à l'enquête. Le Secteur handicap ne possédant pas l'ensemble des adresses courriel individuelles des agents, c'est à la direction de l'établissement de diffuser le lien aux agents. Le retour des enquêtes se fait donc majoritairement par une saisie informatique individuelle.

Un deuxième lien avec un autre code est transmis dans ce même courriel qui permet au gestionnaire de suivre le taux d'avancement de l'enquête. Seuls les noms des agents ayant répondu sont visibles (et non le contenu des informations saisies relatives au handicap). Il s'agit de la fonction « webreporting » qui est intégrée à l'application Sphinx (application dédiées aux enquêtes en ligne).

Seuls les correspondants régionaux (Secrétaires généraux de DRAF/DAF) ont connaissance des informations nominatives des agents en matière d'appartenance à une des catégories de BOE.

Il serait souhaitable de procéder à l'enquête 2013 dès les premiers mois de l'année. Les données relatives aux agents portent sur les personnes en fonction au 1er janvier 2012 mais les dépenses aux entreprises adaptées (EA), établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et les actions diverses à destination du handicap portent sur l'année 2012. Il est donc nécessaire d'attendre le début de l'année suivante pour faire le bilan financier.

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

### Facteurs de réussite

Lors des conférences budgétaires, les indicateurs relatifs aux taux d'emploi des agents handicapés par régions, déclinés ensuite par structures figurent parmi les indicateurs clefs, notamment pour évaluer l'adéquation entre les missions et les moyens en personnels.

Les directeurs de structures sont donc très attentifs à ce que les agents qui souhaitent se déclarer soient identifiés et donc aient répondu à l'enquête en ligne.

Pour éviter aux gestionnaires une surcharge de travail, un courriel explicatif, à destination des agents, présentant l'enquête et son exploitation est proposée par le Secteur handicap aux gestionnaires locaux. Ils n'ont ainsi qu'à effectuer un copier-coller lors de la diffusion du lien à leurs agents.

Il est important de permettre aux gestionnaires d'avoir un retour d'informations grâce au webreporting et via les correspondants régionaux. Les responsables locaux sont très sollicités et doivent faire des choix. Si les enquêtes ne sont que montantes sans retour d'informations, elles restent souvent dans la pile des messages non exploités.

De plus, l'enquête porte sur l'ensemble des agents, sans distinction de statut. Peuvent y répondre les agents contractuels BOE employés par les structures sur les budgets locaux qui ne sont pourtant pas à comptabiliser dans les effectifs du MAAPRAT. Le ministère ne les prendra donc pas en compte mais le webreporting de niveau régional aura l'information ce qui permet de transmettre en retour aux différents responsables locaux des ressources humaines, d'une manière confidentielle, les informations relatives au nombre de BOE de leurs établissements.

### Freins :

- L'application Sphinx n'est pas adaptée aux agents non voyants. Il est indiqué que les agents rencontrant des difficultés pour renseigner l'enquête informatique, peuvent utiliser le document papier proposé dans la note de service mais ce n'est pas satisfaisant.
- Bien que l'enquête soit hébergée sur un site sécurisé du ministère, de nombreux agents ont eu un message d'alerte attirant leur attention sur le fait que le site pouvait présenter un risque. Ce problème serait dû aux différents pare-feux et autres protections informatiques mis en place dans les sites. De même, sur un même site, tous les agents n'avaient pas les mêmes alertes suivant la configuration de leur poste informatique.

### Points de vigilance :

- il est nécessaire d'utiliser un serveur sécurisé https ;
- une déclaration à la CNIL est nécessaire ;
- travailler avec une liste d'adresse courriel à jour. Les adresses institutionnelles sont souvent accessibles à de nombreux agents de la structure (notamment dans les DDI), il est donc parfois nécessaire d'adresser le courriel explicatif sur les boîtes personnels des directeurs ou des SG.

Il est nécessaire de prévoir du temps pour relancer les structures dont aucun ou très peu d'agents ont répondu à l'enquête.

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Le cadre général de l'enquête étant conçu, il est nécessaire de prévoir 2 à 3 jours pour la mise à jour et la vérification des adresses. De surcroît, il faut compter 2 à 3 jours pour le développement et le suivi des inévitables problèmes techniques. Le développement informatique et le suivi est facturé 900 € par notre prestataire informatique interne basé sur le site d'AgroSup Dijon.

## 7/Bilan – Evaluation

Le taux de retour de la dernière enquête papier était proche des 50%.

Par rapport à l'ancienne procédure, l'enquête en ligne permet d'économiser du papier et des coûts

d'expédition, du temps car les ressources humaines locales n'ont plus à collecter les feuilles papiers et il y a un gain de confidentialité.

L'année dernière, lors de la première édition informatique, environ 55% des agents avaient participé à l'enquête informatique de 2011 mais les résultats de 2012 sont inférieurs à 50%. Ce résultat est principalement lié à l'absence de relance des structures n'ayant pas répondu.

L'enquête 2012 a tout de même permis la remontée de 80 nouveaux agents qui ne s'étaient pas manifestés jusqu'alors.

L'objectif pour 2013 est fixé à 60% de taux de retour.

## 8/Contact

**Christophe CONAN**, Correspondant handicap ministériel, SDDPRS, SRH  
Mél : [christophe.conan@agriculture.gouv.fr](mailto:christophe.conan@agriculture.gouv.fr)

Ministère des Affaires étrangères

## B) Mission de l'ambassadrice égalité femmes-hommes

### 1/ Descriptif

Le ministre des affaires étrangères a confié à Mme Maryse BOSSIERE, ambassadrice, directrice des Amériques et des Caraïbes, une mission de réflexion destinée à proposer des mesures pour renforcer la place des femmes dans les emplois de direction et les emplois fonctionnels du ministère.

### 2/Contexte – Enjeux

Bien que les femmes représentent 53% des fonctionnaires titulaires de ce ministère, seulement 29% d'entre elles sont des agents de catégorie A (22% dans le corps de ministres plénipotentiaires, 18% dans le corps des conseillers des affaires étrangères et 14 % ambassadeurs).

A cet égard, la loi du 12 mars 2012 instituant des quotas de primo-nominations de femmes dans la haute fonction publique (20% au titre des années 2013-2014, 30% au titre des années 2015-2017 et 40% en 2018) fait désormais de la parité dans l'encadrement supérieur du ministère des affaires étrangères une des priorités en terme de gestion des ressources humaines.

### 3/Objectifs – Finalités

La mission a permis d'identifier trois axes pour améliorer la parité hommes-femmes dans l'encadrement supérieur :

- renforcer l'attractivité de la carrière diplomatique et le recrutement des agents ;
- créer un environnement favorable à la parité (amélioration des méthodes de travail) ;
- aide à la mobilité géographique, accompagnement des agents dans leur carrière ;
- organiser une promotion continue en grade et accroître les nominations à des postes clefs.

Ces axes volontaristes devraient permettre d'atteindre les quotas fixés par la loi du 12 mars 2012, et d'éviter les pénalités prévues en cas de non respect.

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

Le ministère doit se doter d'une véritable politique de parité sur six ans, et se fixer des échéances intermédiaires afin d'augmenter le vivier de femmes pouvant accéder aux postes d'encadrement supérieur.

Les préconisations du rapport de Mme BOSSIERE ont débouché notamment sur :

- l'expérimentation dans deux directions du ministère (DAOI et NUOI) de nouvelles méthodes de travail en matière de maîtrise du temps de travail ;
- la décision de créer un Bureau de la Famille au sein de la direction des ressources humaines, selon un format restant à définir ;
- l'élaboration d'un plan triennal égalité professionnelle Hommes / Femmes.

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

L'application de la loi du 12 mars 2012 se heurte à la faiblesse du vivier disponible (les corps de ministres plénipotentiaires et de conseillers des affaires étrangères ne sont féminisés qu'à hauteur de 22% et 18%) et à la moyenne d'âge des agents susceptibles d'occuper ces emplois (52% des CAE et des MP ont plus de 50 ans, ce qui limite le nombre de primo-nominations).

#### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

- Nomination d'un haut fonctionnaire à l'égalité des droits.
- Elaboration et suivi de la contribution du ministère au Plan d'Action Interministériel en faveur des droits des femmes et de l'égalité professionnelle hommes - femmes.

