



**PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



PFRH
Pays de la Loire

LA FEUILLE DE ROUTE RH DE L'ÉTAT EN RÉGION PAYS DE LA LOIRE

Projet finalisé

PFRH Pays de la Loire

Projet version 4 - 16 janvier 2023- relue ensemble équipe PFRH + SGAR adjoint

INTRODUCTION

Définie par le ministère de la transformation et de la fonction publique et transmise aux préfets de région le 15 avril 2022, la stratégie territoriale pour la fonction publique en matière de ressources humaines vise à répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques RH de l'État dans les régions et les départements, ainsi qu'à accompagner concrètement la transformation des pratiques de gestion des ressources humaines.

L'objectif premier de la stratégie territoriale est de clarifier et de hiérarchiser les priorités de l'action de l'État en matière de ressources humaines au plan local.

Celles-ci s'organisent autour de 4 enjeux clés :

- ➔ le renforcement de l'attractivité de la fonction publique ;
- ➔ l'encouragement des mobilités fonctionnelles dans les bassins de vie ;
- ➔ le renforcement de la professionnalisation des agents publics par la formation continue ;
- ➔ l'accompagnement des transformations et des organisations de travail.

En complément du renforcement de la déconcentration des pratiques RH, elle s'inscrit dans l'objectif du Gouvernement de renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires.

Ainsi, elle a vocation à assurer une meilleure efficience dans l'application des plans nationaux élaborés en matière de ressources humaines, et à donner ainsi une plus grande visibilité à l'action de l'État au plan local.

Cette stratégie territoriale est déclinée dans le présent document qui constitue la feuille de route RH des services de l'État en région Pays-de-la-Loire.

Plus largement, elle poursuit aussi comme objectifs de :

- favoriser la connaissance réciproque des directions, opérateurs et partenaires en région;
- développer et animer une communauté RH régionale et interministérielle ;
- accompagner et partager l'ensemble des actions conduites en matière d'attractivité, tant sur les métiers que les territoires ;
- identifier collectivement des actions et des solutions RH innovantes.

Élaborée et construite en étroite coordination avec l'ensemble des services de l'État, elle vise à préciser le programme d'actions nécessaire pour traduire les objectifs stratégiques en actions opérationnelles partagées avec l'ensemble de la communauté RH locale.

PARTIE I :

QUELQUES CHIFFRES RELATIFS A LA FONCTION PUBLIQUE EN RÉGION PAYS DE LA LOIRE

La région Pays de la Loire, 3e région française, présente de nombreux atouts.

Elle est la région la plus dynamique démographiquement sur la période 1999-2022 avec une population de 3,87 millions d'habitants en 2022, qui croît en moyenne de 0,81 % par an. Les projections de l'INSEE montrent que sa croissance démographique devrait être la plus importante en France entre 2022 et 2050 (+ 0,5 % par an).

Ce solde migratoire régional positif dissimule cependant des disparités à l'échelle départementale, qui nécessiteront de personnaliser les actions en matière d'attractivité territoriale.

La région Pays de la Loire présente aussi un fort dynamisme économique : 1ère en taux d'emploi par habitant hors IDF, 3e pour le PIB par habitant et 1ère dans la part des emplois dans l'industrie.

A contrario, avec 78 700 agents civils au 31/12/2021, la région Pays de la Loire est la moins pourvue en fonctionnaires civils de l'État.

Et malgré un vieillissement légèrement moins marqué dans la région qu'en France, les services de la fonction publique devront faire face à des départs en retraite massifs dans les prochaines années.

Dans ce contexte, les enjeux de renouvellement des personnels et donc d'attractivité de la fonction publique, de recrutement, mais également de transfert de compétences sont cruciaux.

