



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

LA MINISTRE

Paris, le **22 DEC. 2016**

NOR : R D F F 1 6 3 6 2 6 1 C
M F P / 2 0 1 6 / 6 3 7 2 7 /

à

Mesdames et Messieurs les Ministres

Mesdames et Messieurs les préfets de région

Objet : Création d'un fonds d'innovation RH.

P. J. : 2 annexes.

Dans le cadre de la mise en place de la DRH de l'Etat, et de la stratégie de modernisation des ressources humaines qui en découle, j'ai souhaité faire de l'innovation en matière de ressources humaines une des priorités stratégiques de l'action du ministère de la fonction publique.

Afin de concrétiser cet engagement, j'ai décidé de mettre en place, dès 2017, un fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'Etat, appelé « fonds d'innovation RH », doté d'un million d'euros.

L'objet de ce fonds est de permettre le financement d'expérimentations en matière RH, sur la base d'un appel à projets national, afin de promouvoir les meilleures démarches et de les capitaliser dans l'ensemble de la fonction publique.

Les thèmes de l'appel à projets seront priorisés pour une période de deux ans par la direction générale de l'administration et de la fonction publique, compte-tenu des besoins identifiés avec vos ministères.

Pour 2017 et 2018, j'ai souhaité que les expérimentations donnant accès à un financement soient directement en lien avec les thèmes traités dans le cadre de la consultation « Ma fonction publique se réinvente », conduite actuellement auprès des agents.

Les projets issus des ateliers participatifs organisés dans le cadre de cette consultation seront présentés au cours d'un colloque de clôture de la démarche que je présiderai début 2017. Si de nombreux projets présentés peuvent être expérimentés et financés, sans mobilisation du fonds d'innovation RH, par les employeurs des agents à l'initiative de ces projets, certains d'entre eux pourront être soutenus financièrement par le fonds d'innovation RH dès lors qu'ils sont expérimentés dans un service de l'Etat et sont aisément reproductibles dans d'autres administrations.

.../...

Les priorités pour 2017 et 2018 porteront donc sur la mise en place des nouveaux modes d'organisation du travail, de management et d'acquisition de connaissance, la conduite du changement en matière RH, la prévention des risques professionnels et le bien-être au travail.

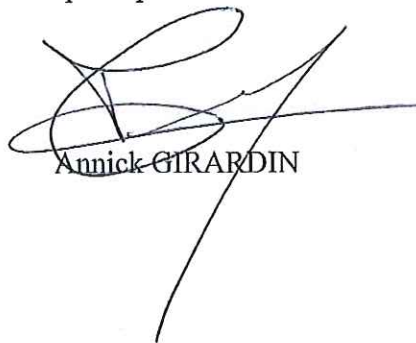
Les expérimentations qui bénéficieront d'un financement peuvent être conduites au niveau central (les projets étant alors proposés par les secrétaires généraux de ministère) ou aux niveaux déconcentrés de l'administration de l'Etat (les projets étant alors proposés par les autorités compétentes : préfets, recteurs, directeurs régionaux des finances publiques, etc.). Les projets sur les territoires sont transmis par les représentants de l'Etat dans la région ou dans la collectivité d'outre-mer, auxquels le financement est délégué. S'agissant des établissements publics, leurs projets seront proposés par les secrétariats généraux de leur(s) ministère(s) de tutelle.

Un porteur de projet unique est désigné lorsque le projet associe plusieurs administrations de l'Etat. Le fonds d'innovation RH soutiendra financièrement les projets d'expérimentations jugés les plus innovants et les plus aisément reproductibles, afin de favoriser un effet de levier financier. Dans ce cadre, le comité chargé de sélectionner les projets à financer prendra notamment en compte le caractère interministériel des expérimentations ainsi que ceux ayant associé directement les agents.

Afin de favoriser le processus de décloisonnement des administrations, les projets associant plusieurs versants de la fonction publique retiendront une attention toute particulière. Le cas échéant, des collectivités et organismes relevant des fonctions publiques territoriale et hospitalière seront associés par le porteur de projet à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

J'ai souhaité que le fonctionnement de ce fonds soit le plus simple possible, de manière à limiter la charge de travail de vos équipes, notamment dans la phase de proposition des projets. Les modalités de fonctionnement de ce fonds, ainsi que ses caractéristiques techniques, sont détaillées en annexe à la présente circulaire.

