Projet d'établissement

2014 - 2017

Projet d'établissement 2014 - 2017

Introduction 5

Stratégie et pilotage de l'Agence de la biomédecine 7

Axe 1 – Organisation – une adaptation permanente de notre organisation : ajustement et performance 9

- *Pérenniser la recherche d'efficience* 9
- *Mieux structurer les relations de service entre les fonctions supports et les fonctions métiers* 10

Axe 2 – Culture – conforter une culture Agence : management, accompagnement professionnel des collaborateurs, communication 11

- *Renforcer les pratiques et approfondir la culture du management* 11
- *Consolider et poursuivre l'accompagnement professionnel des collaborateurs par la DRH* 12
- *Poursuivre, dynamiser et pérenniser la construction d'une culture commune auprès de l'ensemble des collaborateurs* 13

Axe 3 – Système – améliorer le fonctionnement pour mieux travailler ensemble 15

- *Développer les moyens de pilotage des actions, utiliser les ressources du travail en mode projet* 15
- *Améliorer le partage de l'information et des connaissances* 16

Suivi du projet d'établissement 17

Introduction

Peu de temps après sa création et lors de sa montée en charge, l'Agence de la biomédecine s'est dotée d'un premier projet d'établissement (2007-2010) destiné à structurer son fonctionnement interne. Celui-ci était articulé autour de 4 thèmes :

- expliciter et diffuser notre vision stratégique,
- adapter notre organisation pour la rendre plus performante,
- développer une culture du management et des ressources humaines,
- améliorer le fonctionnement pour mieux travailler ensemble.

Les acquis de ce premier projet d'établissement ont été mis en évidence lors des différents bilans qui en ont été dressés, notamment lors des tables rondes de juin 2013. Il en ressort que :

- l'identité de l'Agence est clairement définie, ses valeurs sont fortes et partagées, et sa stratégie est portée collectivement ;
- les missions et les responsabilités de chacun, ainsi que l'organigramme qui les positionne sont bien identifiés et contribuent à une efficacité collective reconnue de tous les acteurs de l'Agence ;
- le management s'est structuré et les actions de la direction des ressources humaines sont visibles

Certains axes demandent néanmoins à être approfondis et renforcés, notamment au regard d'un environnement en évolution qui, s'il conforte et enrichit les missions de l'Agence de la biomédecine, lui impose néanmoins des contraintes de fonctionnement.

Ainsi la stratégie et le pilotage de l'Agence doivent désormais nous conduire à développer les outils d'une adaptation permanente à ce contexte en mouvement : rechercher l'efficience et la souplesse, renforcer la collaboration transversale, développer l'accompagnement des collaborateurs et de leurs managers, améliorer nos modes de pilotage et de communication.

Ce second projet d'établissement 2014-2017 s'inscrit donc dans la continuité du précédent : bâti collectivement il s'appuie sur les acquis du premier projet d'établissement. Il doit permettre à chacun des collaborateurs de l'Agence de la biomédecine de porter les changements qui, tant individuellement que collectivement, nous permettront de progresser et d'évoluer afin de maintenir l'excellence de nos actions.

STRATEGIE & PILOTAGE DE L'AGENCE.

Constats

Missions

Les grandes missions de l'Agence de la biomédecine sont fixées par la loi (lois de bioéthique de 2004 et 2011) auxquelles lui sont adjointes les grandes priorités nationales.

Stratégie

Aujourd'hui, les orientations stratégiques sont définies : elles découlent des missions et sont inscrites dans le contrat d'objectifs et de performance (COP) qui constitue la feuille de route pour la période 2012-2015 : ces orientations, au nombre de 4, sont ensuite déclinées en 14 objectifs de performance auxquels sont associées des indicateurs de performance.
Le COP intègre par ailleurs les divers chantiers et projets très opérationnels qui sont menés par les différentes directions de l'Agence : schémas directeurs, chantiers prioritaires, …). Un suivi régulier de l'avancement du COP est effectué et présenté en CoDir, et il est rendu compte annuellement à nos tutelles ainsi qu'au conseil d'administration.

