



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2018-2021

Adopté par le Conseil d'Administration le 28 juin 2018



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2018-2021

Entre l'État,

Représenté par Monsieur Yves STRUILLLOU, Directeur Général du Travail

Et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail,

*Représentée par Monsieur Bernard OLLIVIER, président du Conseil d'Administration
et Monsieur Richard ABADIE, Directeur Général*

Établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du travail, l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est **l'unique opérateur du programme 111** « Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail ».

L'agence a pour mission de mettre à la disposition des entreprises, **notamment les TPE-PME**, des outils et des méthodes permettant de remettre au cœur de l'organisation du travail les **enjeux de qualité de vie au travail**, lesquels sont indissociables des enjeux de qualité du travail et de performance sociale et économique. Elle s'adresse ainsi à l'ensemble des acteurs de l'entreprise et leur fournit un appui dans la **conduite d'un dialogue social de qualité**, source essentielle d'amélioration des conditions de travail.

Pour cela, l'agence met en œuvre une démarche d'intervention originale fondée sur **l'expérimentation**, la **capitalisation** et la **diffusion**. Elle s'appuie sur le réseau des associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract), dont elle assure le pilotage, ainsi que sur un ensemble d'acteurs-relais.

Par ailleurs, par son activité de **veille et de prospective**, elle apporte son concours à la conception des politiques publiques dans le champ de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

La gouvernance tripartite de l'Anact illustre **l'importance du rôle des partenaires sociaux** dans la détermination, aux côtés de l'État, des grandes orientations de son activité dans un domaine qui requiert tout particulièrement leur expertise.

Issus des travaux d'un groupe ad hoc groupe tripartite, le premier COP signé avec l'État pour la période 2014-2017 et la réforme réglementaire qui a suivi (décret du 31 juillet 2015) ont permis de conforter la **spécificité de l'agence**, recentrée sur le champ de l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation du travail, et de préciser le **périmètre de sa mission de service public**.

L'Anact et le réseau des Aract ont ainsi été **refondés et légitimés**, comme en témoigne leur place centrale dans la mise en œuvre du **3ème Plan santé au travail (PST3) 2016-2020**, feuille de route de l'État et de l'ensemble des acteurs intervenant dans le champ de la santé et de la sécurité au travail.

Le présent COP¹ confirme le positionnement de l'agence sur une approche large et ouverte des conditions de travail, à l'intersection des problématiques du travail et de l'emploi.

Il s'agit d'abord de concentrer ses travaux sur les **champs majeurs des conditions de travail appelant des innovations sociales** : la qualité de vie au travail, la qualité du dialogue social comme vecteur d'amélioration tant de la performance des entreprises que des conditions du travail, l'égalité professionnelle et les transformations numériques du travail (Axe programmatique).

Fort de son expertise en matière d'expérimentation, l'agence devient ainsi un véritable **pôle d'innovation sociale sur le travail**. L'enjeu pour l'Anact consiste désormais à renforcer sa capacité à **atteindre les TPE-PME**, à la fois grâce au réseau des **Aract** et aux réseaux **d'acteurs-relais** (Axe institutionnel).

Enfin, l'Anact choisit de **moderniser résolument son pilotage interne** afin de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Elle poursuit la démarche engagée de **mutualisation** du réseau des Aract (Axe pilotage).

¹ Ce document a été établi sans préjudice d'évolutions ultérieures notamment dans le cadre de la mission confiée à Madame la députée Charlotte Lecocq.

Axe programmatique – Améliorer les conditions de travail en s’inscrivant dans les différentes politiques publiques qui y sont associées	7
Priorité 1 : Concentrer l’Anact sur le 3ème Plan santé au travail (PST 3), feuille de route de l’Etat et des acteurs de la prévention des risques professionnels.	7
Objectif 1 : Réaliser les actions du PST 3 dont l’Anact est pilote dans les délais prévus par les fiches actions.	7
Objectif 2 : Développer et diffuser des méthodes pratiques de conduite et d’évaluation des actions menées en faveur de la qualité de vie au travail.	8
Priorité 2 : Accompagner et appuyer les TPE-PME à la conduite d’un dialogue social de qualité, levier essentiel d’amélioration des conditions de travail.	9
Objectif 3 : Concevoir des outils et méthodes permettant aux TPE-PME de s’approprier le nouveau cadre du dialogue social pour diffuser la culture de prévention des risques professionnels.	9
Objectif 4 : Déployer les outils existants d’appui et d’accompagnement au dialogue social auprès des TPE-PME et des branches professionnelles leur permettant de donner toute leur place aux conditions de travail.	10
Priorité 3 : Inscrire l’égalité professionnelle dans les réflexions et actions menées sur l’organisation du travail et les conditions de travail.	11
Objectif 5 : Développer des actions de sensibilisation et de formation pour soutenir la négociation collective sur l’égalité professionnelle.	11
Objectif 6 : Sensibiliser et outiller branches et entreprises à l’intégration des enjeux d’égalité professionnelle dans leur organisation du travail.	11
Priorité 4 : Concevoir des démarches de prévention adaptées à la révolution numérique et aux transformations du travail pour promouvoir la qualité du travail et la qualité de vie au travail.	13
Objectif 7 : Accompagner les entreprises à une meilleure prise en compte des conditions de travail dans les projets de transformation numérique.	13
Objectif 8 : Concevoir des démarches de prévention adaptées aux nouvelles formes et espaces de travail.	13
Axe institutionnel – Consolider le positionnement spécifique de l’Anact dans sa mission de service public, afin de mieux toucher ses cibles et de renforcer son identité d’acteur de l’innovation publique	15
Priorité 5 : Consolider une politique de partenariats conforme à la mission de service public de l’agence.	15
Objectif 9 : Sécuriser le développement des partenariats d’expérimentation, de capitalisation et de diffusion d’outils et de méthodes innovants.	16
Objectif 10 : Optimiser le modèle économique des partenariats, dans le respect du droit de la concurrence et du droit de la propriété intellectuelle.	17
Priorité 6 : Permettre la diffusion à grande échelle, notamment aux TPE-PME, des démarches capitalisées d’amélioration de la qualité de vie au travail.	18
Objectif 11 : Rendre opérationnelle la démarche « Faire école » afin d’intégrer les solutions développées par l’Anact dans la formation initiale et continue des managers et ingénieurs.	18
Objectif 12 : Développer des réseaux d’acteurs-relais à même de diffuser les méthodes et outils de l’Anact au sein des TPE-PME, en particulier dans les branches qui en ont le plus besoin.	18

Priorité 7 : Renforcer l'identité et le positionnement de l'Anact comme vecteur de l'innovation publique et outil d'aide à la décision sur le champ des conditions de travail.....	20
Objectif 13 : Inscrire explicitement les principes de l'innovation publique au centre des modes opératoires de l'Agence.....	20
Objectif 14 : Produire des ressources visant à éclairer la décision publique et la négociation sociale.	21
Axe pilotage – Continuer à améliorer l'efficacité de l'Anact et du réseau des Aract en poursuivant les évolutions engagées.	22
Priorité 8 : Poursuivre la mutualisation et l'optimisation des moyens du réseau Anact-Aract, en veillant à la qualité de vie au travail et en associant l'ensemble des parties prenantes.....	22
Objectif 15 : Parvenir à une gestion mutualisée des moyens au sein du réseau.	23
Objectif 16 : Consolider une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences commune à l'Anact et au réseau des Aract.	24
Priorité 9 : Développer une stratégie numérique qui permette de renforcer le pilotage des activités en réseau.	25
Objectif 17 : Gagner en efficacité par l'optimisation des processus, la dématérialisation et la modernisation des outils de pilotage.	25
Objectif 18 : Maîtriser les usages des outils numériques et les risques afférents.	26
Priorité 10 : Poursuivre l'optimisation des démarches de contrôle interne et d'évaluation.	27
Objectif 19 : Consolider les mesures de maîtrise des risques.....	27
Objectif 20 : Développer une culture de l'évaluation dans l'ensemble des métiers du réseau.	27

01 Axe programmatique – Améliorer les conditions de travail en s’inscrivant dans les différentes politiques publiques qui y sont associées

Priorité 1 : Concentrer l’Anact sur le 3ème Plan santé au travail (PST 3), feuille de route de l’Etat et des acteurs de la prévention des risques professionnels.