[à compléter en fonction des données INSEE – en cours de discussion]

PARTIE II :

LA GOUVERNANCE RH EN PAYS-DE-LA-LOIRE

La déclinaison des orientations nationales : l'élaboration de la feuille de route régionale RH en Pays-de-la-Loire

La stratégie territoriale RH de l'État fait l'objet d'une déclinaison régionale, qui se traduit par l'élaboration d'une feuille de route triennale (2023-2026) reprenant les orientations nationales, notamment en priorisant celles qui répondent aux enjeux spécifiques de chaque région.

La feuille de route régionale est construite, sous le pilotage du Préfet de région, en lien avec l'ensemble des services déconcentrés de l'État, avec l'animation de la PFRH.

Elle identifie clairement les enjeux et actions à conduire collectivement par les services de l'État en région, en s'appuyant sur les constats et diagnostics partagés par les acteurs.

Ces objectifs et actions seront assortis d'indicateurs de suivi et s'appuient sur une gouvernance régionale et une animation des acteurs locaux RH.

Elle a vocation à être partagée avec le plus grand nombre, et notamment à être présentée aux services hors ATE du territoire (services centraux, établissements publics, écoles de la FP, centres de formations ministériels), afin de trouver des actions partenariales communes sur certains champs.

Enfin cette feuille de route sera présentée à nos partenaires fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière afin de trouver des actions communes et partenariats échéants.

Construite initialement sur des actions prioritaires et importantes, partagées par tous les services ATE, cette feuille de route a vocation à être enrichie de manière régulière par l'ensemble des actions et expérimentations portées par les services, afin de bénéficier à l'ensemble de la communauté RH.

Enfin, elle tient compte également d'autres documents de cadrage comme le schéma directeur de la formation professionnelle tout au Long de la vie (DGAFP), la stratégie interministérielle d'accompagnement (DGAFP), le plan d'action SGCD (DMAT), le Projet Stratégique pour l'Administration Territoriale de l'État (MI).

La mise en place du comité régional des DRH de l'État en Pays-de-la-Loire

Le **comité régional des DRH** est chargé de définir la stratégie régionale, d'établir le plan d'actions opérationnel de la feuille de route régionale RH, d'en assurer le suivi et d'en dresser un bilan annuel.

Il associe les secrétaires généraux et/ou les DRH des services et opérateurs de l'État mais peut également se réunir en format élargi à d'autres partenaires.

En région Pays-de-la-Loire, sa composition est la suivante :

- SGAR / PFRH ;
- SG ou DRH de la DREETS, de la DRAC, de la DREAL (un représentant UO DREAL et un représentant zone de gouvernance), de la DRAAF.
- Directeurs ou DRH des 5 SGC départementaux ;
- SG ou DRH des services déconcentrés de l'État hors ATE (DIRM, Rectorat, DRFIP, SGAMI, Justice, gendarmerie).

D'autres acteurs et partenaires peuvent être associés, le cas échéant, à participer aux travaux, en fonction des sujets abordés : services déconcentrés départementaux, centre de valorisation des ressources humaines (CVRH) du ministère de la transition écologique, IRA de Nantes, fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique (FIPHFP), APEC, pôle emploi, etc.

Il se réunit au moins deux fois par an, au format défini, et au moins deux fois par an au format ATE.

Les réunions peuvent se poursuivre dans le cadre de groupes de travail pilotés par la PFRH.

La création des comités locaux de l'emploi public (CLEP)

La mise en place de ce comité est prévue par la stratégie territoriale RH de l'État.

Au niveau départemental, le comité local de l'emploi public (CLEP) a pour missions de permettre d'améliorer la connaissance de l'emploi public local, notamment par l'identification des filières et des métiers en tension, d'analyser les facteurs responsables du déficit d'attractivité, de préciser les besoins locaux des employeurs publics, d'identifier et communiquer des parcours possibles de mobilité entre versants de la fonction publique et de permettre l'organisation collective d'événements locaux, notamment des salons et des forums de l'emploi public.

Ce comité est placé sous la présidence de chaque préfet de département, afin d'adapter, au plus près du terrain, la mise en œuvre de la feuille de route régionale en fonction des besoins spécifiquement identifiés dans chaque territoire.

