MERCI - Mentorat Et Relais de Compétences Intergénérationnel

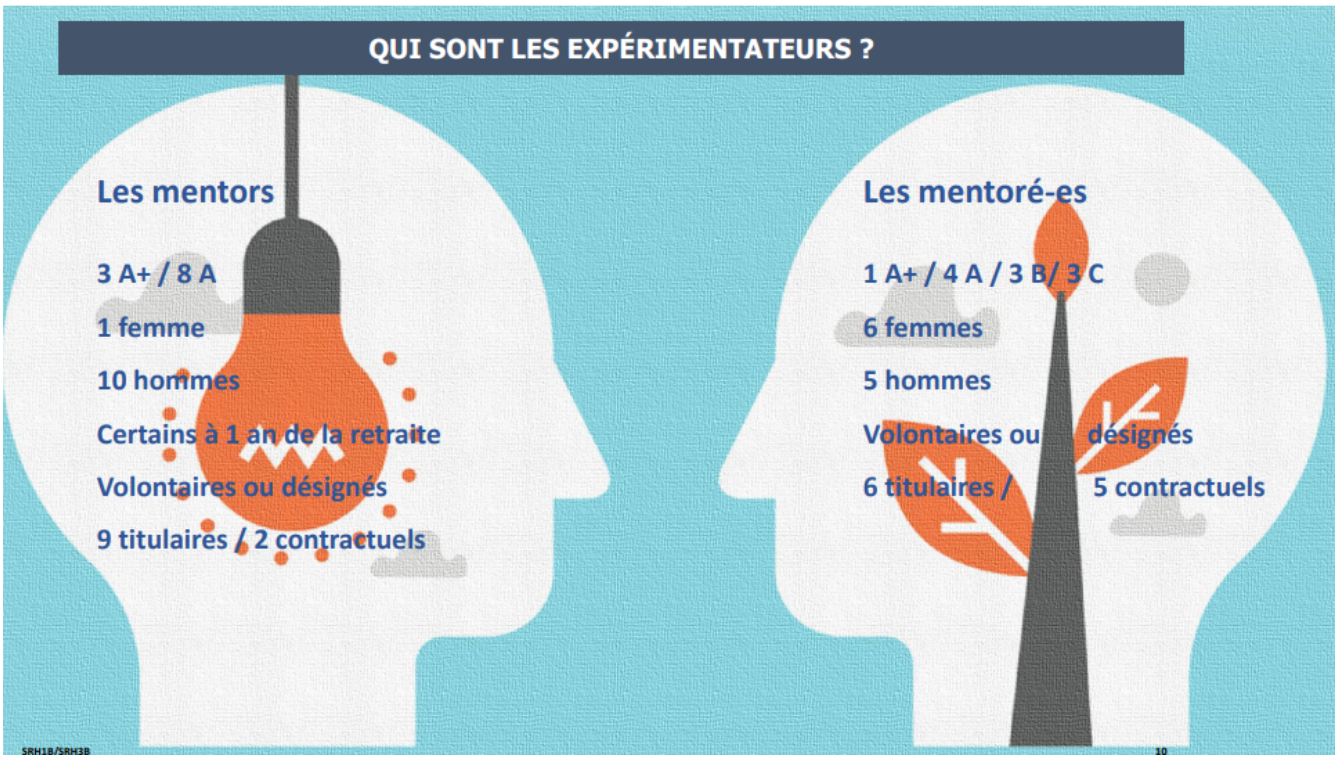
Administration centrale -
Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance - 2022

Si le mentorat s'inscrit au cœur de la politique de transformation et de renforcement de l'attractivité de la fonction publique comment le mettre en oeuvre au sein de votre organisation ? Inspirez-vous de la démarche proposée par Bureau des Transformations RH du Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance.

Attractivité - Recrutement
Île-de-France
Ministère de l'Économie et des Finances

Description du projet

Ce projet porte sur la construction d'un dispositif de mentorat dans lequel les mentors sont les agents en fin de carrière et les mentorés les agents nouvellement affectés sur un poste, que ce soit en administration centrale ou dans un service déconcentré.
Le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit ses compétences et sa sagesse acquises ainsi que son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. Le mentorat vise le savoir-être (attitudes et comportements) ainsi que le savoir-faire (tâches, responsabilité, etc.) tandis que l'accompagnement professionnel vise principalement le savoir-faire.
Le dispositif MERCI a pour cible privilégiée, côté mentors, les agents proches de 60 ans et plus, et pour les mentorés, les agents nouvellement affectés sur un poste (à l'issue d'un recrutement, d'une promotion ou d'une mobilité).
Cette expérimentation est à destination des agents « cibles » des services relevant de l'administration centrale (soit près de 2 000 personnes de 60 ans et plus). Dans ce cadre, une quinzaine de mentors ainsi qu'une quinzaine de mentorés ont été recrutés, formés, et accompagnés lors de la mise en œuvre du mentorat.
fi