#### 7/Bilan - Evaluation

- Un suivi avec des indicateurs statistiques.
- Une première évaluation fin 2012, notamment dans le cadre du Plan de l'Administration Exemplaire, du comité interministériel des droits des femmes et de l'Observatoire de la parité.

#### 8/Contact

Direction des Ressources Humaines  
Sous-direction des politiques de gestion des ressources humaines  
Mél : [Anne.denis-blanchardon@diplomatie.gouv.fr](mailto:Anne.denis-blanchardon@diplomatie.gouv.fr)  
Mél : [marie-claire.dubocq@diplomatie.gouv.fr](mailto:marie-claire.dubocq@diplomatie.gouv.fr)  
Tél : 01 43 17 78 01

Ministère des Affaires sociales et de la Santé

## Enquête sur le ressenti des agents à l'égard de leur parcours de carrière réalisée en vue de la certification « Label Diversité »

### 1/ Descriptif

Enquête lancée par la DRH ministérielle auprès de la totalité des personnels de l'administration centrale, sur leur ressenti à l'égard de leur parcours de carrière. Réalisation par un prestataire extérieur sélectionné après appel d'offres.

### 2/Contexte - Enjeux

Cette enquête avait pour enjeux d'identifier les obstacles ressentis par les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel et, par conséquent, l'existence ou non de discriminations au travail, et de réaliser parallèlement une typologie des publics les plus soumis à ces obstacles, afin d'élaborer un plan d'action pour remédier à ces dysfonctionnements.

L'exploitation des résultats de cette enquête a contribué notamment à la démarche d'obtention du Label Diversité des ministères sociaux.

### 3/Objectifs - Finalités

La DRH ministérielle souhaite développer un système d'indicateurs, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, permettant de nourrir la réflexion du ministère en ce qui concerne la mise en place de plans d'actions suivis et adaptés en termes de mobilité et d'égalité des chances.

Cette finalité prend complètement son sens dans la démarche d'obtention du Label, pour laquelle la DRH ministérielle a réalisé un tableau de bord visant à mesurer ses politiques de diversité (définition d'indicateurs visant à refléter les proportions des différents publics cibles identifiés à l'intérieur du ministère).

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

Etude par sondage réalisée, en juin 2011 auprès des agents de l'administration centrale, par un prestataire extérieur de façon à garantir l'anonymisation des réponses. Possibilité de répondre soit par messagerie soit par écrit.

Les résultats définitifs ont été diffusés en janvier 2012 sur l'Intranet du ministère après avoir été communiqués préalablement aux représentants du personnel au CTAC.

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

- L'échantillon des agents répondants doit être suffisamment représentatif des agents de l'administration centrale : 15% minimum de l'effectif total ; en l'occurrence, pour cette enquête, 800 réponses ont été reçues, ce qui représente un taux de retour de près de 24% ;
- L'enquête est basée sur un ressenti et non des faits avérés, mais peut toutefois signaler des tendances plus ou moins importantes.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

- Environ 9 000 € – le bureau chargé de co-piloter le processus a par ailleurs été en soutien pour la relecture et les analyses complémentaires à développer.

## 7/Bilan – Evaluation

Taux de réponse, suivi des engagements – prévoir de refaire périodiquement le même type d'enquête.

### 8/Contact

**Alain SAUTON**, chef du bureau de l'accompagnement des carrières, sous-direction des emplois et des compétences

Mél : [alain.sauton@sante.gouv.fr](mailto:alain.sauton@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 40 74

**Arnaud SEGUIN**, adjoint au chef de bureau du bureau de l'accompagnement des carrières, sous-direction des emplois et des compétences

Mél : [arnaud.seguin@sante.gouv.fr](mailto:arnaud.seguin@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 44 62

Ministère des Affaires sociales et de la Santé

## D) Mise en loge pour les recrutements ultra-marins

### 1/ Descriptif

Pour la réalisation des concours de professeur de sport ouvert au titre de l'année 2012, la direction des ressources humaines des ministères sociaux a décidé d'aménager les modalités de réalisation des épreuves écrites des concours organisées dans les centres ultramarins.

### 2/Contexte - Enjeux

S'agissant des concours nationaux entrant dans le périmètre des ministères sociaux, des centres sont systématiquement ouverts dans les territoires ultramarins. Des améliorations sont apparues nécessaires pour aménager les horaires des épreuves et permettre aux candidats ultramarins de composer de jour et non plus de nuit conformément aux mesures préconisées par la circulaire du 23 juillet 2010 relative à la mise en œuvre des mesures transversales retenues par le Conseil interministériel de l'outre-mer du 6 novembre 2009 concernant les modalités de participation des ultramarins aux concours de la fonction publique.

### 3/Objectifs - Finalités

- Assurer l'égalité de traitement des candidats en garantissant des conditions de déroulement horaire des épreuves équitables.
- Favoriser l'accès des ultramarins aux concours des ministères sociaux.
- Qualitativement, améliorer l'attractivité des concours et renforcer la sélectivité des recrutements.

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

Les deux épreuves se sont déroulées le jeudi 31 mai 2012 dans les centres ouverts en métropole et dans les territoires ultramarins à l'exception de la Polynésie Française et de la Nouvelle-Calédonie.

Dans ces deux territoires, les deux épreuves se sont déroulées le lendemain 1er juin, l'une le matin à 8 heures, la seconde l'après midi à 14 heures. Les candidats ont été convoqués la veille et mis en loge pendant le déroulement des épreuves organisées dans les autres centres.

La mise en loge suppose que les candidats restent sur place avant d'avoir composé et qu'ils puissent bénéficier d'un hébergement la nuit. A cet effet, les candidats ont été mis en loge le mercredi 30 mai 2012 à 21h00 (heure locale) précédant la journée des épreuves jusqu'au début de la première épreuve à 8h00 le lendemain.

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

**Facteur de réussite** : existence d'un établissement qui dispose de capacités d'hébergement et de salles adaptées à la réalisation des concours.

**Frein identifié** : le faible nombre de candidats inscrits et des désistements avant la réalisation logistique des épreuves.

**Points de vigilance** :

- sécurité juridique : les conditions matérielles de l'hébergement de nuit doivent veiller au respect de la sécurité juridique tout en respectant la vie privée des candidats ;
- inciter les candidats inscrits à passer les épreuves.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Montant : 2 000 euros.

1 surveillant mobilisé pendant la mise en loge du candidat.

2 surveillants mobilisés pendant les épreuves.

## 7/Bilan – Evaluation

Dispositif expérimental, la mise en loge réalisée pour les épreuves écrites des concours de professeur de sport a été réalisée dans de bonnes conditions logistiques. Ce dispositif sera étendu pour d'autres recrutements, notamment pour les examens professionnels pour lesquels le nombre de candidats ultramarins sont particulièrement importants.

### 8/Contact

**Eric MIGEVANT**, chef du bureau du recrutement, sous-direction des emplois et compétences

Mél : [eric.migevant@sante.gouv.fr](mailto:eric.migevant@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 56 64

## E) Rééquilibrer les recrutements par catégorie : ouvrir tous les postes au recrutement des agents handicapés

### 1/ Descriptif

Impliqué très tôt dans l'accès à l'emploi des agents handicapés, le ministère du travail a la particularité d'avoir atteint le taux légal d'emploi des travailleurs handicapés (6%) dès 2003. Ce taux s'élève aujourd'hui à 7% de travailleurs handicapés dans les services.

Le mode de recrutement privilégié est le recrutement par la voie contractuelle rendu possible depuis la loi du 10 juillet 1987 mais réservé aux corps de catégorie C. Le recrutement par la voie contractuelle a été étendu aux catégories A et B par le décret n°95-979 du 25 août 1995.

Ce mode de recrutement a d'abord été offert aux agents de catégorie C représentant près de 65% de l'ensemble des agents handicapés présents dans le ministère.

Le recrutement d'agents handicapés des catégories A et B présente un caractère plus récent qui explique leur nombre plus faible. Mais si le recrutement de la catégorie B s'est progressivement accru, cette dernière représente 28% des agents handicapés, les personnes handicapées restent sous-représentées dans la catégorie A (9%).