Les 3 versants de la fonction publique pourront y être associés, ainsi que la PFRH.

Il se réunit au moins deux fois par an.

À défaut d'identifier des CLEP départementaux, le Comité des DRH de l'État en Pays de la Loire a privilégié une déclinaison du comité en fonction des besoins territoriaux particuliers autour de thématiques ciblées, en particulier liées à l'attractivité de la fonction publique (ex : attractivité dans les métropoles, en zones rurales, etc).

En tout état de cause, il conviendra de mettre en place une expérimentation de CLEP départementale ou infra-départementale au regard des territoires en tension et des initiatives nécessaires en faveur de l'attractivité.

PARTIE III:

LES PRIORITES DE LA POLITIQUE RH DE L'ÉTAT EN REGION PAYS-DE-LA-LOIRE

Préambule

La construction de cette feuille de route a été alimentée par :

- les échanges au sein du CAR du 23 février 2022, lors de la présentation du projet stratégique RH de l'État par Mme Nathalie COLIN, DGAFP
- les échanges, diagnostics et priorisations d'actions portés par les membres du comité des DRH de l'État réuni les 4 mai, 16 juin et 17 octobre 2022
- les projets portés par le SGAR et les services ATE dans le cadre du projet CAP 2030, transformation de l'action publique en région PDL, notamment sur son axe 2 « transformation managériale »
- les actions initiées et partagées par les réseaux métiers RH (formation, GPEEC, mobilité carrière, action sociale) animés par les conseillers de la PFRH
- le travail conduit par les DDT(M), la DREAL et la DIRM sur l'établissement d'un diagnostic et de pistes d'actions dans le cadre du CODER
- les propositions produites par la DDETSPP 53 et le DDETS 49 sous pilotage DREETS
- les réflexions nationales déjà démarrées sur certains sujets (#choisir le service public, stratégie interministérielle d'accompagnement des mobilités, plateforme d'apprentissage en ligne MENTOR)

Le comité des DRH, lors de sa séquence du 16 juin 2022, a réalisé l'état des lieux suivant en Pays-de-la-Loire :

Attractivité

- difficultés à recruter de plus en plus prégnantes, avec des postes qui restent vacants à la mobilité ou des CDD qui ne trouvent pas preneurs
- des métiers et territoires en tension, avec des viviers qui se tarissent
- une action sociale insuffisamment adaptée aux besoins (logements)
- des recruteurs peu formés et n'ayant pas pris conscience des nouveaux équilibres de recrutement

Mobilité

- peu de visibilité des offres d'emplois publics, avec des systèmes ministériels et PEP coexistants
- des départs massifs à envisager sur les prochaines années (retraites et reconversions)
- une méconnaissance par les agents des opportunités de mobilité au niveau régional
- des agents peu acteurs de leur mobilité

Formation	Accompagnement des transformations
- peu de visibilité des offres de formations transversales par les agents - peu de visibilité des « offreurs » de formations transversales - de nombreuses « défections » constatées de la part des agents - part de la place de la formation dans l'agenda des agents de plus en plus réduite - pas de données exploitables au regard de la diversité des offreurs et des outils	- un engagement et un intérêt différent selon les services sur le sujet de la transformation - accompagnement de CAP 2030 structurant - une nécessité de sensibilisation en matière de transformation, condition de l'attractivité - nécessité de travailler sur la convergence des processus sur le périmètre ATE

Ils ont ainsi identifié collectivement et **priorisé les enjeux stratégiques** RH suivants, qu'ils conduiront sous forme d'ateliers de travail courant 2023 :

- accompagner les managers dans la transformation des organisations et des méthodes
- professionnaliser les recruteurs (recruter et fidéliser)
- identifier des modalités de convergence des outils et process (périmètre ATE)
- travailler sur la professionnalisation des acteurs en matière RH
- rendre davantage lisibles et visibles les offres de postes en lien avec l'attractivité territoriale
- mener un travail sur l'optimisation et l'anticipation des compétences

