



## PLAN D'ACTION RH

Mise en oeuvre de la note de cadrage en 10 chapitres



## Le Plan d'action

Au cours de l'année 2013, grâce à une réflexion impliquant de nombreux acteurs responsables de collectifs et acteurs ressources humaines, l'INRA s'est doté d'une note de cadrage stratégique de la fonction ressources humaines (FRH)<sup>1</sup>. Trois axes stratégiques d'action ont été identifiés :

Axe n°1 : Fonder la politique RH sur la stratégie scientifique

Axe n°2 : Enclencher une dynamique d'amélioration continue des processus relatifs à la FRH

Axe n°3 : Gérer les motivations et les conditions de vie au travail

Ces axes ont été déclinés en dix chapitres dont les enjeux et objectifs, ainsi que les liens avec les principes de la charte européenne, sont présentés ici. Ce document constitue une première ébauche du plan d'action RH de l'INRA pour la période 2014-2017. Le plan d'action, dans sa version stabilisée et accompagnée d'un calendrier, sera disponible mi-2014.

### Chapitre 1 : Politique des ressources humaines des agents contractuels

*La politique RH à l'égard des agents contractuels porte des enjeux qui rejoignent de nombreux principes de la charte européenne du chercheur, dont les principaux sont :*

- *Principe n° 17 sur la stabilité et continuité dans l'emploi, dans le respect des principes et conditions fixés dans la directive de l'UE concernant le travail à durée déterminée ;*
- *Principe n° 18 sur les conditions de rémunération salariales assorties de dispositions équitables en matière de sécurité sociale et en correspondance avec leur niveau de qualification ou de responsabilités ;*
- *Principe n° 20 sur le développement de carrière, y compris pour les agents contractuels, notamment en ce qui concerne l'appui en faveur du développement personnel et professionnel ;*
- *Principe n° 32 sur le recrutement, dont les procédures doivent être ouvertes, efficaces, transparentes et adaptées aux types de postes.*

La politique des ressources humaines des agents contractuels de l'INRA concerne tous les agents contractuels employés par l'INRA quel que soit leur statut.

Il s'agit de définir un cadre d'engagement réciproque entre l'institut, en tant qu'employeur, et chaque personnel contractuel employé à l'INRA, de situer la mission de chaque agent contractuel recruté à l'INRA dans son environnement, et de définir les processus associés en précisant le rôle respectif de chacun afin de fonctionner de la manière la plus efficiente.

Cette démarche passe par une actualisation du cadre de gestion des ressources humaines contractuelles de l'institut, en initiant très en amont dans le processus une réflexion sur l'employabilité future des agents tant en interne en cohérence avec les arbitrages ultérieurs qu'à l'extérieur de l'INRA.

---

<sup>1</sup> Note de cadrage de la fonction RH 2013-2014, INRA, 2014, 20 p.

Ce chapitre s'inscrit dans le contexte d'un exercice de la recherche de plus en plus complexe lié aux modes diversifiés de conduite des recherches. Les financements externes sont de plus en plus importants et s'inscrivent sur une durée allant au-delà de la réglementation sur l'emploi des contractuels.

L'institut est donc confronté à une dualité potentielle de gestion de ses personnels : l'une soumise à des contraintes externes résultant de la dimension multi-partenariale de l'activité, l'autre relevant du management plus classique de l'institut. Ce contexte de dualité crée 4 exigences majeures :

- Assurer un traitement homogène par catégorie de personnel indépendamment du contexte d'exercice de l'activité ;
- S'appuyer sur le cadre de management de l'institut ;
- Déployer un dispositif de gestion adapté aux exigences du contexte et au cycle de vie de l'activité. Ce qui nécessite une anticipation des besoins, la nécessité d'un suivi analytique optimisé pour mesurer les résultats et identifier les perspectives, enjeux de la pérennité potentielle de l'emploi ;
- Donner du sens au parcours au sein de l'INRA.

Dans ce cadre, on peut décliner ces enjeux de la manière suivante :

- S'assurer de l'adéquation entre les moyens mobilisables (financiers et RH) et l'expression des besoins de l'institut pour remplir ses missions, éléments forts à intégrer dans les processus d'arbitrage ;
- Identifier les compétences rares, stratégiques ou en émergence portées par les personnels sur contrats à durée déterminée ; relier ces éléments à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC, dans une vision à court, moyen (et long) terme, tout en intégrant le caractère évolutif des compétences que requièrent certains métiers ;
- Assurer un processus de gestion du recrutement connu, homogène, efficace et adapté ;
- Bien concevoir, à moyen terme, une vraie politique d'inclusion des personnels contractuels, de leur suivi, de l'évaluation des compétences acquises lors de leur présence à l'INRA ;
- Concevoir des parcours différenciés selon le besoin rempli par le contractuel à l'INRA et construire l'employabilité future de son profil de compétences, aussi bien dans l'intérêt de l'INRA (GPEC/constitution de viviers pour des besoins pérennes) que dans celui de l'agent ; donner du sens aux missions confiées.