Tactique

Pour sa part, le projet d'établissement doit maintenant s'établir en « miroir interne » de cette vision stratégique : il correspond aux moyens fonctionnels et actions à mettre en œuvre pour permettre à la structure d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions. Ainsi, le projet d'établissement met l'accent sur les évolutions structurelles nécessaires pour que l'Agence et ses collaborateurs soient d'une part en capacité de réaliser ces objectifs opérationnels dans des conditions optimum et, d'autre part, leur donner les moyens et les atouts pour s'adapter à un contexte désormais mouvant et difficilement prévisible.

Environnement

En effet l'Agence de la biomédecine s'inscrit dans un environnement en évolution marqué par :

- des contraintes économiques fortes (budget, effectifs),
- des modifications significatives, en cours ou à venir, du paysage de la santé en France (réformes hospitalières, rénovation du système des agences, …),
- et à plus long terme par l'impact encore mal cerné d'innovations scientifiques ou technologiques sur les activités de l'Agence (thérapie cellulaire, organes artificiels, ou nouvelles technologies de l'information) .

Par ailleurs, l'Agence elle-même doit accompagner le mouvement naturel de ses collaborateurs les plus anciens afin de s'assurer de la transmission des savoirs, maintenir la cohésion des équipes, et conserver son identité et ses valeurs.

Actions

L'Agence ne pourra atteindre ses objectifs dans ce contexte changeant qu'en conservant ses valeurs, en s'appuyant et en renforçant les compétences de ses collaborateurs, et en incitant ceux-ci et leurs managers à imaginer de nouvelles façon de travailler, à faire évoluer leurs pratiques pour les adapter à l'environnement et à l'évolution des technologies de l'information.

1- Rendre notre organisation souple, adaptable et réactive :

   a. la recherche d'efficience doit être une démarche permanente et collaborative afin de construire un cadre de travail propice à une prise en charge maîtrisée de nos missions ;

   b. le renforcement du partenariat entre les services métiers et les services supports doit améliorer la pertinence des réponses aux attentes de chacun.

2- Renforcer les outils d'accompagnement et de cohésion des managers, et de leurs collaborateurs :

a. renforcer les pratiques et approfondir la culture du management, notamment comme vecteur du changement, de l'accompagnement et de la reconnaissance des personnels ;

b. répondre aux attentes des personnels en consolidant les actions au service du développement des compétences et de leur carrière ;

c. entretenir une culture commune pour conserver notre identité.

3- Améliorer nos modes de fonctionnement en :

a. s'appuyant lorsqu'il est nécessaire sur les outils du travail en mode projet pour développer les moyens de pilotages de nos actions ;

b. optimisant le partage de l'information et des connaissances grâce à un plan de communication interne renforcé.

Axe 1 – ORGANISATION – une adaptation permanente de notre organisation : ajustement et performance.

Portée par le précédent projet d'établissement, la réflexion sur l'organisation a permis à l'Agence de la biomédecine de se structurer en regard de la diversification et de la montée en charge de ses missions, tout d'abord par la création des directions juridique, ressources humaines, organisation du prélèvement-greffe, puis par l'évolution de l'architecture globale de ses activités en instituant des directions métiers, des pôles transverses, et les directions générales adjointes ressources et médicales et scientifiques pour un pilotage opérationnel.

Les objectifs du COP 2012-2015, désormais inscrits dans un cadre budgétaire contraint, et les diverses évolutions économiques et politiques du secteur de la santé publique, imposent à l'Agence une veille permanente quant à l'opportunité et aux moyens d'ajuster son organisation pour maintenir et développer son niveau de performance.

1 - Pérenniser la recherche d'efficience.

Constats

Depuis 2011, l'évolution de ses missions et l'ambition de ses objectifs, autant que le contexte général de réduction des budgets et des effectifs, ont conduit l'Agence à faire évoluer les organisations et à initier et développer une démarche de recherche d'efficience.

Ce travail de rationalisation a permis de dessiner une organisation générale de l'Agence pleinement en phase avec ses missions actuelles favorisant également une vision claire de notre fonctionnement à tous les personnels comme à nos partenaires externes.