Le 3ème Plan Santé au travail constitue la feuille de route partagée de l’ensemble des acteurs de la prévention des risques professionnels sur la période 2016-2020. Il porte une ambition renouvelée pour la santé au travail, en mettant l’accent sur la prévention primaire et l’amélioration de la qualité de vie au travail comme levier de santé, de maintien en emploi des travailleurs et de performance sociale et économique de l’entreprise.

Indicateur P1

I-P1 : Part du temps opérationnel du réseau Anact-Aract consacré aux thématiques du PST3 pour lesquelles l’Anact est positionnée comme responsable ou co-responsable
Cible : au moins 70 % sur toute la durée du COP.

Objectif 1 : Réaliser les actions du PST 3 dont l’Anact est pilote dans les délais prévus par les fiches actions.

Au niveau national comme en régions, l’agence et les Aract se mobilisent de manière privilégiée sur les dix actions du PST 3 pour lesquelles elles sont positionnées en responsabilité de pilotage, en lien étroit avec les partenaires concernés et conformément aux feuilles de routes et calendriers détaillés dans les fiches-actions.

Pour chacune de ces actions, l’Anact formalise des outils et des méthodes adaptées à la diversité des contextes d’entreprises. Elle fait davantage œuvre de pédagogie et continue d’innover dans les formats et vecteurs de communication, en particulier au travers de médias numériques interactifs de type webinaires, afin de toucher un public large de petites entreprises.

Elle renforce par ailleurs sa singularité et sa complémentarité avec l’ensemble des acteurs institutionnels, tant au travers de ses modes d’action axés sur l’expérimentation in situ et l’innovation collaborative, que sur les sujets qui sont au cœur de son expertise : prévention de l’usure professionnelle et des risques psychosociaux, promotion de modes d’organisation du travail et de pratiques managériales favorables à la qualité de vie au travail (QVT) et au maintien en emploi des salariés fragilisés, adaptation des organisations à la transformation numérique.

L’agence et le réseau des Aract se mobilisent également en appui à l’animation partenariale du PST et des plans régionaux de santé au travail (PRST). Ils apportent leur savoir-faire en matière de productions de diagnostics locaux partagés, notamment dans le cadre des comités régionaux d’orientation des conditions de travail (CROCT), et de conduite de projets partenariaux à l’échelle nationale ou régionale.

Indicateur

I-O1 : Taux de réalisation des tâches recensées dans les 10 fiches-actions du PST3 pilotées par l’Anact.
Cible : 80 %.

Objectif 2 : Développer et diffuser des méthodes pratiques de conduite et d'évaluation des actions menées en faveur de la qualité de vie au travail.

Porteuse d'une vision ambitieuse de la qualité de vie au travail, conforme à celle des partenaires sociaux dans l'ANI de 2013, l'Anact doit être en mesure de mieux faire la démonstration de l'intérêt de ces démarches, pour l'entreprise et ses salariés comme pour la société dans son ensemble. C'est dans cette perspective que, pilote des actions du PST 3 ayant trait à la qualité de vie au travail, l'agence doit désormais développer des outils d'évaluation des démarches QVT.

L'agence poursuit ainsi ses travaux de sensibilisation des TPE-PME à l'importance de la qualité de vie au travail comme facteur de performance sociale et économique, en particulier par le développement de nouvelles ressources méthodologiques en appui aux politiques de gestion des ressources humaines, à la conduite du changement et à l'innovation en matière d'ingénierie des compétences et d'organisations apprenantes. Par ailleurs, elle renforce et diversifie ses productions centrées sur l'évaluation participative des transformations, issues d'expérimentations menées dans de grandes entreprises, pour les rendre plus appropriables par les PME.

En outre, alors que de nombreuses entreprises s'estiment aujourd'hui peu armées pour évaluer les retombées des actions qu'elles ont pu conduire en matière d'amélioration des conditions de travail, l'agence poursuit son investissement sur ce sujet, se conformant ainsi à l'action 2.2 du PST 3. En se coordonnant avec les acteurs de la prévention des risques professionnels, elle produit un ensemble de ressources pour sensibiliser et aider à évaluer leurs actions en faveur de la QVT, notamment dans le cadre des accords collectifs de branche ou d'entreprise.

L'agence organise enfin la mise en réseau et le partage de ressources entre les structures de type « Observatoires de la qualité de vie au travail » et identifie les méthodes d'évaluation les plus à même de répondre aux besoins des acteurs du dialogue social.

Jalon - Indicateur

J-O2 : Avoir expérimenté les outils d'évaluation des démarches QVT dans une dizaine d'entreprises en 2018-2019 et aboutir à des solutions transférables en 2020.

I-P1 : Accroissement de la diffusion des outils créés (nombre de téléchargements).
Cible : + 40 % entre 2020 et 2021.

Priorité 2 : Accompagner et appuyer les TPE-PME à la conduite d'un dialogue social de qualité, levier essentiel d'amélioration des conditions de travail.

Conformément aux dispositions du décret du 31 juillet 2015, la mobilisation de l'expertise de l'Anact vise notamment à « faciliter l'expression des salariés sur les conditions de réalisation de leur travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations, et pour aider au dialogue social sur les questions de conditions de travail ». Dans ce cadre, l'Anact cible en priorité les TPE-PME, qui concentrent les besoins d'accompagnement au dialogue social, en particulier au regard des changements importants apportés au code du travail par la réforme menée en 2017.

Indicateur

I-P2 : Évolution de la diffusion des outils et ressources d'appui à un dialogue social de qualité conçus par le réseau Anact-Aract.
Cible : + 10 % par an de 2018 à 2021.

Objectif 3 : Concevoir des outils et méthodes permettant aux TPE-PME de s'approprier le nouveau cadre du dialogue social pour diffuser la culture de prévention des risques professionnels.

Adoptées en septembre 2017, les ordonnances réformant le code du travail ont un impact considérable sur le système français de relations sociales, notamment en élargissant le champ de la négociation collective et en refondant le paysage des institutions représentatives du personnel. Cet impact est d'autant plus effectif que les acteurs du dialogue social sont en mesure de s'approprier ce nouveau cadre, a fortiori dans les TPE-PME.

Le réseau Anact-Aract développe de nouveaux outils de nature à faciliter cette appropriation par les petites et moyennes entreprises, afin que les espaces ouverts aux accords collectifs soient davantage investis, qu'ils soient sources d'innovation sociale et que soient menées des démarches efficaces de négociation sur les enjeux d'organisation et de conditions de travail. Ces outils pourront par la suite constituer un « kit d'appui au dialogue social » dont les TPE-PME pourront facilement se saisir, selon leur taille et leurs besoins.

