

2025 – 2029

# Schéma directeur des ressources humaines

2025-2029

## Socler les fondamentaux RH pour aborder sereinement demain



<b>Établir des fondations solides pour un avenir prometteur</b>	<b>1</b>
La ressource humaine au cœur de la transformation	1
Un engagement concret et mesurable	1
Une vision humaniste et inclusive	2
Un projet collectif pour un avenir durable	2
<b>Préambule</b>	<b>3</b>
<b>Axe I Attirer et fidéliser les agents dans un environnement concurrentiel</b>	<b>7</b>
Objectif n°1 – Développer une politique de recrutement plus innovante et performante	8
Objectif n°2 – Intégrer efficacement pour pérenniser la collaboration	9
Objectif n°3 – Attirer et fidéliser par une politique salariale attractive	10
Objectif n°4 – Développer la marque employeur du Cnam	11
<b>Axe II Former les agents et développer les parcours pour s'adapter et innover</b>	<b>12</b>
Objectif n°5 – Développer les parcours professionnels et les potentiels de demain	13
Objectif n°6 – Favoriser la mobilité interne	14
Objectif n°7 – Développer une culture managériale commune et solide favorisant l'autonomie et la participation des agents	15
Objectif n°8 – Concevoir des dispositifs de partage et de capitalisation des compétences	16
Objectif n°9 – Co-construire un plan de formation global (personnels Biatss et enseignants-chercheurs managers)	17
Objectif n°10 – Dynamiser les règles de la formation et communiquer sur le plan de formation	18
<b>Axe III Accompagner les agents et valoriser leurs parcours pour donner du sens</b>	<b>19</b>
Objectif n°11 – Accompagner le changement et les transformations	20
Objectif n°12 – Mettre en place une veille sur les métiers du Cnam	21
Objectif n°13 – Renforcer le dialogue entre la DRH et les entités	22
Objectif n°14 – Accompagner les parcours et les carrières des agents	23
Objectif n°15 – Renforcer le travail collaboratif et participatif	24

<b>Axe IV Prévenir et protéger pour une qualité de vie et des conditions de travail améliorées des personnels du Cnam</b>	<b>25</b>
Objectif n°16 – Améliorer les conditions matérielles de travail et les faire connaître pour attirer et fidéliser	26
Objectif n°17 – Simplifier l'organisation et les procédures	27
Objectif n°18 – Prendre en compte la pénibilité du travail	28
Objectif n°19 – Prévenir l'absentéisme	29
Objectif n°20 – Favoriser un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle	30
Objectif n°21 – Mieux détecter les situations à risque pour mieux les traiter	31
Objectif n°22 – Accompagner les agent(e)s victimes de violences conjugales	32
Objectif n°23 – Sensibiliser à la santé mentale au travail	33
Objectif n°24 – Développer le sentiment d'appartenance et donner du sens au travail	34
Objectif n°25 – Responsabilité sociétale et environnementale du Cnam : favoriser / développer une culture de l'Égalité et de la diversité	35
Objectif n°26 – Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des actions du schéma directeur des ressources humaines	36
<b>Calendrier des actions</b>	<b>37</b>
<b>Focus sur le plan qualité de vie et conditions de travail (QVCT)</b>	<b>38</b>
<b>Focus sur le plan égalité professionnelle</b>	<b>39</b>
<b>Lexique</b>	<b>40</b>

# Établir des fondations solides pour un avenir prometteur

Dans un contexte marqué par des défis croissants pour l'enseignement supérieur et la recherche, le **schéma directeur des ressources humaines (SDRH) 2025–2029** du Cnam s'impose comme une réponse stratégique et ambitieuse. Ce plan, conçu pour structurer les bases de la gestion des ressources humaines, se veut une véritable boussole, orientant l'établissement vers une performance accrue, une attractivité renforcée et une vision résolument humaine.

## La ressource humaine au cœur de la transformation

Les personnels du Cnam – qu'ils soient enseignants-chercheurs, personnels administratifs ou techniques – représentent notre bien le plus précieux. Leur engagement quotidien, leur expertise et leur passion sont les moteurs de notre mission : offrir un enseignement d'excellence et développer des savoirs au service de la société. Dans un monde en mutation rapide, le SDRH 2025–2029 place ces femmes et ces hommes au centre des priorités.

Avec quatre grands axes et 26 objectifs clés, ce schéma ambitieux vise à attirer, fidéliser, accompagner et protéger nos agents, tout en valorisant leurs parcours et en répondant aux enjeux d'égalité, de diversité et de responsabilité sociétale. L'objectif est clair : faire du Cnam un employeur exemplaire, capable de répondre aux attentes d'une nouvelle génération de talents et de s'adapter aux transformations futures.