Les démarches d'analyse d'activité menées par certains services ou métiers ont parallèlement permis d'objectiver les charges de travail et de mettre en œuvre des solutions d'optimisation.

Il convient aujourd'hui de poursuivre ces travaux sur l'efficience des services dans un cadre structuré, transparent et collaboratif.

Actions

1- *Poursuivre l'analyse d'activité :*

- La démarche d'optimisation des organisations via un processus d'analyse d'activité sera poursuivie à l'initiative de chaque direction en fonction du besoin, des objectifs et des contraintes propres à chacune d'elles.

- Cette démarche sera accompagnée par la DRH avec le support d'un prestataire externe ; elle associe l'ensemble des équipes concernées.

- L'analyse d'activité questionne sur les tâches prises en charge, objective la charge de travail, recherche les possibilités de révision de certaines pratiques, de mutualisation des travaux, et de nouvelles répartition de la charge de travail au regard des ressources disponibles.

- Elle débouche sur un plan d'action partagé par les collaborateurs concernés et sur un programme de suivi.

2- *Prévoir et organiser le dimensionnement des équipes :*

- La réduction régulière des effectifs imposée par les tutelles doit inciter chaque direction, avec l'appui de la DRH et des directions générales adjointes, à porter une attention particulière au développement d'une vision stratégique à moyen terme visant à adapter l'organisation de travail pour anticiper les conséquences des départs des collaborateurs et questionner l'opportunité de pourvoir les postes devenus ainsi vacants.

- Les conséquences de la décision de suppression possible d'un poste suite à un départ doivent être anticipées et analysées par les managers concernés quant à leur impact sur l'activité, sur l'organisation et sur la charge de travail des autres collaborateurs ; celles-ci devront faire l'objet d'une communication précise à l'ensemble de l'équipe ; une communication plus générale doit également être prévue auprès des services partenaires internes et externes, et plus généralement au sein de l'Agence.

2 – Mieux structurer les relations de service entre les fonctions supports et les fonctions métiers.

Constats

L'offre de service interne (bureautique, SI métiers, achats-marchés, budget, juridique, formation, recrutement, …) sont essentielles au bon fonctionnement de l'Agence et à l'atteinte, in fine, des objectifs métiers qui lui sont assignés.

Cette offre est organisée autour de modes opératoires propres à chaque service ressource et leur application nécessite un travail en partenariat avec les services auxquels cette prestation est destinée, ceux-ci ayant à charge certaines opérations en amont ou en aval de la prestation conduite par les services ressources.

Ce partenariat doit être renforcé pour répondre aux attentes réciproques des fonctions concernées et prendre en compte les contraintes spécifiques à chaque organisation. Les périmètres et modes d'intervention entre les services prescripteurs et les services ressources sont à clarifier et doivent faire l'objet d'une large communication pour une plus grande fluidité.

Actions

1- *Les directions et pôles ressources intégreront dans leurs objectifs de service le renforcement des échanges avec les services clients afin de :*

- mesurer les éventuels écarts de connaissances pouvant exister sur la répartition des rôles de chacun et échanger sur les contraintes et prérequis de tous ;

- cibler les modalités / procédures de travail à mettre en œuvre ;

- les formaliser ou les renforcer si nécessaire, les communiquer (guide de procédure, présentation des référents par thématique sur D-clic, mise en place de formation/information, réunions régulières…);

2- *Cet objectif sera évalué annuellement au niveau de chaque directeur ou responsable de pôle/unité ressources lors des entretiens annuels*

Axe 2 – CULTURE – conforter une culture Agence : management, accompagnement professionnel des collaborateurs, information.

Si le bilan du précédent projet d'établissement soulignait comme acquis la construction d'une identité forte de l'Agence autour de valeurs partagées telles que l'éthique, l'efficacité, le respect (cf annexe 1), il soulignait cependant la nécessité de renforcer la culture du management, les attentes fortes des collaborateurs quant à une meilleure prise en compte de leur souhait d'évolution professionnelle, et une plus grande fluidité attendue en matière d'information.

