

**Réponse à l'appel à projets
« Laboratoires d'innovations territoriales »**



Laboratoire d'innovations RH d'Île-de-France

**Programme d'investissements d'avenir (PIA) :
« Transition numérique de l'administration territoriale de l'Etat »**

SOMMAIRE

1- Le « Fab RH » : un projet incubé en Ile-de-France	p.3
1-1- Répondre aux problématiques des services de l'administration territoriale de l'Etat en Ile-de-France	p.3
1-2- Capitaliser sur un environnement francilien propice à l'innovation	p.4
1-3- Saisir les opportunités ouvertes par la création du « Fab RH »	p.5
2- L'ambition du « Fab RH » : l'innovation appliquée aux RH	p.7
2-1- Définir une stratégie d'innovation RH	p.7
2-2- Démontrer progressivement la plus-value et l'efficacité du « Fab RH »	p.8
2-3- Soutenir les innovateurs RH (services et agents)	p.9
2-4- Sélectionner des projets pertinents	p.9
2-5- Travailler sur des thématiques partagées	p.10
3- L'organisation du « Fab RH » : pluridisciplinarité et interministérialité	p.11
3-1- Impulser la dynamique avec une équipe et des partenaires motivés	p.11
3-2- Construire un partenariat autour d'un lieu d'innovation	p.14
3-3- Faire connaître l'action du « Fab RH »	p.14
4- L'avenir du laboratoire : penser demain dès à présent	p.15
4-1- Faire vivre une gouvernance participative	p.15
4-2- Programmer le financement pluriannuel	p.16
4-3- Assurer l'articulation avec l'échelon national	p.16
4-4- Penser les futurs possibles	p.17

1- Le « Fab RH » : un projet incubé en Ile-de-France

1.1- Répondre aux problématiques des services de l'administration territoriale de l'Etat en Ile-de-France

Des enjeux RH spécifiques à la région francilienne : un défi pour l'action publique régionale

La concentration des acteurs publics en Île-de-France est à la fois perçue comme une richesse et une contrainte pour les services de l'administration territoriale de l'État.

En effet, au-delà du poids démographique des agents de l'État en Île-de-France (environ 493 000 agents de la Fonction publique d'État, environ 365 000 agents de la Fonction publique territoriale, environ 182 000 agents de la Fonction publique hospitalière), la diversité des structures qui les accueillent (administrations centrales, services déconcentrés, opérateurs de l'État dont les 2/3 sont installés en Ile-de-France) ainsi que la multiplicité et la variété des compétences présentes et recherchées caractérisent la présence de l'État sur le territoire régional.

Dans ce contexte, les relations entre les différents acteurs sont, bien sûr, source d'enrichissements mutuels mais aussi de complexité. En effet, la proximité des administrations centrales et la dimension des projets qui concernent la région, tant par leur ampleur que par leurs enjeux d'intérêt national, ne facilitent pas l'identification de l'échelon territorial dans le paysage administratif. Or, en Ile-de-France comme dans toute autre région, l'administration territoriale a une mission spécifique qui requiert des ressources humaines adaptées.

Si nombre d'équipements publics dépassent largement, par leur utilité et leur rayonnement, le seul intérêt régional, cela ne diminue pas, bien au contraire, les responsabilités qui incombent aux services territoriaux pour l'exercice des compétences qui leur sont dévolues. A titre d'exemples, peuvent être cités : les aéroports d'Orly, de Roissy et du Bourget, le marché d'intérêt national (MIN) de Rungis mais aussi La Défense, le pôle d'enseignement supérieur et de recherche de Paris Saclay, l'aménagement et le développement des territoires autour d'Eurodisney...

Dans ce paysage complexe, les bouleversements institutionnels que représentent la création de la Métropole du Grand Paris et le nouveau schéma de coopération intercommunale, avec, en miroir, une nécessaire adaptation de l'action et de l'organisation de l'administration territoriale de l'État sont de nature à susciter inquiétude et appréhension chez les agents actuellement en fonction ou ceux susceptibles d'être intéressés.

A cela s'ajoute une charge de travail nouvelle pour accompagner la rapide montée en puissance des chantiers du Grand Paris (Grand Paris Express, le métro du Grand Paris mais aussi accélération de la construction de logements notamment autour des futures gares du Grand Paris Express, grands équipements dans un contexte de transition énergétique...).

Ainsi, l'innovation dans le domaine des RH apparaît particulièrement opportune pour répondre aux attentes des services.

La question de l'attractivité des postes de l'administration territoriale de l'État dans une région où l'offre est supérieure à la demande, depuis de nombreuses années, prend une dimension nouvelle dans le contexte actuel qui implique, à la fois, pour les administrations de mieux se faire connaître et préciser leurs besoins, et, pour les agents, d'être éclairés dans leurs choix en prenant en compte l'intérêt des missions, leur valorisation en termes de déroulement de carrière, les impacts sur leur vie personnelle...