*Premières actions prévues :*

- *Production d'une charte des contractuels*
- *Production d'une note de service sur la gestion des contractuels*
- *Formation des acteurs dédiés de la fonction ressources humaines sur les contractuels*
- *Rénovation du référentiel des natures de contrat (nomenclature)*
- *Optimisation des modalités de recrutement des contractuels (portail Jobs)*

## Chapitre 2 : L'évolution du management

*La qualité du management d'un institut représente un enjeu RH important, qui fait écho aux principes suivants de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 11 sur la supervision et les tâches de gestion, notamment en matière de direction et de coordination de la recherche ;*
- *Principe n° 12 sur le développement professionnel continu, à toutes les étapes de la carrière ;*
- *Principes n° 15 et n° 16 sur l'environnement de la recherche et sur les conditions de travail, concernant la responsabilité des employeurs ;*
- *Principe n° 26 sur la supervision, et la clarté des rôles et responsabilités de chacun.*

Dans un contexte de réforme de la charte du management annoncée par le président de l'institut, la Fonction Ressources Humaines (FRH) mettra l'accent sur certains processus prioritaires pour en favoriser l'exercice dans un cadre partagé et utilisable par tous. Les premiers objectifs porteront sur la dématérialisation et sur la réforme de l'entretien de management. Les orientations mises en œuvre pour la gestion des cadres supérieurs seront explicitées, consolidées et complétées. La formation des directeurs d'unité, qui fait l'objet d'un dispositif national, sera ajustée dans son contenu selon les préconisations issues de la réforme de la charte du management. Une offre de formation s'adressant aux encadrants de proximité sera conçue au plan national sur la base des retours d'expériences des formations organisées par les centres ces dernières années pour faire l'objet d'un déploiement progressif par centre. Dans le même ordre d'idées, en accompagnement des transitions au sein des collectifs, seront explicitées :

- la possibilité de former et mettre à disposition de porteurs de projets (Directeurs d'Unité, Chefs de départements, Présidents de centre) des « consultants internes » ayant eu une expérience managériale avérée, de manière à améliorer la façon d'accompagner le changement au sein des collectifs ; les expériences acquises au sein des réseaux RH, notamment en psychologie de travail par le service de conseil en orientation professionnelle, seront mobilisées dans ce cadre ;
- les orientations définies en 2009 sur l'organisation de la FRH seront actualisées sur la base d'une enquête-bilan interne réalisée en 2012, d'une enquête complémentaire à lancer sur les fonctions RH exercées par les départements et des enseignements tirés de la démarche processus. Le périmètre, les modalités d'organisation, les lieux d'animation et de dialogue, la somme de compétences à réunir des réseaux FRH seront présentées.

Un des enjeux est la gestion des motivations, l'amélioration des conditions de vie au travail, mais aussi la prévention des risques psychosociaux. L'évolution du management proposée ici se fonde sur les nombreuses dynamiques instaurées depuis une dizaine d'années mais aussi sur la maturité des cadres à l'INRA. Ce chapitre vise donc à une amélioration continue, en permettant aux managers de mieux connaître les points de vigilance, le périmètre et les limites de leur action, les ressources les entourant dans leur mission complexe.

*Premières actions prévues :*

- *Formation et Accompagnement des Directeurs d'Unité*
- *Formation et Accompagnement des responsables de proximité*
- *Réforme de l'entretien de management*

## Chapitre 3 : Mise en œuvre concrète de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

*La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC constitue un cadre politique de l'emploi qui s'appuie sur les orientations scientifiques prioritaires et contribue ainsi au respect de deux importants principes de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 17 sur la stabilité et continuité dans l'emploi, en contribuant à un affichage clair des besoins de l'institut en termes d'emplois pérennes et non pérennes ;*
- *Principe n° 21 sur la valorisation de la mobilité sous toutes ses formes, en améliorant la visibilité des parcours professionnels possibles.*

La démarche de GPEC vise à anticiper les besoins de l'établissement en termes d'emplois et de compétences. Dans un contexte INRA et s'agissant principalement de la recherche, elle s'appuie donc avant tout sur l'expression des choix d'orientation scientifique, dont les départements sont porteurs sous forme de propositions et dont le pilote est le Directeur Général Délégué à la Science (DGDS), avec le Collège de direction. La DRH vient en appui de cette démarche, notamment pour traduire, avec les responsables scientifiques, ces orientations en cibles de compétences suffisamment caractérisées et à une échelle pertinente. La DRH analysera ensuite avec les départements quelles solutions d'acquisition de ces compétences sont les plus adaptées dans leurs dimensions collectives comme individuelles. Ces solutions peuvent aller de l'animation renforcée de communautés métiers ou de collectifs de travail à l'organisation de parcours professionnels adossés à des formations et à un accompagnement motivant, les recrutements externes étant réservés à des compétences non présentes ou non mobilisables dans l'institut.

