



## PLAN D'ACTION RH

Mise en oeuvre de la note de cadrage en 10 chapitres



# Le plan d'action de la fonction ressources humaines 2013-2017

## - Bilan à fin 2015 -

### Table des matières

Chapitre 1 : Politique des ressources humaines des agents contractuels .....	2
Chapitre 2 : L'évolution du management.....	5
Chapitre 3 : Mise en œuvre concrète de la GPEC .....	9
Chapitre 4 : Déploiement de la démarche processus .....	12
Chapitre 5 : Gestion de la diversité de la communauté de travail.....	16
Chapitre 6 : Gestion des temps de respiration.....	21
Chapitre 7 : Prévention des risques physiques, chimiques, biologiques et psycho-sociaux.....	22
Chapitre 8 : Prévention des risques juridiques pour les agents, les collectifs et l'établissement .....	25
Chapitre 9 : Développement de la sensibilité et de l'attractivité internationales .....	27
Chapitre 10 : Communication interne RH .....	29

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<sup>1</sup>. Trois axes stratégiques d'action sont 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 sont déclinés en un plan d'action qui comprend dix chapitres dont les enjeux et objectifs, ainsi que les liens avec les principes de la charte européenne, sont présentés ici avec une information sur les travaux réalisés en 2014.

L'ensemble de ces chapitres comporte une soixantaine d'actions déterminées suite à des travaux confiés à des groupes de travail et via des échanges avec de nombreux acteurs occupant des fonctions très variées à l'Inra, hiérarchiques ou non.

Chaque chapitre est coordonné par un binôme et fait l'objet d'une fiche. Pour chaque action des pilotes et des contributeurs sont identifiés, une fiche permet le suivi de sa réalisation. Un comité de pilotage se réunit deux fois par an.

Des indicateurs de résultats, dont une partie est issue des indicateurs de suivi utilisés depuis 2010 dans le cadre de la charte européenne du chercheur, sont produits annuellement. Ces indicateurs ne figurent pas dans ce document.

---

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

## 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 la 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.

Elle définit un cadre d'engagement réciproque entre l'institut, en tant qu'employeur, et chaque personnel contractuel employé à l'Inra. Elle permet 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 porte sur l'employabilité future de chaque personne ayant travaillé à l'Inra, tant en interne à l'Inra, qu'auprès des employeurs à venir.

Ce chapitre s'inscrit dans le contexte d'un exercice de la recherche selon des modes très divers. Les financements externes sont de plus en plus importants et s'inscrivent sur une durée pouvant aller 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. Ceci nécessite une anticipation et une qualification des besoins en fonction du caractère pérenne ou non de l'activité ;
- Donner du sens aux parcours au sein de l'Inra.

Dans ce cadre, les enjeux peuvent être déclinés de la manière suivante :

- S'assurer de l'adéquation entre l'expression des besoins et les moyens mobilisables sur les plans financiers et ressources humaines. Ces éléments sont 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 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 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 pour donner du sens aux missions confiées et pour construire l'employabilité future de son profil de compétences, aussi bien dans l'intérêt de l'Inra (GPEC/constitution de vivier pour des besoins pérennes) que dans celui de l'agent.

## ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Production d'une charte des contractuels : Fait en 2014*
- *Elaboration d'une note de service sur la gestion des contractuels : Fait en 2014*
- *Formation des acteurs dédiés de la fonction ressources humaines sur les contractuels : Prévu en 2015*
- *Rénovation du référentiel des natures de contrat (nomenclature) : A planifier*
- *Optimisation des modalités de recrutement des contractuels (portail Jobs) : A planifier*

### **Charte des contractuels**

Dans le cadre de sa politique des ressources humaines à l'égard des contractuels, l'Inra s'est doté d'un cadre de référence pour l'accueil, l'accompagnement et le suivi des personnels contractuels qu'il emploie. Les principes tels qu'énoncés dans la Charte doivent se décliner en actions concrètes sur le terrain, avec des valeurs et des règles partagées par l'ensemble des acteurs de l'Inra. Ce faisant, cette Charte énonce un cadre d'engagement réciproque et clair illustré par des circuits de décisions transparents et lisibles. Elle vise à un accompagnement renforcé tout au long du contrat et jusqu'à son terme. Par cette Charte, l'Inra réaffirme sa volonté de proposer aux personnels contractuels un cadre d'emploi clair, équitable et responsable.

Les principes énoncés dans cette Charte se déclinent opérationnellement dans une note de service sur le cadre d'emploi des contractuels.

### **Note de service, guide de gestion et contrat de travail uniformisé**

La note de service fixant le cadre de la gestion des personnels contractuels a été entièrement refondue en 2014.

Elle sera publiée au cours du premier trimestre 2015, une fois achevée la vérification de son articulation avec une note de la direction générale sur modalités d'arbitrage qui est en cours de finalisation.

Un guide de gestion à l'usage des acteurs RH accompagnera la publication de la note de service afin de donner aux personnes qui seront chargées de la mettre en œuvre les explications, précisions, modes d'emploi utiles à une application sûre et homogène de ses dispositions.

La rénovation du contrat de travail qui fonde la relation entre l'institut en tant qu'employeur et le contractuel recruté vise à uniformiser et homogénéiser son contenu et s'accompagnera d'un formulaire de gestion révisé en lien avec le dossier de recrutement unique. Dans cette perspective, l'année 2014 a été celle de la validation d'une maquette du contrat rénové. Sa mise en œuvre, prévue au cours du premier semestre 2015, se réalisera au travers d'une note sur son utilisation et d'un formulaire de gestion du contrat.

### **Optimisation des modalités d'accueil, de suivi et d'accompagnement (entretien + passeport)**

Une première action vise à permettre aux agents contractuels recrutés par l'Inra et à leurs responsables, de formaliser l'évolution professionnelle de l'agent contractuel au cours de son contrat, et de l'aider à progresser. Il s'agit donc de créer un entretien professionnel avec les agents contractuels présents d'au moins un an au sein de l'Inra. La trame existante pour les entretiens d'activité des agents titulaires sera utilisée, en y apportant quelques ajustements afin de l'adapter aux agents contractuels.

Une deuxième action tend à mettre en place **un entretien systématique** avec tout agent à la fin de son contrat. Au-delà de la réponse à une obligation juridique, il s'agit de créer un moment d'échange professionnel pour tout agent contractuel à la fin de son contrat.

La troisième action, issue des dispositions du décret du 3 novembre 2014, a pour objectif de **formaliser les motifs** justifiant une mesure de renouvellement de la période d'essai, ou la rupture du contrat à l'échéance de la période d'essai. Ce temps d'échange sera l'occasion de poser, avec l'agent,

les motifs ayant entraîné cette mesure, constituant un retour d'expérience qui pourra le cas échéant lui permettre de se corriger et/ou de progresser.

Ces deux derniers dispositifs seront mis en œuvre avec un support de deux pages maximum et extrêmement simple d'utilisation afin de ne pas mobiliser exagérément les encadrants.

Le dispositif de **passport de compétences** s'inscrit dans la démarche d'intégration et d'accompagnement des personnels contractuels de l'Inra. Il a pour objectif d'accompagner l'agent dans la construction de son parcours tout au long de son séjour à l'Inra, de permettre une formalisation de l'état et de l'évolution de ses compétences, de faciliter et d'enrichir les points professionnels réalisés avec son référent et de préparer son avenir.

L'objectif de ce dispositif est de se doter d'une méthode et d'un outil qui permettent aux contractuels un suivi qualitatif de leurs actions tout au long de leur présence à l'Inra tout en leur apportant une aide dans la consolidation de leurs acquis.

Les principes et le cadre de ce dispositif ont été définis. C'est ainsi qu'il sera systématiquement proposé à tout agent dont le contrat de travail est égal ou supérieur à 6 mois et implique l'identification d'un référent. La phase d'appropriation est essentielle et une communication dédiée sera déployée. De même, le principe a été acté de la mise en œuvre d'une phase expérimentale avant d'envisager un déploiement général. Les modalités pratiques de mise en œuvre de cette démarche (durée, accompagnement, formation des acteurs...) sont en cours de définition tout comme l'identification des unités volontaires pour s'y inscrire.

## ► Bilan des actions prévues en 2015

### **La Charte interne des personnels contractuels**

- La Charte interne des personnels contractuels a fait l'objet d'une large diffusion au sein de l'institut et est mise en ligne sur le site intranet de l'Inra. Elle est ainsi accessible à l'ensemble des personnels.

### **Note de service, guide de gestion, contrat de travail uniformisé**

- Comme initialement prévu, la note de service relative à l'emploi des contractuels a été finalisée et diffusée au cours du premier trimestre de l'année 2015.
- Un guide de gestion à l'usage des acteurs RH a été élaboré et mis à disposition des responsables de la gestion du personnel au niveau local sous la forme d'un classeur actualisable. Ce guide accompagne ainsi la publication de la note de service et vise à donner toutes précisions utiles quant à sa mise en œuvre pour une application homogène de ses dispositions.
- La rénovation du contrat de travail a été finalisée. C'est ainsi que 100% des nouveaux contrats sont, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, établis selon ce nouveau format.

