

MINISTÈRE DE LA CULTURE



Démarche « Administration Centrale Stratège »

Audit de la fonction « Ressources humaines » du Ministère de la Culture



Partie I : Etat des lieux

page 3

Partie II : Diagnostic

page 11

Partie III : Parangonnage

page 36

Annexes

page 55

Partie I

Etat des lieux



Partie I : Etat des lieux

1. Contexte, démarche et objectifs
2. Chiffres clés
3. Cartographie des activités de la fonction RH
4. Périmètre de gestion et indicateurs clés
5. Services délivrés aux bénéficiaires du SRH

RAPPEL DU CONTEXTE ET DE LA DÉMARCHE

Lancé courant septembre dans le cadre du projet AC Stratège, cet audit vise à adopter une démarche alternative, sous la forme d'un audit de la fonction RH afin d'établir un état des lieux objectif et étayé de la fonction RH, avec le regard d'un acteur tiers, aux fins de clarifier l'ambition de la fonction RH, les axes d'amélioration du service et les cibles d'évolution envisageables.

Cet audit de la fonction RH s'appuie :

- D'une part la documentation existante et une série d'entretiens réalisés avec les acteurs de la fonction RH du Ministère (Service RH, autorités d'emploi, DRAC et établissement)
- Et d'autre part sur la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation au regard des bonnes pratiques et des données de parangonnage auprès de trois autres Ministères.

PÉRIMÈTRE ÉTUDIÉ DANS LE CADRE DE L'AUDIT

Recrutement | GPEC | Dialogue social | Accompagnement des parcours professionnels |
Politique RH et tutelle RH | GA et Paie | Traitement des exceptions

MINISTÈRE DE LA CULTURE

Effectifs du ministère*

• Près de **27 000** agents

- Dont **11 000** agents T2 (titulaires et contractuels de l'administration centrale)
- Et **16 000** agents T3 au sein des EP dont environ **3 000** titulaires gérés par le ministère
- Soit plus de 14 000 agents gérés par le Ministère

13 DRAC et **5** DAC

24 SCN

(Services à compétence nationale)

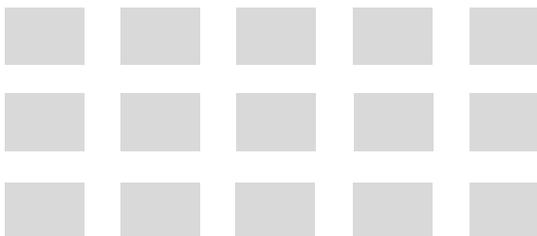
SRH

7 Autorités d'emploi (AE) au niveau de l'administration centrale

- Secrétariat général (DPM)
- DGLFLF, DGPAT, DGCA, DGMIC, cabinet, IGAC, DAT

80 Etablissements publics (EP)

Dont, le Louvre, la BNF, le Château de Versailles



FONCTION RH

• Plus de **450** agents

Fonction RH du ministère

- Environ **250 agents RH** en centrale (AE + SRH)
- Et environ **200 agents** chargés des RH au niveau des DRAC, SCN et EP

Zoom sur le SRH

- **201 agents** recensés
- Dont **72 gestionnaires** (65,4 ETP)

Zoom sur les AE

- DPM: **3 ETP**
- DGPAT: **9 ETP**
- DGCA: **6 ETP**
- DGMIC: **3 ETP**
- Autres AE : *données non précisées*

! Compte tenu des sources d'information disponibles, les données présentées dans ce rapport n'ont pu être définies sur une même année de référence (*ce document contient donc des données 2016, 2017 et 2018 sur certaines extractions du SIRH*)

3. CARTOGRAPHIE DES ACTIVITÉS DE LA FONCTION RH (PÉRIMÈTRE T2)

Périmètre RH du Ministère

	RECRUTEMENT	GESTION ADMINISTRATIVE & PAIE	GESTION DES PENSIONS	DEVELOPPEMENT RH & GPEC	ACTION SOCIALE	POLITIQUE RH & TUTELLE RH (EP)	PILOTAGE RH	DIALOGUE SOCIAL
AE et RH de proximité	Expression des besoins (dont 1 ^{ère} proposition de rémunération au SRH)	Gestion des temps	Visa et transmission de la demande d'admission à la retraite	GPEC (analyse des compétences et vision prospective des besoins)	Médecine statutaire: Participation aux instances	Tutelle vis-à-vis des EP – emploi et rémunération	Pilotage des activités RH au sein de l'AE (suivi de l'activité RH)	Participation aux instances (CT, CAP)
	Elaboration des fiches de poste	Suivi des absences et saisie des CET	Recueil des avis motivés des AE pour prolongations d'activités	Organisation et dispenses de formations métiers	Référent sécurité au travail au niveau local	Elaboration du bilan social		
	Gestion des candidatures et choix du candidat	Gestion des congés et arrêts maladies (sans impact paie)		Conduite des entretiens pro				
	Accueil des nouveaux arrivants	Relais RH de proximité (relais d'information, communication, collecte des pièces justificatives...)		Pilotage des entrées / sorties				
SRH	Publication des fiches de poste	Gestion statutaire (avancement ; échelon / grade...)	Sollicitation, contrôle et validation des arrêtés de radiation et de mise à la retraite	Pilotage des entrées / sorties	Elaboration des politiques sociales (CNAS)	Suivi du schéma d'emploi	Pilotage des activités (suivi, tableau de bord, planification des activités...)	Préparation des instances (CT, CTM, CAP, CHSCT, Commission formation)
	Organisation des concours (et examens professionnels)	Gestion situation administrative (PNA, CLD, CLM...)	Correction des comptes individuels	GPEC (analyse des compétences et vision prospective des besoins)	Définition et mise en œuvre de la politique d'actions sociales	Définition de la stratégie / schéma directeur RH	Pilotage de la performance et de la qualité de service rendue	Animation des instances (CT, CTM, CAP, CHSCT, Commission formation)
	Proposition de rémunération	Gestion mobilité, changement d'affectation	Pré liquidation des pensions de retraites	Suivi des entretiens professionnels	Assistance sociale	Elaboration des politiques RH	Partage de la stratégie RH avec les AE	Suivi des instances (CT, CTM, CAP, CHSCT, Commission formation)
	Validation technique des embauches	Gestion procédures disciplinaires	Contrôle des titres de pension	Conseil en mobilité/carrière	Médecine statutaire : commissions de réformes/comités médicaux	Conseil et accompagnement à la mise en œuvre de dispositifs RH	Pilotage des emplois (PAE et schéma)	
	Calcul des rémunérations	Gestion CET (conso., vérif., mise en paiement) et dons de congés	Validations des services auxiliaires - Apurement du stock -	Elaboration et mise en œuvre du plan de formation et de suivi des carrières	Gestion du handicap (politique et accompagnement)	Conseil juridique et expertise paie/référentiel indemnitaire	Pilotage budgétaire et rémunération	
	Classement (si concours) et affectation	Gestion frais de changement de résidence & déplacement	Déclaration annuelle	Organisation et dispenses de formations transverses	Coordination de la politique de Sécurité au travail		Pilotage de la politique de formation ministérielle (évaluation et animation de réseau)	
	Elaboration des fiches financières	Elaboration de campagnes et calcul indemnitaire et indiciaire	Gestion de l'invalidité/incapacité / des AIT				Animation de réseaux	
	Accueil collectif des nouveaux arrivants	Pré-liquidation paie via RenoIRH	Régularisation de cotisation vieillesse				Pilotage SST	
		Contrôle de la paie (1 ^{er} niv.) et prise en compte des retours paie	Gestion des prolongat° d'activité					
		Déclarations annuelles						
Autres	Visa conformité	Liquidation de la paie Déclaration sociales via DSN Edition du bulletin de paie	Liquidation					
	Visa conformité	Transfert de cotisations						

3. CARTOGRAPHIE DES ACTIVITÉS DE LA FONCTION RH (PÉRIMÈTRE TITULAIRES T3)

Périmètre RH du Ministère

	RECRUTEMENT	GESTION ADMINISTRATIVE & PAIE	GESTION DES PENSIONS	DEVELOPPEMENT RH & GPEC	ACTION SOCIALE	POLITIQUE RH & TUTELLE RH (EP)	PILOTAGE RH	DIALOGUE SOCIAL
AE du ministère			<p>Visa et transmission de la demande d'admission à la retraite</p> <p>Recueil des avis motivés des AE pour prolongations d'activités</p>			<p>Tutelle vis-à-vis des EP – emploi et rémunération</p>		<p>Participation aux instances (CTM, CAP)</p> <p>Animation de certaines CCP</p>
SRH	<p>Publication des fiches de poste</p> <p>Organisation des concours (et examens professionnels)</p> <p>Proposition de rémunération</p> <p>Validation technique des embauches</p> <p>Calcul des rémunérations</p> <p>Affectation</p> <p>Elaboration des fiches financières</p> <p>Accueil collectif des nouveaux arrivants</p>	<p>Gestion statutaire (avt; échelon / grade...)</p> <p>Gestion de la situation administrative (PNA, CLD, CLM...)</p> <p>Gestion de la mobilité, changement d'affectation et gestion CAP</p> <p>Gestion des procédures disciplinaires (sauf délégation)</p> <p>Elaboration des politiques indemnitaires</p>	<p>Sollicitation, contrôle et validation des arrêtés de radiation et de mise à la retraite</p> <p>Correction des comptes individuels</p> <p>Pré liquidation des pensions de retraite</p> <p>Contrôle des titres de pension</p> <p>Validations des services auxiliaires</p> <p>- Apurement du stock -</p> <p>Déclaration annuelle</p> <p>Gestion de l'invalidité/inaptitude/ des AIT</p> <p>Régularisation de cotisation vieillesse</p> <p>Gestion des prolongations d'activité</p>	<p>Organisation et dispenses de formations transverses</p>	<p>Politique d'action sociale (assistance sociale, logement social)</p> <p>Médecine statutaire: commissions de réformes/comités médicaux</p> <p>Gestion du handicap (politique et accompagnement)</p>	<p>Conseil et accompagnement à la mise en œuvre de dispositifs RH</p> <p>Conseil juridique et expertise paie//référentiel indemnitaire</p> <p>Conseil et expertise SST</p>	<p>Dialogue social (CTM uniquement)</p> <p>Animation du réseau</p> <p>Pilotage SST</p>	<p>Préparation des instances (CTM, CAP, CHSCTM)</p> <p>Animation des instances (CTM, CAP, CHSCTM)</p> <p>Suivi des instances (CTM, CAP, CHSCTM)</p>
Autres	<p>Visa conformité rémunération CBCM</p>	<p>Visa conformité CBCM</p>	<p>Liquidation SRE</p> <p>Transfert de cotisations CNAV CARSAT IRCANTEC</p>					

4. PÉRIMÈTRE DE GESTION ET INDICATEURS CLÉS*

Recrutement (T2)

Mobilité interne

744 Changements d'affectation (RenoIRH - 2017)

Recrutement externe

704 Entrées externes (RenoIRH) ↔ Autorisations de recrutements externes accordées aux AE y compris concours (suivi en CMRH) – 473 en 2018

Concours*

78 Procédures ouvertes (internes, externes, déclinés par profil)

158 Postes offerts

3287 Inscrits

152 Admis

Emploi (T2)

Affectation

11 148 Plafond d'emploi (RenoIRH)

10 900 Emplois pourvus / Consommation en 2018 (RenoIRH)

Sorties

775 Sorties définitives des effectifs en 2016

Dépenses

Masse salariale 2016

668,7 M€

Dépenses de fonctionnement et d'intervention RH du ministère (notification 2018)

14,5 M€

Pensions (T2+T3)

362 Pensions pré liquidées en 2018

1861 Dossiers à apurer sur les certificats de validations de services auxiliaires (2018 – stock arrêté au 1^{er} janvier 2013)

Transfert d'activité vers le Service des Retraites de l'Etat d'ici 2021

Gestion administrative (T2 + T3)

24 Corps

10 537 Actes de gestion administrative réalisés en 2017 (extraits de Renoirh uniquement)**

3 437 Fiches de poste publiées sur la BIEP en 2017

Un accompagnement à réaliser auprès des DRAC dans le cadre de l'application du décret portant à leur charge la réalisation de certains actes de gestion ne nécessitant pas de passage en CAP.

Dialogue social (T2 + T3)

11 CTM (9 en 2017)

5 CTAC (3 en 2017)

8 CHSCT-M/AC

2 CNAS

2 Réunions / an de la commission de formation

Données issues du bilan social 2016

Catégories** | Volume d'instances

CAP **22** **52**

CCP **5** **7**

Contentieux

23 Affaires jugées en 2017

33 Dossiers gérés en 2017 (42 en 2018)

Sécurité au travail

578 Accidents de travail recensés en 2016 ayant entraîné 7782 journées d'arrêt

14 Maladies professionnelles recensées en 2016 ayant entraîné 606 journées d'arrêt

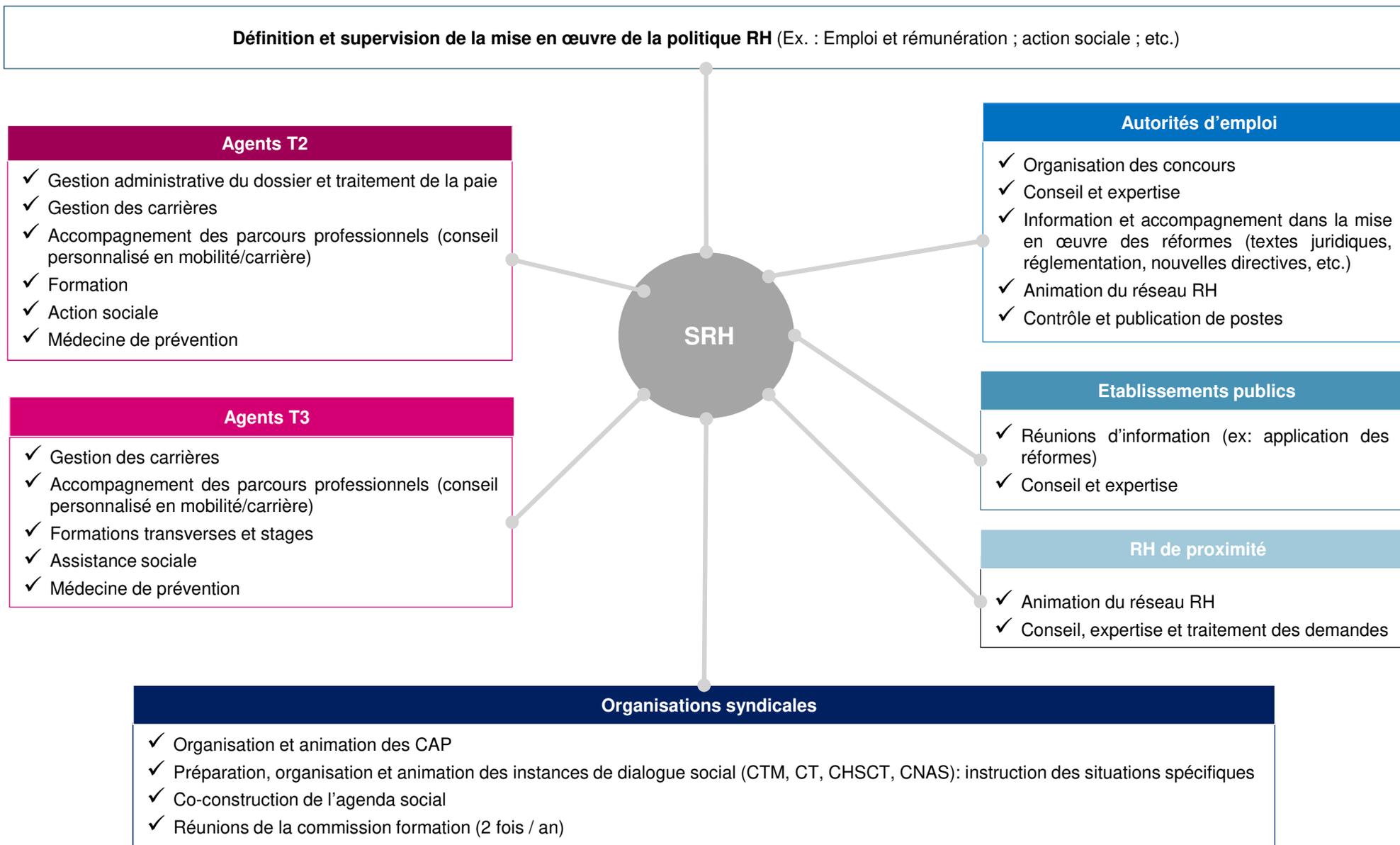
609 Visites sur demande au médecin de prévention en 2016

