

Evolution de l'organisation du SRH Note pour CT et CHSCT

Objet : plan de transformation de la fonction RH – évolution de l'organisation du Service des Ressources Humaines du ministère de la culture

Résumé : Le Secrétaire Général souhaite faire évoluer l'organisation du Service des Ressources Humaines du ministère de la culture afin qu'il remplisse mieux ses missions de pilotage stratégique, de conception et de mise en œuvre des politiques RH, d'anticipation sur l'évolution des métiers et des compétences. L'organisation proposée dans la présente note permet de répondre à ces enjeux et d'évoluer progressivement vers une fonction de DRH animant le réseau des RH du ministère de la culture.

Dans un contexte d'évolution du rôle des administrations centrales (AC stratège) et de transformation de la fonction RH impulsée par la DGAFP, le ministère de la culture s'est engagé dans un projet de transformation de sa fonction ressources humaines visant à la fois à améliorer le fonctionnement de sa fonction RH et le service rendu à ses usagers (agents, organisations syndicales, administration). Le SRH souhaite adapter son organisation pour mieux prendre en compte les aspects stratégiques et politiques de sa mission. L'organisation proposée dans cette note, avec notamment la **création d'une sous-direction du pilotage et de la stratégie**, répond à ce besoin.

1. Principaux constats mis en évidence par la mission Mazars

L'audit réalisé par le cabinet Mazars a mis en évidence les difficultés rencontrées par le SRH pour remplir, dans le cadre de son organisation actuelle, les missions relatives à la définition et la conduite de la politique RH ministérielle, au pilotage de la performance, et à l'anticipation en matière d'évolution des emplois et des compétences.

Il est nécessaire de développer la stratégie RH et la politique d'attractivité du ministère de la culture qui l'affaiblit vis-à-vis d'autres employeurs, notamment sur certaines compétences rares (techniciens d'art, analystes, gestionnaires / analystes de données par exemple). Le ministère doit également collectivement progresser dans les parcours de carrière et le développement des compétences de ses agents.

Le manque de communication sur les règles communes à appliquer en matière de recrutements, de mobilité ou d'évolution professionnelle conduit parfois les structures d'emploi à définir les leurs, de manière plus ou moins formalisée. L'absence de gestion anticipée des emplois et des compétences, ne permet pas d'anticiper sur les départs en retraite, de calibrer les concours de recrutement ou de susciter des mobilités souhaitées.

Les responsabilités respectives du SRH, des Autorités d'Emploi et des RH de proximité gagneraient à être précisées. Le dialogue de gestion entre ces trois entités intervient trop tardivement, notamment sur les besoins en recrutement, et sans vision préalable partagée des filières métiers et de leurs évolutions. Le morcellement excessif du processus de recrutement ne permet pas d'identifier clairement les responsabilités des uns et des autres, ce qui a pour effet de générer incompréhensions et frustrations à toutes les étapes de la chaîne.

2. Objectifs poursuivis à travers la réorganisation du SRH

La création d'une troisième sous-direction en charge du pilotage et de la stratégie RH, à effectifs constants, permettra de répondre à ces enjeux et de garantir la mise en œuvre du plan de transformation de la fonction RH. Elle permet de **dédier une équipe au pilotage stratégique des effectifs et de la masse salariale, à la définition des politiques RH et à la gestion anticipée des emplois et des compétences.**

La transformation progressive du SRH en une DRH tournée vers l'animation du réseau s'accompagnera d'une déconcentration des actes de gestion, d'une clarification des règles, et d'une harmonisation des processus RH, ce qui nécessite de doter l'ensemble du réseau ministériel d'une **politique RH claire et partagée et de développer une culture employeur commune.**

Cette réorganisation permettra également d'identifier plus clairement les politiques sociales menées par la future DRH (transformation de l'actuelle sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations sociales en sous-direction des politiques sociales et de l'expertise statutaire).

Le positionnement de la **sous-direction des politiques sociales et de l'expertise statutaire, dont la responsable sera également adjoint.e à la DRH,** conforte le rôle primordial du dialogue social dans la co-construction des politiques RH et la nécessité de le rendre plus fluide, plus itératif et plus productif. La sous-direction des métiers et des carrières n'est pas impactée par cette réorganisation, à l'exception d'un agent du bureau des affaires transversales qui rejoint le bureau du pilotage des effectifs et de la rémunération au sein de la sous-direction du pilotage et de la stratégie RH.

Dans un souci de cohérence et de clarification, le pôle « autorité d'emploi du SG est transféré au SRH et devient une mission « Autorité d'Emploi du SG ». Trois postes, en provenance du Département de la Programmation et des Moyens (DPM,) rejoindront cette structure, et par ailleurs, deux agents seront transférés au SRH.