À ces enjeux seront associés des **actions concrètes, agiles et frugales**, ne nécessitant pas un travail de fond qui pourrait s'avérer lourd et ne permettant pas aux services d'y contribuer. Certaines actions sont déjà mises en place par un ou plusieurs services, et ont donc vocation à être déclinées par les autres, tandis que d'autres sont des actions nouvelles, issues de la réflexion commune des DRH ou d'échanges au sein des réseaux RH.

En sus de ces priorités identifiées par le comité des DRH de l'État, des enjeux identifiés dans le projet stratégique seront ici déclinés, sous forme d'actions concrètes.

Enjeu stratégique n°1:

Renforcer notre attractivité pour attirer de nouveaux talents et fidéliser nos agents

De manière générale, la région Pays-de-la-Loire reste une région sollicitée en matière de mobilité géographique des agents de la fonction publique, ou en sortie d'école. Ceci s'explique par le dynamisme économique et démographique de la région qui offre de nombreuses opportunités d'emplois, notamment dans le secteur privé.

Pourtant, deux départements connaissent de fortes difficultés à recruter : la Sarthe et la Mayenne. Dans ces départements, il est courant que des postes restent vacants faute de candidats, et qu'un turn-over important s'installe si ces postes sont offerts aux sorties d'école.

Et même dans les zones historiquement attractives (bassin nantais, Vendée, côtes de l'estuaire de la Loire), les services commencent à subir des défauts de candidatures sur certains métiers : inspection en abattoirs, inspection du travail, postes en compétences numériques expertes ou encore gestionnaires RH.

Dans la métropole nantaise, il arrive aussi souvent que des agents de catégorie C renoncent à une mobilité en raison du coût du logement sur cette zone. Pour les départements moins attractifs, cela constitue presque une double peine.

La possibilité offerte depuis la loi de transformation de l'action publique, de recourir aux contractuels, n'a pas permis, faute notamment de déconcentrations RH abouties et de convergences ministérielles, de répondre à ces difficultés de recrutement.

Outre ces réalités régionales, de manière plus générale, la fonction publique subit un réel déficit d'attractivité. Pour y remédier, il s'agit de travailler collectivement à corriger l'image de la fonction publique, de ses métiers et de ses agents. Une méconnaissance des services, métiers et opportunités d'emploi offertes par l'administration est constatée par les employeurs publics. Par ailleurs, ses règles de gestion, notamment en matière de recrutement (le concours est jugé comme un frein à l'embauche), de rémunération (perçue comme faible pour certains métiers) et de mobilité (multitude de corps et d'employeurs), sont considérées comme contraignantes.

Pour répondre aux nouveaux enjeux du recrutement, il sera bien entendu nécessaire de professionnaliser nos recruteurs, pour leur permettre de comprendre les nouveaux équilibres de recrutement, mais aussi la fonction RH, qui aura un rôle important en matière de promotion des métiers, bien au-delà du rôle de gestionnaire qu'elle assume aujourd'hui.

Pour travailler à l'échelle de la région Pays-de-la-Loire sur la question de l'attractivité, un diagnostic devra être mené pour connaître précisément notamment les métiers en tension et les difficultés concrètes rencontrées par les recruteurs, mais aussi identifier des dynamiques territoriales, le cas échéant inter-versants. Au-delà d'éléments chiffrés extraits des outils de connaissance (PEP, INSEE), il pourra s'agir de conduire des enquêtes ciblées pour mieux appréhender le manque d'attractivité. La mise en place de CLEP sur des bassins précis pourrait ici trouver tout son sens.