### 2/Contexte - Enjeux

La part élevée d'agents handicapés de catégorie C ne reflète pas la répartition par catégorie des effectifs du ministère (A : 29%, B : 37% et C : 34% du ministère).

Par ailleurs, dans un souci de lutte contre les préjugés et stéréotypes, le ministère a affirmé dans son dernier Plan pour l'emploi des agents handicapés sa volonté d'ouvrir tous les corps au recrutement des personnes handicapées, parmi lesquels les corps conduisant à exercer des fonctions de contrôle.

Une action volontariste est donc conduite pour rééquilibrer la part des agents handicapés dans l'ensemble des catégories et notamment pour favoriser le recrutement d'agents de catégorie A. Parmi les catégories A, le recrutement d'inspecteurs du travail handicapés constitue un enjeu particulier.

### 3/Objectifs - Finalités

- Renforcer la part des catégories A et B, dans une moindre mesure, parmi les agents handicapés du ministère en recrutant notamment des contrôleurs et des inspecteurs du travail ;
- Atteindre pour les agents handicapés des parts par catégorie, qui reflète la répartition des effectifs du ministère.

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

A l'occasion de chaque ouverture de concours, 6% des recrutements prévus sont offerts aux candidats handicapés.

Les recrutements de catégories B (contrôleurs du travail et secrétaires administratifs) sont réalisés par les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) qui ont accès sur l'intranet du ministère aux candidatures spontanées.

Les recrutements de catégories A (attachés des affaires sociales et inspecteurs du travail) sont effectués par l'administration centrale.

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

Si les candidatures fournies par Pôle Emploi se révèlent satisfaisantes pour le recrutement par la voie contractuelle des catégories B, le recrutement de candidats de catégorie A exige des démarches particulières.

Différentes structures du réseau des CAP Emploi sont sollicitées. Chaque année une information sur les recrutements est adressée aux missions handicap des universités. Malgré ces contacts, les candidatures sont peu nombreuses et souvent peu adaptées aux profils recherchés par l'administration. L'expérience montre que les candidatures spontanées présentent de meilleures qualités. Aussi, toutes les demandes des candidats éligibles à la catégorie A reçues au cours de l'année sont-elles conservées afin de constituer un vivier. Chacun des candidats de ce vivier est contacté par téléphone et informé du calendrier et des modalités de recrutement.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

La sous-direction des ressources humaines et les DIRECCTE incluent les moyens mis en œuvre dans les dépenses de fonctionnement.

## 7/Bilan - Evaluation

L'évolution de la part respective des catégories parmi les agents handicapés constitue l'indicateur à partir duquel sont mesurés les effets de la politique de rééquilibrage des recrutements par catégorie.

## 8/Contact

**Marie- Françoise LEMAITRE**, DAGEMO, sous-directrice des ressources humaines  
Tél : 01 44 38 36 37

**Anne-Marie DECOVILLE**, SDRH, adjointe au chef de bureau RH4  
Tél : 01 44 38 38 13

Ministère des Affaires sociales et de la Santé

## F) Guide du recrutement des travailleurs handicapés

### 1/ Descriptif

La direction des ressources humaines des ministères des affaires sociales, de la santé, des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative a élaboré un guide du recrutement des travailleurs handicapés destiné à l'ensemble des services (administration centrale, directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale, agences régionales de santé et autres établissements publics).

### 2/Contexte - Enjeux

L'élaboration du guide du recrutement des travailleurs handicapés s'inscrit dans le cadre de la consolidation de la politique de diversité et d'égalité des chances mise en œuvre par la direction des ressources humaines. Les ministères sociaux se sont par ailleurs engagés dans une démarche d'obtention du « Label Diversité » délivré par l'AFNOR.

### 3/ Objectifs - Finalités

- Augmenter le taux d'emploi des travailleurs handicapés des ministères sociaux ;
- Faciliter la mise en œuvre des recrutements par la voie contractuelle en rappelant le cadre juridique, les conditions et voies d'accès des travailleurs handicapés aux emplois publics, la procédure de recrutement mise en œuvre par la direction des ressources humaines des ministères sociaux et les partenaires institutionnels privilégiés ;
- Mettre à la disposition des services recruteurs les outils opérationnels nécessaires à chacune des phases de la procédure de recrutement (trame pour la rédaction de la fiche de poste, modèle de dossier RAEP, proposition de grille de sélection...);
- Professionnaliser les recrutements par la voie contractuelle des travailleurs handicapés afin de garantir l'égalité de traitement, la prévention des risques de discrimination et la traçabilité des processus de sélection des candidats.

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

- Présentation du guide aux correspondants handicap des directions régionales de la jeunesse et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des directions d'administration centrale dans le cadre du regroupement annuel du réseau le 2 juillet 2012.
- Diffusion d'une note d'accompagnement du guide aux directeurs d'administration centrale et des services territoriaux rappelant l'objectif de la DRH de renforcer les recrutements de travailleurs handicapés.
- Mise en ligne de la version numérique du guide sur l'espace professionnel partagé «Réseau DRH» des services centraux et territoriaux des ministères des affaires sociales et de la santé, des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

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

Les correspondants handicap doivent être identifiés comme les référents des procédures établies dans le guide.  
En termes de points de vigilance, il conviendra de définir, en amont, les besoins en recrutement.

### 6/ Coûts estimés - Moyens mobilisés

Le guide a été élaboré par le bureau du recrutement de la DRH sans coût supplémentaire.

### 7/ Bilan - Evaluation

Un bilan de l'utilisation du guide sera effectué par la DRH à N + 1 au niveau quantitatif (nombre de recrutements réalisés) et qualitatif (qualité de la procédure mise en œuvre). Le guide a par ailleurs vocation à être actualisé et enrichi chaque année.

### 8/ Contact

**Nadia SEDRAOUI**, adjointe au chef du bureau du recrutement, sous-direction des emplois et des compétences  
Mél : [nadia.sedraoui@sante.gouv.fr](mailto:nadia.sedraoui@sante.gouv.fr), Tél : 01 40 56 43 60

Direction générale de l'Aviation civile

## A) Mise en œuvre des recommandations du groupe de travail « qualité de vie au travail »

### 1/ Descriptif

Le Directeur général de l'aviation civile a confié à un groupe de travail associant des représentants de l'administration et des représentants du personnel un mandat pour étudier les mesures à mettre en œuvre pour suivre et améliorer la qualité de vie au travail.

Le groupe de travail a rendu ses recommandations et la DGAC entre actuellement dans la phase de mise en œuvre.

Le plan d'actions de la DGAC comporte plusieurs volets et en particulier :

- passation d'un marché. Le prestataire retenu sera chargé d'établir un diagnostic qualitatif et quantitatif de la qualité de vie au travail et d'élaborer un plan d'action ;
- création d'instances de suivi de la qualité de vie au travail : elles seront de deux types. Un comité de pilotage et un comité de suivi traiteront de la qualité de vie au travail dans sa dimension collective. Ces instances s'appuieront sur les travaux du prestataire et auront en charge la validation des orientations proposées. Par ailleurs, une cellule nationale et des comités de suivi locaux seront chargés de traiter les situations individuelles de souffrance au travail.

Ce dispositif sera complété par la mise en œuvre de formations relatives aux risques psycho-sociaux pour les managers.

### 2/ Contexte - Enjeux

La DGAC connaît actuellement de profonds changements organisationnels liés d'une part à la réforme globale de l'Etat et d'autre part aux changements structurels et réglementaires au niveau européen ainsi qu'aux évolutions techniques majeures. Dans ce contexte, il est essentiel de pouvoir suivre la qualité des conditions de travail et prévenir en amont les risques psycho-sociaux. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre des évolutions réglementaires en matière de santé et sécurité au travail mises en œuvre par la direction générale de la fonction publique.

### 3/ Objectifs - Finalités

La DGAC souhaite se doter d'une stratégie globale de prévention des risques psycho-sociaux afin de préserver la santé, la sécurité et les conditions de travail de ses agents.

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

Le marché est en cours et devrait être notifié au dernier trimestre 2012.

Ces instances de suivi qui font l'objet d'une circulaire ont été présentées en CHSCT le 15 juin dernier et au CT DGAC du mois de septembre 2012 pour une mise en œuvre.