A cet égard, dans une région où les problèmes de logement et de transport constituent un frein reconnu à l'attraction durable de talents, les impacts des chantiers en cours sur la vie des franciliens et plus spécialement sur l'environnement des agents publics doivent être mesurés, anticipés, pris en compte dans une démarche d'innovation.

Parallèlement, au regard des missions et de la dimension souvent exceptionnelle de certains dossiers tant en volume qu'en complexité, l'attente des agents en matière de simplification des procédures, de prise en compte des spécificités est forte et les délais d'évolution en ce domaine peuvent être source de découragement tant par rapport à la quantité de travail requise que par rapport à la qualité de service rendu à l'utilisateur qu'il soit externe à l'administration ou interne lorsqu'il s'agit notamment de questions RH.

Des projets initiés à portée limitée ou inaboutis

Dans ce contexte, les projets de simplification déjà portés montrent qu'il est possible d'offrir un meilleur service. Au cours des dernières années, les services d'Ile-de-France ont en effet mobilisé des outils numériques pour répondre aux besoins RH identifiés dans la région. Des applications ont ainsi été développées en interne, puis déployées dans d'autres régions, pour répondre à ces besoins.

Toutefois, ces solutions sont demeurées ponctuelles, en réponse à un besoin spécifique identifié. Leur pérennisation est rendue difficile par le manque de moyens et d'appropriation. Ces solutions sont, en effet, trop souvent descendantes et non co-construites. L'association de partenaires d'horizons divers doit permettre de mettre en commun des besoins, des expériences et de rechercher ensemble des solutions innovantes sans *a priori*. L'optique est alors de proposer des solutions pragmatiques, simples et s'appuyant sur des méthodes nouvelles.

1.2- Capitaliser sur un environnement francilien propice à l'innovation

Une animation active de réseaux

Les services de l'Etat dans la région animent de nombreux réseaux et y participent. Variés par leurs acteurs et leurs objectifs, ces réseaux sont un levier essentiel de remontée des besoins. Leur animation est active. Elle permet une collecte et une circulation d'information en continu, sur des thématiques variées. Elle permet également d'aborder des problématiques transverses.

Sont par exemple régulièrement réunis, par la préfecture de région, les directeurs régionaux de l'Etat, les secrétaires généraux des préfectures et des directions régionales, les chargés de communication de tous les services de l'Etat, des relations existant également avec les chargés de communication des collectivités locales et des ministères. Le pôle juridique régional d'Ile-de-France anime quant à lui un réseau de 22 services déconcentrés dans un rôle de conseil et d'expertises juridiques afin d'améliorer la sécurité juridique des actes de l'Etat. Des réseaux dédiés des professionnels RH sont également constitués. Ils réunissent les représentants de l'ensemble du périmètre de l'administration territoriale de l'Etat, d'autres services de l'Etat et des établissements publics. A titre d'illustration, le réseau des conseillers mobilité-carrière compte plus de 150 membres.

La dynamique d'innovation à Paris et en Ile-de-France

Paris, et plus largement l'Ile-de-France, est le centre névralgique de l'innovation en France. Ce territoire compte nombre de start-up, incubateurs, établissements d'enseignement supérieur et de recherche (plus de 3 000 start-up à Paris, une trentaine d'incubateurs, dix-sept universités franciliennes et une forte concentration d'écoles d'ingénieurs, de commerce, de gestion) ainsi que des collectivités territoriales investies dans l'innovation.

Ce terreau offre de nombreux appuis pour le développement de l'innovation au sein de l'administration territoriale de l'Etat. Le projet de constitution d'un laboratoire d'innovations RH d'Ile-de-France a ainsi été l'occasion de multiplier les échanges avec l'écosystème (visite du laboratoire d'innovation de la direction régionale de Pôle Emploi, échange avec le responsable du laboratoire d'innovation de Paris-Saclay, visite à la 27^{ème} région...) en vue de développer des partenariats.



1.3- Saisir les opportunités ouvertes par la création du « Fab RH »

Contexte propice de réorganisation du SGAR

Fin 2015, le Premier ministre a souhaité conforter le rôle de coordination et de programmation des préfets de région, en particulier pour l'impulsion des actions de modernisation des services déconcentrés. Les secrétariats généraux pour les affaires régionales ont été réorganisés en deux pôles : l'un dédié à l'animation des politiques publiques, l'autre consacré au pilotage des moyens et de la mutualisation.

Cette réorganisation donne une nouvelle impulsion aux chantiers de modernisation dans la région.

Ce second pôle assure la coordination interministérielle de la mise en œuvre de la charte de la déconcentration, des actions de modernisation ainsi que la mutualisation en réseau des moyens de

fonctionnement des services déconcentrés. Afin de porter cette nouvelle organisation, un second poste d'adjoint au SGAR a été créé. La création de cette fonction, qui a permis de développer la transversalité et les complémentarités au sein d'une équipe pluridisciplinaire et diverse également par l'origine des agents qui la composent (agents issus de plusieurs ministères, de la fonction publique territoriale, agents contractuels venant de la sphère privée) et, dans le même calendrier, l'ouverture de l'appel à projets « Laboratoires d'innovations territoriales » ont accéléré l'émergence du projet de « Fab RH ».