### **La création de support d'entretiens**

- Le support d'entretiens de fin / renouvellement de période d'essai et de fin de contrat a été finalisé pour un déploiement en janvier 2016. L'entretien de fin de contrat ne concerne que les contractuels présents pour une durée égale ou supérieure à six mois.
- L'entretien professionnel pour les contractuels présents pour une durée égale ou supérieure à un an a été mis en œuvre.

### **Le passeport de compétences**

- Le dispositif de passeport de compétences vise à accompagner l'agent dans la construction de son parcours tout au long de sa présence à l'Inra. Ce dispositif a été conçu et finalisé en 2015 et comme initialement prévu, une phase expérimentale a été lancée dans les centres Inra de Bordeaux et de Jouy-en-Josas.

### **Communication**

Afin de faciliter la mise en œuvre de ces différentes dispositions, une communication officielle du Directeur des Ressources Humaines a été diffusée auprès de l'ensemble de la ligne hiérarchique (chefs de département, présidents de centre, directeurs des services d'appui), en particulier sur les cas et les durées d'emploi des personnels.

### **La formation des acteurs dédiés**

Le plan de charge 2015 n'a pas permis d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation destiné aux acteurs RH locaux en charge de la mise en œuvre des différentes actions et procédures de gestion liées aux contractuels. Toutefois, un dispositif de visioconférences mensuelles a été initié avec les responsables de gestion du personnel de centre afin de les accompagner dans cette démarche.

## **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 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 de l'institut, la Fonction Ressources Humaines (FRH) met l'accent sur certains processus prioritaires pour en favoriser l'exercice dans un cadre partagé et utilisable par tous. Les premiers objectifs seront la dématérialisation et la réforme de l'entretien de management. Les orientations mises en œuvre pour la gestion des cadres supérieurs seront explicitées, consolidées et complétées. Dans ce cadre, la formation des directeurs d'unité, qui fait l'objet d'un dispositif national, est régulièrement ajustée. Une offre de formation s'adressant aux encadrants de proximité a été mise en place au plan national, sur la base des retours d'expériences des formations organisées par les centres ces dernières années. L'objectif est de déployer progressivement cette offre nationale par centre.

Dans le même ordre d'idées, des « consultants internes » ayant eu une expérience managériale avérée sont mis à disposition des directeurs d'unité pour les accompagner dans l'exercice de leurs responsabilités ; ce « compagnonnage » est accessible par tous les directeurs d'unité et répond aux règles de déontologie (confidentialité, indépendance). D'autre part, une offre d'accompagnement des collectifs est en cours d'élaboration. Elle vise à développer le management participatif pour accompagner en souplesse les transitions et redonner du sens à l'articulation individuelle et collective du travail ; ce dispositif bénéficiera de l'expertise des acteurs des réseaux RH.

Les enjeux de telles actions sont d'importance et peuvent être ainsi énoncés : gestion des motivations, amélioration des conditions de vie au travail, mais aussi 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, mais également les ressources dont ils peuvent disposer pour mener à bien la mission complexe qui est la leur.

## ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Formation et Accompagnement des Directeurs d'Unité : Fait en 2014*
- *Formation et Accompagnement des responsables de proximité, élaboré en 2014 : Délivré à partir de 2015*
- *Réforme de l'entretien de management : Prévu en 2015*
- *Dispositif EPMRA : Rénovation en 2014, nouvelle promotion (n°6) en 2015*

### **Entretien d'activité : dématérialisation**

- Un cadrage métier a tout d'abord été réalisé fin 2013 afin que l'expression du besoin soit commune à la DRH et à la Délégation à l'Évaluation. Cette concertation a abouti à une harmonisation entre les deux entités. Un premier document de cadrage SI a été produit en lien avec un document plus général sur la dématérialisation et un travail a été réalisé avec un prestataire dans la perspective de la réalisation d'un prototype. Les attendus sont ainsi mieux définis et la finalisation du cadrage DSI correspondant est en cours.

### **Accompagnement des cadres supérieurs (EPMRA)**

- La gestion des cadres supérieurs vise l'analyse, le suivi, la projection sur des parcours de carrière. A terme, il s'agit de mettre en place des parcours de carrière attractifs et de déployer une stratégie et une politique d'établissement. Les cadres supérieurs visent une large population et s'entendent comme étant les chefs de département, les présidents de centre, les directeurs nationaux d'appui mais également les directeurs des grandes unités, les chefs de service et adjoints des directions nationales.
- Dans cette perspective, l'Inra a engagé une réflexion en vue de faire évoluer le dispositif existant qui se traduit par une formation dédiée : EPMRA. Pour ce faire, un comité de pilotage a été constitué. Ce comité de pilotage a d'ores et déjà élaboré un cahier des charges en vue de la rénovation souhaitée. Le prochain appel d'offres a été préparé au vu notamment du bilan des sessions antérieures. Par ailleurs, ce dispositif a été ouvert à d'autres établissements (Cirad ; IRSTEA ; Ecole d'agronomie ; AfricaRice).

### **Formation et accompagnement des directeurs d'unité**

- L'objectif est de fournir aux directeurs d'unité des ressources adaptées leur permettant d'exercer leur responsabilité managériale au sein d'unités ayant des configurations diversifiées et évolutives dans le temps. En termes de formation, il existe un dispositif dédié qui se doit d'évoluer au regard des évolutions, notamment des aspects relatifs à la prévention des risques psycho-sociaux et à l'entretien de management. Par ailleurs, il s'agit d'étudier la faisabilité et les conditions de mise en œuvre d'un accompagnement individuel.
- Ce projet d'accompagnement a été validé par la direction générale à l'instar de la formation de consultants internes proposée. Deux premiers consultants ont été formés. Une communication sur ce sujet a été diffusée auprès des chefs de département. Par ailleurs, de premières évolutions ont été impulsées dans les formations des directeurs d'unité en intégrant notamment une séquence sur les risques psycho-sociaux.

### **Accompagnement et formation des responsables de proximité**

- L'objectif est de renforcer les compétences managériales des encadrants de proximité et de proposer un socle commun à l'ensemble de ces encadrants.
- Un dispositif a été formalisé et un prestataire a été sélectionné. Ce faisant, une phase pilote est en cours impliquant 6 centres de recherche sur un modèle de 2 fois 2 jours et incluant l'intervention de 2 formateurs. Une large communication a été diffusée auprès des présidents de centre ; un diaporama de présentation du projet et destiné aux directeurs d'unité a été conçu ; une plaquette et une affiche à destination des encadrants de proximité ont été rédigées.

## **Ecole Technique du Management Intermédiaire des Unités et Installations Expérimentales – ETMI**

- L'année 2014 a vu la mise en place d'un cycle de formations spécialement conçues pour les responsables d'équipe des unités et installations expérimentales afin de renforcer leurs compétences de manager de proximité, de clarifier la répartition des rôles entre la direction de l'unité et les agents, et de leur permettre d'élaborer un projet managérial d'équipe. Ainsi, le dispositif a-t-il été formalisé, et une première session a eu lieu avec la participation de 14 responsables d'équipes relevant de 3 départements scientifiques. Ce dispositif se décline en 7 modules thématiques répartis d'une durée totale de 16 jours répartis sur une année. Une plaquette d'information a été diffusée au sein des départements et auprès du réseau RH à laquelle s'est ajoutée la parution d'un article dans la lettre de la Commission Nationale des Unités Expérimentales - CNUE.

### **► Bilan des actions prévues en 2015**

#### **Accompagnement des cadres supérieurs (EPMRA)**

- Identification de la 6<sup>ème</sup> promotion ouverte à d'autres partenaires avec 13 agents de l'Inra et 7 externes (4 CIRAD – 1 AgroParistech – 1 GEVES – 1 Inra-transfert). Une population en moyenne plus jeune que les promotions précédentes avec un potentiel de leadership scientifique.
- Intégration de la problématique du leadership scientifique.

#### **Formation et accompagnement des directeurs d'unité**

- Mise en œuvre de la formation dédiée aux nouveaux directeurs d'unité et de la formation destinée aux directeurs d'unité dans son module « Ressources Humaines ».
- Le compagnonnage : présentation du dispositif auprès des directeurs d'unité lors des formations « Nouveaux directeurs d'unité » et « Ressources humaines » et lors de réunions de directeurs d'unité d'un département et de quatre centres.
- Construction de journées de partage d'expériences et de réflexion prospective avec un département scientifique à l'adresse de son collectif de directeurs d'unité.

Dans un contexte de recherche complexe, évolutif, international où les capacités d'anticipation pour préparer les évolutions à venir deviennent cruciales, l'Inra s'est attaché en 2014-2015 à revisiter sa charte du management. Cette « *Charte portant principe d'organisation de l'Inra* » met en avant les grands principes managériaux de l'établissement et pointe une volonté de valoriser les ressources des hommes et des femmes qui constituent l'Inra, de leurs compétences à leurs motivations.

Un groupe dédié (composé de directeurs d'unité, de présidents de centre, de chefs de département et d'acteurs RH) a travaillé à la rédaction d'un référentiel de structuration et d'organisation de l'unité à l'Inra. Ce document présente donc un cadre général, posant des principes fondamentaux et des recommandations, mode de fonctionnement et bonnes pratiques recueillis auprès d'unités Inra avec un éventail de possibles variant en fonction de l'unité (objet, taille, projet, etc.). Il rappelle les principes présentés dans la « *Charte portant principes d'organisation de l'INRA* » et propose des illustrations (lettres de mission, organigrammes...) s'appuyant sur les initiatives portées par des directeurs d'unité et leurs équipes. Il pose également des questions pour construire la réflexion dans le cadre de la mise en place de l'organisation de l'unité.