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

**Facteurs de réussite :**

Elaboration d'une stratégie globale (et non d'actions ponctuelles) qui associe à la fois la prévention et les actions correctives. Cette stratégie doit permettre de traiter de la qualité de vie dans son ensemble à partir d'un diagnostic complet et partagé de l'organisation et prévoir des processus de résolution des situations individuelles de souffrance.

#### Points de vigilance :

La communication autour de cette stratégie est essentielle pour faire accepter cette démarche aux représentants des personnels et aux agents de la DGAC.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Le coût du marché est estimé à 200 000 euros par an.

### 7/Bilan - Evaluation

Le dispositif est en cours d'élaboration. Un premier bilan pourra être réalisé fin 2013. S'agissant des instances qui seront mises en place au deuxième semestre 2012, il est prévu dans leurs modalités de fonctionnement la mise en place d'un bilan annuel de leur activité.

#### 8/Contact

**Sandrine HORVAT**, conseillère hygiène et sécurité sur le plan national

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

**Blande CHABROL**, adjointe au chef du bureau de la réglementation et du dialogue social

Mél : [blande.chabrol@aviation-civile.gouv.fr](mailto:blande.chabrol@aviation-civile.gouv.fr)

**Frédérique GELY**, chef du bureau de la réglementation et du dialogue social

Mél : [frederique.gely@aviation-civile.gouv.fr](mailto:frederique.gely@aviation-civile.gouv.fr)

Ministère des Affaires sociales et de la Santé

## B) Création d'un espace partagé des ressources humaines

### 1/ Descriptif

Création d'un espace partagé des RH piloté par la DRH, ouvert aux réseaux RH et à la DRH dans son ensemble, comportant notamment des outils partagés (annuaires, agenda), une bibliothèque thématique à laquelle est associée une Foire Aux Questions, un espace d'échanges de bonnes pratiques, des informations concernant les CAP, les CT et CHSCT, etc...

### 2/Contexte - Enjeux

Suite à la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE) et à la création des nouvelles structures, il apparaît nécessaire de partager l'information la plus actualisée au-delà des réunions périodiques des réseaux RH organisées par la DRH.

### 3/Objectifs - Finalités

L'objectif est de mettre à la disposition des correspondants RH des réseaux du ministère et de l'ensemble des agents de la DRH, des informations actualisées et des outils de partage au sein du réseau, grâce à l'appropriation des différents contributeurs des sous-directions de la DRH, en lien avec les attentes exprimées par les correspondants RH des réseaux des ministères sociaux.

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

L'espace partagé a été ouvert en avril 2012. A travers les différentes réunions des correspondants des réseaux RH, la mission des réseaux RH avait fait remonter les besoins principaux des utilisateurs. De plus, durant les six mois qui ont précédé cette ouverture, l'équipe de la mission des réseaux RH est allée à la rencontre de l'ensemble des équipes des bureaux de la DRH, après avoir fait valider le projet par le CODIR, pour façonner ensemble l'espace partagé.

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

Implication forte de la direction et des sous-directions de la DRH.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Un webmestre des espaces partagés a été recruté à la DRH dans le cadre de la mission des réseaux RH.

### 7/Bilan - Evaluation

Son évaluation est prévue pour octobre 2012.

#### 8/Contact

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

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

Ministère de la Justice

## C) La mise en place d'observatoires des relations sociales et des conditions de travail dans les services de la protection judiciaire de la jeunesse

### 1/ Descriptif

Groupes de travail non paritaires (au moins 1 représentant des organisations syndicales de plus que l'administration) placés auprès des comités techniques central et interrégionaux de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) et qui traitent de 3 thèmes : les réorganisations territoriales et les restructurations, les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité et les relations sociales. Ils n'ont pas vocation à traiter de situations individuelles. Ils rendent compte de leurs analyses et préconisations aux CT auxquels ils sont rattachés. Ces analyses et préconisations, qui peuvent naître de plusieurs cas particuliers similaires, peuvent avoir un caractère collectif et une portée générale et peuvent être transmis aux CT.

### 2/Contexte - Enjeux

Réponse donnée par la DPJJ à une demande de prise en compte concrète des problématiques liées au constat de dégradation des conditions de travail relevé par les organisations syndicales (OS).

### 3/ Objectifs - Finalités

Quatre objectifs :

- dresser des constats communs à l'administration et aux organisations syndicales ;
- analyser les problématiques et dysfonctionnements soulevés ;
- proposer des solutions correctives ;
- évaluer les actions mises en place.

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

Expérimentation de l'observatoire au niveau de 2 directions interrégionales, décidée au CT du 3 novembre 2009. En décembre de la même année, tenue d'une réunion OS - Administration centrale - services déconcentrés afin de définir les outils permettant d'identifier des problèmes. Généralisation de l'expérimentation fin 2010. Fin de l'expérimentation prévue pour fin 2012 et pérennisation - si jugée pertinente - de l'observatoire début 2013 après présentation en CT.

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

**Facteurs de réussite :**

Une structuration des travaux dans le cadre de plans d'action SST par exemple ou d'un suivi de la politique à l'égard des personnes handicapées, permet d'assurer une véritable avancée sur ces questions. Un investissement égal des organisations syndicales et de l'administration s'avère nécessaire.

**Freins identifiés :**

Manque de temps pour s'emparer des sujets, aspect organisationnel à améliorer.

**Points de vigilance :**

Conserver l'investissement des acteurs.

### 6/ Coûts estimés - Moyens mobilisés

Le coût du dispositif est comparable à celui d'un CT.

Les moyens identifiés - humains et logistiques - sont ceux liés à la préparation des réunions dans les services déconcentrés et au niveau national (préparation ordre du jour, organisation salle, invitation organisations syndicales, préparation des documents).

### 7/ Bilan - Evaluation

Le bilan actuel est positif : sur un plan quantitatif, depuis leur création, on note une forte activité avec 31 réunions dans les services déconcentrés et une réunion annuelle au niveau national. Les thèmes abordés sont majoritairement ceux des conditions de travail (38 thèmes conditions de travail contre 21 pour les relations sociales).

Sur un plan qualitatif, de nombreux outils ont été mis en place : instruments de suivi (tableau de bord, indicateurs souffrance au travail), études et questionnaires, amélioration des documents permettant une meilleure appropriation et un meilleur traitement de certains événements (fiche de signalement des agressions, fiche technique droit de retrait et procédure d'alerte) et mise en place d'acteurs identifiés pour traiter des questions de conditions de travail et des relations sociales (coordinateur des assistants de prévention, nomination de correspondants handicap...).

### 8/ Contact

**Christine MARMISSE**, cheffe de la section de l'organisation du travail, des instances paritaires et de l'action sociale de la DPJJ

Mél : [christine.marmisse@justice.gouv.fr](mailto:christine.marmisse@justice.gouv.fr), Tél : 01 44 77 78 39

**Damien POULIZAC**, section de l'organisation du travail, des instances paritaires et de l'action sociale de la DPJJ

Mél : [damien.poulizac@justice.gouv.fr](mailto:damien.poulizac@justice.gouv.fr), Tél : 01 44 77 75 85

Ministère de la Justice

## D) L'exemple de la prévention du suicide des personnels de la direction de l'administration pénitentiaire dans le cadre d'une réflexion sur la souffrance au travail

### 1/ Descriptif

Un groupe de travail relatif à la prévention des suicides des personnels a été créé en fin d'année 2009 à la direction de l'administration pénitentiaire (DAP).

### 2/ Contexte - Enjeux

Dès le mois d'octobre 2009, l'administration pénitentiaire a abordé la prévention du suicide des personnels avec ses partenaires sociaux en mettant en place un groupe de travail avec les trois organisations syndicales les plus représentatives des personnels de surveillance (FO, UFAP-UNSA et CGT) siégeant aux comités techniques de la DAP. Ce souhait d'agir était corroboré également par le nombre important de suicides de personnels pénitentiaires intervenus au cours de l'année 2009 (15).

En effet, l'étude des statistiques a montré que le nombre de suicides des personnels pénitentiaires était plus élevé que celui observé dans la population générale (+31 %) et également plus élevé en comparaison avec celui des policiers (+16%).

### 3/ Objectifs - Finalités

Conduire une politique de prévention des actes suicidaires des personnels pénitentiaires dans le cadre de l'amplification de l'action sociale (en faveur des personnels pénitentiaires) et du renforcement de l'aspect individualisé du suivi et de l'accompagnement. Les missions précitées relèvent du bureau de l'action sociale créé à la direction de l'administration pénitentiaire fin 2009.