La DRH a en outre la responsabilité de proposer et/ou d'intégrer des processus RH (formation, concours internes, mobilités...) permettant :

- De poser un cadre de travail favorisant une vision éclairée des arbitrages à l'échelle de l'ensemble des départements et dans le temps, et vertueux dans ses mécanismes de décision entre les directions et la direction générale ;
- D'afficher l'offre de compétences à l'ensemble de la communauté de travail, pour permettre aux agents de se situer individuellement et de s'y positionner de manière volontaire le cas échéant ;
- De permettre aux acteurs de la fonction RH d'orienter leur activité d'accompagnement des parcours professionnels, sous des formes collectives ou individuelles, vers les besoins en développement, de manière à contribuer à la dynamique de renouvellement des compétences dont l'institut est en responsabilité comme employeur.

*Premières actions prévues :*

- *Construction d'une matrice compétences/viviers/solutions pour les cibles scientifiques prioritaires*
- *Réalisation d'un séminaire sur les compétences nécessaires pour les cibles scientifiques prioritaires*
- *Déploiement du plan d'action FRH issu du séminaire*

## Chapitre 4 : Déploiement de la démarche processus

*La démarche processus contribue au respect de l'ensemble des principes de la charte européenne du chercheur en apportant un cadre de fonctionnement de l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines clair et dynamique. En cela, il contribue particulièrement à la mise en œuvre des deux principes suivants :*

- *Principe n° 15 sur l'environnement de la recherche ;*
- *Principe n° 16 sur les conditions de travail, en créant un cadre de gestion RH clair et transparent pour l'ensemble des personnels.*

Sur la base de tous les acquis antérieurs, il devient nécessaire aujourd'hui :

- De clarifier la gouvernance fonctionnelle de la Fonction RH (FRH), valorisant chaque dimension de celle-ci, son rôle, ses responsabilités, ce qui est attendu de chacun et ce que chacun peut attendre, aussi bien les unités que les centres, les départements et la DRH ;
- De mettre en place des indicateurs de suivi et de pilotage de la FRH, mais aussi de performances pour le contrôle de gestion et pour la Direction Générale ;
- De fiabiliser certaines procédures ;
- De bénéficier d'un outil de gestion documentaire afin d'actualiser et de fiabiliser la gestion des normes et règles au sein de l'institut sur les sujets RH ou juridiques.

De plus, le progiciel de gestion RH (HR Access) vient de connaître (début 2014) un changement de version, nécessitant d'exprimer les nouveaux services attendus.

Le levier d'évolution choisi, qui concernera tous les services et métiers, est le lancement d'une « démarche-processus », dans l'esprit d'une démarche qualité d'inspiration ISO 9001, sans en retenir le formalisme.

Cette démarche processus permettra de passer d'un fonctionnement cadré par des procédures (détaillées notamment dans les notes de service, mode de présentation et d'animation descriptif et assez statique), vers un mode de fonctionnement en processus plus dynamique et qui, surtout, associe mieux les acteurs aux évolutions. Ceci se traduira par une démarche d'analyse systématique qui demandera l'investissement de l'ensemble des acteurs de la FRH.

Les processus identifiés, organisés dans leur dynamique opérationnelle, animés dans ce même esprit, seront régulièrement évalués pour leur avancement, leur pertinence et leurs performances.

Ils seront construits dans le cadre d'une participation et d'une expression de l'expertise de chaque communauté métier concernée. Des résultats significatifs sont attendus en matière de :

- Définition et partage des responsabilités entre différents acteurs, notamment unités, centres, départements, DRH ;
- Formalisation des relations avec nos partenaires externes privilégiés ;
- Management plus participatif au sein de la FRH ;

- Meilleure diffusion d'une information stabilisée et mieux actualisée (Bulletin officiel, valorisation du site « Gestionnaire d'Unités », gestion électronique de documents) ;
- Meilleure gestion de la « mémoire » du système FRH, et de la traçabilité des décisions ;
- Fiabilisation des procédures et protection de l'institut vis-à-vis de tiers (réflexion sur les risques de contentieux) ;
- Réactivité vis-à-vis des questions de nos collègues acteurs RH, ou des évolutions réglementaires ;
- Mise en place d'un contrôle interne, et des éléments nécessaires à un contrôle de gestion.