L'Anact conçoit en particulier des formations communes pour les employeurs et représentants du personnel – répondant aux critères des cahiers des charges mentionnés au nouvel article L. 2212-1 du code du travail – et des formations thématiques santé-sécurité-conditions de travail pour les représentants du personnel au sein des comités sociaux et économiques (CSE), en lien avec l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP).

Elle mène également un accompagnement méthodologique des nouveaux « observatoires d'analyse et d'appui au dialogue social et à la négociation collective ».

Objectif 4 : Déployer les outils existants d'appui et d'accompagnement au dialogue social auprès des TPE-PME et des branches professionnelles leur permettant de donner toute leur place aux conditions de travail.

L'Anact veille à renforcer la coordination et l'animation du réseau autour des outils existants d'appui et d'accompagnement que les Aract peuvent déployer en direction des acteurs du dialogue social, dans les TPE-PME et dans les territoires, en lien avec les Direccte ou différents partenaires institutionnels (INTEFP, caisses d'assurance retraite et de santé au travail – Carsat, Institut national de recherche et de sécurité – INRS) :

- dispositifs de médiation préventive « Appui aux relations sociales » (Areso) à destination des entreprises de moins de 300 salariés ;
- dispositifs paritaires collectifs de formation-action (« Clusters ») pour préparer la négociation d'accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail ou lancer des plans d'action ;
- appui méthodologique aux commissions paritaires régionales interprofessionnelles et de l'artisanat (CPRI et CPRIA) pour leurs projets en matière d'amélioration de la qualité de l'emploi et des relations de travail dans les TPE.

Dans les territoires ultra-marins, l'Anact appuie dans la mesure de ses moyens les Aract concernées afin qu'elles soient pleinement reconnues dans leur rôle de centre de ressources territorial pour les acteurs du dialogue social.

Par ailleurs, l'Anact est aujourd'hui sollicitée par un nombre croissant d'organisations professionnelles et fédérations syndicales en amont de la négociation d'accords de branches ou multisectoriels en matière de prévention des risques professionnels. Sur la base de ces accompagnements, le réseau Anact-Aract formalise et met à disposition des supports méthodologiques utiles à la négociation d'accords. Ces outils sont adaptés aux spécificités des métiers concernés. Conçus comme une simple aide, ils ne se substituent pas aux autres outils qui pourraient être développés notamment par les branches professionnelles.

Indicateur

I-O4 : Impacts sur les TPE-PME des interventions Areso et des Clusters sociaux (conformité aux attentes).
Cible : 70 %.

Priorité 3 : Inscrire l'égalité professionnelle dans les réflexions et actions menées sur l'organisation du travail et les conditions de travail.

Indicateur

I-P3 : Part du temps opérationnel du réseau Anact-Aract consacré à l'égalité professionnelle.
Cible : 15 %.

Objectif 5 : Développer des actions de sensibilisation et de formation pour soutenir la négociation collective sur l'égalité professionnelle.

Le cadre législatif de la négociation collective sur l'égalité professionnelle a subi d'importantes évolutions ces trois dernières années, les plus récentes au travers des dispositions des ordonnances de 2017. Dans ce contexte, il est d'autant plus essentiel pour les acteurs du dialogue social, au niveau de l'entreprise et de la branche professionnelle, de pouvoir être accompagnés et de s'approprier des méthodes permettant d'agir efficacement sur les facteurs organisationnels de développement de la mixité et de l'égalité professionnelle.

À cette fin, l'Anact poursuit les travaux engagés durant le COP1 pour transférer aux représentants des salariés et directions les outils et méthodes conçus pour intégrer transversalement l'égalité dans les négociations EP-QVT, et dans les démarches concertées de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail. L'agence diffuse notamment les résultats du projet CONFLUENCE, financé par le programme opérationnel national du Fonds social européen (PON FSE) sur la période 2016-2018, qui soutient les activités du réseau sur cette thématique, notamment en direction des PME.

L'Anact renforce sa capacité de veille et d'analyse concernant la négociation de branche et d'entreprise sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, en travaillant conjointement avec des experts juridiques. Elle actualise, à destination des acteurs du dialogue social, des ressources méthodologiques permettant d'intégrer les objectifs d'égalité professionnelle dans les négociations relatives à l'organisation du temps de travail et à la charge de travail, le numérique et le télétravail. De nouvelles expérimentations sont conduites sur ces thèmes, afin de stabiliser un corpus méthodologique robuste et sécurisé sur le plan juridique, qui peut être intégré dans des modules de formation à destination des parties prenantes du dialogue social.

Objectif 6 : Sensibiliser et outiller branches et entreprises à l'intégration des enjeux d'égalité professionnelle dans leur organisation du travail.

Intégrer explicitement l'égalité professionnelle comme une dimension inhérente à tout projet touchant à l'organisation du travail constitue le plus sûr moyen de prévenir les discriminations silencieuses, tout en améliorant la qualité de vie au travail pour tous les salariés. Développer la souplesse des organisations afin qu'elles prennent mieux en compte les besoins et contraintes spécifiques des personnes constitue en soi un facteur de performance et d'innovation, qui se répercute bien au-delà des conditions de travail.

L'Anact contribue à favoriser cette intégration des enjeux d'égalité professionnelle dans les méthodes de conduite de projets d'organisation. A cette fin, elle poursuit ses actions à caractère expérimental en ciblant des types d'organisation à fort potentiel de déséquilibres d'accès à la qualité de vie au travail pour les hommes et les femmes (par exemple télétravail, horaires décalés...). Elle produit des outils de sensibilisation ciblés pour les chefs de projet généralistes et les managers, et diffuse des méthodes opérationnelles pour qu'ils soient

en mesure d'évaluer en amont et chemin faisant les impacts différenciés d'une nouvelle organisation sur les populations au travail, ainsi que sur la performance globale. Ces travaux sont conduits prioritairement dans les secteurs qui concentrent les problématiques d'absence de mixité et/ou d'expositions différenciées (transport, santé, nettoyage, sécurité, services à la personne, agro-alimentaire...).

Indicateur

I-O6 : Accroissement de la diffusion des outils égalité professionnelle (nombre de téléchargements).
Cible : + 20 % par an.

Priorité 4 : Concevoir des démarches de prévention adaptées à la révolution numérique et aux transformations du travail pour promouvoir la qualité du travail et la qualité de vie au travail.

Indicateur

I-P4 : Évolution de la diffusion des outils et ressources d'appui à des démarches de prévention des risques et promotion de la QVT face aux transformations numériques conçus par le réseau Anact-Aract.
Cible : + 10 % par an de 2018 à 2021.

Objectif 7 : Accompagner les entreprises à une meilleure prise en compte des conditions de travail dans les projets de transformation numérique.

La révolution numérique impacte les manières d'entreprendre, d'organiser, de manager et de réaliser un travail de qualité, en même temps qu'elle transforme les lieux, les espaces, les temps et les rythmes de travail. Elle génère des effets profondément ambivalents sur les conditions de travail, pouvant aussi bien stimuler l'autonomie et la coopération que produire des formes plus ou moins aiguës d'intensification, de densification et de fragmentation du travail elles-mêmes sources de risques professionnels.

