

Concours d'entrée

Voies générale et "Orient" Concours interne et Troisième concours

Sujet V0

4^{ème} épreuve d'admissibilité

Durée : 4 heures – coefficient 2

Une épreuve de résolution d'un cas pratique à partir d'un dossier portant sur des enjeux organisationnels et managériaux

Sujet

Administrateur(trice) de l'Etat, vous êtes affecté(e) depuis quelques mois au sein de la direction des ressources humaines d'un ministère en tant que responsable du pôle « accompagnement du management des organisations et intelligence collective ». Votre spectre d'intervention couvre des thématiques de modernisation de la fonction Ressources Humaines (RH) et notamment l'ensemble des éléments concourant à l'évaluation des agents du ministère.

Le ministère envisage depuis presque une année d'implanter, à titre expérimental, un laboratoire d'innovation dans le domaine RH. En effet, l'administration, qui souhaite transformer son mode de fonctionnement (améliorer les conditions d'exercice du télétravail, travailler en mode projet...), y voit un vecteur de performance et d'impact transformationnel fort, tant vis-à-vis des agents du ministère que des citoyens et des acteurs économiques avec lesquels elle entretient des rapports dans le champ des politiques publiques dont le ministère est en charge.

Les principes constitutifs de ce type de laboratoire sont :

- la coopération des agents entre eux, relevant potentiellement de services, métiers, niveaux hiérarchiques différents, dans un esprit d'initiative, de créativité et d'innovation,
- une démarche centrée usagers / utilisateurs,
- le principe d'expérimentation et de droit à l'erreur,
- des champs d'intervention larges (technique, organisationnel, sociaux, gestion RH, ...).

Parallèlement, une intersyndicale a publié un tract appelant les agents du ministère à boycotter l'entretien professionnel pour la prochaine campagne. La crise sanitaire ayant profondément questionné l'organisation du travail, les pratiques managériales, les relations interpersonnelles, les métiers et les collaborateurs eux-mêmes, cet appel commence à produire des effets jugés inquiétants par l'administration. Ce blocage est à la fois le résultat de la crise sanitaire mais également le fruit d'une interrogation plus ancienne et plus profonde sur le processus même de l'évaluation professionnelle au sein de la fonction publique.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) a proposé à l'ensemble des organisations syndicales une rencontre d'ici trois semaines pour tenter de trouver une voie de sortie à cette crise et considère que la situation est une opportunité à saisir pour initier l'activité de ce laboratoire d'innovation RH en prenant comme prototype la question de l'évaluation. Elle souhaite notamment que vous proposiez un dispositif de négociation et de recherche de solution qui utilise les modalités d'actions de ce laboratoire et vous demande de préparer une courte note de contexte suivie en annexes :

1. d'éléments de langage pour la rencontre avec les organisations syndicales ;
2. d'un plan d'action pour mettre en place de façon opérationnelle le laboratoire d'innovation sous 3 mois au sein du ministère (positionnement, gouvernance, équipe-projet, calendrier, budget prévisionnel, ...);
3. des problématiques que le laboratoire pourrait aborder pour initier les travaux autour de l'entretien professionnel en vous attachant particulièrement au rôle et à la posture des managers dans le contexte de transformation du fonctionnement de l'administration.

Dossier

N°	Documents joints	Pages
1	Organigramme de la DRH du ministère	5
2	6 bonnes raisons de se retirer de son entretien professionnel (Extrait <i>Tract syndical</i> , 2023), https://cgt-tefp.fr	6 et 7
3	L'évaluation professionnelle dans la fonction publique d'Etat (<i>service-public.fr</i> , 2023)	8
4	Comment se débarrasser de l'entretien annuel ? (<i>article du Monde par Catherine Quignon</i> , février 2019) https://www.lemonde.fr	9 et 10
5	La fabrique RH – projet « parcours COMFOR » 2023, https://www.modernisation.gouv.fr	11 et 12
6	Faut-il créer des laboratoires d'innovation publique (<i>fiche pratique, la gazette.fr</i> , 2017) https://www.lagazettedescommunes.com (extraits)	13 et 14
7	Pages 8 à 15 du guide « Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique », 2019, DGAFP https://www.fonction-publique.gouv.fr	15 à 22
8	Evaluer et reconnaître, extrait de « Diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique », 2019, DGAFP https://www.fonction-publique.gouv.fr	23
9	Le télétravail dans la fonction publique après la crise sanitaire, 2022, Cour des comptes. https://www.ccomptes.fr	24 à 26
10	Extrait du blog Sustainability, cabinet Wavestone, 2023. https://www.wavestone.com	27 et 28

Liste des sigles :

AT : Accident du travail

BACIF : Bureau des achats, du contrôle interne et des finances

BRHAG : Bureau des ressources humaines et des affaires générales

CAP : Commission administrative paritaire

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CIA : Complément indemnitaire annuel

DGAFP : Direction générale de l'administration de la fonction publique

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

GPEEC : Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

IFSE : Indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise

MP : Maladies professionnelles

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

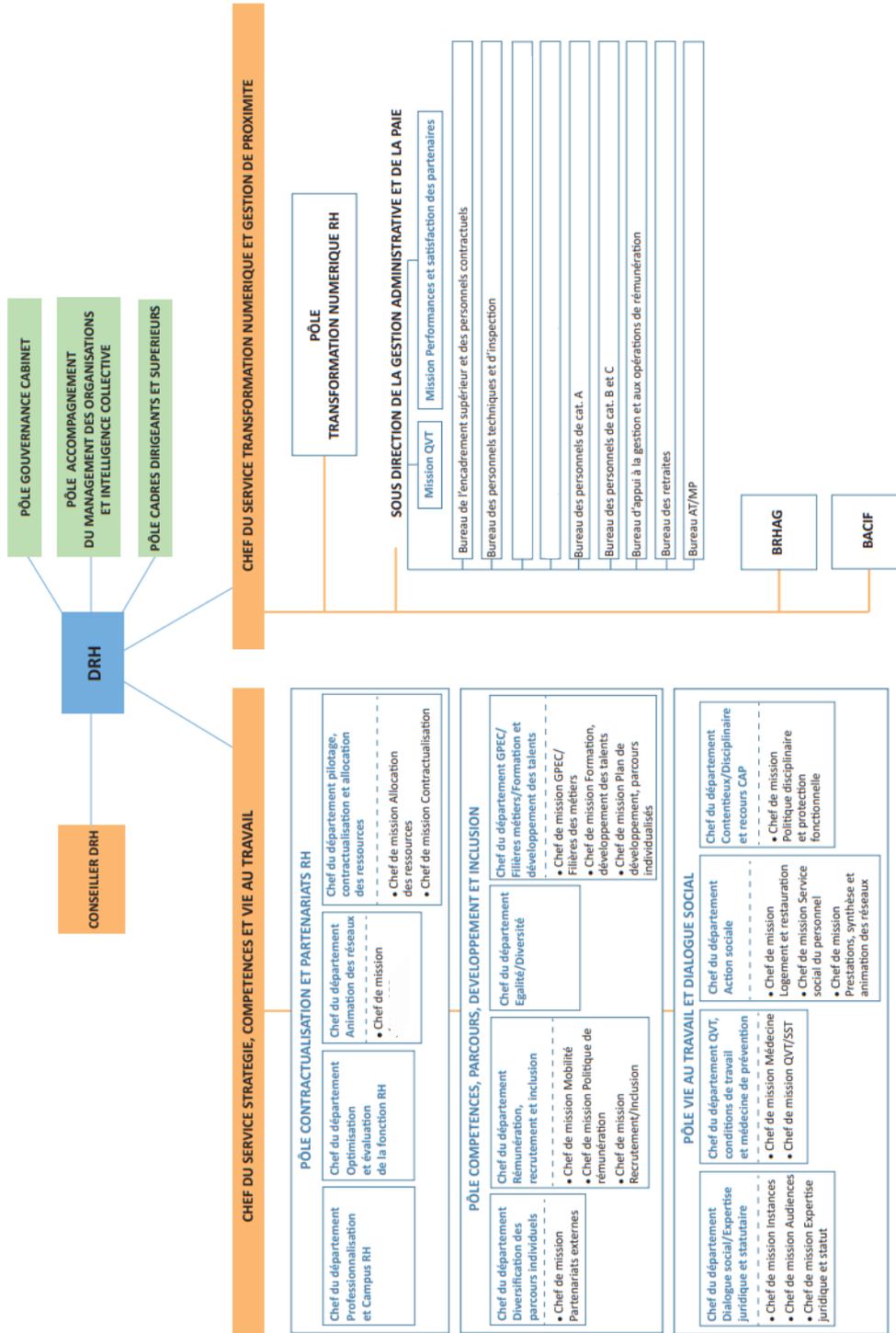
QVT : Qualité de vie au travail

R&D : Recherche et développement

RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

SGAR : Secrétaire général aux affaires régionales

SST : Santé, sécurité au travail



Document 2 : 6 bonnes raisons de se retirer de son entretien professionnel
extrait *Tract syndical, 2023*, <https://cgt-tefp.fr>



6 bonnes raisons de se retirer de son entretien professionnel en 2023

(...)