Ces travaux contribueront également à l'expression des besoins de la maîtrise d'ouvrage du système d'information RH, expression qui lancera les travaux ultérieurs (expression des besoins et cahier des charges du futur Système d'Information des Ressources Humaines - SIRH, mis en place consécutivement au changement de version d'HR Access).

Les processus cibles sur lesquels nous devons porter nos efforts seront soit structurants pour l'ensemble de la communauté de travail, soit stratégiques dans leur création ou modifications, soit connaissant des dysfonctionnements ou des dérives organisationnelles.

*Premières actions prévues :*

- *Développement d'un site de concours chercheur en ligne*
- *Mise en place d'un processus de mobilité intégré*
- *Consolidation et diffusion de logigrammes*
- *Communication sur la démarche processus*
- *Mise en place d'indicateurs de pilotage FRH*

## Chapitre 5 : Gestion de la diversité de la communauté de travail

*Cette préoccupation rejoint plusieurs des principes de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 14 de non-discrimination fondée sur le sexe, l'âge, l'origine ethnique, nationale ou sociale, la religion, ou la croyance, l'orientation sexuelle, la langue, le handicap, l'opinion politique, la situation sociale ou économique. L'article L. 1132-1 du code du travail apporte une notion de non-discrimination plus large que celle de la charte européenne du chercheur. L'expression de la diversité prend en compte l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation ou l'identité sexuelle, l'âge, la situation de famille ou la grossesse, les caractéristiques génétiques, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le nom de famille ou l'état de santé ou le handicap ;*
- *Principe n° 16 sur les conditions de travail, y compris pour les personnes en situation de handicap, et les actions favorisant l'équilibre entre la vie de famille et le travail en particulier*



*pour les personnels ayant des enfants. Au-delà de la notion de famille (femme/enfants), il doit y avoir un équilibre entre vie personnelle et professionnelle ;*

- *Principe n° 19 sur l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux du personnel ainsi qu'à tous les niveaux de responsabilité et dans chaque corps ;*
- *Principe n° 33 sur la composition des commissions de sélection qui doivent refléter un équilibre adéquat entre hommes et femmes.*

Ce chapitre du plan d'action est dédié à la prise en compte de la diversité des publics dans les unités de travail. Il couvre un spectre large, allant de la question de l'accueil et des parcours d'intégration de tous les nouveaux arrivants dans les unités, à la caractérisation et la représentation de la diversité telle qu'elle se présente à l'INRA. L'enjeu est de dépasser collectivement l'objectif de non-discrimination et de viser celui de l'inclusion. Alors que l'intégration interroge notre capacité à ouvrir notre organisation à tous et à favoriser l'adaptation de chacun aux règles qui régissent le fonctionnement du collectif, l'inclusion interroge notre capacité à prendre en compte et valoriser les différences. Ainsi posée, la diversité dans toutes ses dimensions, à l'image de la société, constitue une richesse intellectuelle qui contribue positivement à notre capacité à explorer de nouveaux horizons scientifiques. Une vision inclusive de la diversité est donc facteur de progrès pour l'INRA. Cette approche de la diversité participe aussi à la qualité des relations sociales au sein de l'institut. Son effet positif sur notre image à l'extérieur, en France et dans le monde contribuera à notre attractivité.

Notre objectif premier est de développer la politique d'accueil des nouveaux recrutés dans notre organisme en élaborant un cadre de parcours d'intégration à usage de tous, intégrant des points d'attention spécifiques pouvant se poser pour des populations particulières (CDD, étrangers, ...). Il pourra s'agir d'un parcours intégrant des points de rencontres avec des acteurs de la FRH, et la remise de documents/fiches d'information générale (droits/obligations/congés/déroulement de carrières...) ou plus contextuelle (interlocuteurs dans les centres..).

Nous souhaitons ensuite développer notre politique d'inclusion des diversités en intégrant un objectif de conformité avec la charte de la diversité et avec les critères de labellisation qui y sont associés. Cette politique visera également les domaines de l'activité professionnelle en fonction de l'âge. En effet, avec l'allongement du temps de travail, l'activité professionnelle des seniors et des juniors peut différer, et les liens intergénérationnels ont évolué. Gérer cette diversité des âges, accompagner et inclure chaque génération avec des besoins et des attentes différents et leur permettre de coopérer en toute harmonie est un enjeu RH auquel l'INRA est aujourd'hui confronté.

D'autre part, dans le cadre de la gestion de la diversité des situations particulières de chacun, l'accompagnement des agents suite à un accident de vie est une préoccupation importante. Ainsi, dans le contexte actuel de porosité de plus en plus forte des temps professionnels et personnels, en partie liée au développement des nouvelles technologies, et de l'allongement de la durée des carrières, la gestion de la diversité des activités et de l'aménagement du temps de travail tout au long de la vie professionnelle, y compris à l'issue d'un événement de vie, constituent des enjeux forts.