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

De nombreuses réunions du groupe de travail composé de chefs d'établissement, de directeurs des ressources humaines, d'assistants de service social, de médecins de prévention, de psychologues des personnels, de chefs de détention, de représentants des personnels, des représentants de la Police nationale et de psychiatres se sont tenues au cours des années 2010 et 2011.

Le recours à une expertise scientifique extérieure s'imposant, celle-ci a été confiée à l'institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) de Bordeaux qui pendant plusieurs mois en 2010, a analysé les statistiques, a réalisé des autopsies psychologiques des suicides et a conduit des entretiens qualitatifs auprès d'acteurs clés du milieu pénitentiaire.

Parallèlement, sans attendre les préconisations de l'INSERM, de nombreuses actions ont été mises en place. Un plan d'accroissement sur 3 ans du nombre de psychologues et d'assistants de service social a été lancé. La politique de prévention des addictions s'est poursuivie, un groupe de travail sur l'accompagnement social des directeurs a été mis en place.

A partir des préconisations de l'INSERM, trois axes prioritaires d'action ont été dégagés : le recrutement et la formation initiale et continue, la valorisation professionnelle, le travail pluridisciplinaire et les conditions de travail. En termes d'organisation, trois sous-groupes de travail pilotés par le bureau de l'action sociale ont été constitués pour étudier ces pistes d'action.

Au cours de ces réunions auxquelles assistaient l'ensemble des membres du groupe de travail, les organisations syndicales des personnels de surveillance et des experts, des contacts ont été notamment noués avec des partenaires extérieurs tel qu'un expert en travail social spécialiste de l'information partagée du ministère de la cohésion sociale et de la solidarité, avec la directrice de l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail d'Ile de France, avec un responsable RH de la RATP et des représentants de la direction générale de la Santé.

A l'issue du cycle des réunions qui a débuté le 27 septembre 2011 et s'est terminé le 14 mars 2012 à raison de trois réunions par sous-groupe, cinquante propositions d'actions ont été formulées dans un grand consensus.

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

### Facteurs de réussite :

La forte mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'administration pénitentiaire que sont les représentants des organisations syndicales, les personnels de direction et de l'encadrement intermédiaire, les personnels médicosociaux, ont été un atout majeur. L'ouverture du groupe de travail à des intervenants extérieurs (administrations, institutions) venus témoigner de leurs expériences et connaissances sur la question ont permis d'enrichir la réflexion.

### Freins identifiés :

Sensibilité du thème qui touche à la sphère privée et professionnelle des agents et génère des réticences voire des résistances à aborder le sujet.

### Points de vigilance :

Le déploiement réussi des actions de prévention nécessite un effort de sensibilisation dans les services déconcentrés et un plan de communication efficace au plus près du terrain.

## 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Etude INSERM en 2010 et 2011: environ 90 000 €.  
Estimation du coût des actions envisagées : environ 180 000 €.

## 7/Bilan - Evaluation

La réunion plénière restituant ces travaux à l'ensemble des membres du groupe de travail s'est tenue le 2 avril 2012 et a permis de présenter les actions à conduire à court et moyen terme ainsi que les axes prioritaires d'action suivants :

### 1-Actions de prévention en matière de santé publique :

- diffusion d'affiches et de dépliants, campagnes de prévention en matière d'hygiène... ;
- mise en place d'une téléphonie sociale en lien avec une association tête de réseau spécialisée dans la prévention des risques suicidaires.

### 2- Actions d'accompagnement :

- partenariat entre une agence régionale de la santé et une direction interrégionale pour orienter et accompagner les agents vers les structures de soins adaptées ;
- mise en place à titre expérimental de réunions de supervision en faveur des personnels sur deux ou trois sites pénitentiaires.

### 3- Actions de formation :

- organisation de sessions de formation aux risques psychosociaux en faveur des acteurs de terrain, DRH, chef de détention etc....

4- Installation d'un observatoire a posteriori des suicides et des tentatives de suicides, pour des études de cas et l'élaboration de fiches process et d'un guide.

## 8/Contact

**Fabienne DEBAUX**, sous-directrice des ressources humaines et des relations sociales de la DAP  
Mél : [fabienne.debaux@justice.gouv.fr](mailto:fabienne.debaux@justice.gouv.fr) ; Tél : 01 49 96 29 06

**Lydie BARNET**, chef de bureau de l'action sociale de la DAP  
Mél : [lydie.barnet@justice.gouv.fr](mailto:lydie.barnet@justice.gouv.fr) ; Tél : 01 49 96 26 01

Services du Premier ministre

## E) Démarche sur les risques psychosociaux

### 1/ Descriptif

En 2011, les services du Premier ministre se sont engagés dans une démarche active de prévention des risques psychosociaux (RPS). Un chef de projet sur la prévention des RPS a été désigné pour piloter et animer un groupe de travail, paritaire et pluridisciplinaire. Un rapport d'état des lieux a été rédigé.

### 2/Contexte - Enjeux

Les services du Premier ministre connaissent actuellement une période de changement au même titre que d'autres institutions, administrations et organisations. Ces changements ont une incidence sur l'organisation, les procédures, les modes de travail et les métiers de ces agents. En outre, le déménagement de douze services a été nécessaire pour permettre d'accueillir un nouveau service dans les locaux ministériels.

### 3/Objectifs - Finalités

Fondé sur les analyses de certaines données quantitatives et qualitatives disponibles au sein des services ainsi que sur les témoignages dont ont pu se faire l'écho, à titre individuel ou collectif, les membres du groupe de travail, le rapport d'état des lieux constitue la pierre angulaire d'une démarche de prévention

des RPS. Il présente les facteurs de contrainte auxquels sont soumis les agents et les facteurs de ressources dont ils disposent pour y faire face, en lien avec les six thèmes transversaux identifiés comme susceptibles de présenter un risque psychosocial : la communication, le management, l'accompagnement du changement, la reconnaissance et l'identification, la gestion des ressources humaines et les conditions de travail.

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

En 2012, la mise en œuvre d'un diagnostic approfondi a été opérée, sur la base d'entretiens collectifs et individuels avec les agents, pour tenir compte de la spécificité de certains métiers et milieux de travail. Le diagnostic approfondi permet notamment de déterminer les indicateurs les plus pertinents pour détecter et suivre les risques psychosociaux et d'en établir une typologie. Il aura vocation à se concrétiser par un plan d'actions qui sera soumis pour avis au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ministériel et déployé dans les services au cours de l'année 2013.

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

L'accent a été mis sur l'information du personnel. L'ensemble des agents ont été invités à assister à la présentation du rapport d'état des lieux, lors de deux séances d'information. A l'issue de chaque séance, les membres du groupe se sont tenus à la disposition des agents pour répondre à leurs questions. En outre, plusieurs articles ont été publiés dans le journal interne et plusieurs courriels adressés à l'ensemble des agents.

#### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Animation d'un groupe de travail qui comprend, outre le chef de projet, seize agents titulaires et non titulaires, de catégorie A+, A, B et C. Il est composé de trois collègues : le premier, constitué de représentants des services, le deuxième, formé de représentants élus des organisations syndicales qui exercent leur fonction au sein des services qui se trouvent dans le périmètre d'étude ; enfin le troisième, composé d'experts (le médecin de prévention, l'inspecteur de la santé et de la sécurité au travail, l'assistance sociale etc.). Le recours à une entreprise spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux représente également un investissement.

#### 7/Bilan - Evaluation

Le rapport d'état des lieux a été présenté aux membres du comité d'hygiène et de sécurité (CHS), ainsi qu'au comité de direction élargi. Il a également été soumis au comité technique ministériel. Les représentants du personnel ont émis un avis très favorable sur les travaux réalisés.

#### 8/Contact

**Emmanuel CARNESECCA**, Chef de projet sur la prévention des risques psychosociaux  
Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre  
Mél : [emmanuel.carnesecca@pm.gouv.fr](mailto:emmanuel.carnesecca@pm.gouv.fr)

Ministère de l'Intérieur

## A) Nouvelle charte du dialogue social du ministère de l'intérieur

### 1/ Descriptif

Signature d'une nouvelle charte du dialogue social au sein du ministère de l'intérieur.