Non rien à faire les entretiens d'évaluation ne sont toujours pas de sympathiques échanges de pratiques professionnelles, mais un dispositif bureaucratique et idéologique, isolant l'agent.e face à la dégradation de nos conditions de travail et ayant pour fonction de vérifier l'adhésion et la soumission aux objectifs et orientations fixées par notre hiérarchie.

Nos organisations syndicales continuent de refuser l'individualisation, l'isolement et la concurrence entre agent.es et appellent ceux-ci à se retirer des entretiens professionnels, au moyen de la lettre type jointe ou par toute autre modalité.

Nous réitérons les arguments portés par nos syndicats sur les dangers que présente l'entretien annuel d'évaluation pour les agent.es et les collectifs de travail.

1/ L'entretien professionnel nuit aux collectifs de travail et à la santé

Il est démontré que la fixation d'objectifs et l'évaluation individuelle des performances nuisent à la santé.

Cette procédure arbitraire et injuste est source de discriminations, renforce les angoisses, désorganise les solidarités et détruit la confiance au travail. Nous avons tous ces souvenirs de collègues – ou nous-mêmes – voyant venir la date de l'entretien avec une boule au ventre qui ne nous lâche pas et/ou la sortie de l'entretien en larmes voire se solder par un arrêt de travail.

2/ Les ratios de promotion sont très faibles

Plus personne n'est dupe : évaluation ou pas, les promotions dans le grade ou le corps supérieurs sont toujours données au compte-goutte et quand il y en a, l'opacité et l'arbitraire restent de mise, d'autant plus depuis la suppression de la consultation préalable des CAP.

3/ Les suppressions de postes et les réorganisations continuent... et s'aggravent

Le rouleau compresseur des suppressions de postes s'est interrompu en 2021, mais les réductions cumulées pendant 10 ans ont créé une situation catastrophique!

Cyniquement, les directions en appellent à la solidarité ou à l'entraide, alors que les besoins sont criants pour accueillir le public et traiter les dossiers. Pour les agent.es à temps partiels, surtout des femmes, c'est la double peine puisque la charge de travail n'était déjà pas adaptée. Avec l'entretien professionnel, on est évalué.e sur le travail fourni alors que le ministère ne nous donne pas les moyens de rendre un service de qualité, et on est rendu.e responsable de cette situation !

4/ Nos salaires n'augmentent pas

Le point d'indice, élément de rémunération qui permettrait à toutes de voir les traitements augmenter, continuent de stagner alors que les prix flambent.

Question RIFSEEP, globalement seul.es les mieux payé.es ont encore eu droit à quelque chose cette année, et c'est la hiérarchie qui en a le plus profité, évidemment.

Le montant du CIA est décidé de manière discrétionnaire avec des quotas d'agent.es « bon.nes » ou « moins bon.nes ». Quelle que soit l'évaluation individuelle, les montants versés ont été différents d'une région à l'autre, d'une catégorie à l'autre. Nombre d'agent.es attendent toujours la revalorisation de leur prime à l'occasion d'un changement de groupe ou d'une suppression de postes !

5/ Aucune reconnaissance statutaire

Les catégorie C sont méprisé.es par l'administration et n'ont aucune perspective de promotion de grade ou de corps. La complexification des tâches n'est accompagnée d'aucune revalorisation statutaire. Pour les contrôleur.euses du travail, il n'y a même plus de perspectives et de propositions de la part du ministère.

6/ Des recours non traités par l'administration

De plus en plus d'agent.es forment des recours à l'encontre de leur compte-rendu d'entretien professionnel.

L'administration doit consulter la CAP avant de rendre sa décision. Or, le traitement de ces recours est un véritable scandale, l'administration refusant de trancher les litiges, renvoyant dos-à-dos agent.e et supérieur.e hiérarchique...

Retirons-nous des entretiens professionnels !

Depuis sa mise en place, nos organisations syndicales n'ont pas manqué d'alerter le ministère sur la souffrance que génère ce dispositif parmi les collègues. **Nous refusons l'approche comptable et la perte du sens de nos missions.** Nous revendiquons notamment :

- l'abandon de tous les objectifs chiffrés et de la politique d'évaluation par objectifs ;
- l'arrêt des suppressions d'emploi et de missions, des mutualisations, des disparitions de sites, des externalisations, des réorganisations visant à gérer la pénurie ;
- le recrutement d'agent.es statutaires à hauteur des besoins pour un service public de qualité ;
- l'arrêt de la dévalorisation et de la mise en concurrence des agent.es comme mode de relation hiérarchique.

Document 3 : L'évaluation professionnelle dans la fonction publique d'Etat (*service-public.fr, 2023*)

L'appréciation de la valeur professionnelle des agents est fondée sur un entretien professionnel annuel. L'entretien donne lieu à un compte-rendu auquel l'agent peut apporter des observations et dont il peut demander la révision. L'entretien professionnel est pris en compte pour l'avancement des fonctionnaires et la réévaluation de la rémunération des agents non titulaires en CDI ou en CDD de plus d'un an.

Agents concernés

Un entretien professionnel est organisé chaque année avec le fonctionnaire titulaire. Le fonctionnaire doit justifier d'une durée de présence effective suffisante au cours de l'année pour permettre à son supérieur hiérarchique d'apprécier sa valeur professionnelle. Cette durée est appréciée au cas par cas. Elle peut notamment varier selon la nature des fonctions exercées. Lorsque le fonctionnaire change de poste en cours d'année, l'évaluation est effectuée au regard du poste qu'il a occupé le plus longtemps. Le fonctionnaire stagiaire fait l'objet d'un suivi en cours de stage en vue de sa titularisation.

Objet de l'entretien et critères d'évaluation

L'entretien professionnel est un moment d'échange entre le fonctionnaire et son supérieur hiérarchique direct sur le bilan de l'année écoulée et les objectifs pour l'année suivante. L'entretien porte principalement sur les points suivants :

- Résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire au regard des objectifs fixés et des conditions d'organisation et de fonctionnement du service
- Objectifs pour l'année à venir et perspectives d'amélioration des résultats professionnels
- Manière de servir
- Acquis de l'expérience professionnelle
- Besoins de formation
- Qualités d'encadrement s'il y a lieu
- Perspectives d'évolution professionnelle.

Le fonctionnaire est informé, au cours de l'entretien, des conditions d'ouverture et d'utilisation du compte personnel de formation. Des arrêtés ministériels peuvent fixer d'autres thèmes sur lesquels peut porter l'entretien professionnel en fonction de la nature des tâches confiées et du niveau de leurs responsabilités. Les perspectives d'avancement du fonctionnaire au grade supérieur peuvent également faire l'objet d'une appréciation particulière complémentaire. C'est le cas si le fonctionnaire a atteint, depuis au moins 3 ans au 31 décembre de l'année du tableau d'avancement, le dernier échelon de son grade et s'il n'a pas accédé à ce grade par avancement de grade, concours ou promotion internes. Cela concerne les agents en détachement, intégrés à la suite d'un détachement ou directement intégrés, qui n'ont bénéficié, depuis leur nomination dans leur administration d'origine, d'aucune promotion par avancement de grade, concours interne ou promotion interne. L'entretien professionnel peut porter sur d'autres thèmes fixés par arrêté en fonction de la nature des tâches confiées aux fonctionnaires et du niveau de leurs responsabilités.

Déroulement de l'entretien

Le fonctionnaire est informé de la date de l'entretien au moins 8 jours à l'avance. L'entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct du fonctionnaire. Des arrêtés ministériels précisent les conditions d'organisation de l'entretien professionnel, le contenu du compte rendu et les critères d'appréciation de la valeur professionnelle du fonctionnaire. Ces critères dépendent de la nature des tâches confiées et du niveau de responsabilités.

Compte-rendu

Le supérieur hiérarchique établit un compte-rendu de l'entretien professionnel. Il comporte une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle du fonctionnaire. Le compte-rendu est communiqué au fonctionnaire qui peut y apporter des observations. Il est ensuite signé par l'autorité hiérarchique qui peut formuler, si elle l'estime utile, ses propres observations. Enfin, il est *notifié* au fonctionnaire. Le fonctionnaire le signe pour attester qu'il en a pris connaissance, puis le retourne à l'autorité hiérarchique. Le compte-rendu est conservé dans le dossier du fonctionnaire.