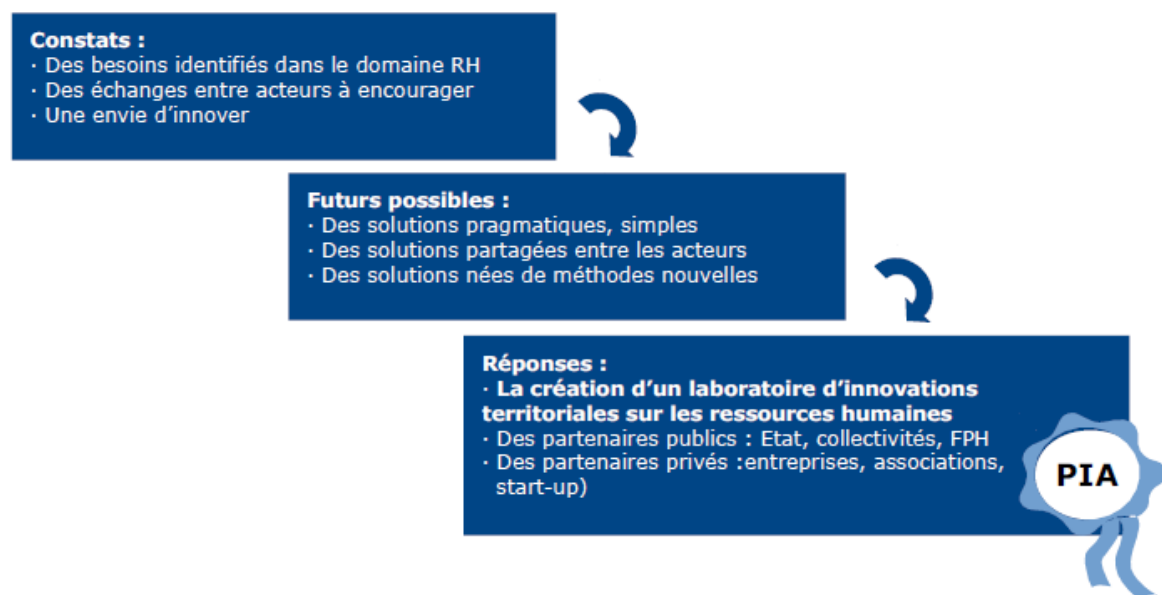
Dynamique de modernisation pour « réinventer la RH »

La création du « Fab RH » est une formidable occasion de développer une culture partenariale dans le domaine de la GRH. En plus de la recherche de solutions numériques, il s'agit de :

- créer un espace d'échanges, sortant les administrations d'une logique de gestion en silo ;
- développer l'écoute des usagers (en l'espèce, les agents publics), par exemple à travers des ateliers participatifs, et de croiser ces remontées avec les besoins exprimés par les services ;
- conforter une dynamique de partenariats inter-fonctions publiques et avec le secteur privé (start-up notamment), déjà initiée mais qui reste limitée par manque de visibilité et de portage.

La création d'un laboratoire est une opportunité unique pour travailler différemment ainsi que pour mettre en lumière et affermir le portage des enjeux de la GRH publique.

Le PIA : une réponse possible aux besoins d'innovation RH des services de l'Etat en région



2- L'ambition du « Fab RH » : l'innovation appliquée aux RH

2.1- Définir une stratégie d'innovation RH

L'ambition du laboratoire est d'embrasser largement les enjeux RH autour de deux axes majeurs :