Afin d'y faire face, l'Anact conçoit et diffuse des méthodes de conduite du changement valorisant « l'expérience collaborateur », l'expression collective des salariés dans les projets de transformation numérique, ainsi que la régulation et l'évaluation des usages en amont de la conception et du déploiement des solutions technologiques.

Tirant parti des potentialités positives de la culture et des outils numériques, l'agence enrichit ses propres modes d'action, en animant par exemple des processus d'innovation collaborative autour du « mieux travailler à l'ère du numérique », ainsi qu'il a été fait depuis 2016 dans le cadre du « Transformateur numérique » en partenariat avec la Fondation Internet nouvelle génération (FING). L'agence développe également la capacité du réseau des Aract à porter auprès des TPE-PME des procédés de simulation numérique pour mieux intégrer, dès la conception des projets, les enjeux de conditions de travail et de performance durable des organisations.

Plus largement, l'agence continue de renforcer ses expertises propres sur cette thématique et ses partenariats d'études prospectives, d'expérimentations et de transfert avec les différents opérateurs qui accompagnent les entreprises, particulièrement les TPE-PME, dans leur transformation numérique.

Objectif 8 : Concevoir des démarches de prévention adaptées aux nouvelles formes et espaces de travail.

L'Anact porte une attention particulière sur les enjeux de santé, sécurité et conditions de travail aux franges du salariat et des organisations de travail traditionnelles. Les nouvelles formes et les nouveaux lieux de travail demandent à être mieux documentés, analysés et intégrés à des stratégies de prévention adaptées.

La diversité des parcours professionnels et des statuts juridiques sous lesquels un nombre croissant d'actifs exercent leur activité professionnelle complexifient les mécanismes de prise en charge des enjeux de santé, sécurité et conditions de travail et la mise en œuvre de politiques de prévention adaptées. Par ailleurs, au sein des entreprises, les modèles d'organisation alternatifs et les processus d'innovation managériale qui accompagnent la transformation numérique doivent être mieux connus, afin d'en retirer des enseignements utiles à toutes les entreprises et à leurs démarches de qualité de vie au travail.

Pour l'Anact, l'enjeu consiste à éclairer et analyser les transformations en cours, ainsi qu'à expérimenter avec les diverses parties prenantes (travailleurs multi-statuts, employeurs, plateformes d'intermédiation, espaces de co-working et autres tiers-lieux) des réponses innovantes permettant de mieux sensibiliser et agir sur les conditions de travail dans des contextes organisationnels atypiques. Cela nécessite notamment :

- de construire des partenariats nouveaux avec les organismes qui peuvent faire levier en la matière, en particulier vis-à-vis des travailleurs dits « indépendants » ;
- de sensibiliser les acteurs du dialogue social quant aux impacts de l'hybridation de la relation d'emploi et de les aider à développer des stratégies d'action dans le cadre de démarches de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Ce sera notamment le cas dans le cadre des projets soutenus par le « Transformateur Numérique » Anact / FING ;
- de renforcer les partenariats avec les porteurs d'initiatives (telles que « Sharers & Workers », France Stratégie) visant à mieux intégrer des critères de responsabilité sociale, dont ceux liés à la qualité du travail et des conditions de travail, dans les pratiques des opérateurs des plateformes d'intermédiation.

Sur ces fondements, l'Anact élabore des outils et des modalités pratiques de prévention des risques professionnels et organisationnels spécifiques aux nouvelles formes de travail. Elle peut proposer de les déployer dans les entreprises concernées.

Indicateur

I-O8 : Nombre de structures engagées dans des dispositifs d'expérimentation.
Cible : 4 en 2019, 8 en 2021.

02 **Axe institutionnel – Consolider le positionnement spécifique de l’Anact dans sa mission de service public, afin de mieux toucher ses cibles et de renforcer son identité d’acteur de l’innovation publique**

Le positionnement de l’Anact dans le champ institutionnel a été précisé par le décret du 31 juillet 2015, qui dessine un champ d’intervention distinct des autres acteurs publics de la prévention : « agir sur les éléments déterminants des conditions de travail, notamment l’organisation du travail et les relations professionnelles, en vue de leur amélioration ».

Par ailleurs, la valeur ajoutée de l’Anact se situe notamment dans l’originalité de ses modalités d’action, axées sur la conduite de projets expérimentaux, la capitalisation méthodologique et la conception de solutions diffusables par d’autres opérateurs publics ou privés (expérimentation – capitalisation – transfert).

Dans un contexte institutionnel évolutif, l’agence renforcera son positionnement et sa valeur ajoutée au travers de trois leviers stratégiques : la consolidation de la politique partenariale initiée durant son premier COP, l’amplification des efforts de diffusion à grande échelle vers les cibles prioritaires de l’agence, en particulier les TPE-PME, et enfin le renforcement du rôle de l’agence comme opérateur de l’innovation publique et outil d’aide à la décision pour les pouvoirs publics et les partenaires sociaux.

Priorité 5 : Consolider une politique de partenariats conforme à la mission de service public de l’agence.

Inscrire les activités de l’agence et du réseau dans des cadres partenariaux cohérents au niveau national et territorial a constitué une ligne directrice du COP1.

Il s’agit de poursuivre et de consolider cette politique des partenariats, en renforçant les moyens consacrés à leur développement, afin d’une part d’améliorer la cohérence et la complémentarité entre les acteurs du champ de la prévention, et d’autre part de faciliter la dissémination des productions de l’Anact par des acteurs-relais capables de porter ces outils et méthodes auprès des entreprises, en particulier des TPE-PME. Dans la mesure où ces partenariats génèrent également des recettes propres, leur développement revêt une dimension économique importante.

La pertinence de cette stratégie a été validée par une évaluation confiée en 2017 au cabinet GESTE, qui a formulé des recommandations pour en améliorer le pilotage dont ce COP tire les conclusions.

Objectif 9 : Sécuriser le développement des partenariats d'expérimentation, de capitalisation et de diffusion d'outils et de méthodes innovants.

Des marges de manœuvre importantes existent, dans la manière dont est conduite la politique de partenariats, pour optimiser le temps et les ressources consacrés à la recherche de partenaires et au montage des projets, souvent complexes. Les contraintes qui s'exercent aujourd'hui sur l'agence et le réseau rendent indispensables la mise en place d'une organisation plus rationnelle, qui puisse à la fois amplifier les activités générées par les partenariats et garantir le respect des valeurs et missions de l'agence.

L'agence met en place, en lien avec les Aract, une stratégie volontariste de développement des projets partenariaux, cohérente avec ses priorités programmatiques. Dans le secteur public, l'agence cible ses partenariats sur des thématiques innovantes et à fort potentiel de diffusion en direction de l'ensemble des entreprises. Cette stratégie est formalisée et débattue en conseil d'administration avant la fin de l'année 2018 et peut orienter le contenu des conventions conclues avec les Aract.

Au sein de l'agence, en cohérence avec ce cadre global, chacun des départements de production doit contribuer à l'objectif de développement qualitatif et quantitatif des partenariats. Aujourd'hui très centrés sur l'expérimentation et le transfert, ces partenariats cofinancés doivent se développer également en matière de capitalisation et de prospective ainsi que de veille informationnelle. L'agence renforce ses processus internes d'établissement des conventions de partenariat. L'ensemble de ses personnels et les salariés du réseau seront formés à une méthode de conduite de projet adaptée intégrant des outils de reporting et de suivi des projets (cf. axe pilotage).