fi

Ce dispositif sera ensuite évalué à partir de l'analyse des résultats de l'expérience et documenté afin d'être facilement transposable pour être élargi à l'ensemble des services RH du MEFR. Il sera également mis à disposition des autres ministères et employeurs publics via la DGAFP, les PFRH.

De fait, ce projet, conduit par une équipe complémentaire (spécialiste de l'accompagnement RH, assistants sociaux spécialistes de la préparation à la retraite, spécialiste de l'ingénierie de formation et de la transmission des compétences) est innovant à plusieurs titres. Il s'agit en effet de co-concevoir avec les agents qui auront participé à l'expérimentation en 2022 le cadre de la généralisation de MERCI à partir de 2023.

Ce cadre a été défini grâce à des séances d'échanges de pratiques et de co-construction dédiées avec les mentors et/ou les mentorés afin de définir les actions à mener pour ajuster / corriger, pérenniser, élargir et généraliser MERCI.

Le dispositif MERCI est également innovant car il n'existe pas de dispositif structuré d' « offboarding » au sein du MEFR et du MTFP permettant d'organiser et de faciliter les transmissions entre les agents qui quittent leurs fonctions et les agents qui restent et d'en faire un levier de motivation, d'engagement, de reconnaissance des compétences et d'attractivité.

fi

A ÉCOUTER LE PODCAST SUR LE MENTORAT INTERGÉNÉRATIONNEL

LES 5 GRANDES ÉTAPES DU PROJET

Etape 1 : Susciter l'envie

- Organisation d'un webinaire à destination des agents en fin de carrière,
- Organisation d'un webinaire à destination des futurs mentorés.Objectifs : - Présentation du projet, du mentorat, du calendrier et des profils rechercherchés.
- Appel à candidature des mentors et des mentorés. Facteurs clés de succès : - Communication en amont et implication des RH de proximité via la sous-direction des RH de l'administration centrale (fichiers existants permettant d'inviter les agents ciblés), - Relance avec mise à disposition du « replay » du webinaire et lien d'inscription,

- Assurer un vivier de candidats supérieur au recrutement souhaité afin de ne conserver que les profils permettant de constituer un échantillon représentatif (ciblage via questionnaire d'inscription).

Etape 2 : Sélection des participants et "transformation" en mentors et mentorés

Sélection des participants (mentors et mentorés) sur la base des questionnaires diffusés après les webinaires et information aux candidats retenus. Les critères de sélection doivent, par exemple, permettre de recruter les mentors disposant de qualités telles que : avoir de l'expérience, savoir communiquer, avoir une attitude empathique, démontrer du leadership et de la confiance en soi, être intègre, souple et engagé et être habile à susciter questionnement et la réflexion.
Ateliers de formation des mentors Travail sur la posture, le positionnement, l'identification des compétences. Rédaction d'une fiche de présentation personnelle à l'issue de l'atelier permettant de mettre en valeur les atouts de chaque mentor.
Ateliers de formation des mentorés Travail sur les engagements du mentoré. Rédaction d'une fiche de présentation personnelle à l'issue de l'atelier permettant de mettre en avant les besoins des mentorés.
Facteurs clés de succès : -Recruter et former 20 mentors et 20 mentorés car des sorties de dispositif sont toujours possibles (maladie, mobilité,…) et il s'agit par ailleurs de clore l'expérimentation avec un nombre suffisant de participants afin d' assurer validité du dispositif
Remise du guide du mentor et du guide du mentoré.

Etape 3 : Organisation du matching mentor/mentoré-s avec l'appui des RH de proximité

fPrincipes : - Le mentor ne choisit pas ses mentorés.
- Les mentors / mentorés doivent faire partie d'une même filière métier.
-Les critères de matching sont clairement définis (contraintes matérielles, d'équilibre entre directions…).
-Les RH de proximité constituent les binômes.
Facteurs clés de succès : Ouvrir une plateforme OSMOSE (outil proposé par la DINUM permettant aux agents publics d'animer en ligne une communauté professionnelle) pour animer les mentors, mentorés, RH de proximité et équipe projet ainsi que pour mettre à disposition : les fiches individuelles des

candidats mentors et mentorés, les documents du projet et un fil de discussion.