## Un engagement concret et mesurable

Ce nouveau SDRH s'appuie sur des réalisations solides déjà engagées : télétravail, réforme des politiques salariales, intégration des risques psycho-sociaux dans le cadre de la qualité de vie au travail, et modernisation des systèmes d'information RH. Mais il va plus loin. Les actions à venir touchent à des enjeux stratégiques tels que :

- ◆ **l'attractivité et la fidélisation** dans un environnement concurrentiel, grâce à des pratiques innovantes et une marque employeur forte ;
- ◆ **le développement professionnel** avec des parcours adaptés, des formations ambitieuses et un soutien accru à la mobilité interne ;
- ◆ **la qualité de vie au travail**, en prenant en compte les besoins des agents et en luttant contre les situations à risque ;
- ◆ **la simplification et l'agilité**, avec des processus allégés et dématérialisés pour faciliter le quotidien de tous.

## Une vision humaniste et inclusive

Dans la mise en œuvre de ce plan, une attention particulière est portée à l'égalité professionnelle, à la lutte contre les discriminations et au bien-être au travail. Des initiatives comme la prévention des violences conjugales, le soutien à la santé mentale et le développement d'une culture managériale bienveillante traduisent cette vision profondément humaniste.

## Un projet collectif pour un avenir durable

Ce SDRH incarne une volonté de construire, ensemble, un Cnam exemplaire. Il s'appuie sur une démarche collaborative, impliquant toutes les parties prenantes : agents, managers et partenaires externes. Cette approche garantit l'adhésion et la mobilisation nécessaires pour transformer les ambitions en réalités.

En posant les bases d'une gestion des ressources humaines modernisée, le Cnam prépare son avenir tout en renforçant son rôle dans la société. En valorisant son capital humain, il trace une voie prometteuse, fidèle à sa vocation historique d'excellence et d'inclusion.

## Préambule

Dans le contexte de la préparation d'un projet d'établissement à même de définir une feuille de route pour le déploiement de ses activités et de ses missions sur les prochaines années, le Cnam s'est engagé dans l'actualisation de différents schémas stratégiques. Ces schémas doivent notamment lui permettre de s'assurer, sur le moyen terme, d'une adéquation entre ses objectifs et les moyens que le Cnam entend y consacrer.

Les schémas directeurs immobilier (SPSI), numérique (SDN), handicap (SDH), ressources humaines (SDRH) s'inscrivent tous dans une perspective de renforcement du pilotage pour offrir les conditions d'une adaptation fluide aux contraintes de l'environnement et dans la dynamique d'une amélioration continue des services rendus aux usagers.

### Qu'est-ce qu'un schéma directeur ressources humaines ?

C'est un document stratégique de référence, pluriannuel, qui fixe la stratégie de la stratégie des ressources humaines du Cnam, et constitue une aide au pilotage pour maîtriser la gestion des moyens qui lui sont délégués.

La mise en œuvre d'un schéma directeur des ressources humaines a pour cadres réglementaires :

- ◆ le décret n°2008-618 du 27 juin 2008 modifié relatif au budget et au régime financier des epscp (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel) bénéficiant des responsabilités et compétences élargies qui précise que l'epscp doit améliorer sa capacité de pilotage afin de maîtriser la gestion des moyens qui lui sont délégués ;
- ◆ les articles L 413-1 et suivant du code général de la fonction publique (CGFP), et le décret 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion (LDG). Chaque administration doit édicter ses propres LDG, qui vont déterminer sa stratégie pluriannuelle des ressources humaines et fixer les orientations générales en matière de promotion.

Le schéma directeur des ressources humaines constitue le volet « stratégie pluriannuelle des ressources humaines » des lignes directrices de gestion du Cnam.

Il vient donc compléter la démarche globale de structuration en appui à la stratégie de l'établissement par le biais d'une démarche de pilotage dynamique et prospectif de ses ressources humaines, première richesse du Cnam.

**Le dernier SDRH** (2019–2023, prorogé sur 2024) était organisé autour de 2 axes : améliorer l’attractivité de l’établissement, et assurer une efficacité de la fonction RH.

Il a permis les réalisations concrètes suivantes :

- ◆ mise en place du télétravail ;
- ◆ amélioration de l’accueil des nouveaux arrivants : enquêtes de satisfaction, livret d’accueil ;
- ◆ enquêtes QVT qui ont permis d’intégrer les RPS dans les DUERP ;
- ◆ création de l’école de développement des compétences ;
- ◆ dématérialisation du process de renouvellement des contractuels avec l’outil demat-CDD ;
- ◆ changement de SIRH (projet particulièrement complexe qui sera finalisé en 2025) ;
- ◆ remise à plat de toute la politique indemnitaire du Cnam, pour les enseignants-chercheurs comme pour les Biatss.

Si le Cnam jouit encore d’une image forte et peut faire valoir de nombreux atouts comme l’excellence de ses enseignements ou le maillage de son réseau, il apparaît indispensable de rendre plus agiles ses ressources humaines, pour favoriser l’adaptation permanente du Cnam à son environnement : ajustement continu de son offre, reconnaissance et valorisation de l’activité des personnels, adaptation de son organisation par une allocation souple des ressources, et un développement continu des compétences de ses personnels.