Le document est en cours de finalisation début 2016, suite au retour de la Direction générale.



### **Accompagnement et formation des responsables de proximité**

- Présentation du bilan de la phase pilote au comité de pilotage : profil des bénéficiaires – évaluation qualitative et propositions d'évolution du dispositif.
- A l'issue du comité de pilotage, des ajustements ont été intégrés dans le dispositif. Ainsi, les sessions se dérouleront désormais sur 5 jours (2\*2 +1) favorisant l'expression d'un retour d'expériences et d'un approfondissement de l'une des thématiques abordées lors des 4 premiers jours. En outre, les présidents de centre seront porteurs du dispositif par une intervention à l'ouverture des sessions et non plus seulement à la clôture. Compte tenu des appréciations positives des acteurs concernés, décision est prise de poursuivre avec le même prestataire et les mêmes intervenants.
- Révision de la plaquette de présentation au regard des ajustements définis en concertation avec le comité de pilotage.
- Lancement du déploiement du dispositif par le Directeur des Ressources Humaines sur l'ensemble des centres à l'appui d'un courrier à l'adresse des présidents de centre auquel a été joint la plaquette de présentation ainsi que le compte-rendu de la réunion du comité de pilotage du mois de juillet 2015.
- Ainsi, 13 centres ont souhaité s'inscrire dans ce dispositif (et, pour 3 d'entre eux, les sessions ont débuté dès la fin de l'année 2015). Pour les 2 autres centres, un déploiement est envisagé pour l'année 2017.

### **Ecole Technique du Management Intermédiaire des Unités et Installations Expérimentales – ETMI -**

Les Unités et Installations Expérimentales font l'objet d'une évolution forte :

- Des métiers de l'expérimentation en assurant aujourd'hui le pilotage plus autonome de programmes expérimentaux complexes avec des partenaires multiples,
- De l'organisation du travail avec une complexification des collectifs (regroupement d'unités, équipes projets, etc.) et un rôle accru de la hiérarchie intermédiaire : les responsables d'équipe.

Ces responsables d'équipe n'ont en général pas suivi de formation managériale en amont de leur prise de fonction.

Aussi, une formation dédiée est organisée autour du transfert de savoir et de savoir-faire liés à la fonction de responsable d'équipe ; le choix des thèmes et le contenu des modules s'appuient sur l'expérience et la pratique des stagiaires.

Cette formation offre aussi un temps dédié aux découvertes d'unités expérimentales, aux échanges et aux partages entre responsables d'équipe. Un réseau de responsables d'équipe en unités expérimentales se constitue.

Chaque stagiaire développera pendant la formation un projet de management de son équipe avec son directeur et l'appui du formateur. Un suivi individuel de chaque stagiaire sera assuré par le formateur et la formation permanente nationale.

Un guide d'activité du responsable d'équipe dans les unités expérimentales et les installations expérimentales sera élaboré par les participants ; il contribuera à formaliser et faire reconnaître cette fonction au sein de l'Institut.

EN 2015, le déploiement s'est poursuivi avec une première session réunissant 14 responsables d'équipe d'unités et d'installations expérimentales relevant des départements « Biologie et Amélioration des Plantes - BAP », « Physiologie animale et systèmes d'élevage - PHASE » et « Génétique animale - GA » qui s'est terminée en septembre 2015. Une nouvelle promotion a démarré avec 13 responsables d'équipe relevant des départements BAP, Phase, GA et « Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture – CEPIA » et se poursuivra en 2016.

### **Accompagnement des collectifs de travail**

L'accompagnement des collectifs doit permettre de mieux anticiper les impacts organisationnels du changement.

Cet accompagnement est proposé aux managers qui souhaitent développer le management participatif pour accompagner en souplesse ces transitions et redonner du sens à l'articulation individuelle et collective du travail. L'objectif est de proposer des accompagnements favorisant des interactions fortes entre les encadrants (CD, PC, DU, responsables d'équipe, coordonnateurs de projet,...) porteurs de sens et les collectifs de travail depuis les phases réflexives de remise à plat des projets jusqu'à la création possible de nouvelles modalités du travail.

Cette thématique a fait l'objet de la rédaction d'une nouvelle fiche action fin 2015 de ce chapitre 2 « Evolution du management » et se développera en 2016 au sein du Pôle « Management et organisation » de la Direction des Ressources Humaines.

## **Chapitre 3 : Mise en œuvre concrète de la GPEC**

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

- *Principe n° 17 sur la stabilité et la 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 proposition 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 analyse avec les départements les solutions d'acquisition de ces compétences 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...) donnant la possibilité :

- 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 ;
- D'accompagner les acteurs de la fonction RH dans l'orientation de leur activité de suivi 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.

### ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Construction d'une matrice compétences/viviers/solutions pour les cibles scientifiques prioritaire : Fait en 2014*
- *Réalisation d'un séminaire sur les compétences nécessaires pour les cibles scientifiques prioritaires : Fait en 2014*
- *Définition du plan d'action FRH issu du séminaire : Fait en 2014*

L'analyse dynamique des effectifs et des compétences de chercheurs, ingénieurs et techniciens de l'Inra a été achevée en 2013. Cette analyse globale à l'échelle de l'institut a fait l'objet d'une communication et de présentations systématiques aux directeurs d'unité à l'automne 2014. Une phase plus opérationnelle a été engagée avec les directions de département dans le champ des ambitions scientifiques identifiées comme stratégiques et transverses aux départements : (i) développer des approches intégrées et systémiques sur fond d'écologie globale ; (ii) s'affirmer en matière de biologie massive ; (iii) développer des approches de modélisation ; développer une ingénierie informatique et de la donnée.

Les propositions des départements ont conduit à identifier de multiples besoins qui ont été caractérisés et regroupés en une quinzaine d'objectifs de compétence. Les départements ont également mis en avant différentes solutions pour développer ces compétences en interne, à travers des dispositifs collectifs ou individuels, pour plus de la moitié des besoins en compétences identifiées. Ces propositions de compétences ainsi que les solutions à explorer ont également été caractérisées en termes de corps, de disciplines et d'emplois-types.

Cette phase opérationnelle se poursuit par une analyse fine des propositions et des solutions à explorer selon chacun des objectifs de compétences, pour être mises au regard des effectifs et de leur démographie. Comme à chaque étape, les résultats seront partagés avec le collectif des chefs de département, en dialogue avec la direction générale.

### ► Bilan des actions prévues en 2015

L'ensemble des démarches et des résultats obtenus ont été restitués lors d'un séminaire en février 2015 aux acteurs RH placés auprès des départements (chargés RH de département), des centres (responsables RH, responsables formation de centre), ou directement rattachés à la direction des ressources humaines (orientation professionnelle, formation permanente nationale...). Le rôle des chargés RH de département est, dans ce cadre, particulièrement significatif, tant pour constituer des interlocuteurs directs auprès desquels les acteurs des centres peuvent compléter leur information ou adresser directement les agents éventuellement intéressés, que pour accompagner leur propre direction de département dans la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences - GPEC - qui leur sera spécifique dans le cadre de l'élaboration des Schémas

Stratégiques de Département (SSD) au cours du premier semestre 2016, établis pour la période 2016-2020.

Un point d'étape en mai 2015 avec le Directeur général délégué aux affaires scientifiques a permis de valider les étapes accomplies et de formaliser les prochaines étapes dans l'objectif d'élaborer un plan d'action RH.

Trois cibles de compétence transversales sont identifiées : les chercheurs en modélisation des systèmes complexes, les ingénieurs en calcul scientifique et les ingénieurs en biologie à haut débit. Ces trois cibles constituent les premières priorités de la démarche GPEC de l'établissement (présentation en réunion Direction Générale-Chefs de Département en octobre 2015).

### **A venir**

Il s'agit maintenant de développer le plan d'action sachant que des actions en cours ou à venir vont pouvoir en partie répondre aux problématiques identifiées. Par ailleurs, ce travail s'inscrit dans le cadre de la préparation des prochains SSD durant le premier semestre 2016 et les besoins de compétences des départements pourront :

- S'inscrire directement dans la GPEC d'établissement et ses trois priorités ;
- Répondre aux contraintes spécifiques du département et s'inscrire dans une dynamique à court et moyen termes ;
- Emerger d'une vision transversale entre plusieurs départements ;
- Etre issus directement des priorités et des fronts de science du département.

La dynamique de travail et d'interaction avec les départements durant cette phase sera essentielle et différents moments durant le premier semestre seront proposés, avec les chefs de département et avec les chargés ressources humaines de département.

Parallèlement, le travail avec les acteurs RH de centre et de département devra également se mettre en place sachant qu'entre novembre et décembre 2015, des présentations de la GPEC d'établissement et des trois cibles ont été faites en réunion RRH-CRHD, Assistants de département et Réseau Formation + Orientation.