Enfin, nous agissons en continuité de la politique menée ces dernières années dans les domaines du handicap ainsi que dans celui de la parité femmes/hommes. En effet, il nous faut conforter notre politique envers les personnes en situation de handicap en intégrant toutes mesures ou dispositifs nouveaux offrant une progression continue de notre politique



ressources humaines en faveur de leur inclusion au sein de nos collectifs de travail. Cela sera réalisé en cohérence avec le partenariat conclu avec le Fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Une évaluation externe (sous forme d'audit) sera réalisée, à court terme, conformément à nos engagements pris avec le FIPHFP sur la question. Concernant l'équilibre des genres, nous nous concentrerons sur la répartition des responsabilités et des promotions de l'ensemble des personnels et renforcerons notre dispositif de veille sur le sujet.

*Premières actions prévues :*

- *Développement d'un parcours d'accueil des nouveaux arrivés*
- *Evaluation de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des collectifs, proposer des mesures d'évolution, les mettre en œuvre*
- *Réflexion transversale sur les diversités*
- *Mise en place d'un dispositif de veille sur équité de carrière en termes de genre*

## Chapitre 6 : Gestion des temps de respiration

*La problématique de la gestion des temps de respiration rejoint deux principes de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 15 sur l'environnement de la recherche, que les employeurs doivent veiller à rendre stimulant et adapté à l'activité professionnelle ;*
- *Principe n° 16 sur les conditions de travail, favorisant l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.*

Avant d'avancer sur ce sujet qui prendra de plus en plus d'importance dans un futur proche, il est nécessaire de bénéficier :

- D'une bonne connaissance de la gestion des temps à l'INRA ; ceci implique de mettre en place un outil intégré ;
- D'un guide de recommandations sur l'utilisation des technologies de l'information ;
- D'un bilan sur les différents sujets concernant nos pratiques, d'une étude sur les pratiques et retours d'expérience dans diverses organisations, afin d'éviter les principaux écueils déjà identifiés ;
- De bien évaluer les possibilités dans le respect du cadre statutaire de la fonction publique, de bien comprendre les enjeux et les atouts attendus.

*Premières actions prévues :*

- *Sur cette base, pourront ensuite être proposées aux collectifs de nouvelles modalités d'organisation du travail*
- *Fiabilisation de la gestion des temps*
- *Etude sur les modalités de télétravail dans diverses organisations*
- *Analyse des chartes existantes et recommandations d'utilisation des nouvelles technologies*

## Chapitre 7 : Prévention des risques physiques, chimiques, biologiques et psycho-sociaux

Ce chapitre du plan d'action contribue à l'application des principes suivants de la charte européenne du chercheur :

- *Principe n° 7 sur les bonnes pratiques dans le secteur de la recherche, notamment en matière de santé et de sécurité ;*
- *Principe n° 15 sur l'environnement de la recherche, notamment la santé et la sécurité.*

Les enjeux de la politique de prévention pour l'établissement sont notamment la préservation de la santé des agents, la réduction des accidents et maladies professionnels ainsi que l'amélioration continue et pérenne de la sécurité et des conditions de travail.

Des objectifs à chaque niveau hiérarchique sont déclinés et permettent de mobiliser les acteurs, fédérer les actions et assurer ainsi un progrès continu en termes de prévention. Les comités d'hygiène et sécurité de l'institut veillent au respect de ces objectifs et proposent des améliorations inscrites dans le cadre des programmes de prévention.

Le programme annuel de prévention décline la mise en œuvre de cette politique en veillant tout particulièrement à l'implication des acteurs de la fonction ressources humaines autour des axes suivants :

- Promouvoir l'engagement de la hiérarchie afin de piloter la prévention par le haut. Les responsables hiérarchiques doivent être accompagnés afin de poursuivre leur mobilisation dans la promotion de la politique de prévention. Les actions de prévention doivent être recentrées sur les agents, cibles de la démarche de prévention, en renforçant leur formation ainsi que la communication qui leur est destinée.
- Conforter la structure et l'organisation de la prévention y compris dans les unités hébergées par un partenaire sous coordination de la mission centrale prévention. L'organisation de la prévention dans les centres doit être confortée en inscrivant les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans le champ de leurs missions. Les assistants de prévention doivent être accompagnés afin de renforcer la collaboration avec les acteurs de centre et accroître leur professionnalisation. La collaboration avec la médecine de prévention sera développée afin de permettre la surveillance médicale de l'ensemble des agents et l'intégration des actions de santé au travail dans le cadre des programmes de prévention, tout particulièrement pour la prévention des troubles musculo-squelettiques, la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) ainsi que la prévention de la pénibilité.
- Améliorer la connaissance des dommages, le retour d'expérience et la traçabilité. Le retour d'expérience doit être développé puis intégré dans le cadre des évaluations des risques au sein du document unique de prévention. L'animation des réseaux des acteurs Ressources Humaines permet de contribuer à l'analyse des accidents ou incidents. Les agents ainsi que les membres des comités participent également aux propositions d'améliorations au travers des registres de santé et sécurité au travail.