Les objectifs poursuivis pour cet enjeu sont les suivants :

Objectif 1 :
Renforcer la visibilité de nos missions et de nos métiers

Objectif 2 :
Ouvrir nos services à la diversité et aux jeunes talents

Objectif 3 :
Professionaliser les recruteurs

Objectif 4 :
Mieux intégrer et accueillir les nouveaux agents

Objectif 5 :
Mieux valoriser les atouts de la FP

Les actions identifiées pour répondre à ces objectifs sont les suivantes :

Repenser nos fiches de postes	- Travailler sur la lisibilité/ compréhension du contenu des fiches de poste - réfléchir aux modalités de diffusion des offres (en dehors de PEP)
Réaliser des supports de promotion des métiers et missions	- réaliser des capsules de promotion des métiers et des missions - rédiger un catalogue (non exhaustif) des politiques publiques de l'État en PDL, avec un zoom sur quelques métiers
Promouvoir la FP auprès des jeunes	- mettre en place des conventions de partenariats avec des structures promouvant la FP auprès des jeunes - créer un événement de promotion et d'échange sur l'accueil des jeunes (apprentissage, stages, service civique)
Professionaliser les recruteurs	- diffuser l'offre « recruter et fidéliser by PFRH », parcours complet d'accompagnement des recruteurs - sensibiliser aux questions d'inclusion / diversité - réaliser un guide synthétique du recruteur en PDL
Professionaliser la fonction RH	- professionaliser les réseaux RH sur les enjeux d'attractivité et de recrutement (formation, webinaires, réunions de réseaux, réseaux d'échanges) - réfléchir à des modalités de convergence en matière de déconcentration RH (exemple : recrutement contractuels)
Soigner notre « embarquement » des nouveaux arrivants	- envisager des actions d'« embarquement » partagées en identifiant les bonnes pratiques et expérimenter des actions sur le territoire - mieux valoriser nos atouts en matière d'action sociale et d'engagements sociétaux

Enjeu stratégique n°2 :

Encourager la mobilité fonctionnelle dans les bassins d'emplois et identifier des parcours professionnels possibles

La fidélisation des agents publics dans les territoires relève notamment de la capacité des employeurs publics à proposer des parcours professionnels diversifiés au sein d'un même bassin de vie. Cet enjeu est fondamental pour les territoires faiblement attractifs comme la Sarthe ou la Mayenne, car il permet de fidéliser les agents, titulaires ou contractuels, qui s'y trouvent d'ores et déjà.

Les parcours professionnels peuvent être freinés par différents facteurs : une méconnaissance par les agents des services et métiers présents sur le bassin d'emploi considéré, un défaut d'identification des acteurs RH ou des aspirations des agents, ou bien encore une méconnaissance des besoins des employeurs en matière de recrutement.

À l'instar du projet stratégique de l'administration territoriale de l'État (PSATE), qui encourage les mobilités fonctionnelles, l'objectif est de mieux informer les agents et de renforcer leur accompagnement, en vue de favoriser des parcours professionnels plus diversifiés dans les territoires et, ainsi, les y maintenir. La stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle offre, elle aussi, des outils intéressants en matière d'accompagnement personnalisé en structurant encore davantage la fonction accompagnement et en promouvant une professionnalisation des réseaux.

La mise en place de réseaux régionaux et locaux de professionnels RH des trois versants de la fonction publique constitue en effet un levier essentiel pour améliorer la connaissance des structures qui recrutent et des postes à pourvoir au sein des bassins d'emplois. Les membres de ces réseaux constituent également des interlocuteurs de « premier niveau » pour les agents, afin de les informer et de les accompagner dans leurs démarches de mobilités, en rapprochant, au sein de chaque territoire, l'offre et la demande d'emploi.