Recours

Le fonctionnaire peut demander la révision du compte-rendu de l'entretien professionnel à son autorité hiérarchique dans les 15 *jours francs* suivant sa notification. L'autorité hiérarchique a 15 jours francs pour répondre à partir de la date de réception de la demande de révision. En cas de réponse défavorable, le fonctionnaire peut saisir la CAP dans le mois suivant la notification de la réponse. Après avis de la CAP, l'autorité hiérarchique communique au fonctionnaire le compte-rendu définitif de l'entretien. Le compte-rendu est conservé dans son dossier individuel. Le compte-rendu d'entretien peut également faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif.

Prise en compte des entretiens professionnels

Les comptes rendus d'entretiens professionnels font partie des éléments pris en compte pour préparer les tableaux d'avancement de grade.

Document 4 : Comment se débarrasser de l'entretien annuel ?
article Le Monde par Catherine Quignon, février 2019, <https://www.lemonde.fr>

Dans beaucoup d'entreprises, il est remplacé par des formes d'évaluation plus régulières et croisées.

La grande messe annuelle a pris un coup dans l'aile. Chaque année, c'était le même rituel : salariés et managers se retrouvent face-à-face pour faire le bilan, discuter des perspectives de carrière dans l'entreprise – et négocier une éventuelle augmentation. Compassé, inutile, déconnecté de la réalité... Petites et grandes entreprises sont nombreuses à juger cette formule insuffisante pour évaluer réellement l'évolution professionnelle des collaborateurs.

Autrefois incontournable, l'entretien annuel se voit désormais complété par de nouveaux processus de gestion des compétences. Feedback en continu, bilans professionnels entre collègues... Entraînées dans un mouvement lancé aux Etats-Unis en 2015 par deux géants du conseil, Deloitte et Accenture, les entreprises françaises adoptent de nouvelles formes d'évaluation de l'évolution professionnelle du collaborateur, plus régulières et croisées.

« La mise au point annuelle manque de concret, pointe Fabien Versange, PDG de SiteW, une start-up spécialisée dans les services Internet. On se retrouve à discuter d'évènements qui se sont déroulés il y a six mois, ce qui peut générer des incompréhensions. » Même son de cloche du côté de Brigitte Auffret, directrice générale déléguée de Manutan France : *« L'entretien comporte trop d'enjeux à la fois, déplore-t-elle. Il faut parler à la fois de performance, de rémunération, de formation... »*

Enquête de satisfaction

Ce constat a conduit Manutan à remettre à plat le système d'évaluation de ses personnels. L'entreprise de fourniture industrielle (2 300 salariés au compteur) a mis en place, dès 2018, un processus de feedback permanent au niveau de ses managers, appelé à se généraliser à l'ensemble des salariés du groupe.

Le collaborateur est non seulement évalué par son responsable, mais aussi par ses collègues : c'est une réhabilitation de l'évaluation dite à « 360° ». *« Ce qui se passe entre deux personnes reste subjectif, fait valoir Brigitte Auffret. C'est mieux que d'autres puissent donner leur point de vue. »*

Manutan a aussi mis en place une enquête de satisfaction des collaborateurs. Enfin, l'entreprise teste une application qui permet de donner et de recevoir des retours d'expérience en continu entre manager et salarié : à la suite d'une réunion, par exemple, le premier peut directement évaluer le collaborateur pour sa prise de parole en public. *« On évite ainsi le dialogue de sourd en se référant à des situations concrètes »,* souligne Brigitte Auffret. Si l'entretien annuel, qui reste imposé par certaines conventions collectives, demeure, il comporte moins d'enjeux avec à ce système.

A l'instar de Manutan, d'autres entreprises ont adopté des outils technologiques permettant une évaluation en continu. Des logiciels de gestion des compétences et des applications permettant d'échanger en permanence entre collaborateurs, managers et ressources humaines (RH), se sont multipliés sur le marché.

Ces outils permettent aussi de livrer son humeur du jour ou d'évaluer sa progression professionnelle. Salariés et managers peuvent désormais évaluer – et être évalués – en permanence. *« Les entreprises se posent de plus en plus la question de la nécessité du feedback en continu, confirme Rémi Malenfant, chargé des RH clients chez PeopleDoc (plateforme de digitalisation des processus RH). La technologie permet désormais de réagir à chaud, sans attendre l'entretien annuel pour faire le point. »*

Entretiens individualisés et mensuels

S'il remet aussi en question le caractère central de l'entretien d'évaluation, Victor Thoulouze, cofondateur de la start-up Archionline, ne se montre pas favorable aux applications d'évaluation en continu. *« Ces dispositifs incitent le salarié à ne raisonner qu'à court terme, estime-t-il. Cela n'est pas forcément favorable aux intérêts de l'entreprise sur la durée. »*

Pour favoriser une gestion des compétences plus rapprochée, l'entreprise a préféré mettre en place des entretiens individuels mensualisés entre les dirigeants et chacun des collaborateurs. Lors de cet échange, la rémunération est aussi discutée et réévaluée régulièrement. *« C'est un investissement de deux heures chaque mois, chronophage, mais bénéfique à la boîte sur le long terme, fait valoir Victor Thoulouze. Ce système permet d'éviter d'accumuler les non-dits et participe à la bonne ambiance. »*

« Les personnes les plus aptes à faire le suivi d'un salarié sont celles qui sont autour de lui », estime de son côté Rémi Gaubert, cofondateur de la société Web-atrion. Cette entreprise pratique les bilans professionnels entre collègues. Ce sont généralement les chefs de projet, âgés de 35 à 40 ans en moyenne et formés à cette procédure, qui font passer les bilans individuels aux 80 salariés de l'entreprise. L'échange a lieu dans un café ou lors d'un déjeuner. De manière à libérer la parole, le cadre se veut décontracté et les négociations salariales ne sont pas abordées lors de cet entretien. *« Je ne voulais pas que cet échange soit influencé par cette question pour éviter l'autocensure »,* explique Rémi Gaubert.

Dispositifs favorisant la transparence

Sur la rémunération aussi, l'entreprise a opté pour un système d'évaluation partagée entre les collaborateurs. Il y a cinq ans, les salariés ont fixé collectivement la grille des rémunérations de l'entreprise et chaque année, une enveloppe budgétaire leur est allouée pour les hausses de salaires.

« Quand c'est uniquement le PDG qui gère les augmentations salariales, cela génère des soupçons », considère Rémi Gaubert. Les salariés estiment donc eux-mêmes les augmentations qui leur paraissent justifiées pour chaque collaborateur. *« Aujourd'hui, mes salariés se rendent compte qu'on ne peut pas faire rentrer les gens dans les cases, s'amuse le dirigeant. Ils ont donc décidé d'opter pour une grille plus individualisée. »*

Toutes ces nouvelles formes d'évaluation sonnent-elles le glas de l'entretien annuel, condamné à la désuétude par ces dispositifs favorisant la transparence et la gestion de la performance en continu ? *« On ne peut pas dissocier complètement l'évaluation de la performance de l'exercice annuel de révision salariale, tempère Rémi Malenfant. Mais l'entretien annuel deviendra sans doute moins incontournable. »*

LA FABRIQUE RH

Projet « Parcours COMFOR »

Paris, le 27 décembre 2017

Dans le cadre du Laboratoire d'innovations « La Fabrique RH » initié par le SGAR d'Ile-de-France, un groupe de travail composé d'agents des trois versants de la fonction publique a élaboré un projet sur le thème de l'innovation managériale dont l'objectif est de remplacer les entretiens annuels d'évaluation, tels que nous les connaissons aujourd'hui, par deux échanges distincts, dont la périodicité peut être déterminée par l'agent et le manager :

- d'une part, un échange d'évaluation des compétences, axé sur le parcours et l'expérience professionnelles de l'agent, l'identification de ses points forts et ceux à améliorer, et la fixation des objectifs pour l'année à venir ;
- d'autre part, un échange professionnel et de formation, axé sur le projet professionnel de l'agent, les formations et les qualifications.

Ce projet porte le nom de « Parcours COMFOR » (pour compétences et formations).

Le caractère innovant de ce projet tient au fait qu'il redonne un caractère stratégique aux entretiens, en responsabilisant chacun des acteurs (l'agent et le manager), autour de deux rendez-vous privilégiés.