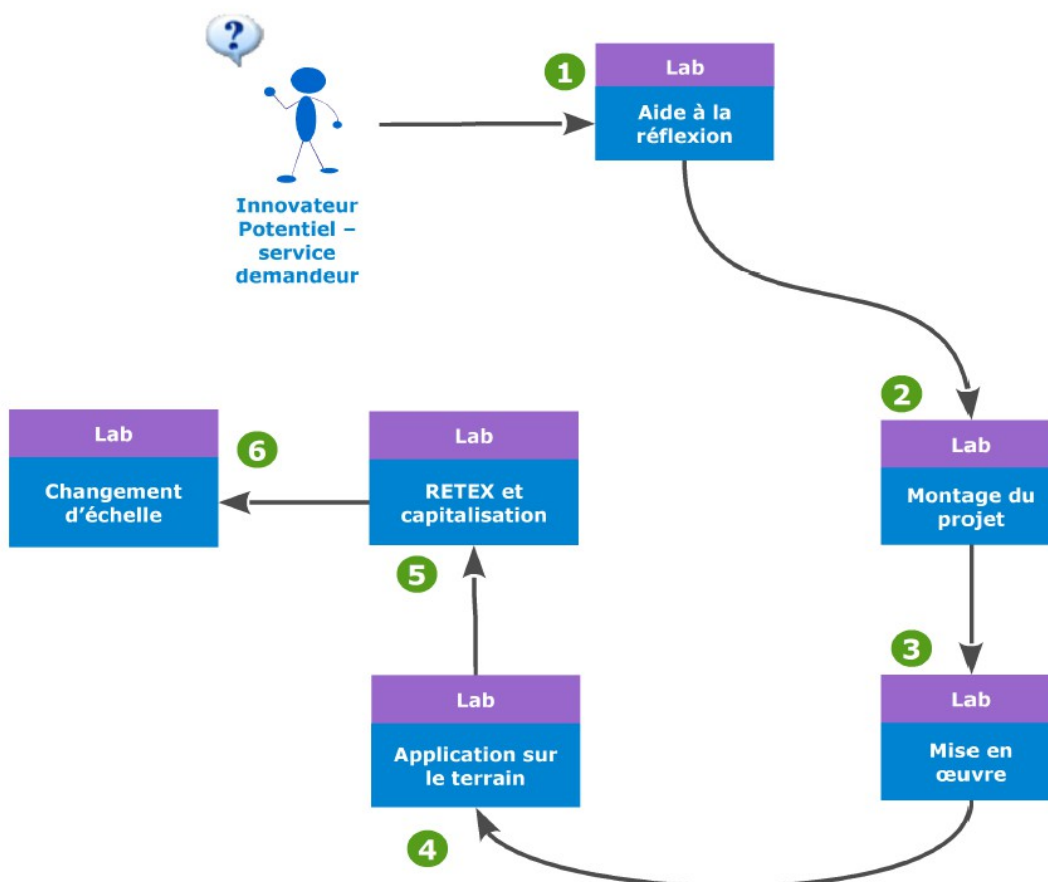
- simplifier et fluidifier le traitement de procédures (traitement des données, impacts des systèmes d'information sur les conditions de travail, instruction des dossiers) ;
- moderniser la gestion et le pilotage des RH (conduite de réforme, évolutions des compétences, aide à la décision) : sur des thématiques partagées (recrutement, attractivité, management), il est nécessaire de prendre en compte les différences existantes dans les appréhensions, préoccupations et besoins des administrations déconcentrées. Il est également important d'identifier les besoins des managers de proximité, dont les préoccupations sont parfois mal comprises et de proposer des trajectoires aux agents (travailler sur l'après pour mieux vivre le présent professionnel).

La volonté des agents publics de dépasser leurs difficultés, d'interroger et de réinventer leur process comme les réponses apportées aux usagers impose une transversalité renforcée. Les échanges d'expériences sont alors indispensables entre les fonctions publiques (FPE, FPT, FPH) et avec le secteur privé. L'ensemble de ces acteurs rencontre des problématiques similaires sur le territoire, imagine et développe des solutions.

Sur ce constat d'une volonté et d'une capacité d'innovation des services, le « Fab RH » se positionne comme un facilitateur de l'innovation RH. Dans cette optique, le « Fab RH » travaillera sur deux axes :

- d'une part, l'objectif est de créer un espace d'échange libre. Il s'agit de sortir les gestionnaires RH de l'isolement face à leurs difficultés ainsi que de permettre aux agents et aux services de formuler leurs idées et propositions. Cette démarche permettra d'identifier des projets locaux issus du terrain, et non descendants. Elle stimulera une compréhension et un intérêt pour l'innovation, en partant du besoin. Il pourra s'agir de préoccupations identifiées ou de besoins pressentis. Des discussions s'ouvriront sur les solutions possibles et sur une vision prospective des RH ;
- d'autre part, le « Fab RH » se positionne en appui aux expérimentations dans une logique d'accélération de projet. Il mobilisera alors les moyens nécessaires pour rendre concrètes les propositions formulées. Il offrira un environnement sécurisé avec des personnels d'accompagnement, des outils numériques et des méthodes comme le ferait un « *Fab Lab* » avec ses imprimantes 3D et ses spécialistes.

L'appui à l'innovation



2.2-Démontrer progressivement la plus-value et l'efficacité du « Fab RH »

Le lancement du « Fab RH » est prévu pour janvier 2017. Sa mise en place sera progressive : recrutement d'un animateur, installation de l'équipe, finalisation des partenariats, mise à disposition et aménagement du lieu, programmation des événements et rencontres.

Dès les six premiers mois, l'activité s'engagera concrètement sur deux actions :

- une série d'ateliers auxquels seront invités les administrations déconcentrées, les collectivités territoriales, la FPH et les start-up partenaires dans une logique de « boîte à idées ». L'objectif est de mobiliser tant les managers que, plus directement, leurs agents. Le site collaboratif « Faire-simple » du SGMAP pourra être sollicité pour le recueil de propositions ;
- la conduite d'un premier projet (voir ci-dessous) permettant de démontrer la capacité à faire du « Fab RH » ;

Dès la fin de la première phase de recueil d'idées, une sélection des projets à conduire sera réalisée par le comité de pilotage (voir *infra*). Une période moyenne de six mois sera alors donnée pour aboutir à une réalisation concrète. Le rythme des sélections de projets sera initialement mensuel puis ajusté au regard de la capacité à faire du laboratoire et du nombre de propositions remontées.