Dans cette perspective, les actions à développer en 2016 seront les suivantes :

- Rédiger un plan d'action et le porter en conseil scientifique et en comité technique ;
- Analyser et synthétiser les éléments des schémas stratégiques de département afin de s'engager dans une dynamique d'actions avec les départements et en réponse aux besoins ;
- Participer à l'expérimentation du dispositif « mobilité – métier d'avenir » en calcul scientifique ;
- Recenser les e-formation sur les bases en mathématiques et en informatique ;
- Creuser la question des possibilités/modalités d'immersion ;
- Affiner le besoin des biologistes (pour aller vers analyse de données) et travailler sur les catégories B et C ;
- Recenser l'existant sur ces besoins pour proposer des actions en 2017 ;
- Poursuivre avec les chefs de département le travail sur la « Modélisation-système complexe » et identifier les objets transversaux.

## 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, cette démarche permet :

- 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 performance 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.

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

Cette démarche processus permet 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. 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 sont 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 termes 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 contribuent 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 SIRH mis en place consécutivement au changement de version d'HR Access).

Les processus cibles sur lesquels nous portons nos efforts sont : soit structurants pour l'ensemble de la communauté de travail, soit stratégiques dans leur création ou lorsqu'ils sont modifiés, soit connaissant des dysfonctionnements ou des dérives organisationnelles.

Suite aux travaux menés en 2013 dans le cadre de cette démarche, des modifications profondes, proposées par les acteurs métier, sur les processus d'arbitrage des ressources humaines, de la

mobilité, de la gestion des contractuels, ont vu leur concrétisation en 2014 dans l'établissement des principes et des déclinaisons opérationnelles sur ces sujets.

## ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Développement d'un site de concours chercheur en ligne : Début de réalisation en 2014*
- *Mise en place d'un processus de mobilité intégré : Principes établis en 2014*
- *Consolidation et diffusion de logigrammes arbitrage et mobilité : Fait en 2014*
- *Mise en place d'indicateurs de pilotage FRH choix d'indicateurs pour certains macro-processus : Fait en 2014*

### **Mise à disposition des documents de référence RH en cours de validité via un outil de gestion électronique de documents**

L'enjeu est de disposer d'un corpus fiable, accessible et à jour, en évitant les duplications. Il s'agit donc de mettre en place de manière progressive un dispositif technique organisationnel qui rende facilement accessible pour tous les acteurs de la FRH un ensemble de documents de référence. Les documents visés sont ceux à l'usage des interlocuteurs de la Fonction Ressources Humaines et qui ne revêtent pas un caractère confidentiel. Une typologie de ces documents a été réalisée et les sources principales sont à présent circonscrites. Un cahier des charges visant à cadrer le système d'information à associer à ce projet a été défini et la recherche de solutions informatiques a été initiée. Dans le même temps, une réflexion a été impulsée concernant l'organisation humaine à mettre en place pour assurer le suivi de ce service.

### **Explicitation des avancements**

La nécessité d'une information simple et compréhensible par des non spécialistes et relative aux avancements apparaît de façon récurrente. En effet, les avancements sont un moment important de la vie professionnelle des agents, et peuvent être source de déception mais également de démotivation collective ou individuelle. Aussi, il apparaît essentiel de donner une vision claire et synthétique de la mécanique dédiée pour une meilleure compréhension. L'objectif est donc de réaliser un ou plusieurs documents spécifiquement dédiés à l'ensemble des agents afin que chacun puisse se repérer dans son déroulement de carrière. En 2014 un groupe de travail a débuté la rédaction d'un document auquel seraient associés des supports divers comme des plaquettes, des fiches techniques ou des clips. Ce travail a été élaboré après avoir recherché ce qui se fait dans d'autres établissements comme le CNRS et l'Inserm.

### **Identification et recensement des besoins pérennes**

La rénovation des processus d'arbitrage est un objectif clé. Il s'agit ici de se focaliser plus spécifiquement sur un aspect essentiel : celui de la définition et de la révision des besoins dits permanents dans le cadre d'un processus rénové incluant l'ensemble du circuit d'expression, de qualification et de validation du besoin. En effet, l'organisation des arbitrages peut être améliorée via un meilleur affichage de la typologie du besoin, de la priorisation au niveau de l'unité, du projet, du département et de l'institut. Le périmètre de l'action a été circonscrit et les acteurs clés ont été identifiés. Ainsi, l'action visera plus spécifiquement l'identification des responsabilités par acteur selon la nature de l'emploi, le processus de qualification des besoins permanents, le processus de révision de ce besoin.

### **Indicateurs de pilotage FRH**

Une méthode de travail a été définie afin d'identifier les indicateurs pertinents et de pouvoir faire une revue des processus sur l'ensemble du plan d'action.

## ► Bilan des actions prévues en 2015

### **Mise à disposition des documents de référence RH en cours de validité via un outil de gestion électronique de documents**

Un prototype avec une version gratuite d'Al Fresco a été mis en service en février 2015. Une adaptation de ce prototype sera nécessaire lorsque le choix de l'outil de Gestion Electronique de Documents de l'institut aura été fait. La mise à jour est réalisée au jour le jour en parallèle des mises à jour de « Intra-notes » (notes de service) et des sites intranet RH et Gestionnaires d'unités.

Des acteurs de la Direction des Systèmes d'Information ont été formés à la fin du premier semestre 2015 sur ce prototype dans le cadre général du programme de dématérialisation. Cette formation a notamment permis d'identifier des améliorations possibles à coût zéro sur la version utilisée, améliorations qui ont été mises en œuvre avant l'été.

L'enjeu est à présent de rendre accessible ce prototype à tous les agents via l'intranet de la Direction des Ressources Humaines et de considérer la faisabilité d'impulser des améliorations complémentaires, notamment au regard de la communication avec les usagers. Ceci est prévu en lien avec la refonte du site intranet RH qui a débuté en 2015.

Le choix d'un outil de Gestion Electronique de Documents pour l'institut est un préalable à la mise en œuvre d'une solution durable.

### **Dématérialisation des concours**

C'est une stratégie de développement sur 3 ans qui a été fixée avec un premier lancement applicatif visant les concours CR1 et DR2 en juillet 2015. Le fonctionnement en mode projet a permis de travailler en atelier conjointement avec la Direction des Systèmes d'Information et le prestataire. L'inscription en ligne et un accès facilité pour les membres du jury ont été opérationnels au mois de juillet 2015, accompagnés d'une information sous forme de hot line et d'une explicitation visant, d'une part les candidats et d'autre part les membres du jury afin d'en faciliter le lancement. Le mode de fonctionnement adopté a permis d'être particulièrement réactif pendant la phase d'ouverture des inscriptions et d'avoir des délais de réponse aux candidats très courts. Le bilan effectué après concours est positif, aussi bien pour les candidats que pour l'institut.

Les travaux sur les concours de CR1 et de DR2 ont permis de valider l'architecture générale des concours et son ergonomie.

Compte tenu de la charge de travail globalement très lourde, la décision a été prise de décaler la mise en œuvre et le lancement de la deuxième tranche conditionnelle. Ainsi :

- la dématérialisation des concours internes des ingénieurs et des techniciens est maintenue pour le premier semestre 2016 ;
- celle des concours de CR2 sera reportée à janvier 2017 et celle des concours externes des ingénieurs et techniciens à janvier 2018.

### **Identification et recensement des besoins pérennes – Dispositif d'arbitrage**

Début 2015, la Direction Générale a validé les principes d'un processus :

- permettant de collecter, à l'échelle de l'institut et au fil de l'eau, l'ensemble des besoins en personnel à pourvoir avec rémunération INRA,
- permettant l'analyse/la validation de ces besoins en boucle courte ou en boucle(s) longue(s) (ex identification besoin GPEC moyen terme),
- permettant de respecter l'esprit et la lettre des textes en vigueur (lien avec le contrôleur financier),

- permettant d'activer tous les leviers (concours, mobilité, formation...) selon leur pertinence,
- dans la limite des accords budgétaires validés,
- avec des procédures et des calendriers réadaptés (ex mobilité avant concours sans perdre une année)
- dans le système d'information et de gestion existant (HR Access).

La solution simplifiée développée par la DSI disponible mi-juillet a été testée par 6 unités du département PHASE sur 3 centres. Malgré quelques difficultés liées à HR access, le retour d'expérience a été globalement positif. Ce retour d'expérience a été partagé avec le chef d'un autre département, le collectif des directeurs des services déconcentrés d'appui, des assistants de département, des responsables de proximité de ressources humaines et des chargés de ressources humaines de département.

Fin septembre 2015, le principe de la poursuite des travaux a été actée par la DSI et la spécification d'une solution a minima, sous HRaccess pour l'instant, a été faite en novembre pour une mise en œuvre début janvier 2016, avec 3 mois d'apprentissage de janvier à mars.

Une communication et un accompagnement ont été mis en œuvre à partir du mois de décembre 2015 et un accompagnement sur la période allant de janvier à mars 2016 a été programmé.

### **Formalisation des procédures**

L'Inra s'est lancé, avec l'appui d'un prestataire, dans une démarche de description et d'homogénéisation de ses procédures de gestion. Les contrats-conventions, la paie, la carrière, les congés-absences, les primes, la retraite, l'action sociale, la promotion ainsi que le handicap sont autant de processus concernés.

Cette démarche de rénovation des procédures relevant de ces différents processus s'est naturellement portée en priorité sur les procédures relevant de l'administration du personnel, compte tenu de leur usage particulièrement fréquent et important pour garantir une gestion administrative de qualité des personnels de l'institut.