Je forme le vœu que la création du fonds d'innovation RH réponde aux attentes que vous avez exprimées en la matière et que l'évaluation des expérimentations ainsi soutenues puisse permettre la diffusion et la généralisation de pratiques innovantes en matière de ressources humaines au sein de la fonction publique.



ANNICK GIRARDIN

ANNEXE 1

Caractéristiques techniques du fonds d'innovation RH

1. Généralités

Le présent document a pour objet de définir les modalités de l'appel à projets relatif au financement d'actions innovantes en matière de ressources humaines, pour mener à bien des expérimentations destinées à promouvoir les meilleures démarches et à les capitaliser dans l'ensemble de la fonction publique de l'Etat. Son financement est assuré par le fonds d'innovation RH, porté par le programme 148 « Fonction publique ».

Ce dispositif est issu des travaux conduits en 2016 avec les agents dans le cadre de la consultation « Ma fonction publique se réinvente » et des échanges réguliers avec les ministères.

Les projets peuvent être intégralement financés par le fonds ou co-financés par les structures bénéficiaires.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique, gestionnaire de ce fonds, est chargée de veiller à sa bonne articulation avec les fonds de modernisation et dispositifs d'appui existants (plan investissement d'avenir, fonds de modernisation des directions départementales interministérielles, fonds du ministère chargé de l'agriculture,...). Dans ce cadre, elle peut être amenée à conseiller les porteurs de projet dans leur démarche de candidature afin que ces derniers retravaillent le contenu de leur projet pour le rendre éligible au fond ou sollicitent le bon vecteur de financement.

2. Thèmes de l'appel à projets pour 2017 et 2018

Pour la période 2017-2018, les projets d'expérimentation éligibles au fonds d'innovation devront concerner trois thématiques. Ces thématiques sont développées ci-après afin que les porteurs de projet puissent identifier les enjeux auxquels le comité de sélection entend voir répondre au travers des financements alloués.

Les projets répondant à ces enjeux et issus des travaux conduits sur l'innovation et de la consultation « Ma fonction publique se réinvente » sont éligibles au fonds.

D'une façon générale, les projets retenus devront être particulièrement innovants.

Thématique 1. La mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail de management et d'acquisition de connaissance

Les projets d'expérimentations relevant de cette thématique pourront notamment s'attacher à répondre aux enjeux posés par les trois thèmes suivants.

Le travail à distance

Le numérique et ses usages tendent à bouleverser l'« unité de temps et de lieux » qui prévalaient dans les organisations du travail à l'ère industrielle. Le travail s'affranchit désormais de ses contraintes spatiales et emprunte de nouvelles formes : télétravail, nomadisme, travail en espaces partagés (également dits de co-travail), tiers lieux favorisant l'échange entre des mondes professionnels jusque-là éloignés. Ces évolutions introduisent de nouveaux usages et peuvent être facteurs de nouvelles difficultés : surcharge informative, contraintes excessives de réactivité, nouvelles formes de souffrance au travail. Ces évolutions interrogent aussi les modes de management contemporains, enjoins à s'adapter à ces mutations rapides alors que les responsables sont eux-mêmes soumis à des impératifs de productivité et d'immédiateté.

Les nouvelles organisations collaboratives et l'innovation participative en matière de ressources humaines

Comme toute organisation, la fonction publique est propice à la formation de communautés ou de groupes d'agents qui partagent des objectifs ou des intérêts communs autour d'une politique publique, de fonctions transverses... Pour autant, la structure pyramidale et la hiérarchisation des organisations publiques, l'urgence du quotidien ou la parcellisation des expertises perpétuent des modes de communication verticale, mais rarement transversale ou latérale, dans leur fonctionnement. La diffusion de la culture de l'innovation en matière RH consiste aussi à impliquer tous les agents concernés et à promouvoir et valoriser leurs contributions, portant notamment sur l'amélioration participative des processus. L'émergence des communautés professionnelles ou le souhait d'en créer entre pairs d'institutions différentes est aujourd'hui facilitée avec l'accessibilité des outils numériques.