Ce projet permet également d'intégrer tous les nouveaux dispositifs mis en place par les dernières réformes en la matière : régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), complément indemnitaire annuel (CIA), gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), compte personnel d'activité (CPA), compte personnel de formation (CPF), valorisation des parcours et de l'expérience professionnelle, valorisation des acquis de l'expérience (VAE), et - c'est nouveau - validation des acquis de la formation (VAF).

Le « Parcours COMFOR » vise à ôter le caractère parfois formaliste et austère de l'entretien d'évaluation actuel pour instituer un véritable échange gagnant/gagnant entre l'agent et le manager, dans l'intérêt du service.

Il redonne donc du sens aux entretiens entre l'agent et son supérieur hiérarchique, en renforçant le management dans l'évaluation et la fixation des objectifs, et sur le plan de l'accompagnement de l'agent dans son parcours professionnel. Il favorise ainsi l'investissement de l'agent dans l'élaboration et la réalisation de son projet, de sa carrière et de sa formation.

En effet, l'accompagnement personnalisé constitue une avancée pour les agents, en les aidant à élaborer un projet professionnel réaliste, tenant compte à la fois de leurs aspirations et des besoins de l'administration. Cet objectif s'inscrit aussi dans le cadre des « besoins employeurs », dans une vision de GPEEC.

Enfin, ce projet incite à un dialogue plus fréquent, tout au long de l'année.

Pour cela, l'ensemble du dispositif « parcours COMFOR » repose sur quatre piliers :

- Une fiche de poste et/ou des missions confiées déclinées en objectifs à atteindre, avec des compétences et des savoirs rattachés ;
- Le projet de l'agent : qu'il soit personnel ou professionnel, qu'il concerne l'évolution de sa carrière ou ses projets de mobilité fonctionnelle, géographique et/ou professionnelle entre les trois versants de la fonction publique ou le secteur privé ;
- Les compétences professionnelles acquises, en cours d'acquisition ou à acquérir (savoirs, connaissances...) à rapprocher de celles attendues sur le poste ou pour les missions confiées ;

La communauté en une phrase...

La Fabrique RH accompagne tous les agents publics franciliens dans leurs projets d'innovation RH, de l'idée à l'expérimentation

Quels sont les objectifs de la communauté ?

La Fabrique RH fédère une communauté d'agents publics franciliens volontaires et désireux de faire bouger les lignes dans le domaine des ressources humaines. Mobilisant des agents d'administrations diverses et de toutes les fonctions publiques, elle a à cœur de porter des projets pour promouvoir l'innovation managériale, faciliter la convivialité, renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique, simplifier le reporting RH ou encore favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Quelles sont les activités ou offres de service de la communauté ?

La Fabrique RH propose un accompagnement d'un an pour consolider puis accélérer les projets d'agents publics volontaires.

Après la constitution d'une équipe, la mobilisation de nos ressources permet la construction d'un premier prototype. L'accompagnement de nos équipes et un coaching mensuel par des professionnels de l'innovation favorisent l'accélération du projet. Des services expérimentateurs sont ensuite rapidement identifiés et mobilisés par des actions de communication et de valorisation ciblées.

La Fabrique RH continue à soutenir les projets pendant et après l'expérimentation, notamment pour les aider à passer à l'échelle.

- Les **formations** initiale et continue - qui pourraient être certifiées dans le cadre d'une demande de VAF -, mais aussi les **diplômes** obtenus et les **qualifications** concourant à l'acquisition de nouvelles compétences et/ou connaissances, permettant de faciliter l'exercice des missions dans l'immédiat et de concrétiser le projet personnel et professionnel de l'agent à plus long terme. La formation comprend également la formation du manager à la conduite d'échange « parcours COMFOR ».

- A terme, une application numérique pourra être développée, créant une sorte de **curriculum vitae évolutif**, un « **CVE** » vivant en temps réel et toujours connecté, tendant vers **un système d'information des ressources humaines (SIRH) intégré**, commun aux trois versants de la fonction publique, pour retracer l'ensemble de la carrière de l'agent.

Ainsi, le **CVE**, le **fiche de poste et l'attribution des missions** sont intégrées dans le SIRH et font l'objet d'un échange entre l'agent et le supérieur hiérarchique en début de carrière (année de stage), à chaque mobilité et dès qu'il y a une évolution des missions ou des changements liés à l'organisation du travail. Le SIRH est mis à jour par l'agent et validé par le supérieur hiérarchique au cours ou à l'issue d'un entretien.

Le poste occupé et les missions confiées s'inscrivent dans le cadre du **projet personnel et/ou professionnel de l'agent**. Ce projet évolue donc dans le temps et fait l'objet d'une actualisation régulière, une fois par an, entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Les **compétences professionnelles** peuvent ainsi être évaluées dans le cadre d'un échange d'évaluation allégé, plus court et centré uniquement sur les objectifs liés à la mission ou à la fiche de poste, qui repose désormais sur une évaluation longitudinale des résultats en lien avec les promotions, les avancements de grade, les modalités de revalorisation de l'IFSE et d'attribution du CIA... et aussi sur la manière de servir.

Les **besoins en formations** dépendent à la fois du projet de l'agent, des besoins du service et du poste occupé. Les **résultats obtenus** sont évalués dans le cadre d'entretiens professionnels jalonnés par les différentes étapes de la vie professionnelle de l'agent, comme :

- l'arrivée sur un nouveau poste (entretien initial qui fixe le cadre et les objectifs),
- l'inscription ou la participation à une formation (selon la typologie définie par le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat),
- l'évolution du projet professionnel,
- le souhait de passer un concours,
- tout autre événement lié à la formation (congé de formation, tutorat, engagement associatif, mobilité dans la fonction publique, reconversion professionnelle dans le secteur privé, certification par la VAE ou la VAF, créant ainsi une véritable validation des acquis de la formation).

Afin de mettre en œuvre ce projet, deux nouveaux supports d'échange sont créés : d'abord, un échange d'évaluation des compétences (**com...**); ensuite, un compte rendu d'échange professionnel et de formation (**...for**). La taille et la durée des entretiens sont largement réduites par rapport aux documents actuels, non pas pour réduire le temps total d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique, mais au contraire pour renforcer un management plus régulier dans le cadre d'entretiens plus courts mais plus nombreux, ponctués par les différents points d'étape de la carrière de l'agent (évolution du projet de l'agent ou de l'organisation du service, mobilité, avancement, promotion, examens et concours, inscription à une formation, mise en œuvre des acquis de la formation).

(...)
Un accompagnement à la conduite de ces échanges sera proposé par l'équipe initiatrice du projet aux services qui souhaiteraient expérimenter le « parcours COMFOR ».

Faut-il créer des laboratoires d'innovation publique ?

Depuis quelque temps, le design a la cote auprès d'un nombre croissant d'administrations et de gouvernements. S'agit-il d'un feu de paille ou d'un changement de fond ? En quoi cette discipline peut-elle redonner de l'oxygène à l'action publique ? Sous la forme de fiches pratiques, l'association La 27e Région, laboratoire de transformation publique qui réfléchit à l'innovation dans les territoires en observant les usages, fait le point pour « La Gazette ». Cette semaine, poussons la porte des laboratoires d'innovation publique, qui sont de plus en plus nombreux à voir le jour en France, mais aussi à l'étranger.

Les laboratoires d'innovation publique développés dans les collectivités prennent des formes variées, et différentes places dans l'organigramme. Pour les élus, ils représentent une nouvelle façon de travailler avec les agents.

Qu'est-ce qu'un laboratoire d'innovation publique ?

Souvent appelés « labs » ou « labos », les laboratoires d'innovation publique incarnent la volonté de nos administrations de se doter de leurs propres « cellules de R&D », chargées de diffuser en leur sein une culture de travail plus réflexive, permettant aux agents et aux élus de questionner la manière dont sont conçues nos politiques publiques, mais aussi plus proche des usagers. Design des politiques publiques et esprit « hacker », culture de projet horizontale et participative, démarche expérimentale centrée sur les usages et travail par essai-erreur, sont quelques-unes des briques qui les composent. La Fabrique de l'hospitalité au CHU de Strasbourg, la Smart Factory en région Paca, le laboratoire d'innovation de la Loire-Atlantique ou la mission « innovation » du Val-d'Oise ont fait figure de précurseurs. Plus récemment, de nombreuses initiatives ont vu le jour ailleurs en France, notamment dans des départements (...), des services de l'Etat ou des grands établissements publics (le Lab Pôle emploi, (...) ou Etalab, par exemple).

Comment expliquer la multiplication récente des labos ?