Conscient de l’importance stratégique que revêtent les ressources humaines afin que le Cnam puisse faire face à ce contexte, l’établissement a décidé de conduire une démarche prospective afin de pouvoir gérer de manière anticipée ses ressources humaines au travers de la formalisation d’un schéma directeur ressources humaines.

Ce schéma a pour premier objectif de soutenir l’exercice et le développement des missions du Cnam, la fonction de la DRH étant de mettre à disposition des entités opérationnelles les ressources humaines nécessaires à la réalisation de leurs missions, adaptées quantitativement et qualitativement.

Le schéma directeur RH du Cnam complète la démarche globale de structuration en appui à la stratégie de l’établissement, sur le versant de **ses ressources humaines, première richesse du Cnam.**

Il recense pour la période 2025–2029 les actions à mener pour :

- ◆ faciliter l’adéquation du potentiel humain aux besoins pérennes ou en émergence du Cnam, et une adaptation fluide à sa stratégie. C’est le volet **collectif** du projet ;

- ◆ donner les moyens à chaque agent de pouvoir situer son activité, d'identifier les conditions et les possibilités pour conduire son parcours professionnel, et les moyens de son évolution. C'est le volet **individuel** du projet ;
- ◆ garantir une **politique RH dédiée à tous les agents** du Cnam, enseignants-chercheurs comme Biatss, en tenant compte des spécificités de chacun.

Ce nouvel SDRH répond aux **objectifs stratégiques** suivants :

- ◆ assurer l'adéquation des ressources aux objectifs ;
- ◆ maîtriser la masse salariale ;
- ◆ renforcer l'attractivité du Cnam ;
- ◆ simplifier et dématérialiser les processus administratifs ;
- ◆ faciliter le pilotage de l'établissement ;
- ◆ favoriser l'agilité de ses ressources humaines ;
- ◆ garantir la conformité du Cnam avec la réglementation.

### **Socler les fondamentaux RH pour aborder sereinement demain**

Élaboré dans le cadre d'un séminaire d'intelligence collective d'une journée, le SDRH 2025–2029 comporte 26 actions, pensés autour de 4 axes qui visent à socler les fondamentaux RH pour aborder sereinement demain :

1. attirer et fidéliser les agents dans un environnement concurrentiel ;
2. former les agents et développer les parcours pour s'adapter et innover ;
3. accompagner les agents et valoriser leurs parcours pour donner du sens ;
4. prévenir et protéger pour une qualité de vie et de conditions de travail améliorée pour les agents.

Parmi ces 26 actions :

- ◆ 7 actions ont été labélisées par la chargée de mission égalité professionnelle du Cnam, au titre du prochain plan égalité professionnelle 2025–2029 ;
- ◆ 9 actions ont été labélisées par le groupe de travail prévention des risques psycho-sociaux (RPS) au titre du prochain plan QVCT 2025–2029 du Cnam.

Cette articulation étroite des plans au sein du SDRH vise à garantir l'effectivité de leur suivi et de leur mise en œuvre.

## Suivi du schéma directeur RH

Enfin, il est prévu un suivi régulier de la bonne exécution du futur SDRH, au travers du maintien du comité de pilotage (Copil) SDRH qui a porté son élaboration, et qui se réunira a minima deux fois par an pour :

- ◆ une revue des actions, présentées par leurs pilotes ;
- ◆ un suivi des indicateurs ;
- ◆ un ajustement éventuel du plan d'action ;
- ◆ une élaboration du bilan annuel en vue de sa présentation en CSA.

Axe I

**Attirer et fidéliser  
les agents dans  
un environnement  
concurrentiel**

## Objectif n° 1

# Développer une politique de recrutement plus innovante et performante

### Descriptif

Accompagner les équipes dans leurs recrutements, par des actions de présélection, de participation aux entretiens de recrutement, des logiques de recrutement et de vivier commun.

Améliorer « l'expérience candidat », par des gains de réactivité et de simplicité des processus.

À partir de recherches de sources plus variées (quantitatives et qualitatives), faire en sorte que les profils des personnes recrutées soient plus divers, et que l'adéquation avec le poste soit meilleure pour favoriser la fidélisation des équipes.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Outil informatique de gestion des recrutements
- ◆ Constitution d'un vivier partagé de candidatures
- ◆ Diffusion des offres d'emploi auprès des *alumni* du Cnam
- ◆ Diversification des techniques de recrutement
- ◆ Politique d'apprentissage comme vivier de recrutement

### Pilote de l'action

DRH service recrutement

## Objectif n°2

# Intégrer efficacement pour pérenniser la collaboration

### Descriptif

Pérenniser la procédure d'intégration en place au sein du Cnam et l'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, en concevant des outils d'intégration partagés.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Kit pratique d'intégration et guide d'utilisation (fiches objectifs, rapport d'étonnement, fiche de poste...)
- ◆ Procédure d'accueil standardisée et rituel d'accueil harmonisé lors de la prise de fonction des agents
- ◆ Identification d'un mentor
- ◆ Journées d'immersion au sein de l'équipe pour en comprendre le fonctionnement, identifier les rôles de chacun et s'inscrire dans le collectif

### Pilote de l'action

DRH / managers

## Objectif n°3

# Attirer et fidéliser par une politique salariale attractive

### Descriptif

Proposer des rémunérations attractives pour attirer et fidéliser les agents, valoriser financièrement l'investissement particulier des agents via un CIA à critères, veiller à l'égalité professionnelle H/F dans la politique salariale (suivi et analyse de l'index annuel égalité professionnelle).