En outre, le bassin d'emploi nantais présente une particularité : il concentre en son sein un grand nombre de services déconcentrés, mais aussi des services centraux délocalisés et des opérateurs publics, ces derniers offrant des modalités de rémunération souvent plus attractives pour les agents. Dans le contexte de décisions récentes de nouvelles déconcentrations de services au MI, d'autres zones géographiques peuvent être concernées : c'est à Saint-Herblain que s'est installé le nouveau service national des enquêtes d'autorisation de voyage (SNEAV) ; Angers accueille le service national d'enquêtes administratives de sécurité (190 postes à terme) ; Le Mans accueillera en 2025 l'Office central de lutte contre le travail illégal (50 postes) ; et Saumur accueillera la sous-direction du recrutement et de la formation (17 postes).

Si ces services offrent de belles perspectives d'emplois pour les agents déjà présents sur le bassin d'emploi, ils peuvent aussi constituer une concurrence pour d'autres services rencontrant des difficultés de recrutement sur des métiers en tension. Ces services souffrent en outre d'un manque structurel de mobilité de leurs agents.

Pour mener à bien les actions définies pour cet enjeu, un diagnostic devra être conduit, soit de manière globale, soit à partir d'un panel représentatif (enquêtes ciblées), pour comprendre précisément la dynamique réelle en matière de mobilité des agents. Ce diagnostic pourrait avoir vocation à être conduit en lien avec les autres versants de la FP.

Les objectifs identifiés pour cet enjeu sont les suivants :

Objectif 1 :

Rendre davantage visibles les offres d'accompagnement des agents et professionnaliser la fonction RH sur le sujet de la mobilité

Objectif 2 :

Travailler au décloisonnement des services et encourager la connaissance réciproque pour permettre aux agents d'envisager le changement

Objectif 3 :

Organiser et/ou participer à des événements territoriaux en faveur de l'évolution professionnelle et de l'emploi

Les actions identifiées pour répondre à ces objectifs sont les suivantes :

Organiser des événements de promotion de l'emploi public

- pérenniser le forum annuel de l'emploi public, en le faisant évoluer en fonction des résultats des enquêtes services contributeurs et visiteurs
- développer l'ouverture des services : portes ouvertes, passeports découverte, job datings, webinaires,...
- participer aux événements territoriaux de l'emploi en lien avec les CLEFOP ou les autres versants

Professionaliser la fonction RH sur la mobilité

(cf mise en œuvre stratégie interministérielle mobilité)

- continuer la dynamique du réseau des conseillers mobilités carrière (CMC) intervenants en favorisant les échanges de pratiques et d'expériences
- organiser des journées de partage de services partageant des problématiques spécifiques (ex : services centraux)

Rendre visibles les offres d'accompagnement des agents et la législation

- promouvoir et mettre en œuvre les nouveaux dispositifs pour les agents : périodes d'immersion , entretiens collectifs,...
- cartographier sur le territoire le réseau des CMC
- réaliser des webinaires et formations dédiées à la mobilité
- produire des fiches thématiques ou numéros spéciaux

Enjeu stratégique n°3 :

Mieux structurer l'offre régionale de formation

Au-delà de l'acquisition et du renforcement des compétences des agents en poste, la formation constitue un levier essentiel dans l'accompagnement des mobilités fonctionnelles des agents, qui peuvent être amenés à changer de domaine fonctionnel et de métier, ainsi que pour renforcer les compétences des agents chargés du recrutement. Elle constitue d'autre part le levier essentiel de la transformation de l'action publique dans toutes ses composantes.

Défini par la DGAFP, le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État donne les orientations nationales pour coordonner et structurer l'offre de formation relative aux domaines dits de compétences transverses, selon des référentiels établis au niveau interministériel).

Au niveau régional, l'offre de formation proposée par la PFRH des Pays-de-la-Loire a vocation à faire bénéficier les agents d'une offre transversale interministérielle complémentaire aux offres ministérielles existantes. Elle est traduite annuellement dans le PRIF (plan régional interministériel de formation) et accessible via l'outil SAFIRE.