Depuis quelques années, les « labs » se multiplient, au point de donner parfois l'impression d'un phénomène de mode déconnecté du terrain. D'ailleurs, ils sont même devenus un marché prometteur pour les cabinets de conseil et les agences en tout genre. Pour autant, les laboratoires d'innovation publique ne viennent pas de nulle part et sont au contraire une tentative de réponse à plusieurs enjeux clés de nos services publics à l'heure actuelle :

- face à la défiance grandissante des Français envers l'administration, les labos visent à concevoir des politiques publiques qui améliorent concrètement la situation quotidienne des usagers ;
- face aux souffrances au travail de nombreux agents de la fonction publique, les labos permettent à chacun de redonner un sens à son travail en valorisant l'empathie, l'esprit collectif, l'ingéniosité et la réflexivité ;
- face aux logiques concurrentielles entre services, entre territoires et entre administrations, les labos prônent au contraire une logique coopérative au service de nos concitoyens.

Les laboratoires d'innovation publique sont-ils une spécificité française ?

Même si leur émergence s'inscrit dans un contexte français spécifique, le mouvement dépasse largement nos frontières. Le pionnier du secteur est d'ailleurs étranger : il s'agit du MindLab, le laboratoire d'innovation interministériel danois créé en 2000. Récemment, l'agence d'innovation britannique Nesta dénombrait près de 100 gouvernements ou collectivités dans le monde ayant créé leur propre labo – du Lab para la ciudad de la ville de Mexico au Silk du comté de Kent au Royaume-Uni, en passant par le LabGob du gouvernement chilien. Cette communauté se retrouve pour échanger et questionner ses pratiques lors d'événements réguliers tels que LabWorks initié par Nesta, CityLab dirigé par Bloomberg Philanthropies, Lab Connections organisé par la Commission européenne ou, plus récemment, From Labs to Movements orchestré par les Nations unies à Istanbul.

Concrètement, comment fonctionne un « labo » ?

Même si on y retrouve des briques communes, chaque labo possède ses spécificités, tant dans la composition de l'équipe que dans son mode opératoire. A titre d'exemple, le labo de la région Paca comprend deux personnes – une designer et une coordinatrice –, insérées dans une unité « smart factory » de huit personnes aux approches plus thématiques. Au contraire, en région Pays de la Loire, la cheffe de projet « innovation » est rattachée au secrétariat général et investie à temps plein ; elle s'appuie sur un apprenti en design et sur un réseau interne d'une quarantaine d'agents. Les projets menés varient eux aussi largement en fonction des compétences de la collectivité et des agendas politiques.

Quelle place pour les élus dans les laboratoires d'innovation publique ?

En s'intéressant à la fabrication des politiques publiques, les labos ne peuvent laisser de côté la question de la commande politique. Ainsi, en Paca, le labo a convoqué un « speed-dating » avec les élus pour choisir leur prochain sujet de travail. Résultat : il a travaillé plusieurs mois avec l'élue chargée de l'alimentation sur la conception d'une cantine scolaire. Dans les Pays de la Loire, le concept de « démarreur bienveillant » permet aux élus de venir « débriefer » leurs idées de projets avec les équipes du labo. Plus généralement, les labos proposent aux élus un changement de posture et d'autres manières de travailler avec les équipes.

Comment créer un labo dans son administration ?

Le processus de création est sans aucun doute l'un des facteurs clés du succès d'un labo. En effet, il est nécessaire d'y injecter dès sa conception les ingrédients qui feront son succès par la suite : coconstruction, étude des usages, appropriation collective, essai-erreur... Ainsi, un labo ne peut être une solution standardisée et prête à l'emploi pour tous les problèmes de la collectivité. Au contraire. De même que l'innovation ne se décrète pas ex nihilo, plus les outils, les méthodes, la gouvernance, les équipes et l'organisation du futur labo seront adaptés au contexte spécifique de la collectivité, plus le labo trouvera facilement sa place au sein de l'administration concernée.

Un laboratoire d'innovation publique est-il toujours nécessaire ?

La montée en puissance des labos ne doit pas faire oublier qu'ils ne sont qu'un vecteur de la transformation de l'action publique, et non une fin en soi. Heureusement, de nombreuses collectivités n'ont pas besoin d'afficher dans leur organigramme la présence d'un « laboratoire » pour transformer leurs pratiques de manière systémique et réflexive. Par exemple, la ville de Besançon a développé une démarche d'audit interne unique en France. De son côté, Nantes s'est dotée d'une mission « dialogue citoyen, évaluation et prospective » n'ayant rien à envier aux labos d'autres collectivités, tout comme le fait le Lupi (Laboratoire des usages et pratiques innovantes) de la Cité du design avec la ville de Saint-Etienne.

Quelles sont les limites des labos ?

Même s'ils ont fait leurs preuves, la plupart des laboratoires d'innovation publique sont assez récents et encore fragiles face aux nombreux risques qui les guettent. Ainsi, une institutionnalisation trop rapide leur fait perdre toute capacité à garder un esprit critique ; à l'inverse, trop loin des institutions, ils sont condamnés à générer de belles idées jamais mises en œuvre. Par ailleurs, sans soutien fort du management voire des autorités de tutelle (ministres, élus locaux...), l'action des labos est vouée à rester marginale.

Les praticiens du monde entier s'accordent également pour dire que, s'ils veulent se développer, les labos vont dorénavant devoir passer un nouveau cap, en mesurant plus scrupuleusement leur impact, en développant beaucoup plus de coopération en interne (open data, participation citoyenne...) et en externe (associations, entrepreneurs sociaux, start-up, chercheurs...), et en s'attaquant plus en profondeur à la bureaucratie. Enfin, considérer les labos comme des solutions pratiques et immédiates à la baisse des dépenses publiques nuirait profondément à la qualité de leurs actions mais, s'ils ne sont pas capables de mettre en avant des transformations concrètes et rapides, seront-ils toujours financés dans quelques années ?

LA GESTION DE PROJET : RAPPEL DES FONDAMENTAUX

01

Lorsque l'on se questionne sur la gestion de projet, la documentation est variée: guides, outils, méthodologies, cours, réflexions et études académiques, permettent à la personne intéressée d'intégrer les méthodes de gestion de projet et d'appréhender la diversité des outils proposés.

Dès lors, ce ne sont pas les aspects outillages et méthodologiques qui nous intéressent dans cette première partie mais les fondamentaux qui définissent le projet et qui structurent la réflexion. En effet, initialement réservé à des projets d'ampleur et de grande complexité, notamment dans le BTP et dans les SI, le projet s'est diffusé progressivement dans des domaines d'activités variés, notamment dans la sphère publique

Consolidant les différentes définitions du concept de projet, il se définit par les termes suivants :

- **Processus unique** : le projet couvre un besoin ponctuel et spécifique dans un contexte donné. Cela implique de distinguer entre les activités non récurrentes (celles d'un projet) et les activités récurrentes (par exemple, celles de gestion).
- **mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif précis**
- **qui suppose de coordonner et de maîtriser des activités différentes** : le projet se développe au croisement de plusieurs métiers. Cela suppose une coordination des acteurs et un pilotage.
- **En mobilisant des ressources variées** : il suppose de mobiliser les moyens à la fois matériels et humains adaptés à l'objectif recherché.
- **Réalisé dans un délai donné** : le projet est limité dans le temps avec des dates de début et de fin.

Ainsi, l'organisation en projet réunit « une équipe multi métiers autour d'un projet avec des objectifs précis et une durée de vie bien spécifiée ». A la différence d'une activité de gestion, le projet garde un caractère « unique » et non reproductible.

Même si l'objectif vous paraît clair, le travail de cadrage est indispensable.

Pour déterminer, clarifier et formaliser l'objectif poursuivi par tout projet, une **phase préalable**, dite de « cadrage », s'avère nécessaire. Elle permet de clarifier le but à atteindre et de pré-identifier les actions à mettre en place et les ressources à mobiliser. Cette phase implique

des travaux de collecte d'informations, de confrontation et de réflexion.

L'objectif du projet, même s'il résulte d'une commande clairement formulée, devra pour prendre corps, être « challengé » et décliné en le confrontant aux besoins des utilisateurs afin de garantir sa viabilité.

Des techniques favorisant la co-construction pourront être utilisées : [voir annexe 1](#) pour associer les différents acteurs à ce cadrage et garantir la convergence entre l'objectif du projet et les attentes exprimées.