20 Actes de violence physique envers le personnel en 2016

Action sociale

730 Agents bénéficiaires des prestations sociales ministérielles en 2017

1167 Dossiers de prestations sociales traités en 2017



Partie II

Diagnostic



Partie II : Diagnostic

1. Présentation des grands constats
2. Détail des constats par processus
3. Indicateurs de performance

EN SYNTHÈSE

Périmètre
fonctionnel

1) UNE COUVERTURE FONCTIONNELLE DE LA FONCTION RH QUI RESTE À COMPLÉTER (*pilotage de la performance et des services ; GPEC ; etc.*)

Stratégie

2) UN MANQUE DE MATURITÉ EN MATIÈRE DE STRATÉGIE RH (*doctrine d'emploi et politique de rémunération ; prospective métiers ; usages liés aux services RH*)

Organisation

3) UN MANQUE DE CLARTÉ ENTRE LE PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ DU SRH ET DES AUTORITÉS D'EMPLOI (AE)

4) UN DÉFICIT DE COORDINATION ET DE TRANSVERSALITÉ DANS LA GESTION DES PROCESSUS

Pilotage

5) UNE OFFRE DE SERVICES QUI N'EST PAS FORMALISÉE

6) UN PILOTAGE DES ACTIVITÉS LIMITÉ, NOTAMMENT AU NIVEAU DES RELATIONS AVEC LES AE

Gestion des
activités

7) UNE ACTIVITÉ DE GESTION SEMBLABLE À CELLE D'AUTRES ADMINISTRATIONS

8) UNE MOBILISATION IMPORTANTE DU MANAGEMENT SUR LE DIALOGUE SOCIAL

9) UN BESOIN DE FORMALISATION DES PROCESSUS ET PRATIQUES RH

Périmètre fonctionnel

UNE COUVERTURE FONCTIONNELLE DE LA FONCTION RH QUI RESTE À COMPLÉTER

Observations	Chiffres & Constats clés
<ul style="list-style-type: none">▪ Des fonctions non couvertes (gestion des temps ; pilotage de la performance et des services)▪ La gestion prévisionnelle des entrées / sorties est réalisée sur le volume global des effectifs, indépendamment des compétences. En revanche, aucune gestion prévisionnelle des métiers et compétences n'est assurée ni par le SRH, ni par les autorités d'emploi (<i>gestion des compétences peu répandue au sein des différents Ministères, en revanche la gestion prévisionnelle des emplois et métiers est parfois très développée – MASS notamment</i>)▪ Un recrutement essentiellement réalisé en central via les concours et la mobilité auxquels s'ajoutent des procédures résiduelles de recrutements dérogatoires (RQHT et emplois réservés) / contrat illustrant la nécessité d'anticiper les besoins en compétences « rares ».▪ Pas de fonction de pilotage de la performance et de pilotage de la relation avec les AE clairement identifiée au sein du SRH▪ Les activités de « sourcing » sont gérées directement au niveau des établissements	<p>Aucun dispositif et outil de gestion des temps en AC (mais existant dans plusieurs EP –ex : Versailles-)</p> <p>Aucun dispositif et outil de GPEC</p>

Stratégie

UN MANQUE DE MATURITÉ EN MATIÈRE DE STRATÉGIE RH

Observations	Chiffres & Constats clés
<ul style="list-style-type: none">La stratégie de la fonction RH, précisant les enjeux, l'ambition et les chantiers à mener n'est pas formalisée ni connue des agents, (exceptée l'agenda social qui est quant à lui clairement défini)En revanche, des notes à destination du cabinet sont réalisées sur certains constats et orientations (au cas par cas).	<p>Aucun</p> <p>document de référence sur la stratégie RH en 2018 <i>(schéma directeur ou plan stratégique ou note d'orientation)</i></p> <p><i>A noter, un document stratégique élaboré en 2016 pour la DGAFP</i></p> <p>1 agenda social réalisé sur le SDS</p> <p>1^{er} ministère à obtenir les deux labels Diversité et Egalité en 2017</p>

Organisation

UN MANQUE DE CLARTÉ ENTRE LE PÉRIMÈTRE DE RESPONSABILITÉ DU SRH ET DES AUTORITÉS D'EMPLOI (AE)
UN DÉFICIT DE COORDINATION ET DE TRANSVERSALITÉ DANS LA GESTION DES PROCESSUS

Observations	Chiffres & Constats clés
<ul style="list-style-type: none">▪ Une organisation des activités du SRH sur les fonctions de gestion globalement opérationnelle et similaire aux autres ministères▪ Un périmètre du BAT à questionner tant sur la cohérence de son périmètre que sur ses adhérences fortes avec les autres bureaux (SDS et BER notamment)▪ Un manque de formalisation et d'harmonisation des pratiques▪ Un manque de coordination entre les bureaux mais également entre le SRH et les AE▪ Des difficultés à identifier l'interlocuteur du SRH à solliciter et des difficultés à traiter les demandes concernant plusieurs entités▪ Une activité et des temps de préparation et de suivi des CAP importants▪ Une temps de mobilisation très important sur le dialogue social, en particulier au niveau de l'encadrement▪ Des autorisations d'entrée réparties sur les AE de manière proportionnelle en fonction du PAE et de la taille des effectifs de chaque DG	<p>Performance sur la gestion administrative</p> <p>170 agents payés par gestionnaire 220 agents gérés par gestionnaire</p> <p>Jusqu'à 10 réunions préparatoires au CTM dans le cas des réformes statutaires</p> <p>26 instances de dialogue social en 2016 (CT, CHSCT, CNAS) et près de 200 en EP et services déconcentrés</p> <p>53 CAP et 7 CCP</p> <p>Et près de 60 jours de gestion par instance (dont près de 50 jours de préparation)</p>

Pilotage

UNE OFFRE DE SERVICES QUI N'EST PAS FORMALISÉE

UN PILOTAGE DES ACTIVITÉS RELATIVEMENT LIMITÉ, NOTAMMENT AU NIVEAU DES RELATIONS AVEC LES AE

Observations	Chiffres & Constats clés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une sous exploitation et un manque de fiabilité de certaines données issues du décisionnel RenoiRH (ex : libellé et date d'effet des postes): de nombreux indicateurs mais peu connus des agents et dont l'utilité reste à éprouver ⇔ Besoin d'appropriation pour revoir la liste et les méthodes de calculs des indicateurs (<i>situation administrative, affectation, temps de travail, statut (titulaires/contractuels), projection à 3 ans, absence</i>) et effectifs T3. ▪ Un pilotage des activités éclaté bureau par bureau et une absence de pilotage centralisé et transverse sur les processus de bout-en-bout, notamment sur le processus de Recrutement / Concours ▪ Des synthèses et bilans présentant les chiffres et indicateurs clés de la filière RH (bilan social, synthèse d'activité, notamment au niveau du BSST, SDS, bureau des pensions, BER, DRMF, BAT) ▪ Un manque de connaissance et de coordination des activités réalisées dans les autres bureaux, dans les AE et dans les EP ▪ Pas de suivi spécifique de la qualité de service rendue aux agents et à l'encadrement (pas de formalisation de l'offre de services du SRH ni de pilotage de ses engagements vis-à-vis des AE et des agents en matière de délai de réponse notamment) ▪ Peu de réflexion et de coordination stratégique entre le SRH et les AE et le SRH et les services RH des entités ▪ Processus de demande d'ouverture de concours réalisé en parallèle et indépendamment du processus recrutement (pas de poste « réservé » aux entrées par concours) qui induit des décalages entre le calibrage du concours en amont et le nombre de lauréats affectés <i>in fine</i> (défaut de gestion prévisionnelle) 	<p>200 indicateurs disponibles dans RenoiRH peu exploités</p> <p>Peu d'indicateurs sur la qualité de service délivrée (ex. indicateurs existant sur la qualité de la paie / le nombre d'anomalie en paie)</p> <p><u>Recrutement</u> : publication de poste effectuées de manière automatique sur demande des AE mais sans retour sur les postes qui ont été pourvus</p> <p>2 réunions d'information par an dispensées auprès des services RH (EP / DRAC / direction générale)</p> <p>CMRH (réunions de coordination avec les AE) 3 en 2018, 4 à 8 dans les années précédentes</p>

Rappel sur la modernisation du SRH en cours

- Les bureaux de gestion ont fortement été impliqués dans la mise en œuvre de ces différents travaux (conception, recette, mise en œuvre des outils et fiabilisation des données, formation, marche en double sur la paie)
- Mise en œuvre des applications suivantes sur les 2 dernières années : Gestion administrative – janvier 2016 - , Portail agent –octobre 2017-, Gestion de la formation – janvier 2018-, Gestion de la pré liquidation –juin 2018-, Dématérialisation des campagnes d'entretiens professionnels – 2018

1. PRÉSENTATION DES GRANDS CONSTATS (6/6)

Gestion des activités

UNE ACTIVITÉ DE GESTION SEMBLABLE À CELLE D'AUTRES ADMINISTRATIONS

UNE BESOIN DE FORMALISATION DES PROCESSUS ET PRATIQUES RH

UNE MOBILISATION IMPORTANTE DU MANAGEMENT SUR LE DIALOGUE SOCIAL

Observations	Chiffres & Constats clés
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un niveau de performance globalement satisfaisant sur la gestion administrative RH avec néanmoins des marges d'optimisation et : <ul style="list-style-type: none"> ○ Peu d'anomalies constatées en paie ○ Une prise en charge rapide et efficace des dossiers lors de l'embauche, avec des dossiers saisis en moyenne à J-8 avant la date d'arrivée de l'agent ○ Un délai de prise en charge des changements de situation de carrière correct (en gestion et en paie) compte tenu de la tenue biannuelle des CAP et des avis nécessaires du comité médical pour certains congés longue maladie. ○ Une répartition par corps des portefeuilles par gestionnaire cohérente sur l'ensemble des bureaux de gestion ▪ Une gestion lourde des concours compte tenu du nombre de lauréats ▪ Des délais de réponse du SRH « ressentis » comme longs, voire l'absence de réponse aux saisines quel que soit le canal (DGMIC, DGPAT, DPM, Louvre) – Ressenti non objectivé dans le cadre de l'audit ▪ Un niveau de formalisation des procédures hétérogène en fonction des bureaux ▪ Un accompagnement de carrière réalisé en profondeur par les conseillers mobilité (accompagnement qualitatif avec plus de 5 entretiens par agent accompagné en moyenne) 	<p>15 anomalies de paie en moyenne par mois (soit 0,14%)</p> <p>Seules 3% des embauches sont saisies avec un retard > 30j pour intégration au cycle de paie post-recrutement (24% avec un délai > 10 jours)</p> <p>46% des changements de situation de carrière (hors reclassement PPCR au 01/01/2017) saisis par anticipation ou le jour J et 7% avec plus de 200 jours de retard par rapport à la date d'effet</p> <p><u>Recrutement</u> : double vérification des AE et SRH</p> <p>78 Procédures de concours ouverts en 2016 dont 48 externes et 30 internes, déclinés par profil ↔ 80% sont ouverts pour 1 seul candidat admis</p> <p>230 agents accompagnés en 2017 par les CMC (soit 1150 entretiens)</p> <p>60 postes en instance d'affectation</p>

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – RECRUTEMENT

RECRUTEMENT

Principaux constats

- Des délais de recrutement (hors concours) considérés comme importants – L'échantillon analysé présente des délais importants mais en ligne avec les autres ministères, notamment en raison des échéances des CAP (environ 2 par an)
- Une absence de pilotage de bout-en-bout sur le processus Recrutement / Concours et un dialogue de gestion trop tardif entre SRH et AE compte-tenu du morcellement du processus

Observations

Recrutement – cf. zoom page suivante

- Un nombre d'acteurs important impliqué dans le processus de recrutement (+/- 6 interlocuteurs) avec des allers-retours entre les EP (pour le T3), les AE, le BER, le DRMF, les BG, le CBCM, la RH de proximité
- Un manque de visibilité des équipes SRH sur le processus de bout-en-bout
 - Des publications de poste effectuées de manière automatique sur demande des AE, sans connaissance des dates de fin de publication et sans retour sur les postes qui ont été pourvus
 - Des mouvements proposés en CAP alors que l'emploi n'est pas priorisé
 - Un questionnaire relatif à la responsabilité de la fixation de la rémunération des contractuels → difficultés liées au cadre de rémunération (datant de 2009)
- Un manque visibilité des AE sur les autorisations d'entrée communiquées à M-2 et des plafonds d'emploi qui ne reflètent pas la capacité réelle d'emploi du Ministère ne permettant pas une priorisation anticipée. A noter une communication réalisée 2 fois par an depuis 2018 pour l'ensemble des autorisations d'entrée externes de l'année
- Faible autonomie des EP pour publier des offres (double vérification AE et SRH) induisant des délais perçus comme importants (estimation de 1 à 2 mois pour le Musée du Louvre**) et donc peu de flexibilité dans le recrutement

Concours

- Processus de demande d'ouverture de concours réalisé en parallèle et indépendamment du processus recrutement (pas de poste « réservé » aux entrées par concours)
- Un décalage entre le calibrage du concours en amont et le nombre de lauréats affectés *in fine* (défaut de gestion prévisionnelle)
- Une absence de calibrage des concours : pour les compétences rares (i.e. métiers d'art), les concours sont organisés pour un seul candidat inscrit (représente 80% des concours)
- Un temps de nomination suite à concours jugé long par les EP

Chiffres clés

Délai de recrutement moyen :

9 mois et 9 jours*

Dont **6 mois et 15 jours** entre la publication et la CAP

78

Procédures concours ouvertes en 2016 dont **48** externes et **30** internes, déclinés par profil