### 2/Contexte - Enjeux

Les réformes en cours donnent une responsabilité forte à l'administration à l'égard des personnels et de leurs représentants. Le dialogue social doit par conséquent être au cœur de la conduite du changement et en constitue une des clés majeures de réussite.

Une première charte du dialogue social avait été signée en 2009 avec plusieurs organisations du seul périmètre du secrétariat général. Dans un contexte de nécessité du renforcement du dialogue social, il a été souhaité de donner une nouvelle dimension à cette charte en en proposant la signature à l'ensemble des organisations syndicales des autres périmètres du ministère (police, gendarmerie), sur la base d'un texte assez fondamentalement revu pour tenir compte du nouveau cadre juridique fixé par la loi du 5 juillet 2010 portant rénovation du dialogue social.

Issu d'une concertation approfondie, ce texte a reçu l'adhésion de la presque totalité des organisations syndicales représentatives au sein du ministère, qui ont été 23 à la signer.

### 3/Objectifs - Finalités

La charte s'articule autour de 3 axes : principes communs pour la pratique du dialogue social, règles pour les différents types de dialogue social, garantie des droits des représentants du personnel. Elle met l'accent sur le dialogue social informel et la nécessité d'un dialogue social approfondi à tous les niveaux.

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

Charte signée et diffusée aux services pour mise en œuvre.

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

Ce texte a reçu l'adhésion de la quasi-totalité des organisations syndicales, avec lesquelles est partagée la volonté de dynamiser le dialogue social sous toutes ses formes et à tous les niveaux.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Sans objet.

### 7/Bilan - Evaluation

Pas d'évaluation formelle à ce stade.

#### 8/Contact

Secrétariat général – DRH – Sous-direction des personnels - Bureau des affaires générales, des études et des statuts  
**Catherine KERGONOU**, Adjointe au chef de section GPRH - MIOMCTI/SG/DRH/SDP/BGPRH  
Mél : [catherine.kergonou@interieur.gouv.fr](mailto:catherine.kergonou@interieur.gouv.fr) ; Tel: 01 56 77 73 09

Ministère de l'Intérieur

## A) Comité de suivi de la mise en œuvre des fusions de corps

### 1/ Descriptif

Mise en place d'un comité de suivi de la mise en œuvre des mesures de fusion avec les autorités d'emploi et les organisations syndicales.

### 2/Contexte - Enjeux

Depuis le 1er janvier 2010, tous les personnels administratifs de l'intérieur, quel que soit leur service d'affectation (administration centrale, préfectures, services de police et de gendarmerie nationale, greffes des juridictions administratives) appartiennent à un corps unique, pour chacune des catégories A, B et C.

Afin d'accompagner la création de cette filière administrative unifiée, 20 mesures destinées à adapter les modalités de gestion des carrières de ces agents ont été définies. Elles consistent principalement en : la définition de grands principes de gestion communs et partagés par l'ensemble des autorités d'emploi, l'amélioration des déroulements de carrière des agents, la poursuite de l'amélioration des rémunérations tant au niveau indemnitaire qu'indiciaire et la garantie de parcours de carrière tenant compte des besoins de chacun grâce à une politique dynamique de gestion par les compétences.

Ces mesures ont été détaillées dans le document « 20 mesures pour la filière administrative » signé par cinq organisations syndicales représentant près de la moitié des personnels de la filière administrative.

### 3/Objectifs - Finalités

Le document « 20 mesures pour la filière administrative » prévoit la mise en place d'un comité de suivi de ces mesures, se réunissant à échéances régulières.

Le comité de suivi regroupe des représentants des différentes autorités d'emploi des agents et les organisations syndicales signataires du document « 20 mesures pour la filière administrative ».

Il a pour objectif d'effectuer un examen régulier de la réalisation de ces mesures.

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

Le document « 20 mesures » prévoit que le comité de suivi se réunisse une fois par semestre.

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

Ce comité garantit un suivi partagé et concerté de la mise en œuvre de ces mesures entre l'administration et les organisations syndicales signataires. Il constitue un outil de communication du suivi de ces mesures, auquel les organisations syndicales sont très attachées.

### 6/Couts estimés - Moyens mobilisés

Sans objet.

## 7/Bilan – Evaluation

Pas d'évaluation formelle à ce stade mais un premier retour positif des membres du comité et le souhait exprimé des organisations syndicales qu'il continue ses travaux.

### 8/Contact

**Anne PENY**, adjointe au chef du bureau des affaires générales, des études et des statuts (Secrétariat général – DRH – Sous-direction des personnels)

Mél : [anne.peny@interieur.gouv.fr](mailto:anne.peny@interieur.gouv.fr) ; Tél : 01 40 57 54 64

Ministère des affaires sociales et de la santé

## B) Diagnostic qualitatif de la mobilité des agents des catégories B et C en administration centrale

### 1/ Descriptif

Démarche basée sur le volontariat visant à la réalisation d'un diagnostic qualitatif mené avec les bureaux de ressources humaines de proximité (BRHAG) de chacune des directions d'administration centrale et avec des agents en vue d'élaborer un plan d'actions sur la mobilité fonctionnelle des agents de catégorie B et C en administration centrale.

### 2/Contexte - Enjeux

La mobilité des agents de catégorie B et plus encore de catégorie C est beaucoup plus faible que celle des agents de catégorie A ; la mise en place d'une bourse interne de l'emploi en administration centrale en 2011 a été particulièrement bénéfique pour ces derniers et a eu des effets insuffisants pour les agents de catégorie B et surtout de catégorie C.

Une enquête sur le ressenti des agents de l'administration centrale à l'égard de leur parcours de carrière, réalisée en 2011, a recensé des freins importants au changement (personnels, professionnels) qui constituent des facteurs d'insécurité dans un projet de mobilité.

L'enjeu porte sur l'amélioration de la mobilité des agents de catégorie B et C en proposant des initiatives adaptées à leurs besoins. La construction d'un plan d'actions résultera par conséquent de la réalisation d'un diagnostic préalable.

### 3/Objectifs - Finalités

En partant des conclusions de l'enquête sur le ressenti des agents de l'administration centrale à l'égard de leur parcours de carrière, réaliser un diagnostic qualitatif, étape indispensable et préalable à la proposition d'un plan d'actions adapté aux besoins des agents pour permettre une mobilité fonctionnelle.

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

Réalisation d'un travail de diagnostic expérimental en deux temps :

- consultation des bureaux des ressources humains et des affaires générales (BRHAG) volontaires au moyen de réunions bilatérales avec le pôle mobilité du bureau de l'accompagnement des carrières ;

- réunions collectives d'agents de catégorie B et C (réunions inter-catégories et inter-directions) animées par des conseillers mobilité carrière du bureau de l'accompagnement des carrières.

Particularité de la méthode :

- le volontariat ;
- la consultation directe d'agents dans le cadre de réunions collectives.

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

**Facteurs de réussite :** la consultation des agents, la tenue d'entretiens bilatéraux avec les BRHAG, dédiés au thème de la mobilité.

**Freins identifiés :** la difficulté de faire adhérer l'ensemble des BRHAG à la démarche ; la répartition des emplois au sein des différentes structures du ministère (les postes de catégorie C sont principalement concentrés au sein des directions de gestion).

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Une demi-journée de travail pour chaque BRHAG et pour chacun des agents volontaires pour participer à la rencontre.

## 7/Bilan – Evaluation

5 BRHAG (sur 19) ont été consultés et 16 agents ont participé à ces réunions collectives.

Le nombre restreint de participants n'est pas contraignant dans une démarche qualitative car ce n'est pas la représentativité qui est recherchée. L'objectif était bien d'affiner des données quantitatives issues de l'enquête sur le ressenti des agents de l'administration centrale à l'égard de leur parcours de carrière. Des pistes d'actions se dégagent et un plan d'action a été arrêté en septembre 2012. Ce dernier propose les principales étapes suivantes :

- organisation d'un forum de mobilité dédié aux agents de catégorie B et C pour rapprocher l'offre de la demande et organisé en septembre 2013 pour tenir compte de la fusion des fonctions support « travail-emploi » et « santé-sport-jeunesse ».
- généralisation de la bourse interne des emplois d'administration centrale qui se substitue au mouvement interne de l'administration centrale.
- renforcement du partenariat avec les BRHAG sur les thèmes suivants : enjeux de leur service RH de proximité, organisation par leurs soins d'entretiens périodiques sur la mobilité au 1er trimestre 2013, contrôle renforcé des fiches de poste.
- Mettre l'accent dans la note de service relative aux entretiens professionnels sur l'importance du volet mobilité.