POUR ALLER PLUS LOIN
☞ DESIGN THINKING

- La pensée design est une approche qui facilite la co-construction : elle est mise en œuvre au cours d'ateliers auxquels participent les principaux acteurs du projet (utilisateurs, chefs de projet, etc.)
- Ces ateliers collaboratifs ont pour objectif de construire la solution et d'aboutir à des prototypes qui pourront alimenter un cahier des charges, le tout en très peu de temps (1 ou 2 ateliers d'une journée suffisent).
- L'intérêt de la démarche est de mettre l'utilisateur final au cœur du dispositif dès la phase de réflexion, de proposer des outils permettant de favoriser la créativité tout en privilégiant le bon sens, et enfin, d'arriver rapidement à un prototype qui facilitera l'élaboration du cahier des charges.
- La démarche Design Thinking intervient pendant la phase de cadrage du projet, en amont de la création du cahier des charges. Elle permet de répondre aux questions suivantes :
 - Quel(s) service(s) faut-il offrir ?
 - Quelle sera sa valeur ajoutée pour l'utilisateur ?
 - Qu'apportera-t-elle par rapport à la situation actuelle ?
 - A quelle problématique, non résolue aujourd'hui, répondra-t-elle ?
 - Quels sont les objectifs poursuivis ?
 - Quelles fonctionnalités sont attendues ?

FOCUS 1 : UN OBJECTIF CLAIR ET CADRÉ

Cette première phase peut conduire à la rédaction d'un document de type cahier des charges ou note de cadrage officialisant l'intention du projet et sa viabilité.

Cette note de cadrage peut ensuite être complétée d'une étude de faisabilité qui estime les moyens humains et financiers à mobiliser et les délais envisagés pour réaliser le projet.

L'étude de faisabilité peut conduire à décrire plusieurs scénarii. Chaque scénario envisagé

permet d'évaluer les risques pesant sur le projet et doit s'accompagner d'un bilan prévisionnel présentant le coût et les avantages du scénario.

La décision de lancer le projet est prise sur la base des estimations détaillées dans les documents de cadrage et de faisabilité. L'organisation du projet et sa gouvernance en découlent.

À NOTER

Cette étape de pré cadrage est structurante pour formaliser le sens, garantir la cohérence de l'objectif porté par le projet et les besoins de acteurs, et initier une première évaluation des ressources à mobiliser. Cette étape doit a minima permettre de formaliser l'origine du projet, ses objectifs, l'équipe à mobiliser, les principaux risques identifiés, et surtout les bénéfices et résultats attendus.

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Formaliser les rôles vous aide à piloter votre projet.

Parce qu'il est complexe, le projet nécessite l'intervention coordonnée de plusieurs compétences et la mise en place d'instances de

décision et de pilotage ad hoc. Les différents rôles ne s'inscrivent pas nécessairement dans l'organigramme administratif existant.

Dans un projet d'ampleur, les rôles des uns et des autres doivent être formalisés et connus. Leur coordination nécessite la mise en place d'une gouvernance adaptée précisant les périmètres décisionnaires de chacun.

LES ACTEURS

LE COMMANDITAIRE

Le commanditaire en tant que sponsor du projet joue un rôle essentiel dans sa réussite : il doit être le communicant emportant l'adhésion, le décisionnaire avisé et surtout le porteur de la vision stratégique. Son engagement et son implication constante tout au long du projet sont un facteur clé de réussite. Par ailleurs :

- Il garantit au chef de projet que les ressources identifiées lors du lancement et nécessaires à la bonne réalisation du projet sont disponibles.
- Il négocie avec les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe projet pressentis par le chef de projet, leur participation et leur disponibilité (temps de travail consacré au projet) à la réalisation du dit projet jusqu'à son terme.
- Il se rend disponible pour évoquer les risques et répondre aux problèmes que les chefs de projets auront préalablement identifiés.
- Il arbitre et/ou valide toutes décisions relatives au projet qui modifient, complètent ou précisent le périmètre et enjeux du projet.
- Il rend compte des projets qu'il supervise au CODIR ou à l'instance à laquelle il est rattaché
- Il favorise l'acceptation du projet par tous les acteurs et partenaires.



Commanditaire
GARANT DE LA COMMANDE

LE CHEF DE PROJET

Engagé vis-à-vis du commanditaire, le chef de projet est responsable du déroulement du projet, de la qualité des livrables et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées et lui rend compte régulièrement.

- Il effectue un reporting au commanditaire (au travers d'un tableau de bord) et tient informé sa hiérarchie pour le bon fonctionnement de son service.
- Il mobilise les compétences identifiées lors du lancement du projet.
- Il anime son équipe projet, qu'il réunit à intervalles réguliers et dont il sollicite les membres en fonction des impératifs liés au déroulement du projet.
- Il propose au commanditaire toutes solutions à une difficulté rencontrée, qu'elle soit d'ordre stratégique ou opérationnelle.

Dans une équipe projet constituée de profils variés et diversifiés, l'une des qualités essentielles du chef de projet tient à sa capacité à coordonner les expertises et à animer le collectif projet. Cela suppose une capacité à prendre du recul : le chef de projet n'est pas dans une position de spécialiste ou d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet.

Cette nouvelle posture peut être difficile à acquérir et peut justifier, dans le cas d'un premier poste, un accompagnement spécifique du chef de projet (formation à la gestion de projet, aux nouvelles techniques de facilitation, accompagnement par un mentor, coaching ...).



Chef de projet
GARANT DE LA RÉALISATION

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

LES MEMBRES DE L'ÉQUIPE PROJET

- Les membres de l'équipe projet sont choisis pour leurs compétences et leurs expertises. Affectés à plein temps ou à temps partiel sur le projet, ils réalisent les travaux qui leur sont confiés par le chef de projet, conformément aux engagements pris lors du lancement du projet.
- Ils font part au chef de projet des difficultés rencontrées pour mener à bien leurs travaux.

- Ils informent leur hiérarchie notamment sur la charge dédiée au projet.
- Les membres de l'équipe sont sollicités sans passer par la voie hiérarchique mais avec l'information de leur supérieur.



Membres de l'équipe projet
GARANT DE LA QUALITÉ DE LEUR TRAVAIL

POUR ALLER PLUS LOIN
→ LA TASK FORCE

L'équipe dédiée (ou la « task force »)

- Le principe de cette forme d'organisation est de regrouper le temps du projet les compétences de professionnels ayant des fonctions et des métiers nécessaires sous la direction du chef de projet qui joue un rôle hiérarchique vis-à-vis d'équipiers "détachés". Ainsi, sélectionnés par le chef de projet, les membres quittent du jour au lendemain leur fonction originelle et sont affectés à plein temps au projet. Ce "commando" répond à un besoin ou une demande précise pour une mission ponctuelle bien identifiée avec des objectifs clairs.

LA GOUVERNANCE

Selon l'ampleur des projets, des instances de gouvernance sont établies à différents niveaux (comité stratégique, comité de pilotage, comité de suivi du projet, ...) pour piloter, suivre, déléguer et décider des actions à réaliser.

Planifié selon un rythme qui est propre à chaque instance, ce système de gouvernance doit permettre de positionner les décisions au niveau hiérarchique adéquat. En précisant les points de décision relevant des différents niveaux, il sera plus aisé de savoir à quel niveau faire remonter les différents points de décision.

Cette formalisation permet de « flécher » correctement les sujets et d'éviter que les comités perdent du temps sur des sujets ne relevant pas de leur décision.

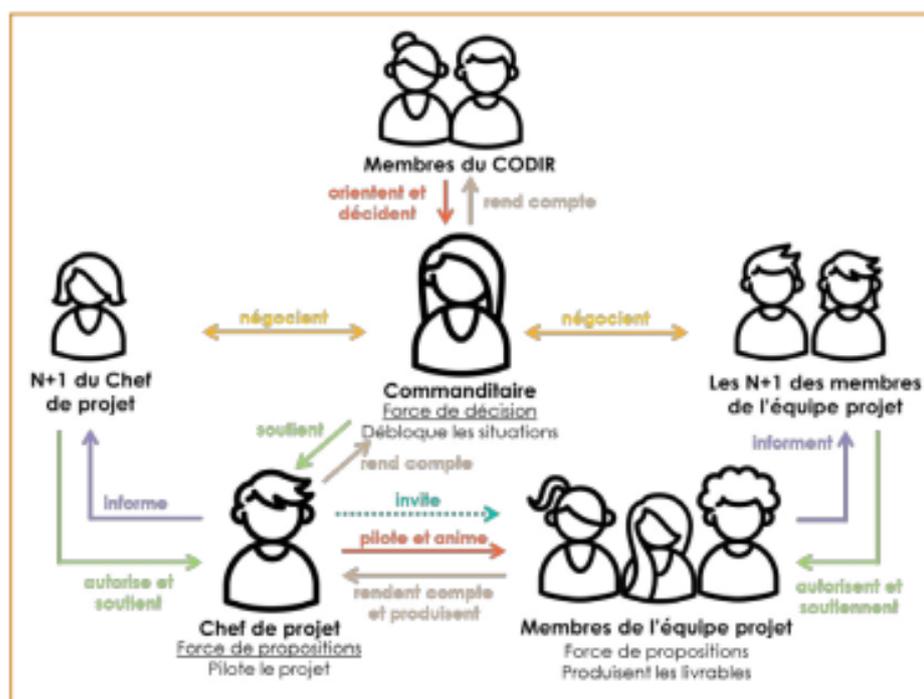
Dans les structures organisées en mode projet, des instances dédiées valident le lancement de nouveaux projets, les réorientent, et le cas échéant décident de leur clôture. Dans ce cadre, les porteurs de projet proposent au comité un dossier présentant les enjeux du projet, les principaux jalons et éléments de calendrier et les livrables attendus.