↔ En moyenne, **1 concours ouvert pour 2 postes offerts**

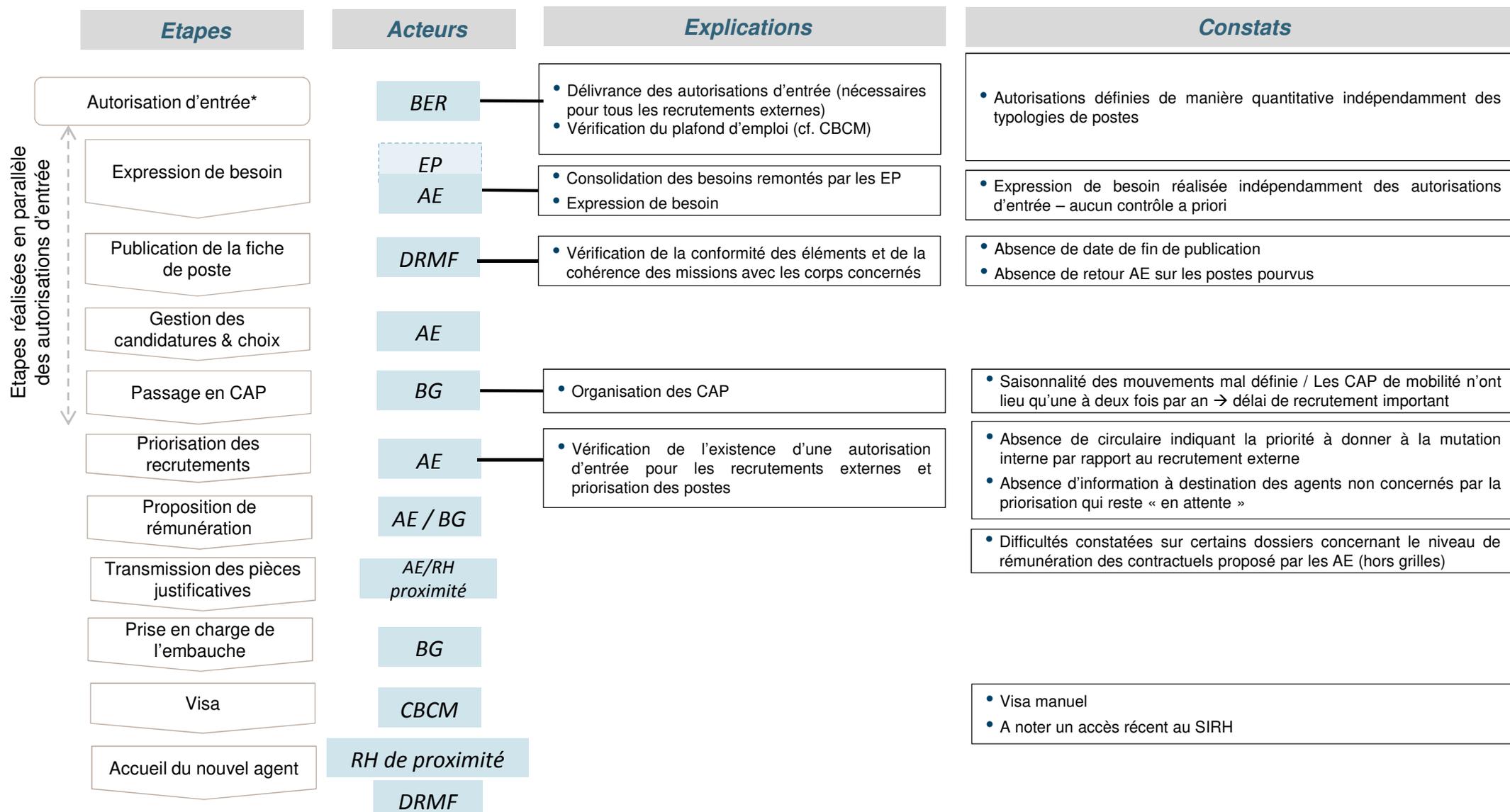
80%

des procédures de concours sont ouverts pour 1 seul candidat admis (concerne 63 procédures sur les 78 réalisées, notamment sur les compétences rares liées aux métiers du patrimoine)

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – RECRUTEMENT

RECRUTEMENT

Focus sur le processus de recrutement hors concours



*A noter que concernant les recrutements spécifiques (travailleurs handicapés, militaires), **30 entrées sont « préemptées »** pour permettre d'atteindre les 6% d'effectifs en situation de handicap

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – GPEC

GPEC

Principaux constats

- Aucune gestion prévisionnelle des compétences assurée ni par le SRH, ni par les autorités d'emploi
- La gestion prévisionnelle des emplois (entrées / sorties) est réalisée sur le volume global des effectifs, indépendamment des métiers et des compétences
- Des initiatives portées individuellement par certains EP et sans concertation (Musée du Louvre)

Observations

- La gestion et le suivi des compétences des agents ne sont pas pilotés au niveau du SRH – pas d'outil dédié
 - A noter qu'aucun des ministères recensés dans le cadre de l'étude n'a mis en place une gestion des compétences. En revanche la gestion des emplois et des métiers est développée au sein d'autres Ministères (Affaires sociales notamment)
- Le SRH accompagne certains EP dans la définition de trajectoire pour certaines populations spécifiques (ex: écoles d'architecture – ENSAPLV)
- Un catalogue de formation bien fourni et mis à disposition de l'ensemble des agents (T2 et T3)
- Certains EP (Musée du Louvre) établissent leurs propres dispositifs, décorrélés de l'offre ministérielle pour être davantage en adéquation avec leurs besoins métiers

Chiffres clés

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – DIALOGUE SOCIAL

DIALOGUE SOCIAL

Principaux constats

- Une temps de mobilisation de l'encadrement perçu comme très important sur le dialogue social
- Une activité et des temps de préparation importants, notamment sur les CAP

Observations

- Le SDS élabore, à son initiative, un agenda social en partenariat avec les OS sur les grands chantiers à mener. Cet agenda est partagé en CTM et validé par le Cabinet → 5 priorités (17 axes identifiés) pour 2018-2019
- Un volume d'instances (9 à 10 CTM par an) et un niveau de représentation déclaré important (présence DG et Ministre) qui implique une forte mobilisation des managers et directeurs (chef de bureau, sous directeur, chef de service, secrétaire général) – évaluation de la charge managériale non quantifiée –. Les travaux opérationnels restent quant à eux centrés sur quelques personnes au sein du SDS avec une contribution des entités concernés par les sujets à l'ordre du jour.

Préparation du dialogue social

- Le nombre de groupes de travail et de réunions préparatoires aux instances de dialogue social est variable (entre 0 et 10 selon le contenu de l'ordre du jour). Estimations :
 - 7 à 10 réunions préparatoires pour les CTM dont des points concernant le statutaire sont à l'ordre du jour.
 - 1 ou 2 réunions préparatoires pour les autres CTM.
 - Les projets d'arrêtés nécessitent entre 1 à 3 réunions préparatoires.
 - Concernant les CTAC, le nombre de réunions préparatoires varie entre 1 à 3 selon les sujets.
- Des retards sur la transmission des dossiers aux instances représentatives du personnel.
- A noter que le SDS a prévu de réaliser un recensement du nombre de groupes de travail mis en œuvre (dans le cadre d'un bilan qualitatif sur le dialogue social).

Chiffres clés

1 agenda social réalisé par le SDS

Jusqu'à 10 réunions préparatoires au CTM dans le cas des réformes statutaires

26 instances de dialogue social en 2016 (CT, CHSCT et CNAS) et près de 200 en EP et services déconcentrés

Un minimum de **6** groupes de travail préparatoires au CNAS

Au sein du SDS, **0,6 ETP** dédié à la préparation d'un CTM et **0,2 ETP** à la préparation d'une CTAC

53 CAP et **7 CCP**

2 réunions de la **Commission formation**

ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS

Principaux constats

- Un accompagnement de carrière réalisé en profondeur par les conseillers mobilité mais dont le nombre total de bénéficiaires reste relativement faible

Observations

- Un accompagnement de carrière complet (près de 5 entretiens par agent : accompagnement à la prise et à l'évolution de poste, entretiens personnalisés, conseil, orientation, plan de formation, recensement des opportunités de poste au sein des entités, mobilité, reconversion et appui aux instances, formations adaptées – individuelles ou collectives-, etc.)
- Environ 60 postes en instance d'affectation

Chiffres clés

230 agents accompagnés en 2017 par les CMC (soit 1150 entretiens)

60 postes en instance d'affectation

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – POLITIQUE RH ET TUTELLE RH

POLITIQUE RH ET TUTELLE RH

Principaux constats

- Un manque de clarté et un déficit de coordination et de pilotage entre le SRH et les AE
- Faible visibilité collective sur le parcours agent et difficulté à mobiliser les interlocuteurs pertinents
- Le rôle du SRH vis-à-vis des AE en matière de conseil, d'accompagnement, de régulation reste à préciser
- Une documentation fournie et accessible *via* l'espace Sémaphore mais non exhaustive

Observations

Coordination

- Absence de réflexion et de coordination stratégique entre les AE et le SRH en dehors du CMRH
 - *Fréquence théorique : tous les deux mois*
 - *3 réunions en 2018*
 - *Les EP d'envergure ne sont pas représentés (Ex. : Musée du Louvre alors qu'il représente 10% des effectifs fonctionnaires)*
- Un besoin de clarification du rôle respectif de l'AE et du SRH exprimé par certains EP (ENSAPLV, Musée du Louvre, Château de Versailles) et AE (DGPAT, DGMIC, DPM) et SAFIG
- Peu d'information descendante en bout de chaîne pour les EP et pas d'association aux réflexions (groupes de travail, etc.)

Emploi

- Un plafond d'emploi piloté au niveau ministériel sans déclinaison au niveau des entités
- Des autorisations d'entrée réparties sur les AE de manière proportionnelle en fonction du PAE et de la taille des effectifs de chaque DG

Conseil et expertise

- Une expertise du SRH reconnue par les EP en matière de gestion et sur les sujets « techniques » (ENSAPLV)
- Des délais de réponse longs, voire l'absence de réponse aux saisines quel que soit le canal (DGMIC, DGPAT, DPM, Louvre)
- Des difficultés à identifier l'interlocuteur du SRH à solliciter. La création d'un *front office* ou d'une boîte mail générique (ex: élections professionnelles) est reconnue comme facilitatrice des échanges.
- Un déficit de procédures internes ayant pour conséquence une gestion des agents perçue comme différente selon le gestionnaire ou le bureau en charge du traitement

Chiffres clés

2 réunions d'information par an dispensées auprès des services RH (EP / DRAC / direction générale)

CMRH

(réunions de coordination avec les AE) – 3 en 2018, 4 à 8 dans les années précédentes

POLITIQUE RH ET TUTELLE RH

Focus sur le périmètre d'activité du DAT et son rôle d'autorité d'emploi vis-à-vis des DRAC

Principaux constats

- Un rôle d'autorité d'emploi exercé par le DAT de manière différente selon la catégorie d'agent concernée et sur un périmètre important
- Un périmètre de gestion des DRAC limité à de la RH de proximité et à la situation individuelle de l'agent (gestion des congés et des absences, action sociale, gestion de carrière, réponses aux sollicitations, etc.)
- Une véritable problématique d'attractivité des compétences clés qui s'explique à la fois par la rigidité du processus du recrutement (saisonnalité), par un cadre d'organisation des concours jugé inadapté et une absence de pilotage/marge de manœuvre sur le cadre de rémunération
- Des directions générales métiers très faiblement interventionnistes à l'exception de la DGPAT qui intervient dans la carrière (mobilité, affectation) des agents patrimoniaux des DRAC
- Un SRH jugé déficient à la fois sur la prise en charge des sollicitations (délais) émanant des DRAC mais également en terme de capacité à envisager les enjeux de demain (GPEC)

Observations

Exercice du rôle d'autorité d'emploi du DAT

- La gestion du parcours des cadres supérieurs est pleinement assurée par le DAT (≈50 agents)
- Concernant les agents dans leur ensemble, le DAT s'assure du respect du plafond d'emploi et des exercices collectifs. La DRAC assure la gestion quotidienne et la réalisation des actes de proximité
- Une obligation de recours au DAT quasi systématique pour de nombreux actes (sanctions disciplinaires, report de titularisation, lancement de la campagne d'entretiens annuels). Néanmoins certaines évolutions récentes sont en faveur de la déconcentration et du renforcement de la prise en charge de proximité (sanctions disciplinaires légères, mise en œuvre du CIA)

Recrutement

- Des marges de manœuvre limitées au niveau du directeur régional en matière RH, d'une part en raison du cadre imposé (plafond d'emploi, schémas d'emploi et masse salariale) et d'autre part en raison d'une validation nécessaire du DAT pour l'ensemble des recrutements même pour les changements de postes en interne au sein d'une DRAC. Cette rigidité est accentuée par le rythme biennal des CAP.
- Une problématique d'attractivité notamment sur les fonctions techniques et scientifiques posant la question de la constitution de viviers de compétences. De nombreux postes ouverts aux concours ne sont pas pourvus.