1 – Renforcer les pratiques et approfondir la culture du management.

Constats

De nombreuses actions ont été menées depuis 2007 : rédaction du guide du manager, formation à l'entretien annuel d'évaluation, formations sur le mangement, séminaire et réunions des managers, communauté des managers sur D-Clic, mise à jour de la fiche de poste. Cette démarche a permis de développer les pratiques managériales au sein de l'Agence.

Toutefois, le questionnaire réalisé à l'occasion du séminaire des managers début 2013 a montré que ce sujet demandait à être encore largement développé et consolidé afin d'aboutir à la mise en place d'une véritable culture managériale capable de porter les changements et d'accompagner les collaborateurs de l'Agence de la biomédecine

Actions

Le renforcement des pratiques et l'approfondissement de la culture managériale doivent être opérationnels et fédérateurs ; ils s'appuient sur les outils existants et nécessitent la participation de tous les managers.

- Des outils d'appui au management existent – guide du manager, fiche de poste, entretien annuel d'évaluation, réunion des managers, sous-groupes de travail, espace managers sur D-CLIC – mais peuvent être insuffisamment utilisés et/ou manquer de visibilité. L'accent sera mis sur l'animation, l'actualisation, l'évolution et la communication de ces outils avec un objectif d'opérationnalité.

- Les formations au management évolueront vers un programme complet d'accompagnement de tous les managers qui devra permettre à ceux-ci d'investir plus complètement leur rôle. Ce programme sera en partie individualisé et s'organisera autour de 3 axes : formation, co-développement, état de l'art.

2 – Consolider et poursuivre l'accompagnement professionnel des collaborateurs par la DRH.

Constats

Issue du précédent projet d'établissement, la volonté de développer une gestion des ressources humaines permettant de contribuer et de soutenir les grandes évolutions de l'Agence a abouti en 2009 à la création de la direction des ressources humaines. Son positionnement et ses actions sont aujourd'hui reconnus et doivent être poursuivis et approfondis.

L'émergence d'une gestion des emplois et des compétences était une attente forte qui s'est traduite par le déploiement d'outils tels que la mise en place des entretiens professionnels unanimement saluée, la refonte du référentiel emplois-compétences, la validation des actions de formation en regard des compétences attendues.

Des difficultés ont pu néanmoins être mises en avant, notamment en termes de continuité et de suivi des actions menées, ainsi que dans la coordination interne à la direction des ressources humaines. Il convient maintenant que la DRH puisse structurer, suivre et consolider les actions permettant de mettre à disposition des managers et de leurs collaborateurs des outils d'accompagnement professionnel.

Actions

Dans un cadre plus lisible et plus réactif, il s'agit pour la DRH de consolider les actions ou services en cours notamment celles et ceux portant sur le développement et l'adaptation des compétences, la gestion des carrières et le déploiement d'un système d'information et d'outils au service de l'ensemble des collaborateurs.

1- *Maintenir la politique de formation professionnelle :*

- d'une part en garantissant l'équilibre entre les demandes individuelles, sources de renforcement des compétences et du développement personnels, et les formations collectives au service de l'efficience de l'Agence ;

- d'autre part en continuant à porter les projets de formation longue et/ou diplômante dans le cadre de projets d'évolution de carrière.

2- *Mieux formaliser, coordonner et suivre les entretiens et les bilans professionnels*[1] dans une perspective de gestion des carrières, tant en interne à la DRH (renforcement de la coopération au sein du pôle développement des RH, formalisation des supports) que vis-à-vis des managers et des collaborateurs concernés (détection des besoins, communication des calendriers, suivi des actions, …). Ces entretiens doivent notamment permettre de valoriser les connaissances et l'expérience acquises à l'Agence en ouvrant de larges perspectives de carrière.

3- *Consolider l'organisation de la DRH et poursuivre l'informatisation des ressources humaines :*

a. sécuriser l'administration du personnel : renforcer les procédures internes à la DRH et poursuivre l'actualisation et le développement de l'outil informatique SAP ;

b. outiller la gestion du développement des compétences : acquisition et mise en œuvre d'un progiciel (Foederis) de gestion de la formation, des entretiens de carrière et des compétences ;

[1] *entretiens de carrière, bilan d'étape professionnel, bilan de compétence, coaching, …*

c. donner accès aux managers et aux collaborateurs aux informations les concernant : mise à disposition d'un portail d'accès et de gestion.