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Identification des métiers sous tension pour adapter la politique de rémunération
- ◆ Réouverture des négociations salariales sur le régime indemnitaire des personnels Biats

### Pilote de l'action

DRH et DG

**Label** Plan Égalité

## Objectif n°4

# Développer la marque employeur du Cnam

### Descriptif

Positionner le Cnam comme un employeur désirable auprès du grand public et des potentiels candidats, rendre plus fiers les agents du Cnam en interne et permettre aux agents de devenir les ambassadeurs du Cnam sur les réseaux sociaux.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Enrichir la page recrutement du Cnam (portraits, présentations de parcours, indicateurs valorisants)
- ◆ Développer une politique de communication qui valorise le Cnam sur les réseaux sociaux et auprès des partenaires
- ◆ Former en interne sur les modalités pratiques pour que les agents qui le souhaitent puissent être ambassadeurs sur les réseaux sociaux

### Pilote de l'action

DRH et Direction de la communication

Axe II

**Former les agents  
et développer  
les parcours pour  
s'adapter et innover**

## Objectif n°5

# Développer les parcours professionnels et les potentiels de demain

### Descriptif

Identifier des parcours métiers et les compétences requises qui en découlent, adossés à des parcours de formation adaptés.

Proposer des parcours professionnels aux agents (parcours de mobilité / parcours de promotion).

Communiquer auprès des femmes sur les perspectives de carrière possibles, et mettre en place des accompagnements, pour lutter contre le plafond de verre.

Détecter et former les potentiels de demain en veillant au rééquilibrage femmes/hommes sur les postes à responsabilités en particulier.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Repérer les potentiels dès l'entretien professionnel et définir des plans de succession
- ◆ Favoriser les bilans de carrière
- ◆ Mettre en valeur des parcours inspirants
- ◆ Définir des indicateurs d'égalité professionnelle spécifiques dans le rapport social unique
- ◆ Accompagner les potentiels (validation des acquis de l'expérience, bilans de compétences, formations)

### Pilote de l'action

DRH : département développement RH  
et département carrières et rémunération

**Label** Plan Égalité

## Objectif n°6

### Favoriser la mobilité interne

#### Descriptif

Favoriser la mobilité interne, par des règles claires, et une valorisation pour agir sur les métiers en tension, l'adéquation corps/fonction, et l'évolution des besoins du Cnam. Développer la mobilité interne des enseignants-chercheurs.

#### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Guide de la mobilité interne
- ◆ Valorisation de la mobilité interne dans les procédures de listes d'aptitude /tableaux d'avancement
- ◆ Dispositif vis mon job pour permettre de découvrir d'autres métiers ou environnements au sein du Cnam et faciliter des projets d'évolution professionnelle

#### Pilote de l'action

DRH : département développement RH  
et département carrière et rémunération

## Objectif n°7

# Développer une culture managériale commune et solide favorisant l'autonomie et la participation des agents

### Descriptif

Former les managers sur les valeurs et la philosophie du développement professionnel, favoriser une posture managériale encourageant et accompagnant les initiatives des agents, laissant des marges de manœuvre aux agents et favorisant leur autonomie au sein d'un cadre clair et défini.

Développer la culture du soutien. Encourager l'association des agents aux discussions qui concernent leurs tâches et leur environnement de travail.

S'assurer que les agents disposent des moyens nécessaires pour effectuer leur travail de manière satisfaisante et répondent aux objectifs et aux attentes.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Entretien professionnel spécifique aux managers
- ◆ Formation des managers
- ◆ Guide pratique des routines managériales
- ◆ Sessions de co-développement

### Pilote de l'action

DRH : département développement RH

**Label** Plan QVCT

## Objectif n°8

# Concevoir des dispositifs de partage et de capitalisation des compétences

### Descriptif

Concevoir un dispositif de retour de formation, développer les dispositifs de co-formation, développer les réseaux métiers experts, développer un réseau de formateurs internes et initier des partenariats internes.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Retour en collectif des apprentissages de la formation
- ◆ Tutorat post formation
- ◆ Ateliers de réflexivité sur les collectifs de travail
- ◆ Réunions d'experts métiers annuelles
- ◆ Concevoir des plans de développement des compétences par métiers
- ◆ Identification, plan de développement des compétences spécifique, conception de valises pédagogiques pour les formateurs internes

### Pilote de l'action

DRH : service formation,  
Direction des usages du numérique,  
Direction nationale de la formation

## Objectif n°9

# Co-construire un plan de formation global (personnels Biatss et enseignants-chercheurs managers)

### Descriptif

Développer un plan de formation propre aux besoins des enseignants-chercheurs pour répondre à leurs besoins spécifiques.