Pilotage

- Réalisation d'une cartographie des emplois au sein des DRAC en 2018 constituant un outil de pilotage et une base comparative pour l'ensemble des DRAC
- Des difficultés importantes à anticiper les évolutions à la fois en termes d'effectifs (départs) et de métiers (nouvelles technologies)

Chiffres clés

10

réunions de réseau par an
dont **3 à 4** réunissant les **18**
DRAC

60%

des effectifs des DRAC relèvent
de la DGPAT

28 % des effectifs sont
positionnés dans les UDAP

Exemple de la DRAC Occitanie:
une fonction RH constituée de

5 ETP.

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – GA & PAIE

GA & PAIE

Principaux constats

- Un niveau de performance globalement satisfaisant sur la gestion administrative RH avec néanmoins des marges d'optimisation
- Un manque de formalisation des processus et pratiques RH

Observations

Niveau de performance de la gestion RH – cf. ci-contre

- Peu d'anomalies constatées en paie
- Une répartition des portefeuilles par gestionnaire cohérente sur l'ensemble des bureaux de gestion
- Une moyenne (pour les 3 bureaux de gestion) au 1^{er} trimestre 2018 de :
 - 220 dossiers gérés par gestionnaire (T2+T3)
 - 173 dossiers payés par gestionnaire (T2)
- Une prise en charge rapide et efficace des dossiers lors de l'embauche, avec des dossiers saisis en moyenne à J-8 avant la date d'arrivée de l'agent
- Un délai de prise en charge des changements de situation de carrière correct (en gestion et en paie) compte tenu de la tenue biannuelle des CAP et des avis nécessaires du comité médical pour certains congés longue maladie.
- Des erreurs de gestion identifiés par un EP (constat non objectivé)

Chiffres clés

170 agents payés par gestionnaire et **220** agents gérés par gestionnaire

15 anomalies de paie en moyenne par mois (soit 0,14%)

Seuls **3%** des embauches sont saisis avec un retard **> 30j** pour intégration au cycle de paie post-recrutement (24% avec un délai > 10 jours)

46% des changements de situation de carrière (hors reclassement PPCR au 01/01/2017) saisis par anticipation ou le jour J et **7%** avec plus de 200 jours de retard par rapport à la date d'effet

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – TRAITEMENT DES EXCEPTIONS

TRAITEMENT DES EXCEPTIONS

Principaux constats

- Un périmètre du BAT à questionner tant sur la cohérence de son périmètre que sur ses adhérences fortes avec les autres bureaux (SDS et BER notamment - cf. zoom page suivante)

Observations

- Des fiches « réflexes » sont formalisées par le BAT en lien avec les bureaux de gestion (BG) et sont communiquées à l'ensemble du réseau (Ex. : modifications de grille)

Organisation du BAT (cf. zoom page suivante)

- Un rôle clairement identifié dans le cadre de l'instruction des demandes liées des problématiques ponctuelles et stratégiques : expertise sur l'encadrement supérieur, relations avec le bureau du cabinet ou en interministériel, modernisation des outils RH, évaluations professionnelles, bilans statistiques, etc.
- Des activités très segmentées au sein du BAT sans réelle synergie
- Des adhérences fortes en revanche avec les autres bureaux du SRH

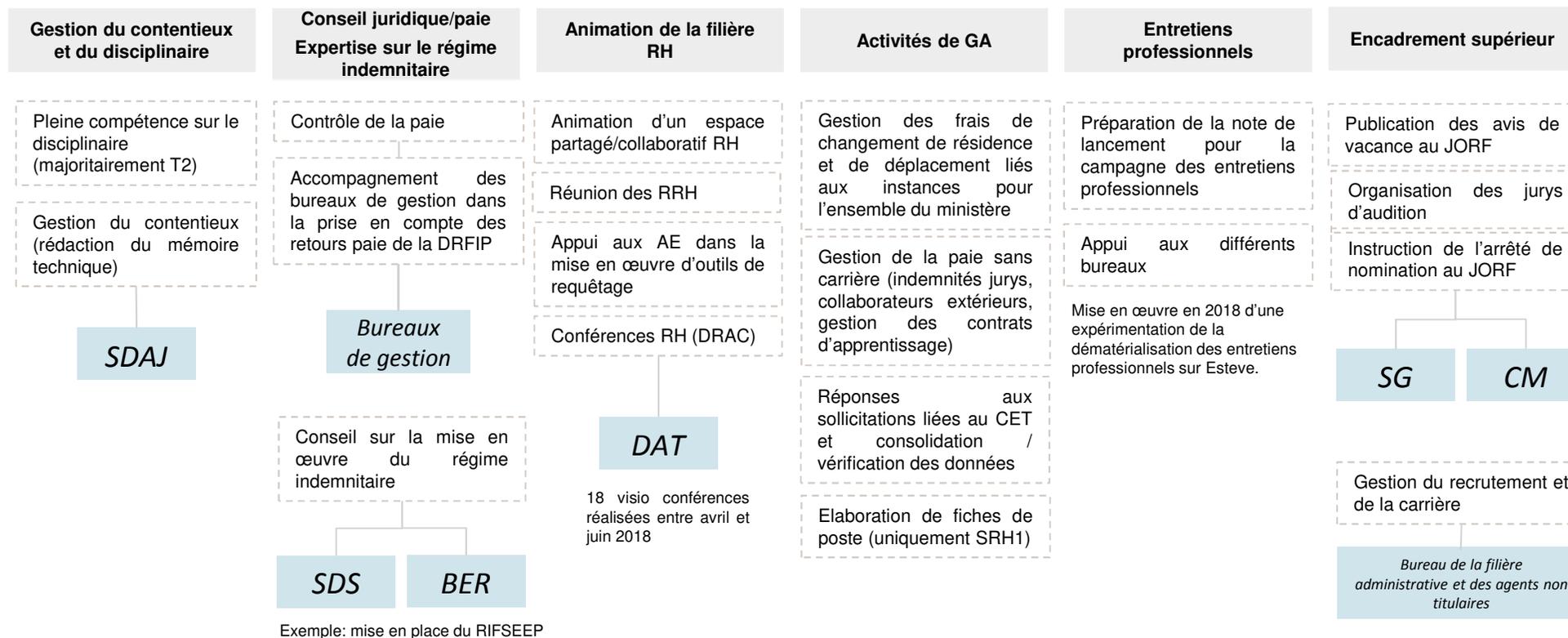
Chiffres clés

2. DÉTAIL DES CONSTATS PAR PROCESSUS – TRAITEMENT DES EXCEPTIONS

TRAITEMENT DES EXCEPTIONS

Autres acteurs concernés

Périmètre du BAT et adhérences/interactions avec les autres bureaux



INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBSERVATIONS

<p>1. Périmètre de gestion du SRH (cf. <i>zoom page suivante</i>). Extrait RenoiRH – sept. 2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - T2 = 11 189 emplois - T3 = 2 976 emplois - Total = 14 165 emplois 	<p>11 189 agents T2 2 976 agents T3 Soit un total de 14 165 agents gérés par le SRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de gestion des temps – suivi des absences en proximité • Absence de GPEC • Traitement de la paie réalisé par la DRFIP
<p>2. Temps de gestion T2 / T3 T2 = agents titulaires et contractuels payés par le Ministère (74% des agents) T3 = titulaires gérés (au sens carrière) par le Ministère mais non payés (26% des agents)</p>	<p>N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce calcul doit faire l'objet d'un travail de réflexion collectif au sein du SRH, avec les bureaux de gestion, et ne se traduit pour l'heure par aucune étude documentée et chiffrée.
<p>3. Ratio ETP gérants / ETP gérés 64.5 gestionnaires sur la GA/Paie (hors pension et hors expertise) ⇔ NB : total des agents des 3 bureaux de gestion hors managers et coordonnateurs *Coeff 0.3 ou 0.4 : temps de gestion d'un agent T3 par rapport à un agent T2 – à préciser –</p>	<p>220 dossiers gérés par gestionnaire 173 dossiers d'agents payés par gestionnaire</p> <p>Ratio théorique en appliquant une pondération T3/T2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si 0.3 ⇔ 187 dossiers (type T2) - Si 0.4 ⇔ 192 dossiers (type T2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Un portefeuille d'agents par gestionnaire globalement dans les standards de la fonction publique (+/- 200 à 250 agents par gestionnaire) si l'on considère le périmètre T2+T3. A noter une spécificité globalement au sein du ministère de la culture liée à la diversité des corps d'une part et à la présence d'agents T2 dans les établissements d'autre part • Considérant la pondération d'un agent T3 par rapport à un agent T2 (0.3 ou 0.4), l'hypothèse d'un transfert de la gestion de 1 000 agents T2 vers une gestion T3 permettrait un gain de charge 3,1 à 3,7 ETP ($Gain = (1 - 0,3\{ou\ 0,4\}) \times 64,5 / (11189 + 0,3\{ou\ 0,4\} \times 2967)$)
<p>4. Dépense de la fonction RH par agent - Nombre d'agent du SRH: 201 agents - Dépense de fonctionnement pour le SRH non disponible</p>	<p>12,9 M€ de masse salariale en 2017 Soit 64k€ par agent</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La masse salariale 2017 du SRH s'est élevée à 12.893.026,92 euros en 2017 (la masse salariale correspond à la somme des rémunérations brutes versées aux salariés, hors rémunérations en nature et cotisations patronales. Les cotisations salariales sont en revanche incluses).
<p>5. Périmètre et fonctionnement de la gestion de proximité</p>	<p>N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des absences ; collecte des pièces administratives ; 1^{er} niveau d'information et de réponse à destination des agents ; relais d'information avec le SRH

INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBSERVATIONS

Délais de recrutement (moyen, par catégorie)

Echantillon: 27 agents ayant fait l'objet d'une CAP en 2017 (sur les 740 agents ayant fait l'objet de CAP pour les bureaux de la filière administrative des agents non titulaires et de la filière technique et des métiers d'art) ont été embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018. 25 agents ont été pris en compte pour le calcul des délais de recrutement (2 non pris en compte: Sauvadet, poste reprise)



- 6. Le délai moyen s'écoulant entre la date de publication de la fiche de poste et la date de prise de poste est de 9 mois et 9 jours.
- **Les 2/3 de ce délai s'explique par une durée de 6 mois et 15 jours en moyenne entre la date de publication de la fiche de poste et la date de CAP.**
- La date de saisie dans le SIRH s'effectue en moyenne à -18 jours de la date de prise de poste : seuls deux agents sur 25 ont fait l'objet d'une embauche rétroactive dans le SIRH: pour un, l'embauche a été saisie dans le SIRH le lendemain de sa prise de poste, pour l'autre, la saisie dans le SIRH a été effectuée 3 mois après sa prise de poste.
- Le délai s'écoulant entre la date de CAP et la date de prise de poste est d'environ 3 mois et est très homogène: en effet pour 24 agents sur 25, la CAP s'est tenue en novembre ou décembre 2017.

7.	Délai moyen de vacance de poste		• Information non mesurable
----	---------------------------------	--	-----------------------------

Taux d'acceptation des offres de recrutement / taux de transformation

8. Taux calculé sur la base d'un échantillon de 293 agents passés en CAP pour le bureau de la filière administrative et des agents non-titulaires

90%

- Sur les 293 agents, 30 ont renoncé à la nouvelle affectation dont 4 finalement en détachement sur contrat

Taux de démission des recrues (1 ou 2 ans)

9. Extraction RenoIRH

< 1%

- Peu de « démission » inférieure à 2 ans (hors mobilité)

10. Nombre de recrutements par gestionnaire

- Indicateur non révélateur de la performance (gestion du recrutement non isolée)

Délai d'intégration au cycle de paie post-recrutement

11. - Délai entre la création dans le SIRH et la date d'arrivée de l'agent (calculé sur 3 mois)

Seuls **3%** des dossiers sont saisis avec un **retard > 30j**
24% des dossiers sont saisis avec un **retard >10j**

- Une prise en charge rapide et efficace des dossiers lors de l'embauche
- Les dossiers sont saisis en moyenne à J-8 avant la date d'arrivée de l'agent

#	INDICATEURS DE PERFORMANCE		OBSERVATIONS
12.	Taux de mobilité interne des agents - Nb de mobilité / Nb d'agents (extrait RenoirRH)	5,3%	<ul style="list-style-type: none"> • Une mobilité constatée relativement faible sur l'ensemble du périmètre de gestion (T2/T3)
13.	Pourcentage de recrutement interne - Nb de recrutements internes / Nb de recrutements (extrait RenoirRH)	51%	
14.	Pourcentage d'agents ayant bénéficié d'un entretien de carrière Indicateur calculé sur le périmètre des agents rémunérés sur le Titre 2 en 2017.	2,1%	<ul style="list-style-type: none"> • A noter, un des deux postes de CMC a fait l'objet d'une vacance de poste en 2017
15.	Ancienneté dans le poste - Nombre de jours d'occupation du poste par l'agent au 31/12/2017 - Sommes des durées / nombre d'agents - (extrait RenoirRH)	4 ans et 3 mois	
16.	Nombre de CT par gestionnaire en charge de ces instances Nombre de CT et CHSCT (167) / Nombre de gestionnaires en charge du dialogue social		<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur non représentatif • 0,6 ETP dédié au CTM et 0,2 ETP dédié au CTAC

INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBSERVATIONS

<p>17. Délais de prise en charge en gestion et en paie d'un changement de situation d'un agent en paie <i>Changement de situation faisant l'objet d'un arrêté – calculé sur 3 mois</i></p>	<p>46% des changements de situation de carrière (hors reclassement PPCR au 01/01/2017) saisis par anticipation ou le jour J et 7% avec plus de 200 jours de retard par rapport à la date d'effet</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un délai de prise en charge des changements de situation de carrière correct (en gestion et en paie) compte tenu de la tenue biannuelle des CAP et des avis nécessaires du comité médical pour certains congés longue maladie.
<p>18. Taux d'anomalies en paie <i>Nombre moyen d'anomalies par mois constaté sur les 5 premiers mois de l'année 2018</i></p>	<p>15 par mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dont 2/3 des anomalies directement corrigé par le service paie
<p>19. Nombre de CAP par corps et par gestionnaire <i>Il s'agit d'une moyenne calculée sur la base du nombre total de CAP tenues sur l'année 2017.</i></p>	<p>2,17</p>	<ul style="list-style-type: none"> La moitié des CAP (environ 23) sont prises en charge par le BFSE qui gère 12 corps. 3 typologies de CAP (mobilité, carrière, disciplinaire) qui ne sont pas toutes prises en charge par les bureaux (Ex : CAP disciplinaire traité par le BAT)
<p>20. Nombre d'instances de dialogue social en 2016 <i>- CT, CHSCT</i></p>	<p>24 en 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> Et près de 200 au niveau des établissements et services déconcentrés
<p>21. Temps de préparation de chaque instance</p>	<p>1,6 etp dédiés au CTM et 0,2 etp dédié au CTAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> Processus de préparation lourd notamment pour le CTM en raison de la présence ministre et des DG Taux de mobilisation de l'encadrement (manager, directeur, SG) non disponible Retard sur les délais de transmissions aux instances
<p>22. Niveau de mobilisation par profil lors des instances</p>	<p>Un niveau de mobilisation variable selon les instances et leur contenu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le CTM est présidé par le SG et se déroule en présence de la ministre. Le CTAC est présidé par le SG adjoint. Selon les sujets, le directeur général et/ou le chef de service sont présents. La CNAS est présidée par le SG adjoint. Sont présents la cheffe de service des RH et la sous directrice des politiques sociales.

#	INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBSERVATIONS
23.	Taux d'absentéisme 7,1%	• Dans les standard de la fonction publique (8,2% pour la fonction publique territoriale)
24.	Nombre de jours perdus par employé 15,4	
25.	Indicateurs liés aux RPS - Turn over 4,55% - Taux de visite sur demande au médecin 5,62% - Taux de violence sur agent 0,18%	
26.	Gestion des problématiques RH spécifiques (sanctions disciplinaires uniquement) - Nb de dossiers / Nb de gestionnaires en charge de ces dossiers 8,25 - Nb de décisions / Nb de gestionnaires en charge de ces dossier 5,75	

#	INDICATEURS DE PERFORMANCE		OBSERVATIONS
27.	Gestion prévisionnelle des compétences	NC	<ul style="list-style-type: none"> L'activité de Gestion prévisionnelle des compétences ne fait pas l'objet d'un processus normé et objectivé.
28.	Gestion de la qualité du service rendu aux agents / à l'encadrement	NC	<ul style="list-style-type: none"> La qualité de service rendue aux agents n'est pas mesurée au sein du Ministère. <i>A noter que la qualité de service rendue aux agents est mesurée sur le champ de la formation et communiquée en Commission formation.</i>
29.	Animation des réseaux, veille technologique et sociale	450 agents recensés dans la base	<ul style="list-style-type: none"> Il existe un réseau de correspondants RH présents dans l'ensemble des régions (DRAC, EP, filière bibliothèque). Le BAT est en charge de l'animation d'un espace collaboratif RH (au sein de Sémaphore) réservé uniquement aux RH de proximité et dans lequel sont centralisées les fiches « réflexes » portant sur des problématiques spécifiques. Il existe également d'autres réseaux tels que le réseau de la prévention et des responsables formation.