Au sein du réseau, l'Anact sollicite le concours des Aract afin de tirer davantage profit du potentiel de projets partenariaux issus d'initiatives régionales. Les engagements en ce sens pourront être formalisés dans les conventions entre l'Anact et chaque Aract. Par ailleurs, l'agence et son réseau poursuivent les efforts visant à mieux structurer et adapter en continu « l'offre de services » du réseau, garantir sa cohérence à l'échelle nationale et la valoriser auprès des partenaires potentiels.

Jalon - Indicateur

J-O9 : Passage en CA de la stratégie partenariale avant la fin de l'année 2018.

I-O9 : Atteindre puis maintenir un ratio de ressources propres supérieur ou égal à 25 % du total des produits de l'Agence.

Cible : 24,7 % en 2018 puis 25 % les années suivantes.

Objectif 10 : Optimiser le modèle économique des partenariats, dans le respect du droit de la concurrence et du droit de la propriété intellectuelle.

Le développement des activités de l'agence et du réseau s'inscrivant dans le cadre de conventions de partenariat cofinancées fait naître de nouvelles exigences sur les plans économiques et juridiques, en particulier vis-à-vis du droit de la concurrence et pour mieux protéger et valoriser le patrimoine immatériel de l'agence.

Afin de garantir la conformité des partenariats au droit de la concurrence :

- L'Anact veille à ce que chaque convention de partenariat corresponde bien à la mission de service public de l'agence, en comportant des dimensions d'expérimentation ou de diffusion à grande échelle des solutions élaborées dans le cadre du partenariat.
- L'agence met également en place des comptabilités permettant de distinguer clairement les partenariats des interventions facturées, qui peuvent relever du champ concurrentiel.

Par ailleurs, sur le plan du droit de la propriété intellectuelle :

- Les modalités de contractualisation entre l'agence et les partenaires avec lesquels elle engage des projets s'inscrivant dans le cadre de sa mission service public feront l'objet d'une expertise externe afin d'être mieux sécurisées.
- L'agence développe une action systématique de protection de ses contenus et marques, cohérente avec les orientations interministérielles de l'agence du Patrimoine Immatériel de l'État, en veillant à faciliter l'utilisation de ses productions par des opérateurs tiers. Elle développe un cadre contractuel incitatif permettant aux Aract de bénéficier des retombées économiques des productions pour la conception desquelles elles auraient investies. Un document d'orientation pour la valorisation du patrimoine immatériel de l'agence sera formalisé mi-2019 et présenté au conseil d'administration.

Jalon

J-O10 : Passage en CA du document d'orientation pour la valorisation du patrimoine immatériel avant mi-2019.

Priorité 6 : Permettre la diffusion à grande échelle, notamment aux TPE-PME, des démarches capitalisées d'amélioration de la qualité de vie au travail.

Objectif 11 : Rendre opérationnelle la démarche « Faire école » afin d'intégrer les solutions développées par l'Anact dans la formation initiale et continue des managers et ingénieurs.

La qualité des relations managériales et la manière dont sont pensées et conduites les transformations des systèmes de travail constituent un facteur clé de la performance des organisations et du bien-être au travail. Forte de cette conviction, l'Anact porte depuis le premier COP le dispositif « Faire école », qui a débouché en 2017 sur la publication d'un Livre Blanc dressant un état des lieux et formulant de propositions concrètes, à destination des acteurs de la formation initiale et continue.

L'enjeu est désormais pour l'Anact d'appuyer la mise en œuvre opérationnelle des propositions formulées dans le Livre Blanc, de continuer d'animer le débat sur le sujet au sein des différents réseaux et instances nationales (Commission des titres d'ingénieurs, Conférence des grandes écoles, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Réseau des écoles de service public, associations d'anciens élèves) et de mettre en réseau les initiatives innovantes portées par les écoles, universités, organismes de formation et entreprises les plus impliquées.

A cette fin, les programmes d'activités de l'Anact 2018-2019 et 2020-2021 définissent une feuille de route du dispositif « Faire école », en cohérence avec les initiatives des différents partenaires, notamment dans le cadre du PST3 :

- constitution d'un « observatoire management de la qualité de vie au travail dans l'enseignement » ;
- formalisation d'un référentiel « management de la qualité de vie au travail » intégrable dans les cursus des écoles de management ;
- co-construction et prototypage de ressources pédagogiques (cas pédagogiques, serious games, modules e-learning, mooc, etc.) transférées aux enseignants et formateurs.

Jalou n

J-O11 : Formalisation de la feuille de route du dispositif « Faire école » : fin 2018
Bilan d'avancement à mi-parcours de la mise en œuvre de la feuille de route : mi 2020

Objectif 12 : Développer des réseaux d'acteurs-relais à même de diffuser les méthodes et outils de l'Anact au sein des TPE-PME, en particulier dans les branches qui en ont le plus besoin.

Les missions permanentes de l'agence, telles que définies par le décret du 31 juillet 2015 autour du tryptique « expérimentation-capitalisation-transfert », supposent que l'impact de l'Anact et du réseau des Aract soit amplifié par la mobilisation de réseaux d'opérateurs publics ou privés capables de porter les productions de l'agence au plus près des bénéficiaires prioritaires que sont les TPE-PME.

L'agence investit donc dans la structuration et l'animation de réseaux d'acteurs-relais spécialisés en fonction de ses priorités programmatiques, dans un cadre juridique sécurisé. En complémentarité avec les acteurs de la prévention des risques professionnels, elle privilégie des opérateurs porteurs d'une approche large et ouverte des conditions de travail et de la qualité de l'emploi. Elle porte une attention particulière aux secteurs dans lesquels

des problématiques de mauvaises conditions de travail et de manque d'attractivité des emplois ont été identifiées, en lien avec les observatoires de branche, tout en s'inscrivant dans le cadre de la politique contractuelle emploi-compétence du ministère du travail.

Cet objectif est poursuivi en lien avec la stratégie partenariale définie plus haut et les engagements pris dans le cadre du PST3 en ce qui concerne les réseaux de consultants opérant en prévention des RPS et la promotion des démarches participatives d'amélioration de la qualité de vie au travail. L'Anact formalise des chartes d'engagements réciproques avec les opérateurs en capacité de relayer ses outils et méthodes sur les thématiques de l'appui au dialogue social, de l'égalité professionnelle et des transformations numériques. Elle contractualise avec des têtes de réseau nationales afin de construire un cadre coordonné, dans lequel les Aract inscriront leur propre stratégie régionale d'animation de réseaux. Ces conventions font l'objet d'un suivi et d'une évaluation régulière.

S'appuyant sur les technologies numériques, l'agence anime ces réseaux d'acteurs-relais en constituant des communautés virtuelles interactives à caractère expérimental pour chacune des quatre thématiques prioritaires de l'Anact (QVT ; dialogue social ; égalité professionnelle et transformation numérique).

Jalou n

J-O12 : Déployer progressivement les 4 communautés virtuelles thématiques à compter de fin 2018, en commençant par celle portant sur le dialogue social.
Bilan de l'expérimentation : mi 2020

Priorité 7 : Renforcer l'identité et le positionnement de l'Anact comme vecteur de l'innovation publique et outil d'aide à la décision sur le champ des conditions de travail.

L'Anact se singularise par ses méthodes participatives expérimentales qui privilégient l'action sur les déterminants organisationnels et managériaux de la qualité de vie au travail. Ces savoir-faire spécifiques font de l'agence un centre de ressources au service de l'innovation publique sur le champ des politiques du travail, au-delà du strict domaine de la prévention des risques professionnels. L'élaboration du présent COP a constitué l'opportunité pour l'agence de clarifier son positionnement et sa valeur ajoutée en la matière, grâce à un accompagnement réalisé par l'agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE).