- Développer la pratique de l'évaluation des risques et leur maîtrise. L'évaluation des risques est la priorité dans le cadre de la politique santé-sécurité au travail soutenue par la DRH. Les acteurs RH, dont les préventeurs, assisteront les responsables hiérarchiques afin de s'approprier puis de décliner l'évaluation des risques au cœur de la démarche de prévention en veillant à l'élaboration de plans d'action intégrant des mesures organisationnelles, techniques ou humaines. La DRH contribue à la mise en œuvre d'une politique de prévention durable en matière de risques psychosociaux en visant des objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'ensemble des acteurs de la prévention se mobilisent pour mettre en œuvre cette politique et les comités locaux veillent à cette implication. Cette politique débute par l'évaluation des facteurs de risques et l'analyse de l'organisation du travail afin d'élaborer des plans d'action basés sur des situations concrètes. Un plan d'action plus général sera développé par la DRH avec le retour d'expérience partagé par les Présidents de Centre ainsi que le comité de pilotage RPS. Les acteurs de la DRH travailleront à la caractérisation et l'objectivation des situations dégradées ainsi qu'à la formalisation d'un processus en valorisant chacun dans son rôle et chaque niveau de responsabilité.

*Premières actions prévues :*

- *Accompagnement en cas de situation dégradée*
- *Expérimentation de l'évaluation des RPS à l'échelle de l'unité*
- *Accompagnement des centres pour le déploiement de l'OPPI*

## Chapitre 8 : Prévention des risques juridiques pour les agents, les collectifs et l'établissement

*La prévention des risques juridiques est une préoccupation transversale qui se retrouve dans les principes suivants de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 5 sur les obligations contractuelles et légales, notamment les réglementations régissant les conditions de formation et de travail ;*
- *Principe n° 18 sur les conditions de rémunération salariales assorties de dispositions équitables en matière de sécurité sociale et en correspondance avec leur niveau de qualification ou de responsabilité et le statut juridique ;*
- *Principe n° 24 sur les droits de propriété intellectuelle, en termes de protection juridique y compris les droits d'auteur ;*
- *Principe n° 29 sur les plaintes et recours, dans le but de promouvoir un traitement juste et équitable au sein de l'institut et d'améliorer la qualité globale du milieu de travail.*

La prévention de ce risque juridique s'inscrit dans le cadre de la gestion des motivations et des conditions de vie au travail et participe à la dynamique d'amélioration continue des processus relatifs à la fonction ressources humaines (FRH) dans un but d'agilité et de fiabilité.

La prévention du risque juridique s'articule autour de trois axes :

- l'agent, son statut, ses droits et obligations liés à son activité professionnelle. Cela nécessite le suivi de l'élaboration ou de modifications de textes statutaires, dans un souci d'amélioration et de mise à jour des dispositifs réglementaires adaptés, de développement d'outils de diffusion de l'information et actions collectives, et de sécurisation et harmonisation des règles liées à l'emploi et aux conditions de travail ;
- Le collectif de l'établissement et son fonctionnement (textes fondateurs, organigramme, instances). En premier lieu, cela appelle à la fiabilisation des délégations de pouvoirs et de signature des acteurs de l'organisme, le droit syndical, les procédures de consultation des personnels (dématisation du vote, outils de communication, fiabilisation des données), mais aussi à la modernisation des instances et de leur périmètre ;
- L'établissement, en tant qu'organisme de recherche doté d'une personnalité juridique propre et appelé dans ce cadre à gérer d'éventuels contentieux. Il est nécessaire de développer l'action juridique transverse et coordonnée au niveau de l'établissement, l'expertise juridique en matière de gestion de crise, la veille juridique générale, d'améliorer la prise en charge de la prévention du risque contentieux pour faire face aux divers enjeux (comme la responsabilité civile et pénale en matière de santé et sécurité au travail, l'image de l'établissement). Il faut aussi sécuriser l'action de l'établissement au regard des intérêts privés (déontologie, passerelles public-privé), de la protection du patrimoine scientifique et technologique, informatique et liberté, dans un souci de simplification des liens entre l'administration et le citoyen.