3. Evolution de l'organisation du SRH

La principale évolution consiste en la **création d'une sous-direction du pilotage et de la stratégie,** par transfert des effectifs du Département du Recrutement, de la Mobilité et de la Formation (DRMF) et de ceux du Bureau de l'Emploi et de la Rémunération (BER), actuellement rattachés à la sous-direction des politiques de ressources humaines et des relations sociales.

Au sein de cette nouvelle sous-direction, le changement le plus impactant concerne le Bureau des Métiers, de la Mobilité et des Recrutements Spécifiques (B2MRS) et celui des Concours et de la Préparation aux Examens (BCPE) qui fusionnent au sein d'un Bureau du Recrutement et de l'Evolution Professionnelle (BREP). Cette nouvelle organisation permet de confier le suivi de la fonction « recrutement » à une même équipe, qu'il s'agisse des recrutements par concours, via la mobilité interne et externe ou par la voie des emplois réservés. Elle vise en outre à permettre aux Conseillères en Evolution Professionnelles (CEP) de disposer d'une vision sur les emplois à pourvoir (via la fonction recrutement) comme sur l'évolution des métiers et des compétences (GAEC). Enfin, la création d'une cellule en charge de la prospective emplois et métiers au sein de ce bureau garantit la pérennisation de la GAEC dont la méthodologie est en cours de définition dans le cadre du plan de transformation RH.

Dans un souci de cohérence, les deux agents en charge des moyens informatiques dédiés à la formation, jusqu'à présent directement rattachés à la cheffe du DRMF, se voient affectés au bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences. Ces agents continueront néanmoins à apporter leur collaboration à l'organisation des préparations aux concours.

En évoluant en Bureau du Pilotage des Effectifs et des Rémunérations (BPER), l'ex- BER renforce ses capacités d'analyse stratégique. Il intègre à cette fin un agent chargé de l'exploitation et de l'analyse des données RH, actuellement en poste au Bureau des Affaires Transversales (BAT).

La sous-direction des politiques sociales et de l'expertise statutaire (SRH2) est composée de trois bureaux (bureau du Dialogue Social et de l'Expertise Statutaire (SDES), Bureau de l'Action Sociale (BAS), Bureau de la Santé et de la Sécurité au Travail (BSST) ; la sous-directrice des politiques sociales et de l'expertise statutaires assumera également les fonctions d'adjointe à la cheffe de service. A ce titre, elle aura en charge le pilotage et l'animation des missions rattachées, hormis la mission SIRH, dont le chargé de mission « affaires transversales », assurera le pilotage et l'animation.

La sous-direction des métiers et des carrières (SRH1) n'est pas concernée par la nouvelle organisation, à l'exception de l'agent du BAT qui rejoint le BPER.

4. Impact sur les collaborateurs du SRH

- Impact sur l'encadrement de la nouvelle sous-direction du pilotage et de la stratégie

S'agissant des cadres, la cheffe du DRMF, et deux des chefs des trois bureaux qui le composent sont impactés par la nouvelle organisation du SRH, en particulier ceux du B2MRS et du BCPE qui fusionnent au sein d'un même bureau.

La cheffe du DRMF a vocation à occuper le poste d'adjointe au futur sous-directeur du pilotage et de la stratégie. La cheffe du bureau des concours et de la préparation aux examens sera responsable du nouveau bureau fusionné avec un périmètre plus important en terme d'encadrement et de coordination (8 agents supplémentaires) et de nouvelles missions (politique de recrutement et de mobilité, prospective emplois / métiers (GAEC)).

L'actuel chef de l'ex-B2MRS deviendra chef de bureau adjoint à la cheffe du nouveau Bureau du Recrutement et de l'Evolution Professionnelle (BREP). Il aura vocation notamment à assurer l'intérim de la cheffe de bureau et l'encadrement fonctionnel du nouveau bureau fusionné.

Les fonctions du chef du bureau de la formation professionnelle et du développement des compétences (BFPDC) ne sont pas directement impactées, à l'exception de l'encadrement supplémentaire de deux agents rattachés jusqu'ici à la cheffe du DRMF.

Les fonctions du chef du bureau du pilotage des effectifs et des rémunérations (Ex -BER) et de son adjointe ne sont pas non plus impactées, exception faite du rattachement d'un agent du BAT au nouveau bureau.

- Impact sur les futurs bureaux

Les agents du DRMF et du BER changent de sous-direction.

Si les missions des agents en charge de la préparation et de l'organisation des concours ne connaissent pas de modification, ceux du B2MRS voient les leurs évoluer de manière positive. En effet, la prise en compte des nouveaux enjeux du bureau fusionné (développement d'une politique de recrutement et d'évolutions professionnelle et GAEC) va occasionner de nouvelles missions et activités ainsi qu'une transversalité accrue.

Deux agentes dont une « chargées de gestion RH » et l'autre en charge des recrutements spécifiques, chargée de mission emploi/métiers », qui étaient principalement affectées à des tâches administratives seront désormais « chargées de recrutement ». A ce titre, elles contribueront à la définition de la politique de recrutement du ministère et seront chargées de sa promotion et de sa mise en œuvre.