## 8/Contact

**Marie-Hélène DECHAUX**, cheffe du pôle mobilité du bureau de l'accompagnement des carrières, sous-direction des emplois et des compétences

Mél : [marie-helene.dechaux@sante.gouv.fr](mailto:marie-helene.dechaux@sante.gouv.fr), Tél : 01 40 56 59 87

**Christiane CORDIER**, conseillère mobilité carrière, sous-direction des emplois et des compétences

Mél : [christiane.cordier@sante.gouv.fr](mailto:christiane.cordier@sante.gouv.fr), Tél : 01 40 56 52 89

Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie

## A) Projet de dialogue de gestion RH

### 1/ Descriptif

La DRH organise un temps d'échange avec les RBOP dans le cadre du dialogue de gestion ministériel sur la gestion prévisionnelle et les politiques RH, mais également sur les dotations en effectifs des fonctions support, et en crédits, notamment de formation et d'action sociale, à répartir entre les services.

### 2/Contexte – Enjeux

L'importance croissante des problématiques de ressources humaines, explique, que le dialogue de gestion entre l'échelon déconcentré et l'administration centrale porte sur les dotations en effectifs et en crédits, à répartir entre les services, mais également de manière croissante sur les RH.

Parmi les 4 axes du projet stratégique de la DRH figure «le service aux clients», dont l'un des objectifs est de «Délivrer des services de qualité et dans les délais en s'engageant auprès des clients à travers des niveaux de services contractualisés et des engagements réciproques, sur l'ensemble des processus RH et plus particulièrement le pourvoi des postes à court terme.»

En effet, la DRH des METL-MEDDE se doit de fournir aux services les compétences qui leur sont nécessaires pour conduire les politiques publiques qu'ils portent, dans un contexte général de diminution des effectifs, de restructurations et de réorientation des missions. Les problématiques peuvent varier en fonction des spécificités et des problématiques RH régionales, comme par exemple la mise en œuvre de dispositifs et d'actions pour fidéliser les agents dans des régions peu attractives, ou au contraire pour favoriser la mobilité dans des régions qui connaissent des situations de sur-effectifs.

### 3/Objectifs – Finalités

Cette séquence spécifique dédiée aux ressources humaines permet aux services de la DRH de discuter des priorités et de l'adéquation entre les missions et les moyens avec les équipes RH des responsables de zones de gouvernance (une zone de gouvernance comprend la DREAL et les services qui lui sont rattachés pour la gestion des effectifs), en partageant une vision pluriannuelle des enjeux et des contraintes. Cet exercice prend tout son sens, dans une période de profonde mutation des missions et de tensions sur les ressources.

Outil privilégié du pilotage stratégique de la gestion des ressources humaines, le volet RH du dialogue de gestion met en exergue les axes stratégiques à partir d'un cadre d'analyse partagé (plan de GPRH/questionnaire volet RH), et permet à la DRH d'apporter les ajustements nécessaires. Au terme de l'exercice, la DRH et les ZGE conviennent d'engagements contractuels réciproques, et identifient des bonnes pratiques régionales à valoriser.

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

En préparation du dialogue, chaque responsable de zone de gouvernance (RZGE), c'est-à-dire chaque DREAL, prépare un dossier à partir du questionnaire du volet RH joint à la circulaire du dialogue de gestion, qui est le fruit d'une concertation entre les membres du comité de direction de la DRH, les interlocuteurs des zones de gouvernance et les animateurs de réseaux RH.

Les échanges lors de la séquence RH sont menés à partir de ce dossier communiqué au Secrétariat général ainsi qu'aux responsables de Programmes, et analysé de manière collégiale par les services de la DRH.

Les engagements contractuels et les bonnes pratiques régionales retenues pour valorisation sont formalisés par un courrier de la DRH adressé aux Responsable de zone de gouvernance.

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

Le facteur clé de réussite tient au fait que cet exercice est inscrit dans le cadre d'une démarche plus large de réflexion stratégique participative qui a permis d'une part de dégager les axes principaux de l'action de la DRH dans une vision pluriannuelle et d'autre part de modifier l'organisation de la direction afin de l'adapter aux missions.

Il est également nécessaire de permettre l'implication des RZGE, des services de la DRH ainsi que des responsables de programmes à toutes les étapes du processus dans le cadre d'une démarche participative. Cette gouvernance adaptée doit s'appuyer sur la mise en place d'une communication régulière à destination des parties prenantes ayant pour objectifs de présenter les enjeux, les modalités pratiques ainsi que les résultats obtenus.

## 6/Bilan – Evaluation

Une démarche qualité conduite sur ce processus en a souligné l'utilité pour renforcer la prise en compte du caractère stratégique des politiques RH ainsi que l'amélioration de la communication interne sur ces sujets au sein des structures impliquées.

## 7/Contact

Secrétariat général/Direction des Ressources Humaines/Bureau de la prévision de la performance et de l'animation (PPS3)

Mél : [Veronique.balestrat@developpement-durable.gouv.fr](mailto:Veronique.balestrat@developpement-durable.gouv.fr) ; Tél : 01 40 81 10 07

Ministère des Affaires sociales et de la Santé

# B) Réflexion GPEC dédiée aux DRJSCS et aux DDCS/PP : cartographie des compétences et des effectifs, réalisation d'une feuille de route pour résoudre les déséquilibres territoriaux

## 1/ Descriptif

Répartir l'effort du schéma d'emplois entre les responsables de BOP régionaux tout en œuvrant pour lutter contre les déséquilibres régionaux historiques (région en sur ou en sous effectifs structurels). Définir les compétences indispensables à la conduite des missions des services déconcentrés, nécessaires à la mise en œuvre de la directive nationale d'orientation (DNO).

## 2/Contexte – Enjeux

Lors de la création des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), des directions départementales de la cohésion sociale (DDCS) et des directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP), ont été réunies des missions et des cultures professionnelles différentes, tout en conservant les caractéristiques structurelles des services régionaux.

Le schéma d'emplois, dans un contexte de rareté de la ressource, doit pouvoir à la fois répondre à son objectif de réduction des effectifs, mais aussi au besoin par service de disposer des compétences minimales pour assurer les missions qui sont les siennes.

## 3/Objectifs – Finalités

1. Etablir un objectif d'effectifs indicatifs pour les principaux corps, par département et par région, en fonction des missions exercées, à partir d'indicateurs de contexte représentatifs de l'environnement régional et donc, de la charge de travail estimée.
2. Doubler cette présentation avec celle de la cartographie des emplois-types pour comparer les corps en présence aux compétences sollicitées, et reconnaître les spécificités propres à chaque statut particulier liées au cœur de métier.
3. Fonder la répartition du schéma d'emplois sur une analyse partenariale entre l'administration centrale et les services déconcentrés au regard de ces cartographies, en dialogue de gestion. Dans ce cadre, la feuille de route proposée par le directeur régional sert de fondement aux demandes de recrutement, d'affectation, de mutation.
4. Accepter que les efforts soient différenciés entre les directions régionales, selon les effectifs indicatifs fixés et leur capacité objective à les atteindre (ex : impact de la pyramide des âges).

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

1. Définition des effectifs cibles en lien avec les directions d'administration centrale pilotes des politiques publiques mises en œuvre, puis, diffusion nationale des niveaux de comparaison afin que chaque responsable de BOP puisse se positionner et apprécier sa contribution à l'effort national.
2. Développement de la démarche compétence via les emplois-types afin de valoriser les compétences des agents et de pouvoir envisager la réussite des missions au travers de la formation et des mobilités, au-delà du seul recrutement.
3. Développer la démarche de façon pluriannuelle.
4. Dans ce cadre, permettre aux services déconcentrés de faire des choix en termes de missions et de compétences affectées, y compris d'organisation entre le niveau régional et départemental, dans le respect des attributions préfectorales (schéma régional de mutualisation des ressources métiers). Ces propositions sont inscrites dans la feuille de route et font l'objet d'un accord entre les services déconcentrés et les directions d'administration centrale sous l'égide du secrétariat général.
5. Finaliser la démarche en outillant les objectifs à poursuivre via un tableau de bord de pilotage, qui reprend les principaux indicateurs de résultats de la DNO.