Développer des formations communes et transverses entre enseignants-chercheurs et Biatss pour favoriser la coopération.

Développer les compétences expertes des fonctions support, pour soutenir les projets du Cnam en termes d'outils, de fiabilité des process et des données, et assurer l'évolution des métiers vers des fonctions de conseil et d'expertise, plutôt que de gestion et de contrôle de recevabilité.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Formations pour enseignants-chercheurs : formation HDR, , anglais, encadrement doctoral, innovation pédagogique, audits, ateliers de co-développement...
- ◆ Formations communes : outils collaboratifs numériques, fonction publique, IA, accessibilité handicap, égalité professionnelle, TED001...
- ◆ Formations Biatss : approche de la réglementation liée aux métiers...

### Pilote de l'action

DRH : service formation,  
Direction des usages du numérique

## Objectif n°10

# Dynamiser les règles de la formation et communiquer sur le plan de formation

### Descriptif

Définir et mettre en œuvre plus efficacement le plan de formation, donner à voir le plan de formation et son budget.

Développer les partenariats extérieurs sur la formation pour accéder à des formations complémentaires en mutualisant les ressources.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Périodes banalisées dans l'année pour favoriser l'organisation de formations communes
- ◆ Guide de la formation
- ◆ Communication dynamique autour des actions de formation
- ◆ Simplification du circuit de décision/validation des formations des agents

### Pilote de l'action

DRH : service formation

Axe iii

**Accompagner  
les agents  
et valoriser  
leurs parcours  
pour donner du sens**

## Objectif n°11

# Accompagner le changement et les transformations

### Descriptif

En cas d'évolution de l'organisation, accompagner les entités dans l'ajustement et la répartition de la charge de travail.

Élaborer un référentiel des organisations prenant en compte les bonnes pratiques en matière de lutte contre les RPS.

Dans le cadre des dialogues de gestion, et réflexion sur les réorganisations, favoriser les logiques de mutualisation entre entités.

Mettre en place une communication institutionnelle sur les changements avant leur mise en oeuvre, pour renforcer la compréhension sur l'évolution du Cnam et renforcer le sentiment d'appartenance, et assurer le relai de cette communication par les responsables hiérarchiques.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Référentiel de bonnes pratiques d'organisation

### Pilote de l'action

DRH et entités concernées

**Label** Plan QVCT

## Objectif n°12

# Mettre en place une veille sur les métiers du Cnam

### Descriptif

Dans le cadre de la prospective, connaître l'évolution de notre environnement, la réglementation applicable, pour adapter notre organisation et les métiers.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Plan de veille à travers un observatoire des métiers en évolution
- ◆ Cartographie des métiers en émergence
- ◆ Suivi de l'évolution des métiers
- ◆ Refonte des fiches de postes/métiers (harmonisation et référentiel métiers)

### Pilote de l'action

DRH : département développement RH

## Objectif n°13

# Renforcer le dialogue entre la DRH et les entités

### Descriptif

Développer les échanges entre DRH et entités,  
pour mieux répondre aux besoins des entités et des agents.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Organiser des échanges entre entités et DRH réguliers,  
avec la participation des cadres intermédiaires et des gestionnaires  
RH concernés

### Pilote de l'action

DRH

## Objectif n°14

# Accompagner les parcours et les carrières des agents

### Descriptif

Favoriser l'accompagnement des carrières tout au long de la vie professionnelle au sein du Cnam, accompagner les agents dans le cadre des projets de transformation qui les impactent, accompagner plus spécifiquement les femmes dans leur parcours professionnel pour lutter contre le plafond de verre.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Développer la réflexivité des agents sur leur carrière par des ateliers d'identification de leurs compétences et trajectoires
- ◆ Actions vis mon job et journées portes ouvertes des entités
- ◆ Plan d'accompagnement des agents pour passer des concours / suite à promotion
- ◆ Accompagnement vers les parcours métiers
- ◆ Bilan de carrière type

### Pilote de l'action

DRH : département développement RH

**Label** Plan Égalité et Plan QVCT

## Objectif n°15

# Renforcer le travail collaboratif et participatif

### Descriptif

Créer du lien, une meilleure compréhension des activités et enjeux de chacun et des procédures pour renforcer la collaboration, favoriser une meilleure coopération entre enseignants-chercheurs et Biatss basée sur une connaissance mutuelle des fonctions et responsabilités de chacun.

S'assurer d'un espace d'échanges avec les agents concernés pour mettre en discussion les modalités de travail (règles de fonctionnement, procédures, etc.) Et les critères constitutifs d'un travail de qualité.