Sur une quarantaine de procédures identifiées dans ces processus, les 28 procédures les plus utilisées ont été ainsi décrites. Des procédures telles que la gestion et le contrôle de la paie, l'accueil d'un étranger ou l'accueil et le suivi d'une personne en situation de handicap ont ainsi bénéficié de ces travaux.

Chaque procédure unifie et homogénéise les différentes étapes de gestion, modernise et / ou fait évoluer les rôles princeps des acteurs dans les processus de gestion, suivant un format standard et lisible. Ces procédures sont consultables sur l'intranet RH professionnel de l'institut et bénéficient ainsi des avancées de l'institut en matière de diffusion de la documentation (cf. au bilan ci-dessus présenté : « *Mise à disposition des documents RH de référence* ») dans un objectif de qualité du service rendu.

Au-delà du résultat obtenu avec l'appui d'une expertise captée et ainsi valorisée de la Fonction Ressources Humaines, c'est une dynamique volontaire et engagée qui est enclenchée, avec un mode opératoire décrit permettant de déployer la démarche mais aussi la mise à jour et l'amélioration continue de nos procédures afin d'en assurer leur actualité de manière pérenne. L'objectif est donc de poursuivre la formalisation des procédures identifiées et non décrites ainsi que de les associer à des modes opératoires également décrits et rénovés.

Ce dispositif permet enfin de poser les bases d'un contrôle interne et d'assurer à terme un reporting optimisé.



## 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 posé, 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 se déclinant sous la forme d'un parcours d'intégration à usage de tous et intégrant des points d'attention spécifiques pouvant se poser pour des populations particulières (CDD, étrangers, ...). Il pourra s'agir d'un parcours incluant 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 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 sont des enjeux 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 évènement de vie, constituent des enjeux forts.

Enfin, nous agissons en continuité de la politique menée ces dernières années dans les domaines du handicap et 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 conformément à nos engagements pris avec le FIPHFP sur la question à court terme. 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.

### ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Développement d'un parcours d'accueil des nouveaux arrivés : Initié en 2014 –*
- *Réflexion transversale sur les diversités : Initié en 2014*
- *Evaluation de l'accompagnement des personnes en situation de handicap et des collectifs, proposer des mesures d'évolution, les mettre en œuvre : Initié en 2014*
- *Mise en place d'un dispositif de veille sur l'équité en termes de genre : Initié en 2014*
- *Etude sur l'activité professionnelle en fonction de l'âge : Initié en 2014*
- *Etude sur la diversité dans les collectifs de travail : démarrage prévu en 2015*
- *Conséquences d'un évènement de vie : Démarrage prévu en 2015*

#### **Développement d'un parcours d'accueil des nouveaux arrivés**

Un état de l'art des initiatives en la matière au sein des unités et des centres a été réalisé en 2014.

#### **Réflexion transversale sur les diversités**

- Une première analyse de la charte et des critères de labellisation a été effectuée ainsi qu'un repérage d'initiatives mises en œuvre dans d'autres établissements. Outre des contributeurs internes, des interlocuteurs extérieurs comme l'agence de mutualisation des universités et des établissements, Entreprises et Personnel, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises contribueront également à cette réflexion.
- En 2014, outre la participation à deux séminaires sur ce sujet, des sources documentaires ont été identifiées. Par ailleurs, la problématique posée a été cernée autour de 2 axes principaux : (i) le positionnement de l'Inra au regard de la Charte de la diversité ; (ii) l'identification des valeurs de l'Inra, la gestion de la diversité allant au-delà de la question de la lutte contre les discriminations. En outre, des indicateurs ont été définis et une veille sur l'état de l'art à l'Inra a été initiée.

#### **Evaluation des mesures d'accompagnement des personnes en situation de handicap et des collectifs**

Au vu des différentes actions menées au cours des dernières années, il apparaît que, l'Inra s'est pleinement investi dans le développement d'actions en faveur des personnes handicapées et ce, en déployant une politique globale d'inclusion de ces personnes au sein de ses collectifs de travail. Il n'en demeure pas moins que la direction générale, soucieuse de poursuivre ses actions, a souhaité faire auditer sa politique handicap.

L'audit de la politique handicap doit permettre, à partir d'une analyse détaillée des données du service ou encore d'interviews des différents acteurs impliqués dans la politique handicap institutionnelle, de conforter notre politique handicap en intégrant toutes mesures ou dispositifs nouveaux offrant une progression continue de notre politique de ressources humaines en faveur de l'inclusion des personnes handicapées au sein de nos collectifs de travail. Quatre axes seront plus spécifiquement audités : le recrutement, l'accompagnement, l'information / sensibilisation, le partenariat avec les ESAT.

Dans cette perspective, l'année 2014 a été celle, dans un premier temps, de l'identification du prestataire chargé de cet audit. Une rencontre de présentation a eu lieu avec les acteurs RH et les organisations syndicales. L'audit se déroulera au cours du premier semestre de l'année 2015.

### **Mise en place d'un dispositif de veille sur l'équité de carrière en termes de genre**

La mise en place d'un dispositif de veille sur l'équité de carrière en termes de genre est l'une des voies à privilégier afin de s'assurer d'un suivi permettant, le cas échéant, de faire évoluer certaines pratiques. Il s'agit en premier lieu d'objectiver la situation à l'Inra en la matière avant de pouvoir proposer des indicateurs de suivi et d'énoncer certaines propositions d'évolution. Un premier état des lieux a permis d'identifier les données déjà existantes sur le sujet à l'Inra. Des indicateurs complémentaires à recueillir permettant d'illustrer l'équité de carrière en termes de genre ont été définis.

### **Etude sur l'activité professionnelle en fonction de l'âge**

L'objectif est d'inventorier et d'analyser l'intérêt, les contraintes, les difficultés, les leviers de l'intégration de la diversité d'âge dans les communautés de travail, l'articulation intergénérationnelle, l'impact de l'âge sur l'activité professionnelle, l'aménagement du travail pour permettre une bonne intégration de chacun.

Il s'agit donc d'évaluer les moyens dont dispose l'Inra pour mettre en place des actions visant à promouvoir la bonne insertion des jeunes et leur fidélisation, la valorisation de leurs connaissances et de l'expérience professionnelle des seniors en prévenant les discriminations. Dans cette perspective, une revue de questions sur le sujet de l'âge au travail a été réalisée et de premières analyses ont été menées. Une étude bibliographique a permis de cerner les différentes approches existantes ainsi que quelques pistes d'action.

## **► Bilan des actions prévues en 2015**

### **Réflexion transversale sur les diversités**

En 2015, un « benchmarking » des politiques mises en œuvre a été mené dans plusieurs entreprises et administrations, notamment celles ayant déjà signé le label AFNOR sur la diversité. A cela s'est ajoutée la rédaction d'un plan détaillé du rapport d'étude à partir des différents documents collectés.

### **Politique d'accueil des nouveaux recrutés dans toute leur diversité**

Cette action se décline, en premier lieu, par la réalisation d'un livret d'accueil comportant des fiches d'informations générales ou plus contextuelles. Ce livret vise à répondre aux besoins classiques de tout nouvel arrivant mais également à des spécificités liées à la chronologie (avant l'arrivée, au moment de l'arrivée et au cours de son parcours) et au public visé. Ainsi, après un état de l'art des documents déjà existants en la matière, le groupe de travail en a défini l'architecture générale. La rédaction des rubriques a été réalisée par des acteurs du Centre-siège. Le groupe de travail est venu en appui et en cadrage de cette partie rédactionnelle et en relecture.

Le calendrier a été revu en fonction de la disponibilité des rédacteurs et de l'Unité Cabinet de la Présidence qui en assurera la conception, dans un premier temps dans une version « fluid-book »

disponible sur le site institutionnel de l'Inra et mentionnant des liens internet et intranet vers des sites de référence. Ce document sera également disponible dans une version anglaise.

Les étapes à venir consisteront à finaliser la rédaction, faire relire l'intégralité du document par une liste d'experts retenus, et en assurer la traduction en anglais.

Une lecture critique sera réalisée par un panel de nouveaux recrutés. La version définitive sera ensuite réalisée avec l'apport de premières remarques. La version imprimable sera alors réalisée.

### **Etude sur la diversité dans les collectifs de travail**

Un premier rapport d'étude a permis d'identifier les questions/problèmes/ intérêts de la diversité, soulevés par des managers de l'institut interviewés, et de repérer des propositions. Ce premier rapport d'étude a été élaboré sur la base d'entretiens, individuels et collectifs auprès de 12 managers : 7 directeurs d'unité (dont 4 de nationalité étrangère et 3 récemment nommés), 3 présidents de centre et 2 chefs de département.

Une étude est également à mener auprès d'agents n'ayant pas de fonction de managers. Cela permettra ainsi une lecture complémentaire en considérant ainsi le point de vue d'agents engagés dans des collectifs de travail. L'ensemble constituera le rapport final.

### **Mise en place d'un dispositif de veille sur l'équité de carrière en termes de genre**

Au regard des indicateurs identifiés permettant d'illustrer l'équité de carrière en termes de genre, les données 2014 ont été recueillies et mises en forme, notamment : le pourcentage d'hommes / femmes par type de promotions pour la population des ingénieurs et des techniciens, le taux de féminisation des fonctions hiérarchiques (chefs de département – présidents de centre – directeurs d'unité et adjoints. Il conviendra de poursuivre afin d'obtenir des données complémentaires. Par ailleurs, un premier contact a été établi avec la personne déléguée et nouvellement nommée à la parité et à la lutte contre les discriminations.