Partie III

Parangonnage



Partie III : Parangonnage

1. Panorama global
2. Présentation des fonctions RH étudiées
3. Indicateurs de performance
4. Synthèse des points clés issus du parangonnage
5. Exemple d'organisation de la fonction RH dans le secteur privé

Sous réserve des compléments apportés par les organisations interrogées

PANORAMA DES QUATRE MINISTÈRES AYANT FAIT L'OBJET DE L'ÉTUDE DE PARANGONNAGE

MINISTÈRE #1

- **27 000** agents, dont :
 - **11 000** agents rémunérés par le ministère
- **450** agents chargés de RH
- **201** agents au SRH (**72** gestionnaires)
- **8** autorités d'emploi

- **24** corps gérés

- Utilisation de RenoIRH

MINISTÈRE #2

- **65 000** agents dont :
 - **42 000** agents rémunérés par le ministère
- **1 500** agents chargés de RH
- **450** ETP à la DRH (**144** gestionnaires)
- **7** autorités d'emploi

- **40** corps gérés

- Déploiement RenoIRH prévu courant 2019

MINISTÈRE #3

- **50 000** agents dont :
 - **35 000** agents rémunérés par le ministère
- Entre **600 et 800** agents chargés de RH
- **250** ETP au SRH (entre **120 et 140** gestionnaires)
- **4** autorités d'emploi

- **Une vingtaine** de corps gérés

- Déploiement RenoIRH prévu mi-2019

MINISTÈRE #4

- **100 000** agents dont :
 - **22 000** agents rémunérés par le ministère
- **2 000** agents chargés de RH
- **440** ETP à la DRH (**160** gestionnaires)
- **23** autorités d'emploi

- **35** corps gérés

- Utilisation de RenoIRH

CHIFFRES CLES

Effectifs du Ministère

- Près de **27 000** agents dont :
 - 11 000 au sein du Ministère
 - 16 000 au niveau des opérateurs
- **Périmètre de gestion :**
 - 11 000 agents payés
 - 14 000 agents gérés
 - 3 000 contractuels gérés par le SRH

Effectifs de l'administration centrale

- **1 700** ETP

Effectifs de la fonction RH

- **Plus de 450** agents en central et déconcentré
- **205** agents en central
 - dont **72** gestionnaires (65,4 ETP)

Gestion

- **24** Corps gérés
- **52** CAP en 2016

Entrées/Sorties

- **704** entrées externes en 2016
- **775** sorties définitives des effectifs en 2016

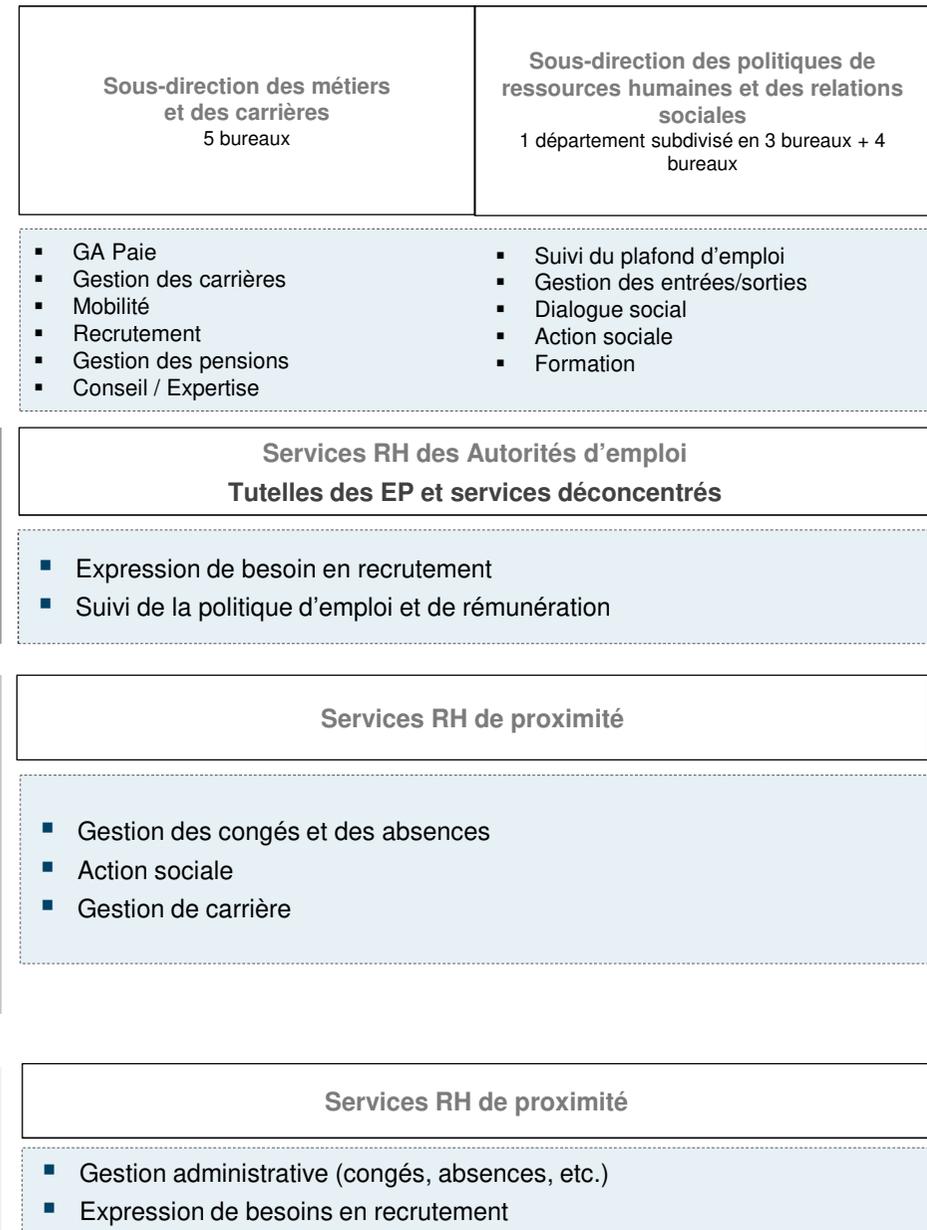
Animation du réseau

- **1 à 2** CMRH par an (réunions de coordination avec les AE)
- **2** réunions d'information par an dispensée auprès des EP

Organisation du Ministère



Organisation / Périmètre de la fonction RH



CHIFFRES CLES

Effectifs du Ministère

- Près de **65 000** agents dont :
 - 40 000 au sein du Ministère
 - 25 000 au niveau des opérateurs
- Périmètre de gestion :
 - 42 000 agents payés
 - 52 500 agents gérés
 - 1209 contractuels (hors EP) gérés par la DRH

Effectifs de l'administration centrale

- 4 826 ETP

Effectifs de la fonction RH

- ≈ 1500 agents en central et déconcentré
- 450 ETP en central
 - dont 144 ETP gestionnaires

Gestion

- 40 Corps gérés répartis en 5 filières
- 84 CAP en 2016 (2 à 3 CAP par corps et par an – mobilité et promotion)

Recrutement

- Une forte saisonnalité avec 2 mouvements/cycles de mobilité par an (prises de poste en mars et septembre)

Animation du réseau

- 5 réunions par an au niveau des services déconcentrés
- 3 réunions par an des secrétaires généraux des Directions régionales
- 2 à 3 réunions par an pour les établissements publics

Organisation du Ministère



Organisation / Périmètre de la fonction RH

Service du développement personnel et des conditions de travail 4 sous-directions ≈ 100 gestionnaires	Service du pilotage des moyens et des réseaux RH 1 sous-direction, 1 département et une mission MOA SIRH	Service de gestion 2 sous-directions, 1 département et le CEIGIPEF	Département de la coordination des RH de l'AC et de gestion de proximité du SG	Département des relations sociales
---	---	---	--	------------------------------------

- Formation
- Gestion des carrières
- Politique sociale
- Recrutement
- Mouvement de mobilité
- Définition du schéma de recrutement
- Répartition du volume d'emploi entre les différents programmes
- Gestion des entrées mutualisées
- GA paie des titulaires

Directions métiers d'Administration Centrale Responsables de programme

- Définition du plafond d'emploi pour les services déconcentrés

Responsables de zone de gouvernance Des RH de proximité dans chacun des services déconcentrés

- Elaboration des fiches de poste
- Formulation des EDB en matière d'emploi auprès des responsables de programme

Services RH des opérateurs

Distinction à faire entre les EPA importants qui disposent d'une fonction RH complète et les plus petits qui ne disposent pas de suffisamment d'effectifs

CHIFFRES CLES

Effectifs du Ministère

- Plus de **50 000** agents dont :
 - Près de **35 000** au sein du Ministère
 - Plus de **15 000** au niveau des opérateurs
- **Périmètre de gestion** :
 - **35 000** agents payés
 - **55 000** agents gérés
 - **624⁽¹⁾** contractuels gérés par la DRH

Effectifs de l'administration centrale

- **2 000** ETP

Effectifs de la fonction RH

- **Entre 600 et 800** agents en central et déconcentré
- **250 ETP** en central
 - dont **[120-140]** ETP gestionnaires
- **≈ 250** correspondants RH au sein des services déconcentrés (+ **200** dans les établissements d'enseignement)

Gestion

- **Une vingtaine** de corps
- **≈ 60** CAP / an

Recrutement

- **694** entrées et **1 226** sorties en 2016 (titulaires)⁽²⁾
- **2** cycles de mobilité / an

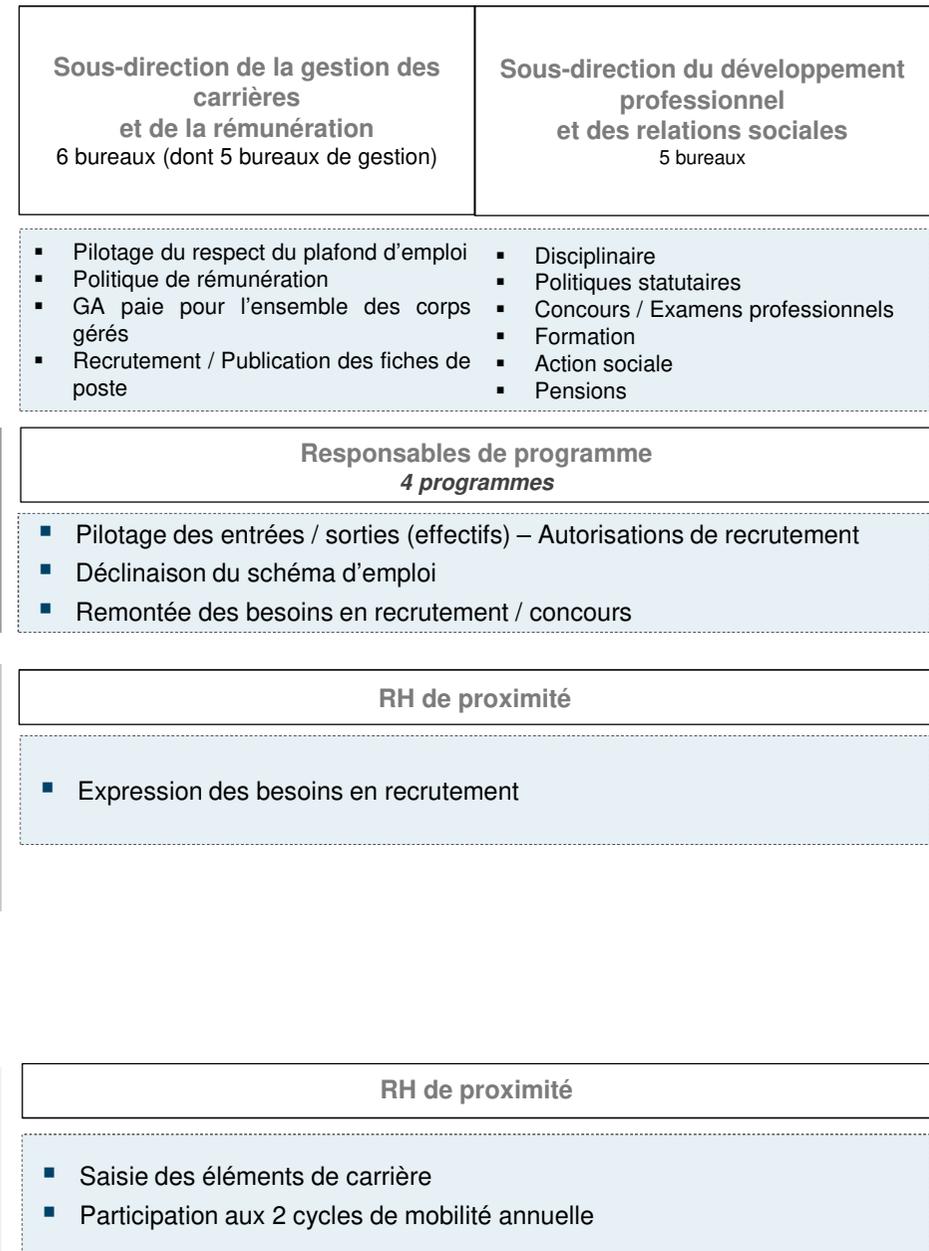
Animation du réseau

- **3** réunions par an avec les DRH des opérateurs
- **3 à 4** réunions par an avec les SG des services déconcentrés
- **Des interventions** auprès des académies
- Animation d'un réseau de formateurs occasionnels RH

Organisation du Ministère



Organisation / Périmètre de la fonction RH



CHIFFRES CLES

Effectifs du Ministère

- Près de **100 000 agents**
 - 20 000 au sein du Ministère
 - 80 000 au niveau des opérateurs

Périmètre de gestion

- 22 000 agents payés dont 20% de contractuels (à noter 2 000 agents payés dans les établissements publics)
- 32 000 agents gérés

Effectifs de l'administration centrale

- Plus de **4 000 agents**

Effectifs de la fonction RH

- 440 ETP**
 - dont **160 ETP gestionnaires** (gestion des situations individuelles et collectives)
- Environ **1600 agents en charge de RH de proximité**

Gestion

- 35 Corps gérés**
- 99 CAP en 2016**

Animation du réseau

- 1 Pôle dédié à l'animation du réseau** (espace partagé RH, livret d'accueil, suivi des questions réseaux: + de 500 questions traitées en 2017)
- DAC: 10 réunions des chefs de BRHAG et 3 audios conférences en 2017**
- Agence régionale : 4 CT RH des SG et des RH et 5 audio conférences en 2017**
- DR: 3 séminaires des SG et RRH et 3 audio conférences en 2017**
- Des web conférences **fréquentes** avec les EP

Organisation du Ministère

Une DRH centralisée au SG constituée de 440 ETP

23 autorités d'emploi

(dont 8 fonctions centrales transverses)

Services territoriaux

- 17 Agences régionales
- 22 Directions régionales et 5 Directions en outre mer

Un grand nombre d'établissements publics à compétence nationale

Organisation / Périmètre de la fonction RH

Sous-direction :
Pilotage des ressources, du dialogue social et du droit des personnels
7 bureaux

Sous-direction :
Carrières, parcours professionnels et rémunération des personnels
9 bureaux
≈200 agents