L'acquisition de connaissances à distance et les plateformes de partage

Le numérique démocratise l'accès à la connaissance, se traduit par de nouvelles formes d'acquisition de compétences et facilite la mise en commun. Le développement de la formation à distance permet à chacun d'accéder plus facilement à la formation, de construire et bénéficier de parcours de formation individualisés. Le développement d'organisations auto-apprenantes, les « jeux sérieux » émergent dans la fonction publique et répondent à des attentes accrues en matière d'accès au savoir. La formation des collaborateurs est omniprésente, on apprend des autres en permanence, tout en leur apprenant en retour. A cet égard, les plateformes de partage se développent. Les agents mettent en commun des compétences, des problématiques communes et des solutions duplicables. L'accélération du travail collaboratif permet ainsi des transferts informels de compétences et de solutions aux problématiques, qui permettent d'augmenter l'agilité et la polyvalence des collaborateurs.

Thématique 2. La conduite du changement en matière RH – l'anticipation et l'étude des impacts RH

Les projets d'expérimentations relevant de cette thématique pourront notamment s'attacher à répondre aux enjeux posés par les problématiques suivantes. Ils devront être particulièrement innovants et privilégier des approches à caractère interministériel, voire inter fonctions publiques comme celles tendant à mutualiser des actions RH, en métropole comme en outre-mer.

L'anticipation et l'étude des impacts RH

L'anticipation et l'étude des impacts RH doivent permettre de décrire et d'expliquer les changements d'organisation pour anticiper la gestion des ressources humaines correspondantes. Pour y répondre, il convient de comparer l'organisation existante avec le (ou les) organisations attendues pour évaluer les impacts en termes de postes, d'effectifs et de mobilités des agents, de s'appuyer sur les bilans sociaux existants et les éléments de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences pour en déduire les informations pertinentes quant aux impacts RH – par exemple, les prévisions de départs à la retraite ou le risque de perte de compétences rares – d'identifier les évolutions de postes (postes plus ou moins fortement modifiés, supprimés, transférés d'un site à un autre,...), de façon quantitative et qualitative (en précisant les évolutions des compétences requises), de traduire ces changements en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de besoins de mobilités des agents (mobilités fonctionnelles ou géographiques), d'identifier les impacts de ces changements en termes d'organisation, de conditions de travail, de modalités de continuité de service mais aussi de qualité de service et enfin de permettre de construire un plan d'accompagnement RH pour traiter l'ensemble des impacts identifiés (mobilités, impact sur la vie privée, organisation et conditions de travail).

L'identification et la mise en œuvre des mesures d'accompagnement RH

Il s'agit ici de permettre de dimensionner au mieux les mesures d'accompagnement des agents au regard des besoins identifiés et d'innover dans leurs modalités de mise en œuvre.

L'accompagnement des évolutions professionnelles des agents au sein ou en dehors des structures est essentiel pour favoriser la conduite du changement. Les agents doivent bénéficier de toutes actions pertinentes et innovantes leur permettant de construire et mettre en œuvre leurs projets d'évolution professionnelle.

Le pilotage et le suivi d'un changement en matière de ressources humaines

L'étude et l'anticipation d'un changement RH doivent pouvoir déboucher sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement des agents, dans ses dimensions quantitative et qualitative. Sur cette thématique en particulier, il convient d'innover. Par conséquent, il importe que ces travaux puissent faire l'objet d'une approche dynamique et associant les agents et leurs représentants. La prévention des situations de tension et de crise relève de cette problématique. L'étude et l'anticipation des changements RH doivent permettre de communiquer et d'expliquer le changement. Ces travaux doivent également avoir pour but d'explicitier le sens des changements d'organisation et de management, leur contexte, les enjeux et les finalités, pour répondre au mieux aux interrogations des agents et favoriser leur adhésion au changement.

Thématique 3. La prévention des risques professionnels / le bien-être au travail

Les projets d'expérimentations relevant de cette thématique pourront notamment s'attacher à répondre aux enjeux posés par les questions suivantes.

Il s'agit ici de promouvoir les projets portant sur la prévention des risques professionnels et sur la qualité de vie au travail, à la condition qu'ils présentent, là également, un caractère innovant par rapport à une démarche plus classique d'élaboration ou de modification du document unique d'évaluation des risques professionnels.

Les projets pourront concerner des organisations innovantes en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au travail et privilégiant une dimension interministérielle ou inter-fonctions publiques et pluri-disciplinaires.

Il pourra également s'agir d'un projet participatif ou organisationnel nouveau visant à agir sur plusieurs dimensions du bien-être au travail (projets de services, espaces de discussion entre agents sur les conditions de travail, modes d'organisation du travail visant à favoriser la latitude décisionnelle des équipes).