2.3- Soutenir les innovateurs RH (services et agents)

Le « Fab RH » se positionnera soit en stimulation de la créativité, soit en appui pour la réalisation d'une expérimentation identifiée (accélération de projet) :

- accompagnement à la définition ou précision du besoin ;
- apport méthodologique (expertise, réseaux, outils...) ;
- appui à l'expérimentation et à la mise en œuvre ;
- accompagnement à la conduite du changement.

Avec l'appui des équipes de la préfecture de région (PFRH), un dispositif de formation sera mis en place et financé pour les innovateurs. Il visera également à sensibiliser les services à l'innovation et à la conduite de projet afin de favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

Le « design thinking » :

Un partenariat sera recherché avec un établissement d'enseignement afin de mobiliser, au sein du « Fab RH », la méthode de « design thinking ». Il s'agit de s'inspirer du design pour déployer la créativité, en plusieurs étapes :

- identification d'un problème ou d'une opportunité ;
- productions d'idées ;
- définition d'un plan d'action collectif.

2.4-Sélectionner des projets pertinents

Afin d'assurer une sélection objective et transparente des projets portés par le « Fab RH », des critères d'éligibilité et de sélection sont définis. Cette sélection sera assurée dans le cadre d'un « comité de pilotage » (voir point relatif à la gouvernance).

Un projet sera éligible aux conditions suivantes :

- il porte sur un besoin formulé simplement ;
- il vise à mettre en œuvre et accompagner des actions publiques dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation du travail ;
- les actions mises en œuvre le sont sur le territoire régional ou au bénéfice des services et agents de la région ;
- il présente des perspectives de retombées en termes de gains d'efficacité et d'efficience ou d'importants bénéfices sociaux mesurables à court terme ;
- son coût global ne dépasse pas 25% du budget global du laboratoire.

Les critères de sélection des projets sont hiérarchisés comme suit :

- la valeur sociale et économique du projet au regard de l'investissement du laboratoire ;
- le caractère innovant, dans son objet ou sa méthode, du projet proposé ;
- la motivation des équipes et la gouvernance proposée (existence d'un chef de projet, soutien hiérarchique) ;
- la dimension interministérielle, inter-fonctions publiques et/ou partenariale ;
- la mobilisation des outils numériques.

2.5- Travailler sur des thématiques partagées

Pour lancer l'activité du « Fab RH » dans les premiers mois, quelques thématiques ont été pré-identifiées (voir ci-dessous) dans le cadre des échanges intervenus pour le montage du projet. Elles devront être confrontées au regard des partenaires du « Fab RH » et ne pourront être validées que si elles répondent aux critères définis. Aucun choix ne sera donc fait *a priori* : l'écoute des partenaires est un préalable indispensable. Elle permettra d'identifier en amont les expériences utiles déjà conduites.

Des enjeux RH variés : des pistes de travail pour le « Fab RH »

Mieux détecter et valoriser les compétences des agents : l'identification des compétences des agents est un enjeu majeur dans une administration « en mouvement », au sein de laquelle les métiers évoluent. Plusieurs services ont déjà manifesté leur intérêt à travailler sur cette thématique : la mission de coordination interministérielle et territoriale de la préfecture des Yvelines qui fait appel à des profils et compétences atypiques, les trois directions régionales et interdépartementales relevant des ministères en charge de l'écologie et du logement (DRIHL, DRIEA, DRIEE) dans le cadre du recrutement et de la fidélisation de leurs agents ainsi que le directeur de cabinet du préfet de région d'Ile-de-France qui souhaite travailler sur les trajectoires professionnelles à proposer aux agents.

Simplifier le reporting RH : le reporting est une charge lourde dans la vie des services gestionnaires et faisant l'objet d'un besoin pressant de simplification. L'objectif est d'expérimenter des solutions redonnant du sens aux saisies demandées aux agents et ayant une plus-value pour l'aide à la décision. Par exemple, la direction départementale de la protection des populations (DDPP) de Seine-Saint-Denis souhaite travailler sur des modalités simplifiées de réalisation de son bilan social.

L'innovation managériale : lors d'une rencontre avec les collectivités territoriales franciliennes organisée par le SGMAP mi-juin 2016, le besoin a été exprimé d'échanger sur les pratiques et initiatives en termes de mobilité au travail (télétravail, tiers-lieux, web conférence...). Cette problématique est particulièrement forte en Ile-de-France, notamment compte-tenu des temps de transports. La mission du pilotage stratégique de la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL) ainsi que la direction départementale de la cohésion sociale de Paris ont également fait connaître leur intérêt à travailler sur cette thématique.

Mieux accompagner la conduite des réformes : l'accompagnement du changement et, en particulier, des restructurations est un enjeu RH majeur. Dans le cadre de la conduite de réforme, il est nécessaire d'anticiper les impacts et de travailler sur l'appropriation par les agents. Le secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) d'Ile-de-France est directement concerné par cette thématique dans le cadre de sa réorganisation opérée début 2016 et souhaite travailler sur l'appropriation de cette réforme par ses agents et les services de l'Etat dans la région.