Exemples



À la DGE, les projets sont présentés par leurs directeurs de projets devant le comité de direction, composé du directeur général et de ses chefs de service, pour valider ou non le lancement. La date d'examen est validée par une cellule interne d'appui aux projets, en fonction de la maturité du projet.

FOCUS 2 : UNE ÉQUIPE DÉDIÉE ET UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE



FOCUS 3 : UN CALENDRIER PRÉCIS

Ajustez votre calendrier pour atteindre vos objectifs.

L'élaboration d'un calendrier pour le projet est structurante. La façon dont a été imaginé le projet n'est qu'une projection qui doit être étudiée en fonction du travail de terrain, du contexte. Des indicateurs de suivi des actions doivent dès le début du projet être définis et élaborés pour anticiper une éventuelle dérive des délais.

Il est nécessaire de quantifier la charge de travail, le plus raisonnablement possible pour toutes les étapes du projet et ce, en prenant en compte les contraintes contextuelles.

Pour cela, il existe différents types d'outils possibles (ex. : diagramme de Gantt pour coordonner l'action des uns et des autres, feuilles de temps, calendrier de projet, logiciel de gestion de projet, etc....).

Si le calendrier a été initialement construit de façon trop serrée, et sauf échéances incontournables, il vaut mieux le revoir pour réussir le projet plutôt que de tenter de le respecter à la lettre.

QUESTIONS CLÉS

- ✓ Le calendrier du projet est-il soumis à des contraintes précises ? (ex. délais de mise en œuvre imposés par un financeur, un événement, une décision politique ? ...)
- ✓ Le projet est-il participatif ? Quelles vont être les modalités de la participation et la durée nécessaire à sa mise en œuvre en fonction des participants ?
- ✓ Le calendrier tient-il compte des temps d'arbitrage, de décision ? (ex. passage dans des instances de validation politique, technique)

Dans la littérature de gestion de projet, il est courant de considérer que les projets (notamment informatiques) sont soumis à trois contraintes (les coûts, les délais et la qualité), que l'on peut représenter sous la forme d'un triangle. Dans cet exemple, la qualité représente les attendus, en d'autres termes, les objectifs du projet.



Le sommet principal est considéré comme le plus important et celui que l'on cherchera à atteindre à tout prix. Les deux autres représentent alors des variables d'ajustement.

Pour atteindre les objectifs, si on constate une dérive des délais, le coût global risque d'augmenter en faisant appel à des nouvelles ressources (recrutement de nouveaux experts, achats de prestations, ...). De la même façon si en cours, on souhaite modifier les objectifs du projet, cela impacte les coûts et les délais de réalisation.

Cette représentation est avant tout un outil de communication pour sensibiliser les décideurs sur les dépendances existantes entre les trois sommets et les impacts induits par une évolution de l'un ou l'autre.

À NOTER

Dans la vision d'un projet dit « agile », ce n'est plus les objectifs initiaux du projet qui doivent être respectés mais les délais et le budget estimés initialement. Ainsi, les objectifs du projet se définissent et se concrétisent au fur et à mesure des cycles d'itération avec les utilisateurs dans le respect des délais et du budget. Dans cette démarche, la variable d'ajustement devient donc l'objectif (et le périmètre) du projet !

Nous avons délibérément choisi de ne présenter que ces trois focus caractérisant un projet, conscients que la documentation accessible (sur Internet) permet de compléter et d'enrichir la réflexion sur le sujet.

Il faut cependant rappeler que c'est le rapport au temps qui différencie un projet d'une opération de gestion qui cherche, elle aussi, à atteindre un objectif, avec des ressources dédiées dans un calendrier défini.

À NOTER

Ce n'est pas

- une activité de gestion (ex : gérer des crédits, de procédures...) qui suppose de travailler en transversal avec les autres bureaux.
- une activité d'expertise, de mise en œuvre, d'application directe que l'on peut réaliser « seul » à son poste ou avec d'autres partenaires.

Conduire un projet reste toujours un exercice complexe voire difficile. Mais les difficultés sont moindres s'il se met en place dans un environnement favorisant une « culture projet » ou plus précisément le travail en mode projet.

C'est

- un résultat attendu à une date donnée, l'action a un début et une fin (un calendrier est défini).
- un projet qui mobilise des profils variés pouvant appartenir à d'autres structures internes (d'autres bureaux ou directions) ou externes (prestataires de services, autres départements ministériels...).
- une utilisation d'« outils » relevant de la co-construction.

Pour autant, la coexistence dans une même structure d'activités menées en mode projet et d'activités de gestion (autres que les fonctions support) reste subtile à gérer et à organiser notamment en termes RH.

Comment favoriser la culture projet ?

ÉVALUER ET RECONNAÎTRE

02

Adaptez vos principes d'évaluation aux nouvelles modalités de travail.

Dans le cadre d'un projet, l'évaluation et la reconnaissance des membres de l'équipe peuvent se décliner en quatre problématiques :

1. Pondération de la reconnaissance entre le collectif et l'individuel. Le principe est de faire primer la performance collective sur les performances individuelles mais la difficulté à individualiser la contribution de chacun est forte
2. L'évaluation des acteurs est complexe dans la situation où un agent est rattaché à un supérieur hiérarchique, alors qu'il travaille pour un autre, ce qui rend impossible le seul entretien annuel avec le responsable hiérarchique. Plusieurs acteurs peuvent évaluer, ensemble ou séparément : selon les cas, il s'agira du chef de projet, du responsable hiérarchique,...
3. Les critères d'évaluation nécessitent d'être clairs et partagés
4. La nature de la reconnaissance : le moment de l'évaluation est également important. Réserver l'évaluation seulement à la fin du projet ne permet pas d'influencer la dynamique du projet. Chaque grand rendez-vous du projet peut être une occasion d'évaluation des acteurs. Le temps de l'évaluation ne doit pas se limiter à l'entretien annuel.

- Comment évaluer les agents qui participent à plusieurs projets ?
- Comment évaluer le résultat collectif ?
- Quels modes de reconnaissance proposer au-delà d'une seule vision indemnitaire ?

Dans les organisations fonctionnant en mode projet, un agent peut être amené à travailler sur plusieurs projets au cours d'une année. A la fin de chaque projet, l'agent est évalué par le chef du projet sur sa contribution et sur l'atteinte des objectifs qui lui étaient assignés.

Dans ce cadre, le processus d'évaluation doit être clairement défini pour prendre en compte l'ensemble des évaluations émises et préciser les rôles entre les chefs de projet et le manager chargé de préparer et de mener l'entretien annuel.



3 S'assurer de la productivité du télétravail et de l'efficacité des modalités de contrôle des agents en télétravail

Une fois le déploiement du télétravail achevé, la massification de celui-ci dans la fonction publique soulève deux écueils auxquels les employeurs publics doivent se confronter.

Indépendamment du fait que certaines pratiques doivent être proscrites (par exemple la transformation des périodes de temps partiel en plages de temps télétravaillés), les employeurs doivent d'une part s'assurer que le télétravail ne dégrade pas la productivité globale de leurs services, sujet en débat en l'absence d'études

faisant consensus. Ils doivent d'autre part, mettre en place des modalités de contrôle opérantes des agents en télétravail en apportant un cadre et un appui au management de proximité, à la fois pour des raisons de productivité mais aussi d'équité entre les agents.

Si la mise en place récente et toujours en cours du télétravail de droit commun a limité la capacité des juridictions financières à formuler des constats sur ces thématiques, celles-ci feront l'objet de leur vigilance dans les contrôles futurs.