*Premières actions prévues :*

- *Amélioration des processus de consultation des personnels*
- *Sécurisation et recensement des actes liés au management (Délégations de pouvoirs et signature)*
- *Création d'un bulletin officiel*
- *Fiabilisation de la réglementation paie*

## Chapitre 9 : développement de la sensibilité et de l'attractivité internationale

*L'internationalisation de la recherche et la circulation des chercheurs au sein de l'espace européen sont des préoccupations qui rejoignent plusieurs des principes de la charte européenne du chercheur :*

- *Principe n° 14 de non-discrimination fondée entre autres sur la nationalité ;*
- *Principe n° 17 sur la stabilité et continuité dans l'emploi, les employeurs devant s'engager à améliorer la stabilité des conditions d'emploi ;*
- *Principe n° 18 sur le financement des salaires, les employeurs devant veiller à ce que les chercheurs jouissent de conditions équitables et attrayantes sur le plan du financement, des salaires, assorties de dispositions adéquates en matière de sécurité sociale ;*
- *Principe n° 32 sur les procédures de recrutement ouvertes, efficaces, transparentes ;*
- *Principe n° 33 sur la composition des commissions de sélection qui doivent rassembler des expertises et compétences diverses ;*

- *Principe n° 35 sur le jugement au mérite lors des processus de sélection, qui doivent prendre en considération le potentiel global des candidats, leur créativité et leur degré d'indépendance ;*
- *Principe n° 37 sur la reconnaissance de la mobilité, par exemple un séjour à l'étranger, qui doit être considéré comme une précieuse contribution au développement professionnel du chercheur.*

Les nouveaux enjeux de compétitivité de l'INRA à l'international, le développement de projets impliquant de plus en plus d'équipes internationales, la circulation de plus en plus facile des jeunes chercheurs au moment de leur thèse ou post-doctorat, font évoluer, en la renforçant, la dimension internationale de l'institut et du métier de chercheur. La pratique de la recherche et les parcours des chercheurs eux-mêmes doivent accompagner la dimension internationale des questionnements scientifiques au cœur des priorités de l'INRA. L'attractivité internationale a jusqu'ici concerné prioritairement les chercheurs. Cependant il conviendrait d'élargir cette dimension à l'ensemble des collaborateurs indépendamment de leurs statuts.

Dès lors, l'enjeu au niveau RH est de renforcer l'attractivité à l'international de l'INRA en favorisant la mobilité internationale des chercheurs et des autres catégories de personnels, entrante et sortante, à tous les stades de leur parcours.

Des avancées significatives ont été réalisées ces dernières années en ce qui concerne l'internationalisation des recrutements des chercheurs titulaires : augmentation du nombre de candidats venant de l'étranger inscrits aux concours de recrutement, participation de chercheurs étrangers aux jurys de concours chercheurs, publicité pour une ouverture à l'international faite lors de l'ouverture des concours, description en anglais des profils de postes ouverts aux concours sur le site web de l'Inra. De même, un dispositif attractif de recrutement de jeunes chercheurs non permanents (Agreenskills) a été mis en place en 2012 et a permis de recruter environ 30 jeunes chercheurs de toutes nationalités.

Cependant plusieurs points méritent de progresser. Il convient de :

- Développer un outil intégré de candidature en ligne pour les concours ;
- Identifier, traduire en anglais et mettre en ligne l'ensemble des documents relatifs à l'accueil (contrats de travail, statut du fonctionnaire, etc...) des candidats non francophones postulant à des offres d'emploi titulaires ou en CDD ;
- Réorganiser l'information en ligne dans un esprit de complémentarité d'informations entre le site national et les sites des centres INRA, et inciter au partenariat avec les associations externes offrant des services d'accueil aux chercheurs en mobilité (Association Euraxess France, France Diplomatie, Campus France et la Fondation nationale Alfred Kastler) ;
- Évaluer la faisabilité de mettre en place des conventions d'accueil croisées entre l'INRA et des institutions étrangères. L'objectif est de fournir un cadre à l'échange de chercheurs entre l'INRA et une institution étrangère. Il s'agit là de l'accueil de scientifiques étrangers de part et d'autre continuant à être employés et rémunérés à titre principal par leur organisme d'origine ;

- Afin de contribuer à une meilleure visibilité des savoir-faire de l'institut au niveau international, initier une réflexion sur l'utilisation des « mooc » - Massive Open Online Courses) comme vecteurs de diffusion de certains savoir-faire, dans une logique de continuité du développement du e-learning mis en place à l'INRA.

En matière d'accueil et d'accompagnement de la mobilité entrante de scientifiques, en plus de l'accès à l'ensemble du dispositif de politique sociale, deux dispositifs particuliers ont été mis en place récemment (Executive relocations, une offre personnalisée d'appui à la mobilité et un dispositif de prise en charge de la garantie locative « Garantie des Risques Locatifs » - GRL).