Objectif 13 : Inscrire explicitement les principes de l'innovation publique au centre des modes opératoires de l'Agence.

Agence d'innovation sociale de par les thématiques qu'elle traite, l'Anact renforce son positionnement d'agence d'innovation publique sur le champ du travail et des conditions de travail. A partir du socle construit pendant le COP1 autour des démarches d'expérimentation en entreprise, elle développe des méthodes et processus qualifiés d'« agiles »¹ : itératifs, centrés sur les utilisateurs et tournés vers la production de solutions opérationnelles à l'impact mesurable.

L'agence se donne pour objectif de renforcer sa singularité et sa valeur ajoutée tant vis-à-vis des opérateurs publics de son champ que des acteurs privés. Grâce au numérique et au design de services², elle fait émerger des solutions innovantes pour la conception de politiques publiques sur ses priorités programmatiques. En prenant appui sur les réalisations du COP1 en matière de transfert et de capitalisation (ludo-pédagogie, supports numériques), ainsi que sur les projets-pilotes d'innovation collaborative déjà opérationnels (« Anacthon », dont les « Juridikthon© », Transformateur Numérique amenés à essaimer en régions, etc.), l'agence diffuse à son réseau régional des kits méthodologiques permettant aux Aract d'innover à leur échelle.

La stratégie d'innovation de l'agence est formalisée dans un document d'orientation soumis au conseil d'administration. Il précise les moyens, l'organisation interne et les évolutions de compétences à déployer pour faire de l'agence l'opérateur de référence du ministère du travail en matière d'innovation publique pour expérimenter et agir sur les transformations du travail. Cette stratégie propose un cadre de pilotage et de convergence de moyens avec le réseau régional pour établir un espace d'innovation dédié qui prendrait la forme d'un « Lab », ouvert à des grands partenaires privés ou publics. Cette stratégie d'innovation intègre une dimension numérique forte, de la conception des projets jusqu'aux phases de diffusion des travaux de l'agence.

Jalon - Indicateur

J-O13a : Présentation de la stratégie innovation au CA début 2019.

J-O13b : Étude d'opportunité et de faisabilité pour le « Lab » d'ici fin 2019.

I-O13 : Nombre d'éditions « Anacthon » et « transformateur numérique » (nationales et régionales).

Cible : 4 par an.

1 Cf. les quatre valeurs du Manifeste agile élaboré aux États-Unis en 2001 :
Les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils,
Des solutions opérationnelles, de préférence à une documentation exhaustive,
La collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles,
La réponse au changement, de préférence au respect d'un plan

2 Cf. méthode de l'innovation par le design thinking.

Objectif 14 : Produire des ressources visant à éclairer la décision publique et la négociation sociale.

La contribution de l'agence et de son réseau régional à une action publique plus efficace ne réside pas uniquement dans son rôle d'appui à la mise en œuvre et à la diffusion de ressources. Les acteurs en charge de la conception des dispositifs d'intervention publique, tout comme les parties prenantes de la négociation sociale quel qu'en soit le niveau, ont besoin d'être alimentés par des données et des analyses contextualisées sur les évolutions du monde du travail pour concevoir des solutions pertinentes.

Éclairer le débat public et les instances de décision publiques et paritaires constitue l'une des missions permanentes de l'agence. Elle y répond :

- en élaborant des exercices prospectifs en lien avec l'agenda public ;
- en concevant des démarches de diagnostic visant à alimenter le travail des partenaires sociaux en amont des phases de négociation, en lien avec les instances nationales comme le Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) et les branches professionnelles ;
- en renforçant sa participation à des instances nationales d'évaluation des politiques (à l'instar du comité d'évaluation des ordonnances du 22 septembre 2017) et en alimentant ces instances par des notes périodiques ;
- et en se saisissant des résultats des grandes enquêtes nationales et européennes dans une logique d'aide à la décision.

L'Anact développe au sein de sa gamme éditoriale des formats de publication adaptés aux décideurs, concis et orientés sur des recommandations. Elle diffuse régulièrement des notes en direction des instances officielles et autres lieux de décision.

Axe pilotage – Continuer à améliorer l'efficacité de l'Anact et du réseau des Aract en poursuivant les évolutions engagées.

Dans le cadre du précédent COP, l'agence a engagé et mené à bien plusieurs actions de modernisation de son pilotage interne et en réseau. Elles se sont traduites notamment par :

- le développement du management de l'information, avec l'adaptation du système d'information et le partage d'outils de pilotage (plateforme web de gestion électronique de documents « Gédéon », gestion de la relation clients « CRM ») ;
- le renforcement du pilotage financier de l'agence, fondé sur l'élaboration d'un modèle budgétaire incluant des partenariats nationaux, la maîtrise des risques, l'évolution de la contractualisation avec les Aract ;
- le positionnement du dialogue social au cœur des processus de transformation (création du Dialogue Social Réseau), le développement de la culture managériale et l'accompagnement de l'évolution des compétences du personnel par l'offre de formation mutualisée en réseau.

Le présent COP s'inscrit pleinement dans une démarche d'amélioration continue visant à la recherche d'opportunités pour concilier efficacité de ses processus, maîtrise des coûts, meilleure allocation des ressources, maîtrise des risques, motivation et reconnaissance de l'ensemble des agents.

Pour y parvenir, l'ensemble des personnels est au cœur de ces évolutions, au travers d'une politique dynamique d'accompagnement au changement des métiers et des compétences.

Priorité 8 : Poursuivre la mutualisation et l'optimisation des moyens du réseau Anact-Aract, en veillant à la qualité de vie au travail et en associant l'ensemble des parties prenantes.

Dans la démarche de mutualisation, plusieurs éléments de contexte importants doivent être pris en compte :

- la parution du décret n°2015-968 du 31 juillet 2015, mentionnant explicitement les Aract et le réseau constitué, en précisant le rôle de pilotage dévolu à l'agence ;
- l'actualisation de la charte réseau en 2016 a permis de préciser les principes et valeurs sur lesquels l'Anact et chaque Aract se sont engagées pour conduire leurs actions et régir leurs relations. La diffusion le 25 juillet 2016 d'une note interne de prospective relative à la mutualisation, en lien avec les réunions des gouvernances des 23 juin et 26 octobre 2016, a permis de définir les bases d'une organisation plus mutualisée ;
- les opérations de fusion entre Aract, issues de la nouvelle organisation territoriale (loi NOTRe). Le réseau compte désormais 17 Aract (26 auparavant).

Par ailleurs, la contrainte budgétaire pesant sur l'ensemble des financeurs publics oblige l'Anact à optimiser ses moyens.

Ces évolutions guident un mouvement de regroupement et d'optimisation des moyens, par une démarche de mutualisation ayant pour objectifs :

- d'optimiser l'allocation des ressources consacrées aux fonctions « support », pour augmenter la part des ressources dévolues aux fonctions opérationnelles ;
- de développer de nouvelles synergies entre Aract et entre l'Anact et les Aract ;

- de favoriser les montées en compétence et les évolutions des métiers du réseau ;
- de garantir un portage territorial homogène des outils et méthodes du réseau ;
- d'augmenter de manière générale la qualité de service ;
- de développer les synergies Anact-Aract et entre Aract, dans l'esprit de solidarité et de confiance réciproque inscrit dans la charte réseau et en fédérant les équipes autour du sens des transformations engagées.