Les deux conseillères en évolution professionnelle (CEP) évolueront progressivement vers une mission de développement et d'animation d'un réseau ministériel de conseiller(e)s mobilité, la majorité des situations individuelles ayant vocation à être traitées au niveau des autorités d'emploi, voire des services ou des établissements eux-mêmes. Elles continueront à intervenir dans les cas les plus complexes et ceux qui nécessitent une vision ministérielle ou interministérielle.

Par ailleurs, afin de renforcer le secteur du recrutement et de l'évolution professionnelle et d'assurer une meilleure transversalité avec les autres secteurs du bureau (recrutements et GAEC), il est prévu un poste de coordonnateur(trice).

Le développement d'une cellule en charge de la prospective emplois et métiers (GAEC) est permis par :

- la transformation d'un poste de chargé de mission « suivi des effectifs et analyse GPEEC » en « responsable de la prospective emplois et métiers (GAEC) » ;
- la transformation d'un poste de chargé de gestion RH et d'un poste de « chargée d'appui au recrutement et à la mobilité », en « chargées de prospective emplois et métiers (GAEC) ».

- Nouvelle fonction exercée par le SRH

Concernant les agents du DPM qui rejoignent le SRH, leur activité est inchangée, leur intégration collective au SRH sera mise en œuvre.

- Impact sur la situation indemnitaire des agents

S'agissant de l'impact éventuel concernant les groupes RIFSEEP et IFSE : aucun agent ne verra son groupe RIFSEEP revu à la baisse. Les situations pouvant donner lieu à revalorisation indemnitaire seront étudiées au cas par cas. Concernant l'IFSE, l'ajustement ou le changement de fiche de poste sera sans impact sur le délai de revalorisation prévu dans la note de gestion indemnitaire.

5. Association des personnels, anticipation et prévention des difficultés éventuelles

L'évolution de l'organisation du SRH a fait l'objet de plusieurs réunions d'information et d'échanges au sein du service. Le travail sur la nouvelle organisation a tout d'abord été lancé à l'occasion d'une réunion des chefs de bureaux du SRH et de leurs adjoints le 28 mars. Les chefs de bureau concernés par la nouvelle organisation (essentiellement ceux du DRMF, du BER et du BAT ont alors pu échanger avec leurs équipes de manière individuelle ou collective. Un nouveau point a été réalisé lors de la réunion de l'encadrement du SRH le 12 avril. D'autres entretiens individuels sont intervenus entre mi-avril et mi-mai, ainsi que des réunions de bureau.

Des entretiens individuels ont été proposés à chacun des agents impactés par cette évolution.

Les fiches de postes dont le contenu ou les missions évoluent de façon significative ont été établies en concertation avec les agents concernés (principalement les agents du B2MRS).

Enfin, le projet de nouvelle organisation a été présenté à l'ensemble des collaborateurs du SRH à l'occasion d'une réunion de service qui s'est tenue le 9 mai. Chaque agent a pu s'exprimer ou poser des questions lors de cette réunion. La cheffe du service a également demandé à l'ensemble de l'encadrement d'être particulièrement disponible pour répondre aux sollicitations des agents.

Une réunion d'information supplémentaire pour l'ensemble des agents du SRH, sera organisée le 24 juin.

L'étude d'impact (cf : tableau joint) a été effectuée conjointement avec le BSST, poste par poste, pour plus de précisions et de lisibilité.

L'ensemble des postes impactés, quel que soit la nature de l'impact sont listés. Pour chacun des agents les informations suivantes ont été renseignées :

- structure actuelle / future structure
- intitulé des postes avant / après
- évolution de l'organisation et des conditions de travail :
 - changement de périmètre structurel (modification du collectif de travail)
 - changement de N+1
 - changement de N+2
 - contenu du poste de travail
 - évolution des fonctions occupées
 - mesures de prévention / accompagnement spécifique

Les mesures de prévention et d'accompagnement spécifique tenant compte de l'ampleur de l'évolution sont précisées pour chaque poste dès lors que le contenu du poste de travail change, de façon à prévenir les risques.

Par ailleurs, l'accompagnement managérial du nouveau bureau fusionné (bureau du recrutement et de l'évolution professionnelle) sera adapté afin d'accompagner les agents qui évoluent ou changent de périmètres. Les recrutements prévus (coordonnateur du recrutement et de la mobilité, responsable prospective emplois / métiers) devront intervenir rapidement en tenant compte des profils requis en terme de compétence afin de pouvoir soutenir les missions (définition des politiques de recrutement, de mobilités, et de GAEC) et les équipes. De même, les besoins de formation et d'accompagnement méthodologique seront rapidement identifiés par les encadrants (notamment sur le secteur de la GAEC qui est un secteur en développement).

Les éléments du dossier seront adressés aux membres du CHSCT prévu le 12/06 et aux membres du CT-AC du 28/06.