Sous-direction :
Qualité de vie au travail
5 bureaux

- Politique d'emploi / Schéma de recrutement
- Validation de la rémunération
- Organisation des concours
- Formation
- GA Paie
- Parcours professionnels
- Liquidation des pensions
- Action sociale

Bureau des ressources humaines et des affaires générales BRHAG

- Gestion administrative (congrés, etc.)
- Conseil mobilité carrière
- Recrutement (expression de besoins)

Services RH

- Gestion administrative
- Conseil mobilité carrière

Services RH des établissements

- Gestion administrative

3. INDICATEURS DE PERFORMANCE

		Ministère #1	Ministère #2	Ministère #3	Ministère #4
RECRUTEMENT	Taux de démission	<1%	4,8%	2,6%	NC
	Délai de recrutement	≈9 mois	NC	6 mois incompressible	5 mois incompressible
DEV. RH	Taux de mobilité interne des agents	5,3%	9,5%	10,26%	0,4%
	% de recrutements internes	51%	51%	56,8%	78%
	% des agents ayant bénéficié d'un entretien de carrière	2,1%	7%	43,3%	5,6%
	% des agents ayant reçu au moins une formation	55%	54%	48,3%	NC
GA PAIE	Ratio ETP gérants/gérés	220	365*	423**	200
	▪ dossiers gérés par gestionnaire	173	292	269	137,5
	▪ dossiers d'agents payés par gestionnaire				
	Nombre de CAP par corps en 2016	2,11	2,1	3	2,8
	Nombre d'instances de dialogue social en 2016 (CT-M/AC, CHSCT-M/AC)	24	19	14	67
Taux d'anomalie en paie	0,13%	NC	NC	2-3%	
CLIMAT SOCIAL	Taux d'absentéisme	7,1%	NC	A calculer	5,78%
	Taux d'accident du travail	2,14%	2,5%	3,5% (en AC)	2,71%
	Taux de rotation des agents	4,55%	6,2%	NC	13,6%
	Taux de visite sur demande au médecin	5,62%	4,1%	4% (en AC)	3,2%
	Taux de violence sur agent	0,18%	NC	0,03%	0,05%
	Nombre moyen de jours non travaillés par mouvement de grève	425	242	213	386

3. INDICATEURS DE PERFORMANCE: DÉTAIL DU CALCUL (1/2)

	Ministère #1	Ministère #2	Ministère #3	Ministère #4
Taux de démission	Nombre de démission (-2ans) / nombre de recrutement il y a 2 ans: <1% *Source: RenoIRH	Nombre de démission/nombre de recrutements en 2016 = 90/1889= 4,8% *Source: bilan social p. 50	Nombre de démission de titulaires/Nombre d'entrées de titulaires en 2016 = 18/694= 2,6% *Source: bilan social p.27	NC
Délai de recrutement	≈9 mois *Source: cf. annexe sur le détail du calcul du délai de recrutement	NC	2 cycles de mobilité annuel 1 ^{er} cycle: publication de la fiche de poste en janvier pour un arbitrage en CAP fin juin = 6 mois incompressible *Source: déclaratif entretien	5 mois incompressible *Source: déclaratif entretien
Taux de mobilité interne des agents	Nb de changement d'affectation opérationnelle / Nb d'effectif= 5,3% *Source: RenoIRH	Il s'agit de la mobilité structurelle des agents physiques gérés par le ministère = 9,5% *Source: bilan social p. 198	Le taux de mobilité défini par la fonction publique est calculé en rapportant le nombre des agents qui ont effectué une mobilité structurelle ou géographique à l'effectif total, soit en 2016 : 3212/31285 = 10,26% *Source: bilan social p.39	Taux de mobilité structurelle des agents titulaires en 2016 = 0,4% *Source: bilan social p. 118
% de recrutements internes	Nb de recrutements internes/Nb de recrutements = 51% *Source: RenoIRH	Sur les 1 889 recrutements effectués en 2016, 925 sont des prises en charge par le ministère et 45 des concours internes ou examens pros: 970/1889= 51,35% *Source: bilan social p. 188	NC	En 2016, 678 agents ont été admis suite à des concours et examens professionnels de droit commun, 530 proviennent d'un concours internes ou examens pro: 530/678= 78% *Source: bilan social p.75
% des agents ayant bénéficié d'un entretien de carrière	230 agents ont bénéficié d'un accompagnement individualisé Nombre d'agents ayant bénéficié d'un entretien de carrière / Nombre total d'agents = 230 / 10 900= 2,1% *Source: DRMF	7% *Source: bilan social p. 127	10 392 entretiens individuels ont été réalisés pour un peu plus de 23 998 agents à suivre = 43,3% Source: bilan social p. 102	224 agents reçus en AC: 224 / 4000 agents en AC= 5,6% *Source: bilan social p.120
% d'agents ayant reçu au moins une formation	Plus de la moitié des agents du ministère (55%) ont assisté à au moins une formation en 2016. *Source: bilan social p.97	En 2016, 54 % des agents du périmètre ministériel ont reçu au moins une formation (statutaire ou professionnelle) *Source: bilan social p. 120	Nombre d'agents n'ayant suivi aucune formation: 51,70% > Nombre d'agents ayant suivi au moins une formation: 48,30% *Source: bilan social p. 95	NC

3. INDICATEURS DE PERFORMANCE: DÉTAIL DU CALCUL (2/2)

	Ministère #1	Ministère #2	Ministère #3	Ministère #4
Taux d'absentéisme	Nb de jours d'absence / (Nb d'agent * nb jours travaillés) = 7,1% *Source: RenoirRH	NC	267 226 jours d'absence pour maladie *Source: bilan social p. 80	Taux d'absence pour raisons de santé= 5,78% *Source: bilan social p. 137
Taux d'accident du travail	En 2016, 578 accidents du travail ont été recensés (T2+T3): 578/27 000 = 2,14% *Source: bilan social p70	2,86% *Source: bilan social p. 149	<u>En administration centrale uniquement</u> : Nombre d'accidents déclarés / Effectif pris en charge = 72 / 2 058 = 3,5% *Source: bilan social p.141	En 2016, 800 accidents de service / du travail et de trajet ont été déclarés. Cela correspond à un taux d'accidents du travail de 2,71% *Source: bilan social p. 191
Taux de rotation des agents	4,55% *Source: Suivi ministériel des indicateurs RPS	6,2% *Source: bilan social p. 52	NC	Moyenne de l'ensemble des taux de rotation pour l'AC et les services déconcentrés= (18+12+13+18+7)/5= 13,6% *Source: bilan social p. 63
Taux de visite sur demande au médecin	5,62% *Source: Suivi ministériel des indicateurs RPS	1 719 agents ont demandé à bénéficier d'une visite médicale: 1 719/42 000= 4,1% *Source: bilan social p. 144	<u>En administration centrale uniquement</u> : Nombre d'entretiens à la demande des agents / Effectif pris en charge = 83 / 2 058 = 4% *Source: bilan social p.140	Les visites à la demande de l'agent sont de 3,2% sur l'ensemble des services en 2016. *Source: bilan social p. 190
Taux de violence sur agent	0,18% *Source: Suivi ministériel des indicateurs RPS	NC	10 dossiers, concernant des agents victimes d'attaques (outrage, actes d'intimidation, violences ou menaces de mort, diffamation, chantage, séquestration), ont été portés devant un tribunal correctionnel / Nombre d'agents = 10 / 30 497 = 0,03% *Source : bilan social p. 121	11 actes de violence recensés en 2016 11/22 000= 0,05% *Source: bilan social p. 206
Nombre moyen de jours non travaillés par mouvement de grève	Nombre de jours perdus pour grève / Nombre total de mouvements de grève=4681/11= 425 *Source: bilan social p.106	Nombre de jours perdus pour grève / Nombre total de mouvements de grève= 19 091/ 79 = 242 *Source: bilan social p. 226	Nombre de jours perdus pour grève / Nombre total de mouvements de grève=4 269/20= 213 *Source: bilan social p. 112	Nombre de jours perdus pour grève / Nombre total de mouvements de grève=9 276/24= 386 *Source: bilan social p. 229

Zoom sur la politique d'emploi

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Pilotage des plafonds d'emploi par programme ministériel centralisé au niveau du SRH / DRH et « traduits » pour les directions en terme d'effectifs
- Pilotage et répartition annuelle des plafonds d'emplois
- Autonomie des directions sur la répartition et la priorisation des emplois, y compris au niveau des services déconcentrés

Spécificités ministérielles

11 000 agents gérés et payés par le Ministère (titre 2)

- Des autorisations d'entrées externes déterminées pour chaque direction. Pas de limite en revanche sur le recrutement via mobilité interne
- Existence d'une vacance structurelle de postes s'expliquant par une non-adéquation entre le schéma et le plafond d'emploi

42 000 agents gérés et payés par le Ministère

- Autonomie des services dans le recrutement interne / externe dès lors que les plafonds d'emplois sont respectés

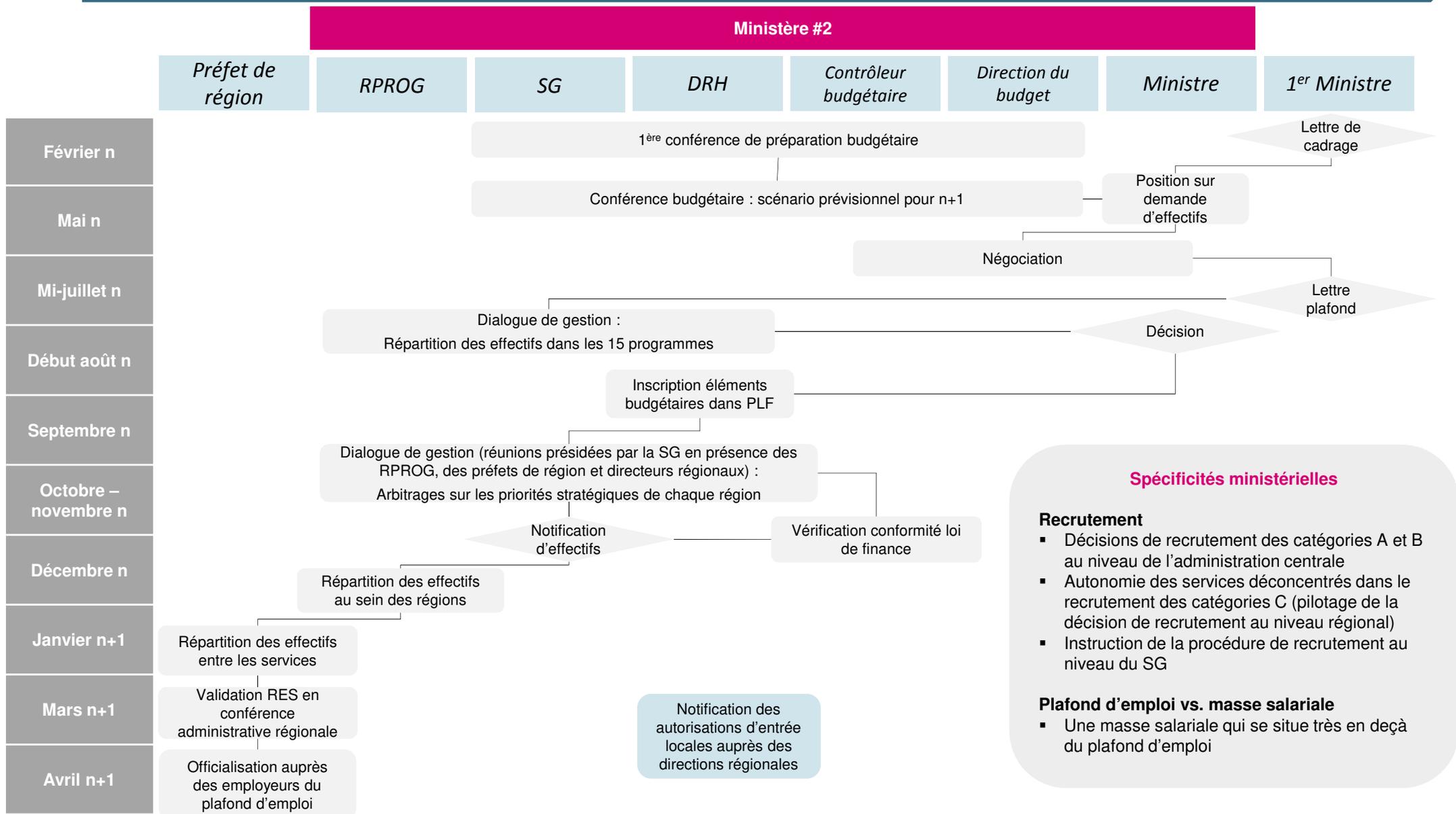
35 000 agents gérés et payés par le Ministère

- Un pilotage centralisé du schéma d'emploi : masse salariale pilotée au niveau du SRH et effectifs au niveau des responsables de programme
- Un pilotage des effectifs réalisé au sein du SG dans un service distinct du SRH (Service de la modernisation)

22 000 agents gérés et payés par le Ministère

- Autonomie des EP dans la gestion de leur schéma d'emploi (et supervision par les directions)
- Délivrance d'AE externes au fil de l'eau
- Pour les directions d'administration centrale, une seule autorisation nécessaire au moment de la publication de l'offre contre 3 pour les services déconcentrés (1. Plan de recrutement annuel, 2. Publication, 3. Prise en charge sur le programme)
- Réflexion en cours afin de supprimer les autorisations d'entrées (Ex. : tenue de 2 RDV annuels de supervision)

Zoom sur la mécanique de gestion des emplois



Zoom sur la politique de rémunération / indemnités

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Existence d'un cadre réglementaire et des règles de gestion fixés par corps et par grade
- Marge de manœuvre accordée par le CBCM dans la fixation de la rémunération des contractuels
- Fixation de la rémunération des contractuels faisant l'objet de négociations et d'allers-retours avec les RH de proximité / Manque de transparence sur le cadre de gestion de rémunération des contractuels

Spécificités ministérielles

- Un questionnement relatif à la responsabilité de la fixation de la rémunération des contractuels → difficultés liées au cadre de rémunération obsolète qui ne permet pas le recrutement d'agents (contractuels) dont les compétences sont en adéquation avec les besoins
- Difficultés pour les AE de déterminer les rémunérations du fait d'un manque d'outils d'aide/de pilotage pour définir ces dernières
- Un chantier en cours de transfert de la gestion des agents rémunérés sur le titre 2 vers le titre 3 des établissements

- Définition en cours d'une grille générale de rémunération pour les contractuels et de grilles spécifiques pour certains métiers en tension. L'objectif est de disposer d'un cadre de référence transparent.