3- L'organisation du « Fab RH » : pluridisciplinarité et interministérialité

3.1- Impulser la dynamique avec une équipe et des partenaires motivés

Mettre à profit l'éclectisme de l'équipe du « Fab RH »

Un animateur du « Fab RH » sera recruté afin de disposer d'un profil adéquat (expérience dans le domaine de l'innovation, compétence en facilitation) dédié à l'animation du laboratoire.

Focus sur l'animateur du « Fab RH »

Expérimenté en matière d'innovation et formé aux méthodes dédiées, il animera l'équipe du « Fab RH ». Il développera l'offre de ce dernier et conseillera sur l'utilisation des outils et méthodes. Il conduira les échanges avec les partenaires et la communauté d'utilisateurs. Il assurera le suivi des relations avec les porteurs de projet. Son recrutement interviendra tout début 2017.

L'équipe du laboratoire sera interministérielle, sensible aux enjeux numériques et riche de parcours variés :

- trois agents du secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) :
 - o la cheffe de la mission « modernisation » ;
 - o l'adjointe à la directrice de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH, chargée de la formation ;
 - o une animatrice du changement, chargée de la modernisation ;
- deux agents du cabinet du préfet de région :
 - o un agent du service de la stratégie et de l'analyse ;
 - o un agent du service de la communication ;
- un agent du service interministériel départemental des systèmes d'information et de communication (SIDSIC) ;
- le secrétaire général d'une direction régionale de l'Etat (DRIAAF - agriculture) ;
- la secrétaire générale d'un établissement public de l'Etat (ANTS - agence nationale des titres sécurisés) ;
- un directeur adjoint ou secrétaire général d'une direction départementale interministérielle (choix à déterminer).

La composition de cette équipe permet d'allier :

- une connaissance des enjeux RH aux différents échelons d'administration ;
- une compétence dans le domaine de la modernisation ;
- la mobilisation des réseaux existants et animés par la préfecture de région d'Ile-de-France ;
- une connaissance des enjeux SI internes à l'Etat ;
- une compétence en matière de communication ;
- une représentation des services déconcentrés et opérateurs de l'Etat.

Conformément au cahier des charges de l'appel à projets, une charte commune précisant « *les droits et devoirs des innovateurs et de leurs administrations de rattachement* » sera élaborée avec l'appui du SGMAP.

Par ailleurs, les fonctions support nécessaires au fonctionnement du laboratoire seront supportées par les services spécialisés de la préfecture de région d'Ile-de-France (par exemple, budget). L'équipe du laboratoire sera ainsi dédiée au développement de l'activité du laboratoire.

Développer des compétences internes pour diffuser l'innovation

La montée en charge du laboratoire nécessitera la mobilisation de compétences nouvelles soit par voie de formation, soit par voie de recrutement (voir ci-dessus pour l'animateur). En particulier, le bénéfice de formations est identifié comme un levier majeur de mobilisation, de reconnaissance et de montée en compétence pour les membres de l'équipe du « Fab RH ». Ces actions de formation seront facilitées par la proximité immédiate de la PFRH, chargée de développer des formations interministérielles régionales au sein de la préfecture de région.

Les trois premiers mois de vie du laboratoire permettront d'identifier les domaines nécessitant une montée en compétence (par exemple, facilitation), notamment pour maintenir une connaissance actualisée des méthodes et outils d'innovation.

Valoriser la mobilisation des parties-prenantes

De nombreux partenaires ont déjà manifesté leur intérêt à participer aux travaux du « Fab RH » :

- plusieurs start-up et entreprises travaillant dans le domaine du numérique et des RH ;
- des associations investies dans l'innovation RH, dont le « Lab RH » (voir encadré) ;
- des services de l'Etat dans la région relevant de différents ministères et niveaux d'administration.

Le Lab-RH :

Cette association est née de la volonté d'entrepreneurs de se fédérer pour accélérer la transformation en cours des organisations et promouvoir l'innovation RH sous toutes ses formes. Le Lab-RH fédère plus de 160 startups spécialisées dans l'innovation pour les RH et l'emploi. Des contacts sont noués avec la préfecture de région d'Ile-de-France de longue date, avec des réflexions communes mises en œuvre. La recherche d'un partenariat formalisé va être engagée.

A ce jour, des échanges sont en cours avec des collectivités territoriales ainsi que des établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour les associer au « Fab RH ». De même, des discussions fournies continuent avec des associations impliquées dans ce domaine (ADELI, Club de gestion des connaissances).

Des échanges ont également été menés avec les équipes de « Station F » (campus de start-up qui ouvrira début 2017 à la Halle FREYSSINET) et de la « French Tech » afin d'élaborer un partenariat. Elles se sont montrées favorables à ce que des conférences et ateliers de co-construction du « Fab RH » puissent se tenir sur place lorsque les thématiques abordées intéressent les start-up.