3 – Poursuivre, dynamiser et pérenniser la construction d'une culture commune auprès de l'ensemble des personnels.

Constats

L'identité de l'Agence, ses valeurs et son organisation sont aujourd'hui bien définies, partagées et communiquées.
Les personnels partagent un fort sentiment d'appartenance à la « maison » Agence de la biomédecine. (cf. résultats de l'enquête « bilan du projet d'établissement 2007-2010 »)

Les actions de communication internes et externes (journées de l'Agence, réunions du personnel, journées d'intégration, association du personnel…) participent activement à la cohésion et l'échange entre personnels.

Dans un contexte actuel de contraintes externes fortes affectant le rapport ressources / missions et questionnant nos modes de fonctionnement, et plus généralement d'interrogation sur le fonctionnement des opérateurs de l'Etat, ces actions doivent être poursuivies et renforcées afin de maintenir la cohésion et la culture commune propre à l'Agence de la biomédecine.

Actions

1- *Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants :* dans ce but, l'Agence organise ponctuellement la « journée des nouveaux arrivants », et dispose d'un livret d'accueil et du guide du manager. Dans certain cas ces outils doivent être mis à jour ou complétés :

   a. mise à jour du livret d'accueil ;

   b. meilleure visibilité du calendrier des journées des nouveaux arrivants ;

   c. organisation de tutorat : actuellement en place dans certains services, le tutorat destiné aux nouveaux arrivants mérite d'être étendu. Le choix du tuteur relève de la responsabilité des managers concernés et le niveau d'accompagnement sera adapté en fonction des profils. La DRH proposera une procédure et s'assurera de sa bonne application ;

   d. organisation d'un entretien de bilan d'intégration par la direction des ressources humaines, dans les 6 mois qui suivent la prise de fonction du nouvel arrivant, destiné à s'assurer des conditions de sa prise de fonction.

2- *Dynamiser l'intranet (D-Clic) :*

   a. mener une étude sur l'utilisation de D-Clic, l'organisation de l'information, et les attentes des utilisateurs ;

   b. mieux informer sur les actions et événements externes menés par l'Agence ;

   c. rendre l'ergonomie plus attractive.

3- *Pérenniser les actions de communication interne :* il s'agira de poursuivre les actions déjà réalisées (réunions périodiques d'information, animation de l'intranet, repas annuel...) et d'en développer de nouvelles.

Axe 3 – SYSTEME – améliorer le fonctionnement pour mieux travailler ensemble.

Le projet d'établissement doit permettre de poursuivre et consolider les progrès réalisés en matière de transversalité et d'efficacité collective. Les actions identifiées visent notamment à développer les moyens de pilotage des actions et à améliorer la circulation de l'information et des connaissances.

1 – Développer les moyens de pilotage des actions, utiliser les ressources du travail en mode projet.

Constats

Le COP, le SDSI, le SDRH, et le projet d'établissement répertorient la plus grande partie des projets et actions en cours ou à mener au sein de l'Agence ainsi que leur pilotes, les acteurs associés et les échéances, chaque collaborateur apportant, dans son domaine de compétence, sa contribution à la réalisation de ces chantiers. Ces documents ont été présentés à l'ensemble du personnel et sont accessibles sur D-Clic.

Actions

1- *Il appartient à chaque niveau hiérarchique concerné d'organiser le déroulement conforme de ces actions.* Pour cela, le manager concerné doit :

   a. cadrer avec le pilote projet les objectifs attendus et les moyens à mettre en œuvre (lettre de mission),

   b. estimer la charge de travail, en accord avec les autres managers concernés par le projet,

   c. s'assurer de son intégration dans le plan de charge global de son service et des autres services concernés (cf. point précédent) et faire arbitrer si besoin,

   d. convenir du mode de conduite du projet en s'appuyant sur tout ou partie des outils « conduite de projet » qui ont fait l'objet de formations en 2011 et 2012,

   e. apporter le support et le soutien nécessaire au pilote durant toute la durée du projet,

   f. prévoir une communication régulière sur l'état d'avancement auprès de ses équipes, de ses interlocuteurs concernés et de sa hiérarchie.