Développer la culture du projet et une méthodologie de conduite de projet. Mettre en œuvre une démarche participative sur les projets de transformation de l'institution.

Assurer l'existence et le bon fonctionnement des conseils d'EPN, des instances et groupes de travail, afin de garantir un dialogue efficace au travail. Renforcer les valeurs fondamentales de soutien, de considération et de confiance entre agents, en particulier en formant à la communication non violente.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Communautés de métiers (référents, réunions, séminaires)
- ◆ Outils collaboratifs
- ◆ Communautés de pratiques, pour une harmonisation des outils et des pratiques
- ◆ Plan de formation dédié au mode projet
- ◆ Guide du bon usage des mails
- ◆ Formations à la communication non violente

### Pilote de l'action

Directions portant des communautés métiers  
DRH : service formation

Label plan QVCT

Axe IV

**Prévenir et protéger  
pour une qualité  
de vie et des  
conditions de travail  
améliorées  
des personnels  
du Cnam**

## Objectif n°16

# Améliorer les conditions matérielles de travail et les faire connaître pour attirer et fidéliser

### Descriptif

Améliorer les conditions d'accueil et de vie des agents du Cnam (sécurité, fonctionnalité et le confort), adapter les espaces aux typologies de formation (présentiel et à distance) y compris en terme de matériel numérique, améliorer l'occupation des espaces (salles de cours, auditoriums), aménager des espaces informels de convivialité, de collaboration et d'échange.

Améliorer les espaces de travail : harmoniser la répartition des surfaces et optimiser l'occupation pour transformer, mutualiser, diversifier l'offre des espaces (convivialité, réunion, visios, travail individuel et collaboratif), faire évoluer et assouplir l'organisation des espaces, améliorer l'implantation et la proximité des équipes.

Valoriser le patrimoine et l'attractivité des sites (renforcer le caractère et l'esthétique du patrimoine, dévoiler l'histoire des sites, renforcer le caractère événementiel des sites).

### Exemples d'actions concrètes

Dans le cadre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière :

- ◆ espaces rénovés ;
- ◆ espaces de convivialité et de restauration ;
- ◆ espaces verts.

### Pilote de l'action

DGSA patrimoine

## Objectif n°17

# Simplifier l'organisation et les procédures

### Descriptif

Avoir une organisation plus lisible, formalisée et simplifiée, poursuivre la dématérialisation des processus, rendre les procédures plus agiles, identifier et automatiser les tâches répétitives.

Associer systématiquement les utilisateurs finaux aux projets de simplifications et de dématérialisation, améliorer la communication interne.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Révision du règlement intérieur
- ◆ Gestion électronique de documents
- ◆ Plateforme applicative de démarches en ligne
- ◆ Poursuivre la dématérialisation des processus et la diffusion à l'ensemble des acteurs
- ◆ Améliorer l'intraCnam
- ◆ Procédures agiles et formalisées : logigrammes, guides de procédures

### Pilote de l'action

Direction des affaires générales,  
Direction des systèmes d'information,  
Cnam'IDS

**Label** plan QVCT

## Objectif n°18

# Prendre en compte la pénibilité du travail

### Descriptif

Identifier les métiers pénibles en lien avec les agents qui les occupent et adapter les postes, développer des actions de prévention des TMS et de diffusion des bonnes pratiques d'ergonomie, anticiper la forte saisonnalité de certaines activités par un plan de charge adapté et un ajustement des ressources si nécessaire, accompagner les reclassements via les périodes préparatoires au reclassement.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Plan de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)
- ◆ Liste des métiers sensibles
- ◆ Plans collectifs d'adaptation des postes

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap

**Label** plan QVCT

## Objectif n°19

# Prévenir l'absentéisme

### Descriptif

Développer des indicateurs d'absentéisme par métier et par entité pour cibler l'action, accompagner les reprises des agents suite à absences longues pour prévenir les situations de rupture professionnelle.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Dispositif d'accompagnement à la reprise suite à absences longues

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap,  
Service de médecine du travail

## Objectif n°20

# Favoriser un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle

### Descriptif

Développer les prestations visant à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle, les faire connaître par des actions de communication adaptées.

Faciliter la prise de rendez-vous auprès du service de santé au travail et du service social, informer sur les rôles et missions de chacun.

Développer une politique de repérage, prévention et accompagnement des addictions.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Création de supports de communication sur l'intraCnam
- ◆ Intervention des professionnels lors des journées d'accueil
- ◆ Actions de sensibilisation collectives

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap  
Direction de la communication

**Label** Plan Égalité

## Objectif n°21

# Mieux détecter les situations à risque pour mieux les traiter

### Descriptif

Compléter le dispositif stop violence par des dispositifs complémentaires de détection, de signalement et de médiation relatif aux situations de risques psycho-sociaux ou de conflits.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Dispositif de détection des RPS
- ◆ Sensibilisation des agents sur les dispositifs
- ◆ Formation experte des membres des dispositifs aux risques professionnels concernés

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap  
Conseillère de prévention  
Chef du pôle prévention et sécurité

**Label** Plan QVCT et Plan Égalité

## Objectif n°22

# Accompagner les agent(e)s victimes de violences conjugales

### Descriptif

Sensibiliser en interne à la question des violences conjugales, et au rôle que l'employeur peut jouer pour accompagner les femmes qui en sont victimes majoritairement.