### **Evaluation des mesures d'accompagnement des personnes en situation de handicap et des collectifs**

L'audit a été mené à bien par le prestataire initialement identifié et a donné lieu à un rapport final. Ce rapport a tout d'abord été présenté aux partenaires sociaux. Par ailleurs, afin de faire écho à l'un des éléments mis en exergue au sein de ce rapport, des actions de communication ont été engagées comme la mise en ligne du rapport sur le site intranet de l'Inra et une opération de sensibilisation sur le Centre-siège durant la semaine de l'emploi des personnes handicapées (SEPH).

### **A venir**

La période à venir va être consacrée à la réunion du groupe opérationnel, lequel va devoir s'approprier les conclusions du rapport de l'audit ainsi que les préconisations afin de pouvoir proposer des actions et des mesures d'amélioration de la Politique Handicap de l'institut.

### **Etude sur les conséquences professionnelles d'un événement de vie**

L'objectif est de dresser un état des lieux de l'existant au sein de l'Inra afin d'être en mesure de proposer un plan d'action au bénéfice de tous et de permettre un accompagnement dédié pertinent aux agents ayant subi un traumatisme lié à un événement de vie. Au cours de l'année 2015, l'action a tout d'abord consisté en une recherche documentaire utile à l'appropriation de la notion

d'événement de vie. C'est la définition de Freud qui a été retenue : « des situations ou des faits importants survenant de façon brutale, imprévisible ou non, soumettant l'individu à une agression émotionnellement choquante ou non et sur laquelle un contrôle peut ou peut ne pas être possible dans l'urgence de la situation ». Un premier inventaire des événements de vie entrant dans ce cadre a été réalisé ; de premières fiches ont été rédigées. Par ailleurs, un questionnaire a été élaboré visant à obtenir une idée de l'occurrence de ces événements et des modes de coordination et d'action mis en œuvre. Ce questionnaire est notamment destiné aux acteurs ressources humaines de centre et de département, aux acteurs de la Direction des ressources humaines.

### **Etude sur l'activité professionnelle en fonction de l'âge**

L'action a débuté par une étude bibliographique partagée qui a été résumée dans un document de synthèse. Cela a permis au groupe de travail dédié :

- De comprendre quel est l'impact de l'âge sur le travail mais aussi l'impact du travail sur le vieillissement.
- D'étudier comment des entreprises privées et des établissements publics gèrent la diversité des âges au travail et de répertorier les actions mises en place.

A partir de cette étude, le groupe de travail a analysé plus finement ce qui était spécifique aux conditions de travail à l'INRA. Des échanges et des réflexions au sein du groupe et avec d'autres groupes ont conduit à envisager une étude des documents disponibles à l'Inra avec le prisme de l'âge.

A partir de ces documents, un certain nombre d'atouts et de difficultés ont été repérés quant à l'inclusion de la diversité d'âge lors des étapes de recrutement, d'adaptation au collectif et au travail attendu, d'adaptation du collectif à l'agent nouvellement arrivé. Des propositions d'actions d'amélioration ont été formulées (par exemple des formations spécifiques : « Développer la coopération intergénérationnelle dans les équipes », « Réussir sa deuxième partie de carrière », « Savoir intégrer des jeunes et permettre un échanges des compétences entre générations », « Formation du management à l'encadrement d'équipe multi générationnelles »). Ainsi, plusieurs documents ont été produits et un plan d'actions a été dessiné. A cela s'ajoute la participation à des groupes de travail hors Inra et des liens ont été établis avec divers organismes portant sur les thèmes de la Santé et de la Qualité de Vie au Travail et incluant les enjeux des âges au travail.

Ainsi, trois axes ont été identifiés en vue de structurer les pistes d'action à venir :

- Un axe portant sur la prévention des risques pour le maintien de la santé physique, mentale et psychique tout au long de la vie professionnelle. L'objectif de ce domaine est d'aménager des conditions de travail compatibles avec les évolutions liées à l'âge.
- Un axe lié à la gestion du personnel centrée sur la politique globale de gestion des âges.
- Un axe portant sur le développement des compétences tout au long de la carrière qui correspond aux aspects de la formation et de la transmission des savoirs inter générationnels.

## 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 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 bilan sur les différents sujets concernant nos pratiques, d'étudier les pratiques et les 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.

### ► Bilan des actions prévues en 2014

*Proposition aux collectifs de nouvelles modalités d'organisation du travail : non initié.*

- *Fiabilisation de la gestion des temps : non initié.*
- *Etude sur les modalités de télétravail dans diverses organisations : non initié.*
- *Analyse des chartes existantes et recommandations d'utilisation des nouvelles technologies : non initié.*

*L'intérêt de ce chapitre a été confirmé au cours de plusieurs échanges en 2014 et des informations ont été recueillies de façon informelle sur le sujet dans diverses organisations.*

*La mise en place d'un outil intégré de gestion des temps n'est pas envisageable dans un avenir proche. Par ailleurs, concernant les technologies, une analyse des fréquences et horaires des échanges par mail a été entreprise, mais l'interprétation des données est malaisée.*

*La réflexion en vue de l'action sera initialisée en 2015.*

### ► Bilan des actions prévues en 2015

**Un préambule sur ce chantier complexe :**

- *Rester humble.*
- *Elaborer des règles équitables et transparentes.*
- *Construire en avançant avec les acteurs en s'appuyant sur l'existant et en le valorisant.*
- *Faire des propositions réalistes et réalisables.*
- *Veiller au lien avec les autres chantiers.*

Sont les principaux repères fondamentaux qui guident sa conduite.

#### **Etude préalable sur les temps de respiration**

Si la question des « temps de respiration » a émergé des échanges avec aussi bien les départements que les centres et les unités, il était nécessaire d'explorer de façon plus approfondie ce sujet. Ainsi, une analyse bibliographique, un « benchmark » et les prémices d'une enquête interne ont été réalisés. Un recensement des pratiques internes en lien avec les temps de respiration a également été effectué.

Le travail ainsi accompli a permis de conforter les éléments de contexte et d'enjeux précédemment cités et de :

- définir ce que sont les temps de respiration pour l'INRA.
- formaliser les formes classiques associées aux temps de respiration.
- d'identifier les dispositifs déjà en place à l'INRA à mieux valoriser dans le cadre de ce chantier.
- d'éclairer les champs des possibles à l'INRA en articulation avec les valeurs de l'Institut.

### **Etude préalable sur les modalités de télétravail dans diverses organisations**

Le travail de documentation préalable a été étendu au secteur public. Ainsi, sur la base d'une grille d'entretiens commune, des échanges ont eu lieu avec les acteurs concernés au sein du ministère de l'éducation nationale (administration centrale), du CNRS (DRH) et de l'IGN. Un tableau comparatif des expériences du télétravail (MEN et IGN) a été produit. A cela se sont ajoutés des exemples de protocole d'accord. Un tableau des points de vigilance sur la mise en œuvre du télétravail a été établi, à partir du projet de décret.

Dans le même temps, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises - ORSE a confirmé l'actualité d'un état des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail.

En interne, plusieurs échanges ont permis d'explorer des pistes d'actions sur les temps de respiration dont le télétravail, et un premier recueil de l'existant à l'INRA et des possibles a été effectué.

Le bilan du télétravail mis en œuvre à l'INRA pour le maintien des agents en situation de handicap a par ailleurs été produit par le pôle Politique sociale du département Administration du personnel de la Direction des Ressources Humaines.

La documentation ainsi réunie doit encore être complétée par une analyse des attentes des agents et des managers ainsi que de leurs craintes.

Il s'agira ensuite d'aborder la mise en œuvre d'un projet de cadrage d'un plan d'actions sur les temps de respiration, projet qui sera à discuter puis à présenter en comité de pilotage du plan d'action de la FRH début 2016.

## **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 professionnelles ainsi que l'amélioration continue et pérenne de la santé, 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, de sécurité et des conditions de travail de l'institut contribuent au respect de ces objectifs

et émettent des avis et des propositions à l'administration afin d'améliorer la santé, la sécurité et les conditions de travail.

Chaque année, le bilan des actions en matière de santé, de sécurité au travail et d'environnement est réalisé et un programme de prévention national est élaboré. Ils sont soumis à l'avis du CCHSCT (Comité Central d'Hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Le programme national de prévention décline la mise en œuvre de la politique en matière de santé, de sécurité et d'environnement selon 6 axes, dont 4 impliquent particulièrement les acteurs de la fonction ressources humaines :

- 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, 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 la 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'amélioration 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. En effet, l'objectif est de leur permettre de s'approprier puis de décliner l'évaluation des risques 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 psycho-sociaux en visant des objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'ensemble des acteurs de la prévention se mobilise 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 à l'objectivation des situations dégradées ainsi qu'à la formalisation d'un processus en valorisant chacun à chaque niveau de responsabilité.