- Un pilotage de la rémunération entièrement centralisé au niveau du SRH
- Une possibilité de dialogue de gestion entre le SRH et les AE dans certains cas de recrutements spécifiques (titulaires ou contractuels) nécessitant de dévier des barèmes

- Un projet de rénovation du cadre de gestion établi pour les contractuels vers une définition de niveaux plus souples

4. SYNTHÈSE DES POINTS CLÉS ISSUS DU PARANGONNAGE

Zoom sur le processus de recrutement et l'organisation des concours

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Gestion en central de la publication des fiches de poste et de l'organisation des concours et mouvements de mobilité
- Un délai de recrutement incompressible s'expliquant notamment par un processus de candidature et administratif lourd (publication des fiches de postes, sélection des candidats, examen en CAP, préavis)
 - Un nombre d'acteurs important impliqué dans le processus de recrutement (directions ou service en charge du recrutement en central, bureaux de gestion, directions de tutelles, RH de proximité, etc.)
- Un objectif affiché d'amélioration de la réactivité et de la professionnalisation des concours
- Une organisation de concours pour un nombre restreint d'agents notamment pour les corps « spécialisés »

Spécificités ministérielles

2 postes offerts en moyenne par concours ouvert
80% des procédures concours sont ouvertes pour 1 seul candidat admis

- Des délais de recrutement importants du fait du passage systématique en CAP et de leur saisonnalité
- Une communication réalisée 2 fois par an depuis 2018 pour l'ensemble des autorisations d'entrée externe de l'année

22 postes offerts en moyenne par concours ouvert
23 ETPT associés à l'organisation des concours

- Introduction depuis 2018 d'une mobilité au fil de l'eau pour les postes en AC => Dialogue en cours avec les OS avec pour objectif de définir un mode de recrutement plus fluide
- Exonération du passage en CAP pour les mouvements n'engendrant pas de changement de situation administrative (réflexion en cours au niveau interministériel)
- Objectif de dématérialisation et de numérisation de l'ensemble du processus de candidature
- Développement des recrutements sur titre (sur dossier et entretien)
- Différence de gestion entre les concours (application du cadre ministériel –postes techniques- ou interministériel)
- Gestion au niveau des services déconcentrés des concours pour les catégories C

22 concours ouverts en 2016

- Une saturation de l'ensemble des postes ouverts aux concours avec un volume de recrutement important sur certains postes et certains corps (enseignement notamment)
- Existence d'une mobilité au fil de l'eau pour certains postes spécifiques (encadrement, situations d'« urgence »)
- Un recrutement de contractuels en dernier recours et une intégration de ces derniers dans les cycles de mobilité du Ministère

3,2 postes offerts en moyenne par concours ouvert

- Un processus de recrutement relativement fluide grâce à une diffusion du calendrier annuel
- Un recours au CAP non systématique (recours à une clause statutaire permettant de s'exonérer pour certains postes généralistes) et peu contraignant (nombre important de CAP permettant une réactivité, nombre de recrutement par détachement relativement faible)
- Des « crispations » sur le délai de recrutement concernant les contractuels et liées à la fixation de la rémunération

4. SYNTHÈSE DES POINTS CLÉS ISSUS DU PARANGONNAGE

Zoom sur le pilotage de l'activité

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Existence de tableaux de bord permettant de suivre des indicateurs clés et globaux portant notamment sur la gestion financière et la gestion administrative et destinés au SG
 - Ces tableaux de bord présentent un périmètre réduit et sont diffusés de manière limitée
- Des synthèses et des bilans présentant les chiffres et indicateurs clés de la filière RH (bilan social, synthèse/fiche d'activité)
- Une absence de traçabilité des demandes des agents et de mesure du « service client »
- Déploiement amorcé de RenoiRH au sein des Ministères avec une volonté d'approfondir l'exploitation de son potentiel en matière de pilotage

Spécificités ministérielles

- Une absence de tableau de bord partagé au sein du SRH
- Un manque de connaissance et de coordination des activités réalisées dans les autres bureaux, dans les Autorités d'emploi et dans les EP
- Un pilotage des activités éclaté bureau par bureau et une absence de pilotage centralisé et transverse sur les processus de bout-en-bout
- Une absence d'utilisation de l'outil RenoiRH par certains EP

- Existence d'un projet de service et d'une charte de la DRH
- Projet de mise en œuvre d'un HUB RH qui sera ouvert aux bureaux de RH de proximité: outil de saisine de la DRH qui permettra de suivre et répartir les sollicitations
- Une utilisation de l'outil RenoiRH prévue à partir du courant de l'année 2019

- Pas de tableau de bord unique de pilotage de l'activité au sein du SRH
 - Des indicateurs mis en œuvre et suivis uniquement pour des chantiers spécifiques
- Des objectifs annuels déclinés par bureau mais une vision consolidée de l'activité limitée
- Une régularité de la tenue de réunions de gouvernance avec le SRH hétérogène selon les directions d'AC (suivi et pilotage des effectifs relativement constant mais au « coup par coup » sur les sujets de politique RH)
- Pas de formalisation et de suivi d'un engagement de service | Une priorité donnée à la gestion quantitative (traitement en masse et peu de temps consacré à la résolution des dossiers individuels complexes)
- Une bascule sur RenoiRH prévue en juillet 2019

- Une utilisation encore limitée de RenoiRH mais en forte montée en charge (poursuite des travaux de fiabilisation des données)
- Une volonté affichée de travailler avec les autres ministères et de se « benchmarker » sur des thématiques telles que l'assistance utilisateur, la mise en œuvre du portail agent, la gestion intégrée de la GA paie.

Zoom sur la GPEC et l'accompagnement des parcours

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Une politique de GPEC ne disposant pas de vision systémique et prospective à une dizaine d'années
 - Des actions davantage réactives pour combler les postes vacants (mise en avant des besoins) qu'anticipatrices (attractivité des compétences clés et constitution de viviers)
- Des conseillers mobilité carrière exerçant un rôle d'accompagnement individuel des agents mais avec une action limitée en terme d'aide à la mobilité
- Un accompagnement des parcours peu normé avec des parcours non formalisés ne permettant pas de définir les jalons clés devant constituer une évolution de carrière « normale » pour un agent

Spécificités ministérielles

- Aucune gestion prévisionnelle des compétences assurée ni par le SRH, ni par les autorités d'emploi
- La gestion prévisionnelle des emplois (entrées / sorties) est réalisée sur le volume global des effectifs, indépendamment des compétences
- Un catalogue de formation bien élaboré et mis à disposition de de l'ensemble des agents (T2 et T3)

- Un chantier prospectif de GPEC engagé sur les filières techniques (inscrit dans AP2022)
 - L'objectif est de disposer d'un plan d'action pour faire évoluer les recrutements externes au sein des corps
- Des actions de communication variées ayant pour objectif de faire connaître les besoins en recrutement
 - Réalisation de brochures sur des compétences critiques,
 - Forums de mobilité
 - Zooms sur les postes vacants sur l'Intranet
 - Visite de services

- Existence d'un processus de mobilité totalement dématérialisé (remontée de l'ensemble des avis au niveau du SRH par voie dématérialisée)
- Une politique de GPEC relativement développée et prospective
 - Existence d'une commission d'expertise sur les compétences attendues et les certifications à développer
 - Réalisation d'études sur certaines missions techniques via l'Observatoire des Missions et des Métiers
- Existence d'un réseau de **35** IGAPS (ingénieurs et inspecteurs généraux chargés de l'appui aux personnes) au sein des services déconcentrés : relais du SRH sur le suivi des agents et des structures (conseil mobilité carrière, propositions de promotion, coordination indemnitaire, résolution des difficultés individuelles, etc.)

- Une politique de GPEC mise en œuvre même si encore embryonnaire et peu prospective
- Utilisation du module Sésame de RenoiRH permettant de faire du requêtage
- Des réflexions sur les missions de certains corps avec pour objectif de renforcer l'attractivité de certains métiers et constituer des viviers
- Existence d'un plan de management de l'encadrement supérieur (essentiellement pour les administrateurs civils)
- Présence de CMC à la fois en AC et dans les services déconcentré
- Forte hétérogénéité de maturité entre les directions en termes d'accompagnement des parcours (parcours fléché au sein de la DSS)

Zoom sur le poids du dialogue social

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Un nombre important d'instances et une charge de travail conséquente liée à la gestion du dialogue social
- Un nombre important de CAP au sein de l'ensemble des Ministère avec un axe de simplification identifié consistant à envisager la réduction de leurs prérogatives dans certains cas (concertation conduite au niveau interministériel)

Spécificités ministérielles

**1 CTM (x11) | 1 CTAC (x5)
1 CHSCT-M (x3) | 1 CHSCT-AC (x5)**
≈200 instances de dialogue social au total

- Une mobilisation importante du SG et des chefs de bureau, sous directeurs et directeurs
 - Un poids du CTM qui a tendance à s'alourdir
- Un nombre démultiplié d'instances s'expliquant par la structuration du Ministère avec les EP
- Un déficit d'espace d'échange et de discussion entre les différentes autorités
- ETP mobilisés
 - 0,6 ETP mobilisé pour l'organisation du CTM

**1 CTM (x8) | 1 CTAC (x4)
1 CHSCT-M (x7) | 1 CHSCT-AC (NC)**
80 CT de proximité au sein des services déconcentrés

- Une charge de travail ressentie importante mais davantage liée aux CAP et à la gestion des situations individuelles qu'aux CT et CHSCT
 - Une mobilisation du management maîtrisée
- Un choix fait de réduire les prérogatives des CAP sur les situations individuelles
 - Un nombre de CAP relativement peu élevé considérant le nombre d'agents et de corps gérés par le Ministère

**1 CTM (x6) | 1 CTAC (x2)
1 CHSCT-M (x3) | 1 CHSCT-AC (x3)**

- Une implication de niveaux de management élevés pour la réalisation des CAP (présidence des CAP a minima par un niveau d'adjoint ou de sous-directeur et mobilisation du SG pour les CAP des catégories A+)
- Un questionnement fort sur le modèle de dialogue social à construire dans le cadre de la réflexion en cours sur la réduction du nombre de CAP
 - Nécessité identifiée de conserver des temps de coordination et de partage avec les organisations syndicales

**3 CTM (x35) | 3 CTAC (x6)
4 CHSCT-M (x15) | 3 CHSCT-AC (x11)**

- Une abondance d'instances ne provoquant cependant pas une saturation
 - Cette volumétrie s'explique par la coexistence des 3 ministères
- Des travaux de simplification engagés:
 - Passage du nombre de 4 CCP pour les contractuels à une seule
 - Fusion de 2 CHSCT communs à deux directions
 - Passage de 11 à 2 commissions d'action sociale
- ETP mobilisés
 - 3 ETP mobilisé pour la préparation et gestion des CHSCT-M et AC (≈50 h de préparation pour chaque instance)
 - 1,5 ETP mobilisé pour les commissions d'action sociale

Zoom sur les enjeux / l'ambition des fonctions RH

Ministère #1

Ministère #2

Ministère #3

Ministère #4

Points de convergence

- Clarification de la politique RH (définition d'une ligne directrice) et communication à l'ensemble du réseau (encadrement en AC et directions/services déconcentrés)
- Renforcement du rôle stratégique et décisionnaire de la DRH afin de permettre une harmonisation de la mise en œuvre des processus RH et une amélioration de la lisibilité pour l'ensemble des acteurs RH
- Renforcement de l'accompagnement des services en matière de recrutement en menant une réflexion sur l'attractivité des compétences clés
- Nécessité d'élaborer une véritable politique de GPEC prospective (à 5-10 ans) et de constituer des viviers de compétences pour répondre aux enjeux métiers à venir
- Nécessité de changer la posture de la fonction RH en l'orientant davantage dans une logique de « fournisseur de services orienté client » que de gestionnaire au bénéfice de ses agents
- Consensus sur l'attention particulière à porter à l'encadrement

Spécificités ministérielles

- Une volonté affichée **d'améliorer la performance du service RH** en:
 - Veillant à une application homogène des processus dans des délais raisonnables
 - Renforçant la fluidité entre les bureaux
- Des pistes identifiées:
 - Renforcer la déconcentration
 - Adopter des référentiels normés (fiabilisation, simplification et revue des procédures)
 - Améliorer la coordination et la circulation de l'information
 - Améliorer la professionnalisation des correspondants RH
 - Faire aboutir la RGPP

Deux enjeux majeurs identifiés:

- **Réaliser des économies financières** (diminution du nombre d'ETP) en :
 - Améliorant l'efficience d'un système dimensionné pour un nombre d'emploi plus important que la réalité
 - Revoyant le cadre de la réglementation inadapté aux exigences de gestion actuelles
- **Enclencher le passage au numérique** en développant des applications numériques ouvertes aux agents et en systématisant la dématérialisation des processus RH (ex: entretiens professionnels)

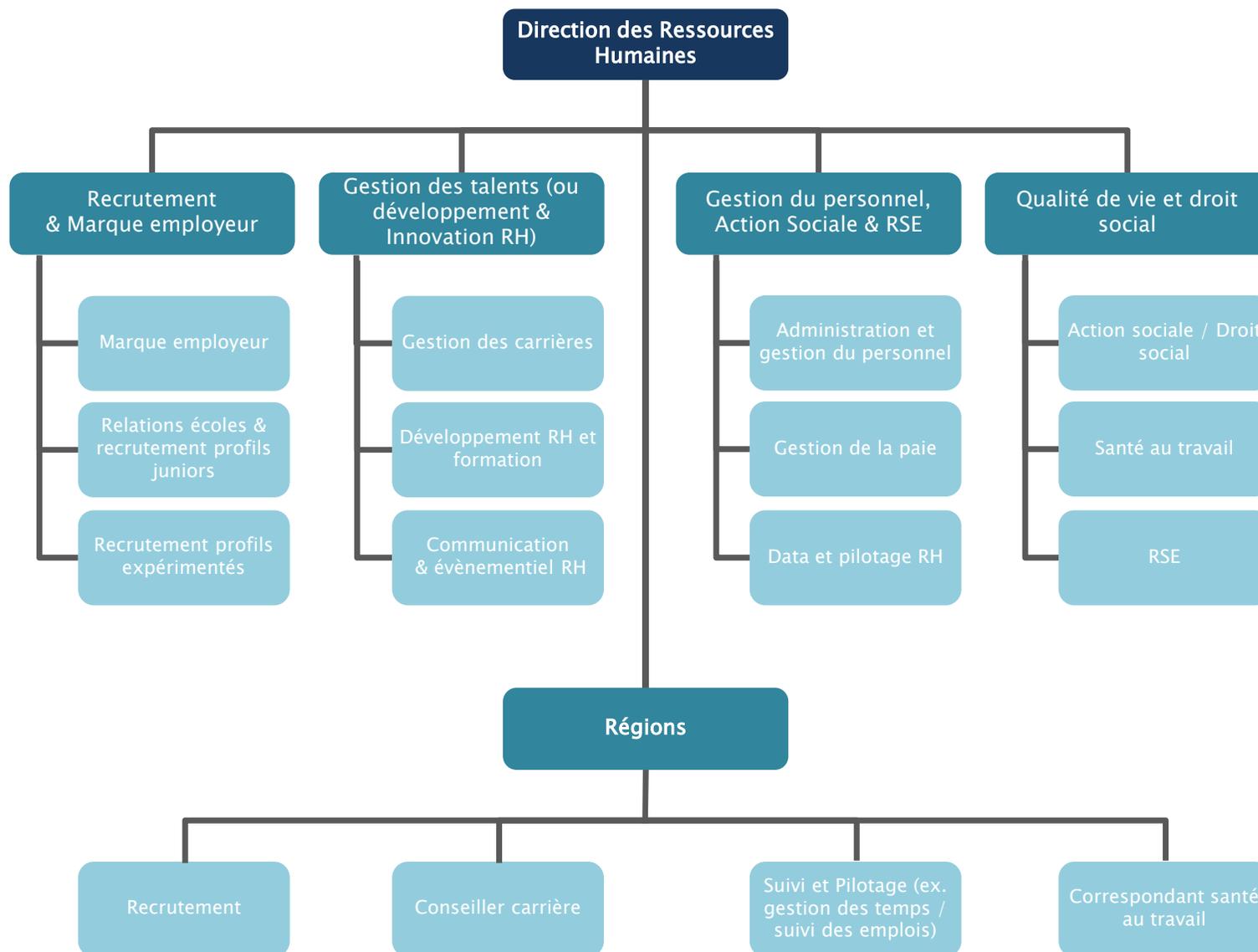
Des enjeux identifiés à différents niveaux :

- **Politique RH** : mise en œuvre des actions AP 2022
- **SI / Process** : déploiement de RenoRH (enjeu fort de conduite du changement et problématique de la déconcentration à prendre en compte) et dématérialisation de l'ensemble des procédures RH (portail agent)
- **Dialogue social** : évolution des instances (ex: fusion CT et CHSCT) à considérer et un modèle de dialogue social à façonner
- **Recrutement** : prise en compte de la généralisation du recours aux contractuels
- **Rémunération** : remise en cause du RIFSEEP vers une rémunération au mérite

- Une fonction RH qui assume ses points forts (gestion statutaire maîtrisée malgré la diversité, impulsion des politiques d'égalité/diversité –double label-, déploiement de dispositifs d'amélioration des pratiques –pôle coaching, retours d'expérience jeunes/seniors)

Un double enjeu identifié:

- **Enjeu de gestion**
 - Achèvement de l'intégration du cadre de gestion (harmonisation entre les 3 ministères)
 - Prise en compte des problématiques de dialogue social dès le stade de la conception des réformes
- **Enjeu d'accompagnement des agents** (mobilité, obligation de la formation de l'encadrement, amélioration de l'efficience de l'entretien professionnel)



Des modes d'organisation de la fonction RH variés en fonction du secteur d'activité et des enjeux propres à chacune des organisations.