Intégrer le réseau européen *One in Three Women*.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Signature de la charte et intégration du réseau d'employeurs *One in Three Women*
- ◆ Réseau de bienveilleurs internes formés, permettant de sensibiliser, d'être repéré, d'offrir un cadre sécurisé pour être accompagné vers les structures spécialisées en matière de lutte contre les violences conjugales

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap

**Label** Plan Égalité

## Objectif n°23

# Sensibiliser à la santé mentale au travail

### Descriptif

Sensibiliser les agents à l'importance de la santé mentale au travail, encourager une culture ouverte où les agents se sentent à l'aise de parler des difficultés en lien avec la sphère professionnelle, en formant les managers au repérage des signaux faibles du mal être au travail, et au dialogue avec une personne en souffrance au travail, et en développant et faisant connaître un réseau interne de référents formés au premiers secours en santé mentale au travail.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Boîte à outils et fiche réflexe PSSM
- ◆ Affichage et communication dans les entités
- ◆ Identification des agents secouristes en santé mentale

### Pilote de l'action

DRH département santé/social/handicap

**Label** Plan QVCT

## Objectif n°24

# Développer le sentiment d'appartenance et donner du sens au travail

### Descriptif

Reconnaître, valoriser et partager les réussites de l'établissement : mettre en valeur les actions collectives et individuelles, créer des programmes de reconnaissance formels et informels pour saluer les réalisations et contributions des agents, communiquer sur les réussites du Cnam et les fêter.

Développer la cohésion via des actions fédératrices, systématiser les événements interservices ou interdirections, mettre en place des dispositifs pour favoriser la cohésion inter et intra équipes, inciter les différents niveaux hiérarchiques à aller davantage au contact des agents de tous niveaux

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Communication régulière sur les actions réalisées, cérémonies
- ◆ Portraits d'agents ou d'équipes, pastilles vidéo agents / métiers, trombinoscopes
- ◆ Journées portes ouvertes des services
- ◆ Comité de vie de l'établissement avec identification d'un représentant par direction
- ◆ Collaboration avec l'association des personnels du Cnam

### Pilote de l'action

Direction de la communication  
DRH

Label Plan QVCT

## Objectif n°25

# Responsabilité sociétale et environnementale du Cnam : favoriser / développer une culture de l'égalité et de la diversité

### Descriptif

Communiquer sur les questions d'égalité et de diversité, systématiser la sensibilisation des agents comme des auditeurs aux enjeux de l'égalité professionnelle, de la diversité et du handicap, inscrire le Cnam dans les événements nationaux en lien avec les questions d'égalité.

Engager le Cnam dans l'obtention du label diversité et de la future certification Afnor diversité.

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Modules de formation sur l'égalité professionnelle et sur le handicap
- ◆ Évènements à l'occasion des journées nationales égalité (journée du 8 mars et du 21 novembre), handicap (SEEPH et 3 décembre)
- ◆ Obtention du label diversité puis de la certification diversité

### Pilote de l'action

DRH  
Direction de la communication

**Label** plan Égalité et Schéma directeur handicap

## Objectif n°26

# Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des actions du schéma directeur des ressources humaines

### Descriptif

S'appuyer sur les différents indicateurs des actions clés du schéma directeur des ressources humaines pour piloter sa mise en œuvre

### Exemples d'actions concrètes

- ◆ Formation action de conception des indicateurs
- ◆ Synthèse globale des indicateurs
- ◆ Suivi du SDRH via des réunions semestrielles du Copil SDRH (revue des actions, suivi des indicateurs, ajustement éventuel du plan d'action et élaboration du bilan annuel pour présentation en CSA)