2- *Poursuivre les formations sur la gestion en mode projet lorsque le besoin a été clairement identifié :*

   a. proposer aux pilotes de projet pour lesquels le besoin a été identifié des formations ciblées sur des thématiques précises. Dans le prolongement des formations initiales dispensées en 2010 et 2011, ces actions permettront d'appréhender de manière plus poussée certaines composantes du travail en mode projet (conduite de réunions, efficacité collective, gestion des désaccords et conflits, …)

   b. inciter les pilotes de projet à partager leurs expériences : échanges de bonnes pratiques, co-développement, forum D-Clic,

c. mettre en place un référent méthodologique au sein de l'Agence, capable d'apporter une aide méthodologique ponctuelle aux pilotes de projet et de mettre en avant certains outils utiles pour tous (lettre de mission, plan de charges, tableau de suivi…)

2 – Améliorer le partage de l'information et des connaissances.

Constats

De nombreuses informations sont diffusées ou mises à disposition des agents sous différentes formes (compte-rendu du CoDir, réunions du personnel, note d'information, rapports d'activité, …) et par le biais de différents supports (messagerie électronique, intranet D-Clic, centre de documentation, …). Néanmoins, le partage et la circulation de l'information ne sont pas encore totalement maîtrisés. Les agents doivent pouvoir trouver la bonne information au bon endroit et recevoir un juste niveau d'information au bon moment. L'amélioration du partage de l'information et des connaissances permettra d'améliorer le niveau d'efficacité de l'Agence.

Actions

L'Agence doit tout d'abord avoir une réflexion sur ses modalités de partage et de diffusion de l'information et de la connaissance. Quels sont les différents circuits de l'information et de partage des connaissances actuels ? Quels sont les besoins de chacun en termes d'information ? Un plan de communication interne actualisé devra redéfinir les objectifs, les populations ciblées et les circuits ou supports à utiliser pour répondre à ces besoins.

Une fois la cible définie, le plan de communication interne sera consolidé et comprendra entre autres la mise à jour de l'outil D-Clic.

Dans le même esprit les managers devront pleinement assumer leur rôle clé dans la diffusion de l'information lors des réunions de service.

1- *Consolider le plan d'action communication interne :*

a. redéfinir les responsabilités : le redéploiement actuel des responsabilités attachées aux divers aspects de la communication interne permettra de mieux identifier les acteurs dédiés ;

b. Identifier les informations et les circuits d'information ad hoc : quel canal de diffusion et de partage pour quelle information, à quelle fréquence, et pour quels destinataires ?

c. faire de la communication un objectif de management (évalué lors des EAE) ;

d. Dresser un bilan régulier des actions de communication (enquête ou baromètre).

2- *Dynamiser l'intranet (cf. axe 3 – action 3)*

SUIVI DU PROJET D'ETABLISSEMENT.

De même que le COP 2012-2015 fait l'objet de points d'avancement réguliers en CoDir, lors de réunions du personnel et devant le conseil d'administration, les différentes actions collectives et individuelles destinées à améliorer le fonctionnement de l'Agence et à renforcer l'accompagnement de ses collaborateurs initiées dans le cadre du projet d'établissement 2014-2017 feront également l'objet d'une communication régulière.

Des chapitres spécifiques seront consacrés au projet d'établissement 2014-2017 dans le bilan social comme dans le rapport d'activité annuel de l'Agence qui feront état des chantiers engagés et des réalisations constatées chaque année.

Comme pour le premier projet d'établissement 2007-2010, au terme des 3 années de ce projet d'établissement un bilan complet sera dressé ; il mettra en avant les acquis comme les progrès qui resteront à réaliser.

La direction des ressources humaines aura la responsabilité de piloter ce nouveau projet d'établissement.