Le PRIF est en grande partie construit à partir des recueils de besoins établi par les responsables formation des différents services. La synthèse régionale permet de concevoir l'offre interministérielle et de la structurer en parcours. Il est aussi constitué d'une offre innovante, partenariale et expérimentale qui permet aux services et aux agents de s'ouvrir notamment à des méthodes et des formats pédagogiques diversifiés. Par ailleurs, la PFRH assure, en fonction des besoins exprimés et des sollicitations, l'ingénierie des formations « sur mesure » pour les services de l'ATE, mais aussi la préparation et la réalisation d'évènements innovants (mois de l'innovation publique, sac à dos du manager,...).

Dans le prolongement des actions déjà engagées, l'enjeu principal aujourd'hui est de définir des orientations pluriannuelles régionales en matière de formation, engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation, et de développer une offre de formation mutualisée, accessible à tous les agents sur le territoire. Pour ce faire, la mobilisation du réseau régional des responsables de formation, et les partenariats avec les acteurs régionaux est primordiale.

Force est de constater que les formats classiques de formation sont de plus en plus difficiles à concilier avec la réalité actuelle du travail. Il est cependant indispensable de continuer à proposer une formation de qualité aux agents, compatible avec les modalités actuelles et flexibles du travail. En poursuivant la diversification des formats pédagogiques, et notamment en s'ouvrant à la pédagogie de l'auto-formation à distance, en lien avec MENTOR, nous restons en phase avec le contexte sociétal et les environnements professionnels.

Enfin, un des enjeux est de structurer l'offre en parcours et itinéraires de formation intégrant à la fois des contenus techniques métier et des contenus pour développer les compétences transverses, avec une attention particulière sur les « soft skills », les « mad skills » et les pédagogies innovantes.

Concernant la connaissance de la fonction formation sur le territoire des Pays-de-la-Loire, un diagnostic devra être conduit, pour identifier des indicateurs permettant un diagnostic de la fonction formation, en particulier sur le périmètre ATE.

Les objectifs identifiés pour cet enjeu sont les suivants :

Objectif 1 :

Poursuivre la diversification des formats d'apprentissages

Objectif 2:

Engager des réflexions avec les autres acteurs de la formation régionale transversale pour optimiser l'offre globale

Objectif 3: construire avec les services formations des parcours de professionnalisation des acteurs

Les actions identifiées pour répondre à ces objectifs sont les suivantes :

Poursuivre la diversification des formats d'apprentissage	- promouvoir l'offre MENTOR (distanciel) en cohérence avec les offres existantes (1^{er} essai sur la laïcité en cours) - accompagner les formateurs internes pour prendre en compte les modalités du distanciel - promouvoir de nouvelles modalités d'apprentissage (création d'un réseau d'animateurs de codeveloppement, salles de Eformation, coaching des nouveaux arrivants manager,..)
Optimiser l'offre globale régionale	- réaliser des diagnostics ciblés de cohérence offre/besoins avec certains services (en cours SGCD 49 et 44) - continuer les échanges de pratiques et de mutualisations au sein du réseau des responsables de formations - engager une réflexion commune avec les prestataires régionaux d'offre de formation : IRA, CNFPT, CMVRH - construire un schéma régional interministériel de formation
Construire des parcours dédiés avec les services formation	- repenser les parcours de formation pour les filières SIC, achat, RH et managers et développer une offre interministérielle en particulier à destination des SGCD - construire un outil de promotion des formations interministérielles auprès des agents (catalogue?) pour rendre visible l'offre auprès des agents

Enjeu stratégique n°4 :

Accompagner les transformations et organisations du travail

Le soutien aux projets en matière d'accompagnement des transformations et d'organisation du travail est particulièrement nécessaire dans le cadre des réformes nationales, comme ce fut le cas de la nouvelle organisation territoriale de l'État (réforme OTE). Il doit également pouvoir répondre, à l'échelle de chaque territoire, voire de chaque structure, à des besoins plus ponctuels ou spécifiques.

Cet objectif trouve naturellement une articulation avec les autres axes de la feuille de route, en particulier avec les actions en matière d'accompagnement de la mobilité et des parcours professionnels ainsi que de formation, qui ont notamment pour objet de soutenir les dynamiques de transformation.