Etape 4 : Saison 1 du mentorat

Objectifs : -Mettre en œuvre l'expérimentation -Préparer sa généralisation et sa sécurisation.
Moyens :
Réunion de lancement entre mentors / mentorés (cadrage des objectifs, calendrier, suivi, évaluation).
2 groupe d'échanges de pratiques pour les mentors dont un à mi-parcours. -1 réunion avec les mentorés à mi-parcours. - En fin de parcours, un atelier de co-construction avec les mentors et les mentorés de préconisations pour la pérennisation (réseau de mentors, par exemple) et l'élargissement du dispositif au ministère. Facteurs clés de succès : -
Remise du guide du mentorat : ce guide comprendla définition et les objectifs de la relation mentorale et ses conditions de réussite, les rôles et responsabilités du mentor et du mentoré, les lignes directrices pour chacun, les étapes du mentorat. En annexe du guide, une charte du mentorat détachable sera fournie, à signer par le binôme, rappelant notamment les objectifs du mentorat, la durée, la fréquence, l'accompagnement mis à disposition des parties. -Choix des indicateurs d'évaluation du mentorat (exemple : pertinence du programme ; fonctionnement du programme ; effets et répercussions ; efficience ; satisfaction des mentors et des mentorés).

Etape 5 : bilan de l'expérimentation

1 bilan qualitatif et quantitatif de l'expérimentation.
-Construction du Kit « Mise en œuvre d'un dispositif de mentorat MERCI » (guide pratique et opérationnel à l'attention des services RH incluant méthodologie, planning, supports, outils et conseils utiles).
Facteurs clés de succès : Organiser un évènement dédié avec parrainage de la SG ou du SGA, présentation des résultats de l'expérience et du kit, témoignages de mentors et mentorés, remise de diplômes aux mentors en présence des parties prenantes ainsi que des directions du 7 / 11 MEFR susceptibles de reproduire l'expérience.

Objectifs et finalités

L'objectif principal est d'offrir un accompagnement de la fin de carrière à tous (dont les agents de catégorie C) en complément de l'accompagnement existant développé par le service de l'action sociale et l'IGPDE (informations et formation relatives à la préparation de la retraite) permettant de faire émerger et de valoriser des compétences et des savoir-être.

fAu-delà de cet objectif principal, la mise en place du dispositif MERCI vise à faire des agents en fin de carrière des mentors au profit d’agents plus jeunes.

Concrètement, ce dispositif permet :

- De soutenir les cadres de proximité (accueil - intégration des nouveaux arrivants, cohésion, mobilisation et engagement des presque retraités, ...).
- De maintenir le niveau d’engagement en fin de carrière.
- D’augmenter la satisfaction au travail.de favoriser l’apprentissage et le développement.
- D’encourager, d’organiser et de structurer la cohésion et la transmission de savoir-faire et d'une culture commune.
- De minimiser les coûts cachés, pour les équipes et les structures, liés au départ des séniors (déperdition des savoir-faire, coût de reconstitution des connaissances,…).
- De renforcer la « marque employeur » du ministère en développant une offre RH spécifique afin de réussir « l’offboarding » qui constituera aussi un levier d’attractivité.

fi

Il s’agit d’expérimenter un dispositif permettant de faciliter les transmissions entre les agents qui partent et les agents qui restent comme levier de motivation, d'engagement, de reconnaissance des compétences et d'attractivité. Il est également envisagé de tirer un bilan de cette expérimentation en vue de concevoir et de diffuser un guide d’accompagnement à la mise en œuvre d’un dispositif de mentorat permettant de généraliser cette pratique à l'ensemble du ministère et plus généralement à toute structure publique intéressée, que ce soit au sein de la fonction publique d’Etat, ou plus largement encore au sein de la fonction publique.

Mise en place d'un dispositif de mentorat interne.
Kit « mise en œuvre d'un dispositif de mentorat MERCI », dont :
- Explicitation des différentes phases d’un projet de mentorat (objectifs, points d’attention, facteurs de succès, conseils utiles), - Supports de webinaire et de formations,
- Outils (questionnaires, …),
- Guides (guide du mentorat, guide du mentor, guide du mentoré) - Exemple de planning, - FAQ.