## ► Bilan des actions prévues en 2015

- *La politique Santé Sécurité Environnement (SSE) et le manuel SSE ont été diffusés dans les centres.*
- *Les formations des membres de CHSCT ont commencé à être déployées dans les centres.*
- *Un modèle type de lettre de mission des assistants de prévention a été finalisé et diffusé aux centres.*
- *L'outil d'auto-évaluation a été déployé dans les centres. Il permet aux directeurs d'unité d'identifier les actions à mettre en œuvre par rapport aux exigences réglementaires transcrites dans la note de service n°2014-14.*
- *Une convention spécifique sur la santé et la sécurité au travail entre l'INRA et le GEVES a été rédigée et signée.*

*Le plan d'action 2015 a été mis en œuvre, son bilan sera présenté au premier CCHSCT de l'année 2016.*

### **Document unique d'évaluation des risques professionnels et OPPI**

Les évolutions prévues dans l'application informatique OPPI sont parues au premier semestre 2015. Ces évolutions ont fait l'objet de présentations et/ou de formations animées par les conseillers de prévention dans les centres avec les Assistants de Prévention comme cible principale. Il est à noter un retour positif par les utilisateurs, l'intégration des méthodes d'évaluation facilitant le processus d'évaluation.

D'une manière générale, les unités ont poursuivi leurs évaluations. Cela se traduit par une augmentation du nombre de risques évalués.

Le suivi d'avancement de l'OPPI a fait l'objet d'échanges en CHSCT. Les membres de CHSCT ont bénéficié, dans le cadre de la formation destinée aux membres de CHSCT – module 2 (nouveaux membres), d'une formation sur l'OPPI. Il a été rappelé que l'analyse du document unique de l'unité est nécessaire pour préparer les visites de CHSCT.

La réalisation des évaluations des risques doit permettre à chaque agent concerné, par sa participation, de devenir davantage acteur de sa sécurité et de celle de ses collègues.

### **Risques psychosociaux**

- ❖ Plusieurs actions de formation ont été menées notamment pour :
  - Les membres de CHSCT avec le module 3 intitulé : « Le CHSCT dans la prévention des RPS ».
  - Les personnes ressources (présidents de centre, directeurs d'unité, coordonnateurs logistiques, représentants des agents) avec une formation à la méthode d'évaluation des risques psycho-sociaux - RPS.
  - Les encadrants de proximité avec les formations intitulées « management des encadrants de proximité ».  
Les agents des unités avant la réalisation d'une évaluation-conseil des risques psycho-sociaux.
  - Certains conseillers de prévention de centre ont eu la possibilité de suivre une formation à la gestion de conflits.

### ❖ Évaluer les risques

De juin à décembre 2015, 21 unités se sont engagées dans la démarche d'évaluation-conseil sur les centres INRA (8 UMR, 4 UR, 5 UE, 3 UAR, 1 US).

Les guides d'évaluation-conseil des facteurs de RPS et d'accompagnement à l'évaluation-conseil ont été améliorés (évolution de la version 1.2 à 1.3.).

### ❖ Identifier des leviers d'action

À la suite de la réunion d'évaluation-conseil un plan d'action issu des principales préconisations doit être réalisé par le Directeur d'Unité.

Une réflexion menée autour des Technologies de l'Information et des Communications a débuté en 2015.

❖ Intervention en cas de situations dégradées

En collaboration avec les RRH de centre, la DRH et son équipe « Prévention et suivi des situations difficiles » ont poursuivi leurs travaux sur la caractérisation et l'objectivation des situations dégradées dans le but de formaliser un processus valorisant chacun dans son rôle et chaque niveau de responsabilité.

L'élaboration de fiches réflexes RH en situation d'urgence initiée en 2015 se poursuivra en 2016.

## 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 responsabilités 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 d'actions collectives, et de sécurisation et d'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 (Dématérialisation 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.

## ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Sécurisation des actes liés au management de l'établissement par la mise en conformité des délégations de pouvoirs et de signature : Fait en 2014*
- *Développement d'une action transverse et coordonnée de la fonction juridique de l'Inra : Initié en 2014, dont séminaire avec les juristes de l'Inra*
- *Mise en place d'un dispositif cohérent et diffusé relatif aux droits et obligations des agents Inra pour l'exercice d'activités privées : Guide réalisé, formations faites en 2014*
- *Harmonisation et hiérarchisation des normes internes à l'Inra : Etat des lieux fait en 2014*

### **La sécurisation des actes liés au management de l'établissement par la mise en conformité des délégations de pouvoirs et de signature**

En 2014, un recensement des actes réglementaires portant délégation de pouvoirs et de signature au sein de l'établissement a été réalisé permettant de mettre en place un suivi et une sécurisation des actes portant délégations. Par ailleurs, une base de données et un système de délégation sécurisé et automatique attaché aux nominations a été mis en place ainsi aux acteurs intéressés (ordonnateurs, comptables) de disposer d'actes en vigueur et certifiés à chaque niveau de responsabilité.

### **Le développement d'une action transverse et coordonnée de la fonction juridique à l'Inra**

Cette action a été mise en œuvre en fin d'année 2014, avec l'organisation d'un séminaire de juristes rattaché au Centre-Siège de l'Inra. L'objectif poursuivi était d'évoquer le métier de juriste au sein de l'Inra et d'élaborer un diagnostic de la fonction juridique telle qu'exercée actuellement au sein de l'établissement. Ce premier séminaire a été suivi d'autres réunions visant à construire, dans une démarche collective, un projet de note de cadrage institutionnel pour la fonction juridique à l'INRA ; Ce projet sera présenté en 2015 au collège de direction.

### **La mise en place d'un dispositif cohérent et diffusé relatif aux droits et obligations des agents de l'Inra pour l'exercice d'activités privées**

L'objectif est de sensibiliser les agents publics sur leurs obligations en matière de cumuls d'activité. Dans cette perspective, un guide dédié a été élaboré et diffusé auprès des centres Inra et des départements scientifiques. Par ailleurs, des sessions de formation ont eu lieu, soit sous la forme de formations destinées aux acteurs de partenariat soit au cours de formations destinées au management.

### **L'harmonisation et la hiérarchisation des normes internes à l'Inra**

A partir d'un état des lieux des normes internes à l'Inra, il s'agit de proposer une articulation entre les différents niveaux de réglementation et de développer des outils supports en appui au dispositif proposé. L'année 2014 a été celle de la réalisation de l'état des lieux permettant une présentation à la direction générale d'une hiérarchisation et d'une articulation entre les différents textes internes à l'Inra. Validée par la direction générale, cette articulation fera l'objet d'un échange avec les représentants du personnel lors des réunions d'instances programmées au premier trimestre 2015.

## ► Bilan des actions prévues en 2015

- Mise en conformité des délégations de pouvoir et de signature.
- Développement d'une action transverse et coordonnée de la fonction juridique de l'Inra.

- Mise en place d'un dispositif relatif aux droits et obligations des agents pour l'exercice d'activités privées.
- Etat des lieux de l'harmonisation et hiérarchisation des normes internes à l'Inra.
- Création de la mission des affaires juridiques rattachée à la Direction des Ressources Humaines et pilote fonctionnel de la fonction juridique à l'Inra.

## Chapitre 9 : Développement de la sensibilité et de l'attractivité internationales

*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 la 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, qu'il s'agisse de la mobilité entrante ou sortante, et ce, 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 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) ;
- Améliorer le cadre d'échanges de chercheurs entre l'Inra et une institution étrangère.
- 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 qui est une offre personnalisée d'appui à la mobilité ; la 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 la raison pour laquelle il s'avère nécessaire d'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 des 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. De nombreux points qui concernent spécifiquement les CDD sont également traités dans le chapitre 1 « Politique des ressources humaines des contractuels ».

### ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Traduction et mise en ligne des documents utiles en anglais : Initié en 2014*
- *Réorganisation de l'information en ligne à l'usage des candidats étrangers : Initié en 2014*

### ► Bilan des actions prévues en 2015

#### **Traduire et mettre en ligne des documents utiles en anglais**

La méthodologie suivie a été la suivante :

- Identification des documents remis au personnel étranger en amont de leur arrivée et une fois accueillis au sein de l'Inra ;
- 1<sup>ère</sup> classification selon la catégorie de personnel ;
- 2<sup>ème</sup> classification selon les niveaux d'information et le type de documents ;
- Identification des services à l'origine des documents ;
- Statut du document.

A l'issue de cette analyse, le constat suivant a été ainsi établi :

- Plusieurs documents et supports juridiques sont en cours de mise à jour (ex : contrats, conventions d'accueil) ;
- Certains documents sont déjà traduits ;
- Les documents de référence ne sont pas traduits.

A partir de ces différents constats, une typologie a été élaborée indiquant pour chaque document identifié son statut de validation – s’il a fait l’objet d’une traduction – quelle en est la source (service émetteur) – sur quel site le trouver – quelle serait la source de financement de la traduction.

Cette typologie permettra d’engager la suite des actions, et notamment le lancement des traductions des documents visés et leur mise en ligne.

### **Réorganiser l’information en ligne**

Une première analyse de l’information en ligne a permis de constater que l’information actuellement disponible sur le site institutionnel de l’Inra est difficile d’accès (peu intuitif) et à caractère général. Les informations utiles sont majoritairement sur le site intranet de l’Inra et ne sont pas traduites en anglais. Elles ne sont donc pas accessibles en amont de l’arrivée en France. A cela s’ajoute le fait que sur la majorité des sites de centres, il n’existe pas d’informations ciblées destinées à l’accueil des personnels étrangers (à l’exception du Centre de Toulouse).