L'accueil et l'intégration des nouveaux collègues provenant de l'étranger et qui rejoignent nos centres de recherche restent cependant très hétérogènes. C'est pourquoi il faut analyser les pratiques et les besoins en matière d'accompagnement et d'accueil des nouveaux collègues provenant de l'étranger au niveau des centres et unités, puis proposer et mettre en place une procédure d'accueil. (Cette action sera intégrée dans le chapitre « diversités » et traitée comme un aspect particulier de l'accueil des nouveaux arrivants dans une unité).

*Premières actions prévues :*

- *Traduction et mise en ligne des documents utiles en anglais*
- *Réorganisation de l'information en ligne à l'usage des candidats étrangers*
- *Réflexion sur le développement des « mooc » - massive open online courses*

## Chapitre 10 : Communication interne RH

*Le développement de la communication interne sur la politique et la gestion des ressources humaines est en parfaite cohérence avec l'esprit de responsabilité, de transparence et d'équité de traitement prôné par la charte européenne du chercheur au sein de l'INRA, et en particulier avec les principes suivants :*

- *Principe n° 14 sur la non-discrimination, qui passe par un partage de valeurs ;*
- *Principe n° 16 sur les conditions de travail, qui doivent être claires, transparentes et connues de toutes et tous ;*
- *Principe n° 20 sur le développement de carrière, qui doit s'appuyer sur une stratégie équitable et transparente de gestion des ressources humaines.*

Dans le cadre de la démarche processus visant à la modernisation de nos actions RH, de la volonté de valoriser le travail de chaque agent comme des collectifs et d'offrir un cadre de travail clair et partagé, la communication interne RH doit faciliter la mise en cohérence, la lisibilité de ces différents axes, des valeurs et des actions qui en découlent.

La communication interne RH doit donc être fédératrice auprès des collectifs de travail de la fonction ressources humaines au sens large, c'est-à-dire des professionnels RH aux managers, gestionnaires d'unités et autres acteurs RH. Elle doit également être porteuse de messages, d'informations à l'attention de l'ensemble des agents de l'Inra.

Les objectifs qui en découlent sont les suivants :

- Contribuer à l'attractivité de l'INRA par le développement de l'image-employeur ;
- Donner du sens à l'action RH en faisant partager sa vision et ses valeurs à des publics variés ;
- Créer du lien entre les différentes lignes métiers présents au sein des RH ;
- Faciliter la connaissance et la reconnaissance des différentes actions menées par la ligne RH ;
- Donner accès à une information lisible et compréhensible par tous.

Les deux premiers objectifs sont essentiels en ce sens qu'ils contribuent auprès de l'ensemble des agents à partager une appartenance à l'INRA et à en mesurer les atouts en matière de climat de travail, de conditions de travail et de valeurs partagées dans les interactions attendues entre collègues.

Les troisième et quatrième objectifs visent à valoriser, mutualiser et optimiser les relations entre les différentes sphères RH accentuant ainsi la cohérence de la note de cadrage et permettant ainsi de donner plus d'envergure aux actions RH menées.

Le cinquième objectif vise le partage et l'accès facilité et simplifié à l'information pour tous les agents avec en ligne de mire une équité de traitement pour tous.

*Premières actions prévues :*

- *Constitution d'un réseau de communication interne*
- *Communication sur la note de cadrage*
- *Construction du plan de communication RH*
- *Communication sur le plan d'action*

## **En guise de conclusion : de l'intention à l'action**

L'ensemble de ces chapitres donne lieu à plus d'une centaine d'actions qui ont été identifiées lors de travaux confiés à des groupes de travail et des échanges avec de nombreux acteurs occupant des fonctions très variées à l'INRA, hiérarchiques ou non.

Autour de chaque chapitre, un groupe de travail a été constitué, animé par des coordinateurs de projets. Un séminaire qui s'est déroulé les 30 et 31 janvier 2014 a permis d'identifier les actions prioritaires, qui seront initiées en 2014, certaines devant produire des livrables avant fin 2015. Pour chacune de ces actions, dont une liste temporaire est présentée en fin de chaque chapitre et dont une actualisation régulière est prévue, une fiche action permettra le suivi de sa réalisation, tâche qui sera assurée par un comité de pilotage. Des indicateurs de résultats, dont une partie sera issue des indicateurs de suivi utilisés depuis 2010 dans le cadre de la charte européenne du chercheur, seront produits annuellement.



Conception et réalisation : Direction des ressources humaines / Photos : © VectorFrenzy - Fotolia.com



Direction des Ressources Humaines  
147 rue de l'Université  
75338 Paris - Cedex 07  
France

Tél. : +33(0)1 42 75 90 00  
Fax : +33(0)1 42 75 94 86  
[www.inra.fr](http://www.inra.fr)