Enfin, il est à noter que le « Fab RH » a été présenté à l'occasion de différentes instances, en particulier au comité de l'administration régionale (CAR)¹ dont le périmètre élargi traduit la diversité et la spécificité de l'administration francilienne. Une réunion dédiée s'est également tenue le 20 septembre dernier, sous la présidence du préfet SGAR, avec les DRH des services de l'Etat dans la région.

3.2- Construire un partenariat autour d'un lieu d'innovation

1Le format du CAR est élargi en Ile-de-France : il réunit l'ensemble des chefs de service régionaux ainsi que le commissaire au redressement productif, les représentants régionaux de Pôle Emploi, de l'ADEME, de l'INSEE, de l'URSSAF, de la Banque de France, de la Caisse des dépôts, des douanes, de la protection judiciaire de la jeunesse, des services pénitentiaires ainsi que de la société du Grand Paris et de Grand Paris aménagement.

Concernant l'implantation du « Fab RH », le choix est fait de s'installer « hors site ». Le critère principal pour le choix de ce lieu sera la capacité de mise en réseau avec un écosystème d'innovation. L'objectif est, en effet d'accélérer l'acculturation des administrations partenaires du laboratoire.

Le dernier trimestre 2016 sera donc consacré à la recherche d'un partenariat. Pour l'ouverture du laboratoire début 2017, l'objectif est d'avoir rejoint une structure dynamique et tournée vers l'innovation (par exemple, incubateur de start-up RH).

La dynamique forte d'innovation en Ile-de-France rend d'autant plus exigeantes les conditions d'entrée dans des structures d'accompagnement (type incubateurs). Les premiers mois doivent servir au « Fab RH » à conforter sa légitimité.

3.3- Faire connaître l'action du « Fab RH »

Définir l'identité du laboratoire

En appui avec le service de la communication de la préfecture de région, un travail est engagé sur l'identité du laboratoire. D'ores et déjà, un nom et un logo ont été choisis en interne. Ce travail sera poursuivi pour la création d'une identité visuelle forte, contribuant à la diffusion de la « marque » du « Fab RH ». Dans cet objectif, un partenariat sera recherché avec une école de design (par exemple, Gobelins – école de design graphique).

Rythmer la vie du laboratoire

La volonté est de mobiliser tous les leviers pour faire connaître, dans la durée, le « Fab RH » et ses activités :

- présence en ligne (création d'une page dédiée sur l'internet régional de l'Etat, opportunité d'un relai sur les réseaux sociaux) ;
- mobilisation des lettres d'informations existantes ;
- programme d'événements (ouverture du laboratoire, participation à la semaine nationale de l'innovation publique 2017, challenges lancés auprès des agents, mise en place d'une journée de l'innovation RH en Ile-de-France dès 2017).

Les After de l'innovation RH

Les *After* de l'innovation RH seront un rendez-vous organisé, chaque trimestre, par le « Fab RH » pour faire connaître et mettre en perspective des méthodes à la disposition des administrations pour concevoir et mettre en œuvre leur stratégie RH.

Organisées en fin d'après-midi autour de thématiques fédératrices et d'intervenants témoignant de leurs expériences, ces temps de rencontres permettront de mobiliser largement les agents et partenaires invités à participer.

Les cibles de cette communication seront en premier lieu les agents (potentiels innovateurs) et les chefs de services (en particulier ceux à faire adhérer) ainsi que, plus largement, les partenaires et partenaires potentiels du laboratoire (à mobiliser).

Ces réflexions seront à l'ordre du jour des premières réunions du comité de pilotage du laboratoire.

4- Avenir du laboratoire : penser demain dès à présent

4.1- Faire vivre une gouvernance participative

L'objectif est de pouvoir combiner la mobilisation d'une « *task force* » resserrée pour l'impulsion des actions opérationnelles et une gouvernance stratégique élargie pour les décisions structurantes.

	Equipe du Laboratoire	Comité de pilotage	Comité de l'administration régionale (CAR)
Périodicité	Mensuel	Trimestriel	Annuel
Acteur	Équipe pluridisciplinaire	Préfet SGAR ou adjoint + partenaires	Préfet de région + chefs de service
Objectifs	Animation du laboratoire	Sélection des projets	Évaluation

Animer une équipe opérationnelle resserrée

L'équipe du laboratoire est resserrée pour favoriser son efficacité. Elle est pluridisciplinaire et cadence l'activité du laboratoire. Ses réunions mensuelles seront conduites par l'animateur du laboratoire.

Mobiliser un comité de pilotage élargi

Le comité de pilotage sera présidé par l'adjointe au secrétaire général pour les affaires régionales. Sa composition, volontairement restreinte pour faciliter la gouvernance, pourra reposer sur un « noyau dur » (trois personnes renouvelées par tiers tous les ans) et les représentants des services portant à titre principal les projets en cours. Le comité a vocation à sélectionner, parmi un vivier, les projets qui seront portés par le laboratoire et bénéficieront ainsi d'un appui en ingénierie.