Ex. : poids du dialogue social ; enjeux de recrutement et rareté des expertises ; image du groupe ; déconcentration ou non des fonctions support ; etc.

Parmi les spécificités identifiées :

- Maturité de la **dématérialisation de la fonction RH**, permettant de s'affranchir de services RH de proximité (portail en self service ; coffre fort agent ; etc.)
- Un poids et une mise en lumière de plus en plus importants des fonctions RSE et QVT
- Des fonctions qui se développent sur **l'innovation managériale**

Annexes



Annexes

1. Focus sur la gestion T2/T3 des établissements publics
2. Focus sur le détail des actes de gestion
3. Focus sur le délai de recrutement
4. Focus sur l'analyse des CAP
5. Liste des personnes rencontrées

Focus sur la gestion T2/T3 des établissements publics

Décret-liste du 1^{er} avril 2018

- Le décret-liste est un dispositif qui permettait de déroger au principe statutaire selon lequel tout emploi de la fonction publique doit être occupé par un fonctionnaire. 7 établissements publics bénéficiaient de ce cadre dérogatoire et pouvaient ainsi recruter des contractuels.
- Depuis le 1^{er} avril 2018 (en attente du *vademecum*), les 2/3 des 2000 postes concernés par le circuit dérogatoire doivent faire l'objet d'un recrutement de titulaire.

Transfert envisagé à l'horizon 2019-2020 du T2 sur le T3 pour les établissements publics (dont CMN, Musée d'Orsay, Château de Versailles)

Cette gestion de l'ensemble de leur personnel est déjà effective pour les établissements du Louvre et de la BNF.

Il est évoqué le chiffre de **1000 dossiers** concernés en 2019.

Les impacts identifiés à ce stade seront corrélés au nombre d'actes délégués. Le transfert implique les éléments suivants:

- Délégation budgétaire
- Délégation des actes de gestion
- En revanche, la gestion statutaire des titulaires restera administrée en central (recrutement, affectation, avancement de grade et promotions, CAP, disciplinaire pour les dossiers les plus lourds)

Les conséquences pourront être les suivantes:

- Un transfert partiel d'effectifs du SRH et des bureaux de gestion des directions centrales vers les EP – A noter, une faible volumétrie ne permettant pas de ventiler cette répartition sur les différents EP
- Ce transfert nécessite également une information et un accompagnement fort des établissements publics notamment dans la réalisation des actes de gestion (saisie dans le SIRH)

Focus sur le détail des actes de gestion

3 catégories d'actes de gestion : administrative, paie, indemnitaire



L'extraction RENOIRH initiale a été complétée et affinée pour atteindre 43 natures ou typologies d'actes de gestion :

Actes de gestion

Parmi ces 43 natures d'actes de gestion, 14 sont identifiées avec un niveau de complexité élevé. Elles concernent pour l'essentiel un périmètre T2 et T3 à l'exception des contrats, congés (longue durée et longue maladie) qui ne sont gérés que pour le T2 ; ainsi que la campagne indemnitaire RIFSEEP (T2 uniquement).

Ces natures d'actes complexes représentent près de 40% de actes réalisés sur l'année 2017 et de facto une charge de travail conséquente pour les bureaux de gestion. D'autant que pour certains s'ajoute une complexité liée à l'outil de gestion*.

- Reclassement individuel : 1095 actes
- Détachement (double carrière et entrant / sortant) * : 956 actes
- Contrat : 813 actes
- Changement d'affectation : 674 actes
- Recrutement* : 673 actes

- Retraite : 325 actes
- Congé longue maladie : 314 actes
- Congé longue durée : 171 actes
- Prolongation d'activité : 101 actes
- Fin de contrat : 46 contrats
- Licenciement : 7 actes
- Campagne RIFSEEP : occurrence biannuelle
- Promotion dans le corps (suite CAP)* : N/C
- Disponibilité d'office pour raison de santé : N/C

Les 5 actes requérant la plus grande charge de travail (volume x complexité) sur le périmètre de gestion T2 et T3

Actes de gestion	Périmètre de gestion T2	Périmètre de gestion T3	Niveau de complexité de l'acte	Complexité liée à l'outillage	Volume 2017
Changement d'affectation	X	X	Elevé		674
Congé longue durée	X		Elevé		171
Congé longue maladie	X		Elevé		314
Disponibilité d'office pour raison de santé	X	X	Elevé		N/C
Contrat	X		Elevé		813
Détachement double carrière	X	X	Elevé	X	956
Fin de contrat	X		Elevé		46
Licenciement	X	X	Elevé		7
Prolongation d'activité	X	X	Elevé		101
(Re)classement individuel	X	X	Elevé		1095
Recrutement	X	X	Elevé	X	673
Retraite	X	X	Elevé		325
Promotion dans le corps (suite CAP)	X	X	Elevé	X	N/C
Indemnitaire Campagne RIF SEEP biannuelle	X		Elevé		2

Modalités de calcul du délai de recrutement

- **Le délai de recrutement** correspond à la période s'écoulant entre la date de publication et la date de prise de poste se décomposant comme suit:
 - Délai entre la date de publication et la date de CAP
 - Délai entre la date de CAP et la date de saisie dans le SIRH
 - Délai entre la date de saisie dans le SIRH et la date de prise de poste

- **Les informations disponibles et exploitées dans le cadre du calcul du délai de recrutement ont été les suivantes:**
 - Totalité des CR des CAP sur l'année 2017 pour les bureaux
 - Filière administrative des agents non titulaires: 294 agents (dont 20 embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018)
 - Filière technique et des métiers d'art: 446 agents (dont 7 embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018)
 - Filière scientifique et de l'enseignement : information non communiquée
 - **Total des agents concernés par une CAP en 2017: 740**
 - Dates des CAP
 - Dates de publication des fiches de poste
 - Extraction des agents embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018 : 207 agents

- **Echantillon de calcul du délai de recrutement**
 - Sur les 740 agents ayant fait l'objet d'une CAP en 2017, 27 ont été embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018 soit 3.64%
 - Parmi ces 27 agents
 - 1 est issu du recrutement Sauvadet
 - 1 est concerné par une reprise de poste
 - Le calcul du délai de recrutement a donc été effectué sur la base de **25 agents concernés par une CAP en 2017 et embauchés entre le 01/01/2018 et le 31/03/2018**

Focus sur la gestion des CAP et les niveaux de complexité associés

Les CAP concernent les **3 filières** gérées par le ministère de la Culture : **filière administrative, filière technique et filière scientifique.**

Chaque corps bénéficie d'une CAP dédiée, laquelle **se réunit en moyenne 2 fois par an** (3 fois pour certains corps tels que les Conservateurs du patrimoine).

Une première **répartition selon le niveau de complexité de la CAP** peut être réalisée en fonction du corps. La complexité tient notamment au nombre d'agents concernés (volume), à la sensibilité / technicité des corps ainsi qu'aux spécificités inhérentes à ces corps (nécessité de tenir une instance de préparation amont par exemple, multiplicité de l'information à récupérer auprès de divers acteurs, etc.)

Complexité faible

- Chefs de travaux d'art (CTA)
- Assistants Ingénieurs (AI)
- Techniciens de recherche (TR)
- Ingénieurs de recherche (IR)
- Architectes en Chef des Monuments Historiques (ACMH)

Complexité modérée

- Inspecteurs et conseillers de la création, des enseignements artistiques et de l'action culturelle (ICCEAAC)
- Inspecteurs Généraux des Affaires Culturelles (IGAC)
- Adjoints Techniques des administrations de l'Etat (ATAE)
- Techniciens des services culturels et des bâtiments de France (TSCBF)
- Techniciens d'art (TA)
- Ingénieurs des services culturels et du patrimoine (ISCP)
- Ingénieurs d'études (IE)
- Professeurs des écoles d'art

Complexité élevée

- Administrateurs Civils (AC)
- Secrétaires administratifs (SA)
- Attachés administratifs (AA)
- Adjoints administratifs (A)
- Architectes urbanistes de l'Etat (AUE)
- Agents d'accueil et de surveillance des musées (AASM)
- Conservateurs du patrimoine
- Chargés d'études documentaires (CHED)
- Secrétaires de documentation (SECDOC)

L'objet de la CAP (mobilité, promotion, disciplinaire, etc.) influence également le niveau de complexité.

Focus sur la gestion des CAP et temps associés

Préparation de la CAP

- 1 réunion de préparation au sein du bureau de gestion (ici 3 gestionnaires + 2 managers)
- 1 réunion avec les AE
- 1 réunion préparation bureau avec la sous-directrice

3 jours gestionnaires & 2 jours managers

- 1 semaine de travail (la semaine avant la CAP) par gestionnaire
- 2 journées d'encadrement / suivi de la préparation par les managers

15 jours gestionnaires et 2 jours managers

- Au fil de l'eau : 2 semaines de travail consacré à la CAP par gestionnaire

30 jours gestionnaires

48 jours gestionnaires

4 jours managers

0,5 jour top management

Tenue de l'instance

- **½ à 1 journée par réunion** pour chaque participant (un ou deux gestionnaires, chef de bureau et son adjoint)
- **½ à 1 journée de présidence de CAP** pour la sous-directrice ou la cheffe du SRH



Certaines CAP requièrent des temps de préparation en amont (commissions scientifiques notamment) mobilisant fortement l'encadrement sur l'année (8 jours environ)

1 à 2 jours gestionnaires

2 jours managers

1 jour top management

10 à 12 jours gestionnaire / an

8 jours manager / an

Suivi de la CAP

- **3 à 4 jour de gestionnaires** pour la rédaction du compte-rendu et du procès-verbal

Le reste des activités réalisées en suivi de CAP est comptabilisé dans les actes de gestion administrative.



En cas de désaccord à l'issue de la CAP, un arbitrage est demandé. Cela requiert généralement **1 jour d'encadrement** pour la rédaction d'une note et la remontée vers le SG.

3 à 4 jours gestionnaires

1 jour manager / instance

Soit, plus de :

- **54 jours** de gestionnaire par instance
- **6 jours** de managers par instance
- **1,5 jours** du top management par instance

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Organisation	Prénom NOM [Fonction]	28 entretiens
Sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations sociales	Isabelle Gadrey [Sous-directrice]	1
Sous-direction des métiers et carrières	Claudine Mesclon [Sous-directrice]	1
Bureau des Affaires Transversales	Dominique Héronnelle [Chef de bureau]	1
Bureau de la filière scientifique et de l'enseignement	Marie-Anne Guichard-Le-Bail [Cheffe de bureau]	1
Département du recrutement, de la mobilité et de la formation	Thierry Daviau [Chef de département]	1
Bureau de l'emploi et de la rémunération	Bastien Nonque [Chef de bureau]	1
Bureau de la filière administrative et des agents non-titulaires	Florence Quiqueré [Cheffe de bureau]	1
Bureau de la filière technique et des métiers d'art	Céline Daniel [Adjointe au chef de bureau]	1
Bureau de l'action sociale	Roland Breton [Chef de bureau]	1
Bureau des pensions	Nadine Marchand [Cheffe de bureau]	1
Bureau de la santé, de la sécurité au travail et de la prévention des risques professionnels	Virginie Rocher [Cheffe de bureau]	1
Bureau du dialogue social et de l'expertise statutaire	Sébastien Clausener [Chef de bureau]	1
SCBCM	Christian de la Rochebrochard [Chef du département] Éric Le Clercq de Lannoy [Contrôleur budgétaire et comptable] Monique Schwartz-Autissier [Contrôleuse budgétaire]	1
Secrétariat Général MCC	Hervé Barbaret [Secrétaire Général] Arnaud Roffignon [Secrétaire général adjoint]	1
DRAC de Bordeaux /Département de l'action territoriale	Isabelle Chardonner [Cheffe du département] Laurent Roturier [Directeur de la DRAC de Bordeaux]	1
Département de la programmation et des moyens	Benoît Prouvost [Chef de département]	1
Ministère #2	DRH	1
Ministère #3	DRH adjoint	1
Ministère #4	Sous directeurs	1
DRAC de Bordeaux /Département de l'action territoriale	Isabelle Chardonner [Cheffe du département] Laurent Roturier [Directeur de la DRAC de Bordeaux]	1
Département de la programmation et des moyens	Benoît Prouvost [Chef de département]	1
DGPAT	Jean-Michel Loyer-Hascoet [Directeur général] Carole Etienne-Boisseau [Adjointe au sous-directeur des affaires financières et générales]	1
DGMIC	Fabrice De Battista [Chef du département des affaires financières et générales]	1
IGAC	Catherine Ruggeri [Inspectrice générale]	1
Château de Versailles	Séverine Duroselle –[DRH (ex-RH du CMN)]	1
Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Paris La Villette	Christian Brossard [Secrétaire général] Amandine Kowalski [Chef du service des ressources humaines]	1
Musée du Louvre	Matthieu Detrez-Jacquin [DRH]	1
CGT	Valérie Renault [Secrétaire générale] Sylvie Lagarde [Secrétaire nationale]	1