Il est proposé d’ajouter, sur le site internet, dans sa version anglophone, une rubrique facilitant l’accès à l’information déjà existante sur l’intranet avec une structuration correspondante aux différentes étapes, en amont de l’arrivée et lors de l’accueil de l’agent concerné. : créer un chemin d’accès à la rubrique à partir du site internet anglophone. Les informations qui seraient dispensées au sein de cette rubrique et leur structuration ont été identifiées. L’Unité Cabinet de la Présidence a été sollicitée, d’une part afin de considérer quel serait le positionnement le plus adapté de cette rubrique sur le site institutionnel et, d’autre part, si une reprise de cette rubrique sur les sites de centres serait envisageable.

## **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 présentes 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 termes 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 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.

### ► Bilan des actions prévues en 2014

- *Constitution d'un réseau de communication interne au sein de la DRH : Fait en 2014*
- *Communication sur la note de cadrage : Fait en 2014*
- *Construction du plan de communication RH : Initié en 2014*
- *Communication sur le plan d'action : Fait en 2014*

#### **Communication sur la démarche processus**

Conformément à l'engagement pris initialement, un site intranet dédié a été créé. Il est désormais mis à jour et inclut notamment les éléments et indicateurs définis en concertation avec les coordinateurs de macro-processus. Les objectifs des processus ont fait l'objet de mises à jour suite au comité de pilotage du mois de décembre 2014.

Des brèves sont régulièrement éditées sur le site intranet dédié aux gestionnaires d'unité. A cela s'est ajouté, au printemps 2014, la parution sur le site intranet RH de la cartographie de l'ensemble des processus de la FRH, cartographie qui a fait l'objet d'un numéro spécial de la lettre « Focus RH ».

#### **Communication sur la politique RH**

Tout l'enjeu est d'associer les acteurs de tout horizon à la politique RH et aux actions qui en découlent et, en conséquence, de donner les moyens à ces acteurs de s'approprier l'intention politique et stratégique.

Cette rubrique du plan d'action est particulière dans la mesure où le planning est difficile à établir puisqu'il dépend de l'actualité et de la validation de la ligne politique au plus haut niveau.

Plusieurs actions ont été menées au cours de l'année 2014. Elles peuvent être ainsi énoncées :

- Elaboration d'une identité visuelle pour faciliter l'identification des sujets portés ;
- Elaboration d'un kit de communication ;
- Diffusion d'encarts d'information (lettre interne « Inra en bref ») ;
- Création d'un espace FRH sur le site intranet RH ;
- Sur le site internet RH : diffusion d'une actualité portant sur la note de cadrage (en langue française et anglaise) ;
- Communication sur l'ensemble des grandes orientations ou déclinaison de la politique RH ;
- Accompagnement des évolutions structurelles de la DRH : organigramme rénové ; éditorial du DRH.

#### **Construction et mise en œuvre d'un plan de communication RH**

Le plan de communication RH vise à définir et piloter la stratégie de communication interne RH. Il s'agit de donner une ligne directrice et des priorités d'action avec, en ligne de mire, 4 objectifs majeurs :

- donner du sens à l'action RH ;
- créer du lien entre les différentes lignes métiers ;
- donner accès à une information compréhensible par tous ;
- contribuer à l'attractivité de l'Inra.

#### **Réalisations :**

- Identification des relais d'information RH : Fait en 2014
- Identification des priorités d'action : Fait en 2014
  - o donner du sens à l'action RH (communication systématique autour des actions issues de la note de cadrage)
  - o intensification du nombre d'interventions du DRH pour expliciter la politique RH)
  - o créer du lien entre les différentes lignes métiers (séminaire inter-réseaux ; alias inter-réseaux)
  - o création d'un binôme communication au sein de la DRH)
  - o donner accès à une information compréhensible par tous (création d'un document d'information « Focus RH »)
  - o mise à disposition de supports de communication pour relayer l'information au niveau local
  - o mise en ligne d'un organigramme fonctionnel de la DRH
  - o restructuration et animation de l'intranet RH)
  - o contribuer à l'attractivité de l'Inra (valorisation des actions RH via les médias internes et externes).

#### **Animation et refonte du site intranet RH**

Parmi les outils mis à disposition pour porter l'information RH et valoriser le travail des acteurs RH, le site intranet RH occupe une place centrale. Son animation et sa refonte répondent à un besoin prégnant d'accéder à une information à jour et à une actualité attractive.

Les objectifs poursuivis peuvent être ainsi énoncés :

- Le site intranet RH se doit d'être :
  - o un relais majeur de la politique RH ;
  - o une vitrine de l'activité portée par l'ensemble des acteurs RH ;
  - o un outil facilitant et simplifiant l'accès à l'information RH pour tous les agents ;
- Dynamiser les contenus et régulariser les contributions ;
- Augmenter la fréquence d'accès au site ainsi que le nombre d'abonnés aux actualités.

A la suite d'un état des lieux, de premières actions visant à actualiser et redynamiser le site intranet RH ont été mises en œuvre. Ces actions sont les suivantes :

- Prise en main technique du site et début des mises à jour ;
- Animation du site par la parution d'actualités régulières et d'éditos du DRH ;
- Mobilisation des binômes « communication » pour dynamiser les contenus.

C'est ainsi que l'audience du site a notablement augmenté (+60 % de visiteurs) et de nouveaux abonnements aux actualités RH sont enregistrés chaque mois.

## **► Bilan des actions prévues en 2015**

### **Communication sur la politique RH**

- Plan d'action de la Fonction Ressources Humaines (septembre 2015) : production du Focus RH n°7 donnant une vue synthétique sur les actions réalisées depuis ces deux dernières années accompagné d'un éditorial du Directeur des ressources humaines en page d'accueil



de l'Intranet RH pour accompagner ce point d'étape. Cette actualité a fait l'objet d'une information transmise aux abonnés.

- Rénovation des arbitrages : réalisation d'un 8<sup>e</sup> numéro du Focus RH visant à expliciter la démarche de rénovation des arbitrages, les bénéfices escomptés et les méthodologies utiles pour caractériser un besoin de recrutement et pour se situer sur une ligne de temps. La diffusion de ce numéro a fait l'objet d'un nouvel édito du DRH et s'est accompagné d'un diaporama à destination des présidents de centre, des chefs de département et des directeurs d'unité. En complément, une proposition d'élaboration d'un support méthodologique à destination des DU a été formulée en vue de l'utilisation de la solution informatique simplifiée pour saisir les besoins de recrutement dès janvier 2016.

### **Animation et refonte du site intranet RH**

A partir d'une enquête orale auprès d'utilisateurs du site intranet RH et d'un « benchmark » réalisé sur les sites de ressources humaines d'organismes extérieurs (Inserm – CNRS- Université Lille 3 – Université de Laval au Québec), les principales actions engagées peuvent être ainsi énoncées :

- Construction d'une arborescence ergonomique répondant aux besoins des utilisateurs
  - o Simplification du titrage des rubriques.
  - o Meilleure exploitation de la navigation verticale.
  - o Accès donné à l'information par type de public.
  - o Construction d'une rubrique dédiée aux métiers et à l'emploi.
  - o Accès rapide aux éléments de la carrière.
  - o Meilleure visibilité du dispositif RH de l'Inra.
- Réflexion autour d'idées pour faire vivre le site.
  - o Ouvrir la saisie aux autres services de la DRH.
  - o Garantir la véracité des contenus : gestion électronique pour les documents, binômes relevant de la Direction des ressources humaines en vigie.
  - o Faire remonter l'information RH locale via des « têtes de réseaux ».
  - o Aller au-delà de la mise à jour d'informations réglementaires.
  - o Proposer des zooms sur des aspects attractifs de la carrière.
  - o Proposer des articles sur des thématiques RH complexes (vulgariser).
  - o Dans le futur, construire une newsletter RH avec liens vers site RH pour générer du flux.
- Réflexion sur l'accompagnement du changement.
  - Quand le site sera opérationnel, prévoir une communication interne d'envergure.
  - Motiver le public à aller sur le site, à s'abonner aux actualités.
  - Prévoir une redirection des anciens liens du site Intranet RH vers le nouveau.
  - Elaborer un guide d'utilisation du site.

La présentation de la nouvelle arborescence a été faite auprès des binômes « communication » de la direction des ressources humaines puis à l'ensemble des agents lors de l'assemblée générale de la DRH. En outre, chaque pôle de la DRH a été sollicité pour la rédaction de nouveaux contenus ou pour valider les textes déjà en ligne et à jour sur l'ancien Intranet RH qui pourront être repris sur le nouveau site. Pour faciliter le travail de chacun, une fiche-conseil a été préparée pour donner une méthodologie de travail, les textes actuellement en ligne ont été extraits afin que chaque pôle puisse travailler dessus, les statistiques d'audience ont été diffusées. A cela s'est ajouté le travail d'analyse de la chargée de communication RH pour orienter le travail de réécriture des différents pôles. La compilation des textes revus et la mise en ligne des contenus (contrôle + homogénéité) est assurée par la chargée de communication RH.

### **Construction du plan de communication interne**

Une première version du plan de communication RH structurée à partir des 4 objectifs identifiés a été élaborée précisant pour chacun : le public- cible, la liste des actions, les dispositifs de mise en œuvre, le planning de réalisation, les modalités d'évaluation.

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)