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

Le partage de l'information et la connaissance de la contrainte du schéma d'emplois sont essentiels à la capacité de projection des services et à l'adhésion au projet.

## 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

Au niveau régional, les coûts se traduisent surtout par des priorités et des choix d'organisation des services (choix des missions et des ressources qui y sont affectés). Au niveau national, l'investissement de l'administration centrale doit être conséquent, notamment lors des temps dédiés aux dialogues de

gestion, mais aussi coordonné et respectueux des impératifs RH (notamment le schéma d'emplois). A terme, il convient de souligner l'investissement dans la formation, en lien avec les compétences identifiées dans les besoins.

## 7/Bilan – Evaluation

Les effectifs indicatifs sont fixés pour deux ans et feront l'objet d'une évaluation sur le rééquilibrage territorial à ce terme, soit en fin 2013.

### 8/Contact

**Cécile FAVAREL-GARRIGUES**, cheffe du bureau de la gestion prévisionnelle et des compétences, sous-direction des emplois et des compétences,

Mél : [cecile.favarel-garrigues@sante.gouv.fr](mailto:cecile.favarel-garrigues@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 74 79

**Véronique DEFFRASNES**, adjointe au sous-directeur de la gestion du personnel, cheffe de la mission de pilotage des effectifs et de la masse salariale,

Mél : [veronique.deffrasnes@sante.gouv.fr](mailto:veronique.deffrasnes@sante.gouv.fr) ; Tél : 01 40 56 82 90

Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social

## C) Outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines

### 1/ Descriptif

Un outil de restitution des données contenues dans le système d'information RH est mis à disposition des services RH des services déconcentrés. Il permet, à chaque direction régionale des entreprises, de la consommation, de la concurrence, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), d'opérer des analyses des âges des agents et offre la possibilité de croiser différents items : catégorie/corps-grades/métiers.

Son ergonomie dispense les utilisateurs des manipulations (ou exportations) de données et permet des analyses au plus fin des territoires (déclinaison au niveau national, régional et infra régional, au niveau des unités territoriales des DIRECCTE).

Il propose à la fois des tableaux de données mais aussi des graphiques permettant de visualiser les objets d'études (pyramide des âges genrée, par catégorie, corps, grade, métiers).

Les DIRECCTE peuvent également comparer leurs données avec les moyennes ministérielles.

Ce chantier, très structurant pour mener des analyses des âges croisées avec des projections métiers dans le respect des effectifs de référence, comporte les actions suivantes :

- la réactualisation du répertoire des métiers ministériels, afin de prendre en compte la réorganisation des services déconcentrés, la fusion des inspections ainsi que l'ensemble des réflexions métiers en cours aussi bien sur le champ travail qu'emploi et formation professionnelle. Les évolutions des métiers concernent également les fonctions supports avec le déploiement de Chorus qui fait évoluer les activités de gestion financière et de contrôle de la qualité comptable ou bientôt la mise en place du pôle d'expertise et de services (PESE) ;

- la relance d'une campagne de fiabilisation des données métiers contenues dans le système d'information RH indispensable pour le passage au SI proposé par l'opérateur national de paye (ONP).

D'autres développements sont d'ores et déjà programmés :

- une table de correspondance avec les métiers du répertoire interministériel ;
- des restitutions pourront prendre en compte l'ensemble des effectifs des DIRECCTE ;
- des études et analyses des parcours professionnels des agents du ministère chargé du travail.

## 2/Contexte – Enjeux

La mise à disposition d'un outil aux services déconcentrés permet de formaliser, avec une implication étroite des services, les enjeux de gestion prévisionnelle des ressources humaines, en particulier de la gestion des âges, sur l'ensemble des effectifs des DIRECCTE.

Il s'agit de répondre à une demande forte de pilotage des DIRECCTE sur leur effectif tant sur le plan quantitatif que qualitatif pour identifier les évolutions de compétence attendues, les besoins de recrutements (par concours ou mutation) et les besoins de formation correspondants à déployer.

Ces travaux permettront également des restitutions au niveau national, afin que le ministère poursuive et intensifie la mise en œuvre d'un plan de GPEC ministériel, notamment en matière de recrutement, formation, accompagnement des agents, pour anticiper les conséquences en terme RH des projets de réorganisation de certaines activités (mise en place du pôle d'expertise et de service ministériel assurant au niveau national la gestion administrative et la paie des agents du ministère).

## 3/Objectifs – Finalités

- Appuyer la réflexion des services déconcentrés, et développer au niveau régional des analyses de gestion prévisionnelle des ressources humaines ministérielles : prévisions de départs à la retraite, adéquation des recrutements au regard des métiers dont l'exercice est indispensable pour la mise en œuvre des politiques publiques ministérielles.
- Associer les services déconcentrés aux axes du plan ministériel pluriannuel : prévision des départs à la retraite, analyse de l'évolution des métiers et identification des profils et compétences en regard, planification des recrutements, des parcours et de l'accompagnement des agents.

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

Livraison d'une première version test de l'outil de restitution en septembre 2012 à un groupe d'utilisateurs associant des représentants de DIRECCTE (directeur, secrétaires généraux, responsable des ressources humaines).

Livraison d'un module test à l'ensemble des DIRECCTE fin octobre 2012, en vue des dialogues de gestion qui se déroulent en fin d'année.

Courant du premier semestre 2013 : élaboration d'un cahier des charges sur le développement de module permettant d'analyser les parcours types des agents du ministère, par corps.

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

**Facteurs de réussite :**

- l'ergonomie de l'outil doit permettre une appropriation facilitée par les services RH ;
  - l'objectif est de proposer des systèmes de restitution adaptés aux besoins des services déconcentrés.
- Aussi un groupe de travail d'utilisateurs s'est mis en place et doit avoir des échanges réguliers, afin de prendre en compte les demandes des utilisateurs ;
- la présentation de l'outil est prévue lors de réunions de réseaux : secrétaires généraux des DIRECCTE ; responsables des ressources humaines ;
  - l'outil sera intégré dans un module de formation continue relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, réservé aux responsables RH et prévu en fin d'année 2012.

#### Les points de vigilance :

La mise à jour régulière des données contenues dans le système d'information RH est une nécessité afin que les restitutions soient pertinentes et utiles à la prise de décision.

L'outil de restitution doit conserver un accès limité aux services RH pour les données nominatives des agents contenues dans le SIRH.

### 6/Couts estimés – Moyens mobilisés

La sous-direction des ressources humaines et la sous-direction des services informatiques de la DAGEMO incluent l'élaboration de cet outil au sein de leur plan de charge respectif.

### 7/Bilan – Evaluation

Une évaluation en continue est prévue grâce aux travaux du groupe utilisateurs.

Des évaluations périodiques complémentaires seront organisées sur la base d'un questionnaire avec les réseaux des secrétaires généraux et responsables des ressources humaines.

### 8/Contact

**Marie- Françoise LEMAITRE**, DAGEMO, sous-directrice des ressources humaines

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

**Eric Laurier**, DAGEMO, SDRH, chef du bureau RH1

Mél : [eric.laurier@travail.gouv.fr](mailto:eric.laurier@travail.gouv.fr) ; Tél : 01 44 38 36 44

**Mylène DEMAUVE**, DAGEMO, SDRH, adjointe au chef du bureau RH1

Mél : [mylene.demauve@travail.gouv.fr](mailto:mylene.demauve@travail.gouv.fr) ; Tél : 01 44 38 37 07

## Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

Ce recueil, à destination des responsables et des gestionnaires des ressources humaines, recense les bonnes pratiques, les démarches et les actions innovantes en matière de GRH présentées par les ministères à l'occasion du cycle 2012 des conférences annuelles de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

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

### RAPPORT ANNUEL

Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistique « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique, dont sont issues les brochures « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### OUTILS DE LA GRH

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

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

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

### LES ESSENTIELS

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

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

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

### REPÈRES DGAFP

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