Conformément aux valeurs portées par l'agence et le réseau des Aract, ce dispositif implique les différentes parties prenantes, les gouvernances, les agents et salariés, ainsi que les instances représentatives du personnel de chacune des entités du réseau et l'Espace Dialogue Social Réseau.

Objectif 15 : Parvenir à une gestion mutualisée des moyens au sein du réseau.

L'Anact et les Aract se sont engagées depuis 2016 dans une réflexion sur le développement de la mutualisation au sein du réseau et ont confirmé leur attachement à cette démarche à travers le vote d'une résolution commune par chacun des conseils d'administration au premier semestre 2018.

La mise en place de leviers d'optimisation des ressources au sein du réseau constitue un moyen essentiel pour maintenir la qualité des démarches et outils proposés aux entreprises et aux travailleurs, compte tenu notamment du déséquilibre existant entre Aract de tailles différentes. La mutualisation doit permettre d'optimiser les ressources consacrées aux fonctions dites « support » pour augmenter la part des ressources dédiées aux fonctions « opérationnelles ».

C'est dans ce contexte que l'Anact, partie prenante du dispositif de mutualisation et agissant en qualité de pilote du réseau, poursuivra son engagement dans le processus de mutualisation. Elle pilotera les trois prochaines étapes de ce processus :

- Mutualiser la comptabilité et la paie entre Aract en 2019. Cette première étape de mutualisation s'inscrit dans le cadre d'un projet stratégique plus global, visant à une mutualisation plus aboutie des fonctions supports, des achats et des infrastructures, notamment informatiques, mais également des ressources nécessaires au développement des partenariats, en les internalisant au sein d'un centre de services partagés (CSP).
- Expertiser plus avant les conséquences attendues de chacun des différents regroupements identifiés, sur la base notamment des critères suivants : qualité de service, fiabilité des processus, gains de temps et économies réalisées.
- Définir et engager les modalités de leur transfert progressif au sein du CSP.

Cette démarche, guidée par le partage de principes fondamentaux, conforte les synergies et coopérations, et renforce les solidarités. Elle est également l'opportunité de mieux faire reconnaître et valoriser les compétences au sein du réseau.

La conduite du projet associe les instances de gouvernance, qui valident les étapes clé de la démarche, et informe les représentants du personnel au sein de chaque entité et du réseau.

Jalon - Indicateur

J-O15 : Création du centre de services partagés en 2019.

I-O15 : Masse financière des processus mutualisés rapportée aux volumes financiers consacrés ou reversés par l'Anact aux Aract.

Cible : 15 % fin 2019, 20% fin 2020, 25 % fin 2021.

Objectif 16 : Consolider une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences commune à l'Anact et au réseau des Aract.

Le développement des partenariats, la formalisation et le déploiement d'une offre de services commune de l'Anact et des Aract ont rendu nécessaire la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) structurée, afin de permettre un travail prospectif sur les métiers et compétences, les mobilités et les parcours de carrière des agents. Cela implique notamment de mener les actions suivantes :

- L'Anact élabore une cartographie des emplois et des compétences ainsi qu'une actualisation des référentiels métiers, fondée sur l'identification des postes aux emplois-type.
- Par ailleurs, l'effort continue à être porté sur le pilotage d'une formation réseau ambitieuse qui garantisse la présence de compétences clés dans les différentes entités du réseau, au travers d'un plan de formation annuel.
- Les démarches de co-développement et l'échange de pratiques professionnelles sont amplifiées, afin de faire face aux nouveaux attendus communs en termes de « coûts-qualité-délais » dans la conduite de projets complexes.
- Enfin, d'autres actions sont conduites pour favoriser la mobilité, tant interne qu'externe. En interne, il s'agit d'organiser des parcours de carrière plus cohérents, en s'appuyant notamment sur les référentiels métiers en cours d'élaboration au sein du réseau des Aract. En externe, les formations, la création de bourses à l'emploi communes avec d'autres employeurs ou le recours à des conseillers mobilité carrière participent à l'accompagnement de démarches d'évolution et de mobilité individuelles.

Pour accompagner ces évolutions, l'Anact et les Aract s'appuient sur le dialogue social interne à chacune des entités et au niveau du réseau, en s'efforçant de l'articuler avec l'organisation hiérarchique, fonctionnelle et le dialogue professionnel.

Par ailleurs, l'automatisation des données par le biais d'un système d'information en ressources humaines (SIRH) consolidé et l'utilisation de systèmes permettant de réaliser des requêtes dans les différentes bases de données (business intelligence ou informatique décisionnelle) constituent des outils d'aide à la décision en matière de GPEC.

Jalon - Indicateur

J-O16 : Achèvement de la consolidation du SIRH.

I-O16 : Effort de formation en réseau (nombre de jours-stagiaire réalisés dans le cadre de formations mutualisées rapporté au nombre total de jours-stagiaire suivis par les agents du réseau).

Cible : 50%

Priorité 9 : Développer une stratégie numérique qui permette de renforcer le pilotage des activités en réseau.

La transformation numérique a pour conséquence, outre l'accélération de l'information, l'évolution en profondeur des métiers non seulement dans leur contenu mais aussi dans leurs modalités opérationnelles.

Dans le précédent COP, l'Anact a amorcé sa transformation numérique en engageant le réseau dans la mise en place d'outils destinés à mieux capitaliser les productions, renforcer la démarche de collaboration ouverte et promouvoir son offre de services.

L'Anact développe au cours du présent COP une véritable stratégie numérique qui vise à renforcer la cohérence des différents systèmes d'information de l'agence et du réseau des Aract, à les faire évoluer si nécessaire et à promouvoir des usages qui permettent de gagner en efficacité et de répondre au plus près des attentes des publics cibles.

En lien avec le délégué à la protection des données, institué par le règlement général sur la protection des données (RGPD), cette stratégie est formalisée dans un schéma directeur numérique du réseau Anact-Aract détaillant un ensemble d'actions prioritaires et budgétisées.

Jalon

J-P9 : présentation de la stratégie numérique au CA début 2019.

Objectif 17 : Gagner en efficacité par l'optimisation des processus, la dématérialisation et la modernisation des outils de pilotage.

L'Anact fait évoluer ses processus et outils en agissant plus spécifiquement sur trois leviers :

1. Dans le cadre de l'amélioration continue des modes de travail collectif et collaboratif, l'Anact s'attache à simplifier et optimiser ses processus internes, pour une meilleure efficacité de son fonctionnement en réseau. L'automatisation des processus administratifs, la numérisation des flux documentaires, le recours à des signatures électroniques évitant de retourner vers le support papier, permettent d'accélérer et de fluidifier les circuits.
2. La mise en œuvre de solutions dématérialisées au sein de l'Anact et du réseau des Aract doit également tenir compte des besoins de l'utilisateur final. Pour bâtir ces nouveaux services aux usagers, l'Anact s'appuie notamment sur les outils fournis par « l'Etat Plateforme », telles que les actions simplifiées pour dématérialiser les démarches administratives ou l'utilisation d'interfaces de programmation applicative (API) à destination des entreprises pour améliorer la qualité de ses données.
3. Elle engage une modernisation de ses outils de pilotage d'activité afin d'accompagner l'agence et le réseau des Aract dans l'organisation et la gestion de projets, dans l'affectation des ressources dédiées, humaines comme financières, et dans leur suivi. Cet outil doit aider à planifier la charge de travail, aussi bien à l'échelle d'une région qu'au niveau national.