4 Le télétravail : une chance à saisir pour améliorer et rénover l'offre publique de services aux usagers

Même si le télétravail demeure essentiellement un outil d'amélioration de la qualité de vie au travail, un nombre croissant d'employeurs publics estiment (et formalisent dans leur règlement intérieur, charte, etc.) que le télétravail a aussi pour objectif de construire de nouveaux collectifs de travail centrés sur les résultats et la qualité du service. Pour autant, en pratique, la Cour constate qu'un nombre significatif d'employeurs publics se satisfont à l'heure actuelle de ce que la mise en place du télétravail n'ait pas dégradé le fonctionnement des services.

Cette attitude doit être dépassée car le télétravail offre un riche potentiel d'amélioration du service public.

En incitant au développement du télétravail dans les secteurs public et privé, la crise sanitaire a permis de familiariser une part croissante de la population avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette évolution est de nature à favoriser l'essor de modalités de réalisation du service public distinctes mais assez proches du télétravail, tels

que le téléenseignement ou la téléconsultation médicale. Si le téléenseignement n'a *a priori* pas vocation à être mis en œuvre de façon généralisée hors période de crise, il offre de nouvelles perspectives pour dispenser certains enseignements ou répondre à certaines situations géographiques. L'essor de la téléconsultation dans le secteur de la médecine libérale pourrait, par effet d'entraînement, contribuer à son développement à l'hôpital.

Outre la gestion encore actuelle des « cas contact », le télétravail permet de mieux mobiliser les agents et de les faire participer au service public dans les cas où les déplacements physiques sont difficiles. Le télétravail peut aussi être utilisé à titre pérenne pour renforcer l'attractivité de fonctions délaissées par les agents, à titre transitoire quand il s'agit de déménagements de services ou de mutations géographiques.

Surtout, la Cour identifie deux voies permettant au télétravail de contribuer directement à améliorer le service à l'utilisateur.

Le télétravail : une chance à saisir pour améliorer et rénover l'offre publique de services aux usagers

D'une part, il serait très profitable de l'utiliser comme un levier pour élargir les plages de contact des usagers avec l'administration, ce qui répond à une forte demande de ces derniers; d'autre part, il constitue une opportunité pour développer une offre de contact par visioconférence, qui deviendrait alors un quatrième canal de contact² avec l'utilisateur, limitant alors les effets parfois dénoncés de la dématérialisation des procédures.

Tous ces avantages, avérés ou potentiels, militent pour que les employeurs publics s'emparent de ces chantiers, afin que le télétravail s'impose comme un axe majeur de la modernisation des services publics, au bénéfice des agents et des usagers.

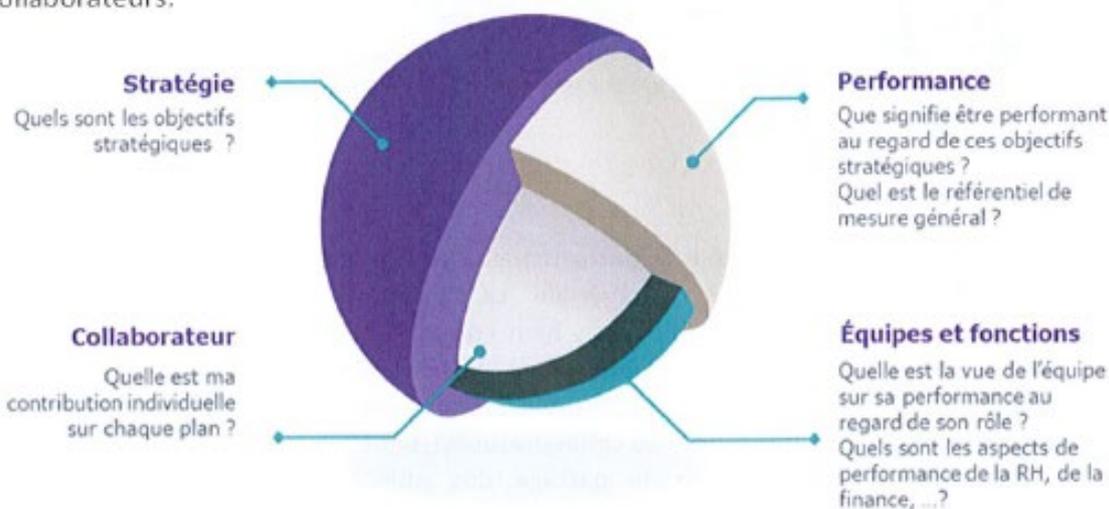
² Les trois autres canaux étant l'accueil physique, le téléphone et l'Internet.

Faire du manager le moteur de l'engagement individuel et collectif autour de la performance

Le manager est au cœur du management de la performance car c'est à lui d'interpréter les objectifs stratégiques de l'administration dans laquelle il sert pour les **décliner en objectifs opérationnels**. Pour cela, il dispose du contrat d'objectifs fixé par la LOLF décliné pour le programme budgétaire dont il dépend en « actions », dont certaines sont directement au cœur des missions collectives de l'entité dont il dépend.

Cette réflexion devra être menée au niveau collectif et individuel pour chacun des collaborateurs de son équipe. C'est la **Vision**, ou le « **Pourquoi** » de l'action collective de son équipe, qu'il devra périodiquement rappeler à ses collaborateurs.

Moteur dans le management de la performance au quotidien, le manager devra ensuite s'assurer **d'embarquer ses collaborateurs** dans cette stratégie en leur faisant prendre conscience du rôle qu'ils peuvent y jouer en tant qu'équipe et également à titre individuel. Cette étape, génératrice de **Sens** et de **Motivation**, est d'autant plus importante dans un contexte de travail à distance, que l'éloignement physique comme le risque de mélange des genres entre vie professionnelle/vie personnelle peuvent être source d'une perte de repères et d'un effacement progressif de la perception de leur « Raison d'Être » chez les collaborateurs.



Par exemple, dans une administration prioritairement engagée dans la qualité d'un service public délivré aux citoyens, la déclinaison en objectifs opérationnels d'une équipe en « front » pourrait être la suivante :

A l'échelle collective : atteindre un taux de satisfaction de 90% dans le cadre des enquêtes menées auprès des citoyens,

A l'échelle individuelle : apporter une réponse fiable à chaque demande dans les délais fixés en s'assurant que le citoyen se sente reconnu et écouté.

L'un des principaux enjeux du manager dans un contexte de travail à distance sera de parvenir à établir un engagement motivant avec chacun tout en conservant une cohérence d'ensemble. De cette façon, il pourra s'assurer de la performance collective et individuelle, indépendamment des modalités de travail de chacun (présentiel ou distanciel).

Le manager devra ensuite piloter l'activité et s'assurer régulièrement que les actions donneront les résultats attendus, en lien avec les objectifs opérationnels fixés. A noter que l'extension du travail à distance nécessite de remettre régulièrement en perspective les avancées de l'équipe (partage et mise à jour commune des indicateurs de pilotage par exemple).

En résumé, les actions visant une "performance collective" s'inscrivent dans trois axes : l'organisation de l'équipe, son pilotage et son animation au quotidien.



- **Concevoir des objectifs collectifs** permettant de conserver une motivation et d'avoir de la souplesse dans la répartition de l'activité au sein de l'équipe (sur la base du triptyque Savoir-faire / Pouvoir-faire / Vouloir-faire).
- *Ex : renfort en centre d'appel en cas de pic de charge stimulé par l'objectif commun de qualité de service*



- **Coconstruire avec les collaborateurs des indicateurs de suivi partagés voire collectifs** couvrant l'intégralité des activités de l'équipe
- **S'appuyer sur des outils de management visuel** pour piloter au quotidien ces indicateurs (tableau de bord, TO DO...)



- **Instaurer des rituels de management** permettant l'analyse des remontées quotidiennes et résultats de l'activité, la mise à jour des tableaux de bord et d'enclencher des célébrations d'équipe
- **Amener l'équipe à innover sur des temps dédiés** (recherche en brainstorming d'une solution autour d'un irritant pré-identifié...)

(...)

Il ressort comme une évidence que la performance dans les organisations publiques est avant tout une affaire de culture managériale. La Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) l'a d'ailleurs bien compris en éditant en février 2019 un recueil des bonnes pratiques (Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert) visant à fonder la performance sur une nouvelle organisation du travail (décloisement, mise en réseau des collaborateurs), le développement de l'innovation managériale favorisant la confiance, le partage des objectifs, la prise d'initiative et l'intelligence collective, et l'amélioration du bien-être au travail (aménagement des espaces de travail, équilibre vie professionnelle/vie privée...).

Pour autant, ce nouveau « Pacte managérial » ne se concrétisera que si le manager, au-delà des enjeux du suivi opérationnel de l'activité, parvient à fédérer autour d'une « vision d'entreprise » qui motive, et à faire vivre les conditions de cet engagement autour d'un sens partagé.