Les projets pourront enfin mobiliser des outils innovants dans la prévention de la pénibilité, en particulier avec l'objectif de renforcer la prévention de l'usure professionnelle pour éviter les situations d'inaptitude, et proposant par ailleurs des solutions novatrices pour le reclassement des agents.

3. Opérations financées

Les opérations financées le sont sur des crédits de fonctionnement (titre 3). Les crédits de rémunération (titre 2) ne peuvent donner lieu à une participation financière au titre du fonds d'innovation RH.

Le financement alloué aux services ne saurait servir à financer des dépenses liées à des investissements comme l'achat d'équipements de sécurité, d'engins ou de véhicules.

Le cas échéant, le dispositif de la réserve régionale d'emplois pourra être mobilisé par le préfet de région, pour les programmes contributeurs à cette réserve, afin de favoriser le recrutement d'une personne ressource le temps du portage du projet. D'une façon générale, quel que soit le territoire, en métropole ou en outre-mer, le projet doit être porté par une personne ressource identifiée.

4. Porteurs de projets et bénéficiaires

Bien que les dossiers de demande de financement soient transmis par les secrétaires généraux pour ce qui concerne les administrations centrales et les établissements publics sous tutelle et par les secrétariats généraux pour les affaires régionales pour ce qui concerne les administrations déconcentrées de l'Etat, les porteurs de projet peuvent être l'ensemble des chefs de service ou responsables de structures porteurs d'une démarche expérimentale en matière d'innovation RH.

Un porteur de projet unique est désigné lorsque le projet associe plusieurs administrations de l'Etat. Le cas échéant, des organismes relevant des fonctions publiques territoriale et hospitalière peuvent être associés par le porteur de projet à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

5. Constitution des dossiers de candidature

Pour ce qui concerne les projets proposés au niveau local, les représentants de l'Etat, (services RH des préfectures, SGAR, plateformes régionales d'appui à la GRH-PFRH) sont chargés d'aider à la constitution des dossiers de « candidature » à la conduite d'une expérimentation, en lien avec le ou les services de l'Etat concernés. Le nouveau conseiller en organisation du travail – accompagnement du changement RH, au sein des PFRH, aura pour mission particulière d'aider à la constitution des dossiers et de porter ces expérimentations qui seront capitalisables. Pour les projets relatifs à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, les conseillers action sociale et environnement professionnel (CASEP) interviendront naturellement en appui du conseiller en organisation du travail – accompagnement du changement RH.

Pour les autres projets, en particulier ceux issus des collectivités d'outre-mer, les bureaux de la direction générale de l'administration et de la fonction publique chargés respectivement de la modernisation des politiques de ressources humaines et de l'animation interministérielle et territoriale (RH1), des politiques de recrutement, de formation et de professionnalisation (RH2) et des politiques sociales, de la santé et de la sécurité au travail (PS2), apporteront, en tant que de besoin, un appui pour aider à préciser le projet et en définir les modalités opérationnelles. Il importe cependant que la fiche d'expression soit précisément renseignée et accompagnée de la documentation nécessaire à la compréhension du projet.

6. Dépôt des dossiers de candidature

Les porteurs de projet remplissent une fiche d'expression des besoins, annexée ci-après à la présente circulaire et disponible sur le site internet de la fonction publique. Cette fiche doit être accompagnée de toute la documentation utile, sur les plans techniques et financiers, permettant de crédibiliser les projets proposés.

Deux vagues de sélection des dossiers sont organisées annuellement.

Les fiches d'expression des besoins sont transmises par courriel à l'adresse innovationRH.dgafp@finances.gouv.fr **au plus tard le 15 février de l'année** au titre de laquelle le financement est sollicité s'agissant de la première vague annuelle de financement et **avant le 1^{er} juin de l'année** au titre de laquelle le financement est sollicité s'agissant de la seconde vague annuelle de financement.

7. Instruction et sélection des dossiers

La direction générale de l'administration et de la fonction publique présente le dossier de demande de financement au comité de sélection, composé, outre la DGAFP elle-même, de représentants du secrétariat général pour la modernisation de l'Etat et de la direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre ainsi que de personnalités qualifiées.

Le comité de sélection fait part au porteur de projet de sa décision, au plus tard le 1^{er} mars pour la première vague de l'année au titre de laquelle le financement est sollicité et mi-juin pour la seconde vague.