Cette démarche doit permettre à l'agence de disposer de données fiables pour prendre des décisions de gestion plus éclairées, mieux mener les projets en réseau, mesurer les temps passés et la qualité du service rendu et respecter les engagements pris à l'égard des clients, partenaires ou financeurs.

Les éléments incontournables du cahier des charges comportent notamment le reporting pour l'analyse, des tableaux de bord et des indicateurs de suivi, issus des différentes bases de données.

S'agissant du fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact), des modalités d'animation plus dynamiques et régulières sont mises en place pour les porteurs de projet, à l'instar des communautés virtuelles déployées pour les acteurs-relais (cf. objectif 12). L'optimisation du Fact est par ailleurs poursuivie, en privilégiant des actions collectives et sectorielles, dont les résultats sont mieux capitalisés, évalués et valorisés. Les impacts des projets soutenus par le Fact sont mesurés de manière systématique grâce à une grille d'évaluation dédiée.

Jalou n - Indicateur

J-O17a : Remplacement en 2019 du système d'information de suivi de l'activité (SaraWeb) par une solution de gestion de projet.
 J-O17b : Mise en œuvre en 2020 d'un nouveau système décisionnel (business intelligence).
 I-O16 : Impacts sur les TPE-PME des projets soutenus par le Fact (conformité aux attentes). agents du réseau).
 Cible : 70%

Objectif 18 : Maîtriser les usages des outils numériques et les risques afférents.

Pour réussir cette transformation numérique, l'Anact veille à ce que ses agents et les salariés du réseau des Aract acquièrent les savoirs et savoir-faire correspondants.

Cela se traduit notamment par :

- l'association des agents et salariés le plus en amont possible de la mise en place de nouvelles applications numériques ;
- des actions de sensibilisation sur les avantages de ces applications ;
- la mise en place de modules d'autoformation pour faciliter l'appropriation des outils ;
- le soutien aux personnes en difficulté pour éviter la rupture numérique ;
- le développement de nouveaux modes de travail à distance et en réseau.

Par ailleurs, face à la menace des cyber-risques, l'Anact doit garantir la continuité de ses services en toutes circonstances grâce à des dispositifs de cyber-sécurité performants. Dans le cadre de la mise en application du règlement général sur la protection des données (RGPD), la sécurité des données à caractère personnel prend appui sur des dispositifs permettant d'éviter leur destruction, leur perte, leur divulgation non autorisée ou encore leur altération – notamment avec le développement de l'interopérabilité, qui accroît ces risques.

Indicateur

I-O18 : Nombre de violations de données à caractère personnel dont l'Anact est responsable.
 Cible : 0.

Priorité 10 : Poursuivre l'optimisation des démarches de contrôle interne et d'évaluation.

Dans un contexte d'accroissement des volumes d'informations disponibles, d'échanges de données et de vitesse des échanges, l'Anact doit pouvoir fournir l'assurance raisonnable du bon fonctionnement de l'ensemble de ses processus. L'agence poursuit ainsi son action sur la maîtrise des risques en renforçant les dispositifs afférents et les outils de contrôle interne.

Pour apprécier l'adéquation entre les objectifs initialement définis et les résultats effectivement atteints, l'Anact développe également la pratique de l'évaluation afin de gagner en efficacité et en efficacité.

Objectif 19 : Consolider les mesures de maîtrise des risques.

A partir de la cartographie des processus et de la cartographie des risques recensant les principaux risques auxquels l'agence est réellement exposée ainsi, l'agence met en œuvre un plan d'action global sur la maîtrise des risques.

Cela implique de mettre en œuvre des plans d'action visant à couvrir notamment les risques liés aux dispositifs juridiques de contractualisation ainsi que ceux liés à la déontologie et aux conflits d'intérêts, en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur criticité.

L'organisation opérationnelle mise en place pour mieux maîtriser ces risques comporte plusieurs niveaux :

- la réunion du Comité de pilotage de la maîtrise des risques financiers et comptables (Copmir) ;
- l'animation et la diffusion de la culture du contrôle interne au sein de l'agence ;
- la poursuite des contrôles par la direction des finances, des achats et des services (DFAS) des mesures de maîtrise des risques mises en place.

Indicateur

I-O19 : Taux de déploiement du dispositif de maîtrise des risques (calculé par la DFAS).
Cible : 80%.

Objectif 20 : Développer une culture de l'évaluation dans l'ensemble des métiers du réseau.

L'Anact renforce sa capacité de pilotage en s'appuyant sur les méthodologies d'évaluation des politiques publiques.

À cet effet, elle élabore au cours de l'année 2018 un programme pluriannuel d'évaluation qui porte sur :

- les priorités telles que définies dans l'axe programmatique du présent COP ;
- les processus internes ;
- le dispositif de mutualisation du réseau Anact-Aract.

Pour chaque priorité, les écarts par rapport aux critères de réussite associés et aux attentes sont mesurés et évalués. L'objectif final est d'améliorer l'efficacité de la programmation en termes de plan d'action comme de processus, ainsi que définir et soutenir la conception de la prochaine programmation. Le programme pluriannuel est validé par le conseil d'administration de l'Anact à horizon 2020.

L'évaluation peut être confiée à un tiers, en s'appuyant sur l'accord cadre référençant les cabinets de conseil susceptibles de conduire des travaux d'étude ou d'évaluation, ou bien être menée en interne à l'agence si elle dispose des compétences nécessaires. Des groupes de travail ad hoc traitent chaque thématique.

La mise en œuvre de l'évaluation doit être plus systématique afin d'apprécier de façon objective et formalisée la pertinence, l'efficacité et l'efficience des processus internes et des projets conduits. Une des conditions de réussite pour cela réside dans la sensibilisation des agents de l'Anact et salariés du réseau à l'évaluation. L'Anact propose donc des formations permettant leur montée en compétence.

Par ailleurs, l'Anact collabore avec d'autres acteurs, comme la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), pour la structuration de bases de données permettant d'évaluer la pertinence de son action vis-à-vis de ses différentes cibles.

Enfin, le suivi et l'évaluation du présent COP font l'objet de points d'informations réguliers entre la direction de l'agence et sa tutelle. Les indicateurs et les jalons sont renseignés chaque semestre par l'agence au sein d'un tableau de bord. Les résultats de ce tableau de bord sont présentés et analysés devant le conseil d'administration de l'agence une fois par an. La soutenabilité des cibles fixées sera réexaminée dans le prolongement de l'adoption du budget.

Jalon - Indicateur

J-O20 : Présentation du programme pluriannuel au premier CA de 2020.

I-O20 : Présentation du tableau de bord des indicateurs et jalons du COP devant le CA de l'agence une fois par an.

Contrat d'objectifs et de performance 2018-2021

À Paris, le 18 juillet 2018

Monsieur Yves STRUILLLOU
Le Directeur Général
du Travail

Monsieur Bernard OLLIVIER
Le président
du CA

Monsieur Richard ABADIE
Le Directeur Général

A large, stylized handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left.A handwritten signature in blue ink, featuring a cursive 'B' followed by a series of connected loops and a long horizontal stroke at the bottom.A handwritten signature in blue ink, starting with a large, prominent oval loop followed by a few smaller loops and a horizontal stroke.