À la demande des chefs de services, la PFRH a vocation à intervenir dans un rôle de conseil et d'appui, notamment en période de réforme des organisations. Au regard de son expertise méthodologique en matière d'organisation du travail, la PFRH peut également apporter son appui à la mise en œuvre de démarches de qualité de vie et des conditions de travail portées par les services, qui visent à améliorer les conditions de travail et la performance individuelle et collective des agents et des structures.

D'autre part, le projet CAP 2030, Construire l'Administration de l'État en Pays-de-la-Loire en 2030, vision portée en région pour l'Administration Territoriale de l'État, et financée dès 2020 en grande partie par le FTAP (fonds de transformation de l'action publique) au niveau national est un outil structurant de l'accompagnement des transformations. Ce sont 22 projets structurés autour de 3 axes : la transformation numérique, la transformation managériale et la transformation des méthodes, et portés par l'ensemble des ressources de l'équipe Etat'Lin, laboratoire d'innovation en Pays-de-la-Loire.

La transformation managériale, axe porté par la PFRH, a été définie comme visant à inscrire de nouvelles méthodes de management dans le « temps long » en accompagnant la transformation des métiers et des pratiques (capsules inspirantes pour le TOP management, réseau des ambassadeurs de la transformation) et en formant et acculturant plus efficacement les agents (nouveaux lieux de formation, compétences numérique des agents, nouvelles formes d'apprentissage).

Au-delà de la transformation des métiers et des pratiques, de l'acculturation nécessaire au numérique, et de la prise en compte pérenne des effets de la crise sanitaire sur les réorganisations du travail, les managers ont désormais à relever de nouveaux défis : la complexité du contexte de travail qui s'accroît, des nouvelles attentes des collaborateurs, des nouveaux défis sociaux et environnementaux, un

défaut d'attractivité manifeste de la fonction publique, un renforcement du rôle de manager de proximité nécessaire pour rassurer et accompagner et des nouveaux modes de travail en hybridation pérenne. Le manager de demain est un manager de la confiance, de l'engagement et de la subsidiarité.

Comme pour les autres enjeux, la notion de prise en compte objectivée des besoins est importante. À ce titre, la PFRH des pays-de-la-Loire a développé une offre de service spécifique destinée aux services de l'État en PDL.

Les objectifs identifiés sont les suivants :

Objectif 1 :

Décliner et coordonner les dispositifs spécifiques en matière d'accompagnement RH des réformes, convergences et mutualisations

Objectif 2 :

Accompagner les services dans leurs projets de transformation de la fonction managériale et des changements en matière d'organisation du travail

Objectif 3 :

Proposer une offre de montée en compétences dédiée à la transformation managériale et des organisations du travail

Les actions identifiées pour répondre à ces objectifs sont les suivantes :

Accompagner la
fonction RH

- proposer des audits RH des services en proposant des diagnostics et pistes d'actions
- conduire des réflexions en matière de convergence (ATE)
- mener des réflexions prospectives sur les compétences
- accompagner les réorganisations et changements de périmètres
- aider à la décision de gestion des effectifs

Accompagner les
managers et
chefs de services
dans la transformation

- accompagner des projets sur la transformation des organisations et des méthodes et orienter vers les Financements possibles (FTAP, FIRH, FIACT, FEP,...)
- découvrir et tester des nouvelles méthodes d'organisation du travail et de transformation managériale (axe 2 CAP 2030)
- avec des partenaires (IRA et autres PFRH), créer un parcours « diplômant » (cycle professionnalisant de l'action publique)

Proposer des
ressources
partagées

- construire des webinaires / séminaires « décroisonnés » sur des thématiques transversales (tous périmètres)
- réaliser une fresque de l'innovation RH en Pays-de-la-Loire
- généraliser la mise en œuvre du « sac à dos agile » du manager