Inscrire l'évaluation dans la gouvernance régionale

Une évaluation annuelle de l'activité du laboratoire sera présentée en comité de l'administration régionale (CAR). Présidée par le préfet de région (voir *supra*), cette instance permettra de valider l'évaluation de l'action conduite et de fixer les priorités stratégiques pour l'année.

Pour réaliser cette évaluation partenariale, trois indicateurs de performance sont d'ores et déjà envisagés :

- le niveau de satisfaction des utilisateurs du laboratoire (réalisation d'une enquête en ligne) ;
- le nombre de projets conduits par an ;
- le nombre d'administrations ayant été accompagnées au moins une fois par le laboratoire dans l'année (participation, prise de contact, saisine...).

D'autres indicateurs seront à déterminer. Pour ce faire, des propositions de stage seront déposées auprès des écoles et universités travaillant dans le domaine de l'évaluation (par exemple, Science Po et université de Paris-Dauphine) afin de garantir une évaluation indépendante.

4.2- Programmer le financement pluriannuel

Mobiliser des financements dès la période d'amorçage

L'amorçage du laboratoire est prévu sur 24 mois. Sur cette période, la durée des premiers projets pourra varier entre 12 et 18 mois.

Le coût global du laboratoire sur le période d'amorçage est évalué à 480 000 euros, dont 240 000 euros d'autofinancement. Le détail des coûts totaux figure en annexe à ce dossier.

Plan de cofinancement prévisionnel	Montant (k€)
Financement demandé au titre du PIA	240
Autofinancement	240
Total	480

La répartition prévisionnelle des dépenses est jointe au dossier.

Garantir la pérennité des financements

La pérennité des financements est envisagée par trois leviers.

Premièrement, il est à souligner que les investissements les plus structurants auront été réalisés grâce à l'apport du « programme d'investissements d'avenir ». Principalement, le « Fab RH » aura déjà intégré plusieurs méthodes et outils d'innovation. De même, il est proposé que l'évaluation qui sera faite du laboratoire dans le cadre du comité de l'administration régionale permette de décider, à l'aune des résultats, du maintien des moyens humains consacrés au laboratoire.

Deuxièmement, de nouvelles sources de cofinancement pourront être mobilisées. En particulier, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a annoncé son soutien à « *la mise en œuvre de projets innovants que les préfets proposeront en matière d'accompagnement des réformes et de conduite du changement RH présentant un intérêt interministériel* » par la création d'un fonds dédié. Des demandes de cofinancement pourront donc y être déposées.

Troisièmement, il pourra être envisagé la facturation de certaines prestations du laboratoire. Les formations fournies par le laboratoire pourront ainsi être facturées, au titre de contribution (c'est-à-dire en dessous de leur coût réel), notamment aux autres régions qui souhaiteraient en bénéficier.

4.3- Assurer l'articulation avec l'échelon national

L'articulation avec l'échelon national se fera par deux leviers : l'un d'essaimage, l'autre de mobilisation des expertises.

Essaimer vers d'autres régions

L'essaimage vers d'autres régions des méthodes et outils issus des projets portés par le laboratoire sera facilité par l'animation de réseaux assurée par les administrations centrales.

Par exemple, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) organise une réunion mensuelle des directeurs de plateforme régionale RH (PFRH) qui eux-mêmes animent de nombreux réseaux RH en région mobilisant FPE, FPT, FPH et établissements publics. Dans ce cadre, il pourra être présenté, auprès des autres régions, les actions conduites par le laboratoire.

De même, le porter à la connaissance des autres régions pourra être réalisé dans le cadre de la réunion mensuelle réunissant les secrétaires généraux pour les affaires régionales. Cette réunion a,

en effet, un après-midi consacré aux enjeux de mutualisation et de modernisation. Elle constitue un cadre privilégié pour la diffusion des bonnes pratiques.

Les expériences ainsi identifiées comme réussies par les administrations centrales « têtes de réseau » pourront, le cas échéant, être déployées nationalement à leur initiative. La proximité géographique immédiate des administrations centrales facilitera ces échanges.

Mobiliser des expertises pointues

Si l'administration régionale francilienne dispose d'un nombre important de compétences et de talents, la mobilisation d'expertises nationales pointues sera également recherchée.

En particulier, dans le domaine des systèmes d'information et de communication, l'avis du secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP – DINSIC) pourrait être utile préalablement à l'engagement de choix techniques par le laboratoire.

Cet enjeu est donc d'ores et déjà identifié. Il a toutefois été jugé prématuré, au stade du dépôt du dossier, de formuler des expressions de besoins précises pour l'avenir. Le comité de pilotage du laboratoire sera régulièrement invité à se prononcer sur les expertises nécessaires.

4.4-Penser les futurs possibles

L'évolution du laboratoire vise trois objectifs :

- incubateur de solutions RH identifiées pour les administrations publiques ;
- référent des universités/écoles dans une perspective de recherche et développement ;
- expertise RH à proposer à des partenaires extérieurs (exemple : start-up).