Le comité examine les dossiers au regard des critères de sélection suivants :

- la qualité de l'analyse du besoin, la cohérence de la réponse proposée, l'appropriation locale de la démarche ;
- le caractère innovant des propositions d'action ;
- leur caractère interministériel ;
- la participation de plusieurs versants de la fonction publique ;
- le caractère reproductible de l'action ;
- l'association des agents et de leurs représentants, ainsi que, s'agissant des thématiques 3 et 4, des acteurs de la prévention ;
- le montant du projet et, le cas échéant, la part de cofinancement par la structure bénéficiaire ou par un autre programme budgétaire ;
- le calendrier prévisionnel de mise en œuvre.

8. Modalités de financement

S'agissant de projets portés aux niveaux déconcentrés, le financement est délégué au secrétariat général pour les affaires régionales via une mise à disposition de crédits du programme 148 vers les unités opérationnelles (UO) régionales du budget opérationnel de programme (BOP) services locaux. Afin de responsabiliser les porteurs de projet et de simplifier la gestion, la totalité des autorisations d'engagement sera déléguée en une fois, et les crédits de paiement seront délégués selon le tableau de financement.

S'agissant de projets portés au niveau central, le financement sera assuré par la voie du rétablissement de crédits.

9. Suivi et évaluation de la mise en œuvre des projets

Tout projet d'expérimentation accepté par le comité de sélection devra se doter de moyens pour suivre et évaluer sa mise en œuvre.

A cet effet, le responsable du projet sélectionné, mettra en place un comité de suivi auquel la DGAFP, le SGMAP et la DSAF pourront participer, en tant que membres permanents. Le comité examinera, sur la base des éléments transmis par le responsable, les conditions d'avancement du projet, son adéquation avec les objectifs fixés et arbitrera le cas échéant en cas de difficultés rencontrées au cours de sa mise en œuvre.

Le dossier comprendra tous les éléments et indicateurs pertinents pour évaluer chacun de ces points, a minima il sera constitué de :

1. Un planning précis des différentes phases du projet avec identification des jalons de réception de chaque livrable attendu.
2. Un tableau de financement présentant le coût de chaque phase et l'échéancier des paiements.
3. Un état descriptif de chaque livrable et des indicateurs de qualité associés.

Une fiche d'évaluation sera diffusée aux porteurs de projet retenus afin de permettre de cadrer les retours sur les projets mis en œuvre.

ANNEXE 2

Fonds d'innovation RH - FICHE d'EXPRESSION DES BESOINS

Direction générale de l'administration et de la fonction publique – fiche à renvoyer à innovationRH.dgafp@finances.gouv.fr

Le service porteur du projet

Structure :

Porteur du projet (nom, fonction, coordonnées) :

Contact opérationnel (nom, fonction, coordonnées) :

Le correspondant administratif si différent du porteur de projet

Structure :

Correspondant administratif du projet (nom, fonction, coordonnées) :

Contact opérationnel (nom, fonction, coordonnées) :

Les objectifs visés

Thématique : mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail et d'acquisition de connaissance / conduite du changement en matière RH - l'anticipation et l'étude des impacts RH / prévention des risques professionnels - bien-être au travail (*razer les mentions inutiles, ne retenir qu'une seule thématique par projet, dans l'hypothèse où un projet relève de plusieurs thématiques, retenir la principale*)

Contexte :

Objectifs recherchés :

Livrables souhaités :

Freins ou risques susceptibles de perturber l'atteinte des objectifs :

Les acteurs

Porteur de projet :

Personnes participant au projet en interne (dans l'ensemble des structures bénéficiaires) :

Structures bénéficiaires du projet :

Partage des tâches envisagé entre un éventuel prestataire et la structure porteuse :

Accompagnement souhaité par la DGAFP (préciser) :

Le calendrier prévisionnel du projet

Date de démarrage :

Jalons :

Date de fin :

Le financement

Estimation du coût global du projet :

Répartition du coût envisagée entre le service porteur du projet et le fonds d'innovation RH :

Calendrier prévisionnel d'exécution des dépenses :

Autres informations

NB : si le projet s'intègre dans une démarche de changement plus globale, intégrant, par exemple, une réorganisation des services, un partenariat avec d'autres structures, des actions de formation ou un financement sollicité au titre d'un autre fonds de soutien aux opérations d'innovation et de modernisation, précisez l'articulation du projet présenté au titre du fonds d'innovation RH avec le dispositif général.