### Pilote de l'action

DRH  
Direction de l'aide au pilotage

# Calendrier des actions

Actions	2025	2026	2027	2028	2029
<b>I - Attirer et fideliser dans un environnement concurrentiel</b>					
1 Développer une politique de recrutement plus innovante et performante	X	X	X	X	X
2 Intégrer efficacement pour pérenniser la collaboration	X	X	X	X	X
3 Attirer et fideliser par une politique salariale attractive		X	X	X	X
4 Développer la marque employeur du Cnam	X	X	X	X	X
<b>II - Former les agents et développer les parcours pour s'adapter et innover</b>					
5 Développer les parcours professionnels et les potentiels de demain	X	X	X	X	X
6 Favoriser la mobilité interne	X	X	X	X	X
7 Développer une culture managériale commune et solide favorisant l'autonomie et la participation des agents	X	X	X	X	X
8 Concevoir des dispositifs de partage et de capitalisation des compétences	X	X	X	X	X
9 Co-construire un plan de formation global (Biats et enseignants-chercheurs managers)	X	X	X	X	X
10 Dynamiser les règles de la formation et communiquer sur le plan de formation	X	X	X	X	X
<b>III - Accompagner les agents et valoriser leurs parcours pour donner du sens</b>					
11 Accompagner le changement et les transformations		X			
12 Mettre en place une veille sur les métiers du Cnam	X				
13 Renforcer le dialogue entre la DRH et les entités	X	X	X	X	X
14 Accompagner les parcours et les carrières des agents	X	X	X	X	X
15 Renforcer le travail collaboratif et participatif	X	X	X	X	X
<b>IV - Prévenir et protéger pour une QVCT améliorée des agents du Cnam</b>					
16 Améliorer les conditions matérielles de travail et les faire connaître pour attirer et fidéliser	X	X	X	X	X
17 Simplifier l'organisation et les procédures	X	X	X	X	X
18 Prendre en compte la pénibilité du travail	X	X	X	X	X
19 Prévenir l'absentéisme		X	X	X	X
20 Favoriser un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle	X	X	X	X	X
21 Mieux détecter les situations à risque pour mieux les traiter	X	X	X	X	X
22 Accompagner les agent(e)s victimes de violences conjugales		X	X	X	X
23 Sensibiliser à la santé mentale au travail		X	X	X	X
24 Développer le sentiment d'appartenance et donner du sens au travail	X	X	X	X	X
25 RSE du Cnam : favoriser / développer une culture de l'égalité et de la diversité	X	X	X	X	X
26 Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation des actions du schéma directeur des ressources humaines	X	X	X	X	X

## Focus sur le plan qualité de vie et conditions de travail (QVCT)

Dans la continuité des actions réalisées ces dernières années pour évaluer les risques psycho-sociaux (RPS) et intégrer cette évaluation au DUERP, 9 actions du SDRH ont été sélectionnées, en lien avec le groupe de travail RPS, pour constituer le plan de prévention des RPS et de développement de la QVCT.

Elles feront l'objet d'un suivi spécifique et d'un bilan annuel auprès de la formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail (FS SSCT).

Action	
7	Développer une culture manageriale commune et solide favorisant l'autonomie et la participation des agents
11	Accompagner le changement et les transformations
14	Accompagner les parcours et les carrières des agents
15	Renforcer le travail collaboratif et participatif
17	Simplifier l'organisation et les procédures
18	Prendre en compte la pénibilité du travail
21	Mieux détecter les situations a risque pour mieux les traiter
23	Sensibiliser à la santé mentale au travail
24	Développer le sentiment d'appartenance et donner du sens au travail

## Focus sur le plan égalité professionnelle

Prévues initialement par l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé le 30 novembre 2018, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action pluriannuel relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont rendues obligatoires par la loi 2019-828 de transformation de la fonction publique (art 80).

L'accord du 30 novembre 2018 prévoit que le plan d'action comporte obligatoirement des mesures sur les quatre axes suivants :

- ◆ Évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- ◆ Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps et emplois ;
- ◆ Favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;
- ◆ Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Le dernier plan égalité professionnel du Cnam 2021-2023, prorogé en 2024, a notamment permis la mise en place de la cellule Stop Violence, et la création d'une UE transverse relative à l'égalité professionnelle.

7 Actions du SDRH ont été identifiées, en lien avec la référente égalité professionnelle du Cnam, pour constituer le plan égalité du Cnam.

Elles feront l'objet d'un suivi particulier, et d'un bilan annuel en comité social d'administration (CSA) et en conseil d'administration.

Action	Axe réglementaire
3 Attirer et fidéliser par une politique salariale attractive	Évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes
5 Développer les parcours professionnels et les potentiels de demain	Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps et emplois
14 Accompagner les parcours et les carrières des agents	Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps et emplois
20 Favoriser un bon équilibre vie personnelle / vie professionnelle	Favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale
21 Mieux détecter les situations à risque pour mieux les traiter	Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes
22 Accompagner les agent(e)s victimes de violences conjugales	Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes
25 RSE du Cnam : favoriser / développer une culture de l'égalité et de la diversité	Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps et emplois

# Lexique

---

Biatss	personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, santé et social
CDD	contrat à durée déterminée
CGFP	code général de la fonction publique
CSA	comité social d'administration
DUERP	document unique d'évaluation des risques professionnels
EC	enseignant-chercheur
EPCSP	établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
FS SSCT	formation spécialisée santé sécurité conditions de travail
LDG	lignes directrices de gestion
PSSM	premiers secours en santé mentale
SDRH	schéma directeur ressources humaines
SIRH	système d'information ressources humaines
TMS	troubles musculo-squelettiques
RPS	risques psycho-sociaux
RSE	responsabilité sociale et environnementale
SPSI	schéma pluriannuel de stratégie immobilière
QVT	qualité de vie au travail

---