



TENTATIVE DE SYNTHÈSE

# Un nouveau référentiel

- Carrière vs parcours
- Ancienneté vs zapping
- Structure vs projet
- Employeur vs intermédiaire
- Cadre juridique vs innovation managériale
- Agents vs talents

# Des initiatives aux points de départ différents

- Du bricolage « hors les murs » par des entrepreneurs institutionnels, qui passent ensuite à la main aux parties prenantes
- Une exploitation de l'arsenal juridique à disposition pour répondre à des besoins non satisfaits, sous l'égide d'un partenariat institutionnel



# Le dispositif Talent Exchange

- Enjeux pour les services RH:
    - Garder la motivation des talents
    - Possibilité de mener un processus d'innovation (entrepreneuriat institutionnel)
    - Une façon alternative de répondre aux besoins par rapport à un recrutement classique
  - Une façon de concilier souhaits individuels et efficacité organisationnelle (si on veut les garder, il faut les laisser partir)
  - Un processus d'innovation institutionnelle:
    - Keep it simple: salaires et droits sociaux garantis par la structure de départ frais de fonctionnement pris en charge par la structure d'accueil
    - Un retour sur investissement à expliciter, un travail de conviction à réaliser (ex.: groupe de travail FWB avec les différentes parties prenantes => inventaire de fonctions critiques, notion de cliquet par service => un cadre d'action interne)
    - Importance du travail en réseau, avec les actions de lobbying politique nécessaires
- ⇒ Un véritable rôle d'intermédiation à structurer: accompagnement des transitions et alimentation des missions à réaliser

# Les points d'attention

- L'accompagnement du retour ... à préparer!
- Possibilité offerte à tous les agents ou réservée à certains profils?
- La question des fonctions critiques
- L'intégration dans le dialogue social: des conventions individuelles à la construction d'un système collectif



# Les dispositifs de mutualisation entre CPAS

- Une diminution structurelle des cadres de personnel face à un nombre croissant de bénéficiaires à aider
- Primauté des missions => GRH= travailler sur les compétences pour qu'elles soient au service des personnes fragilisées
- Mobilité interne peu formalisée, mobilité externe très cadrée, peu développée entre CPAS, limitée aux statutaires
- Activation de la mise à disposition et la mise en commun de personnel pour contribuer à la réalisation des missions (ex. médiation de dettes)
- Diverses expériences de mobilité inter-organisationnelle:
  - Clusters de petits CPAS pour collaborer à une politique commune avec engagement chez un employeur principal et refacturation
  - Chapitre XII avec une association de droit public mais complexité légale
  - Mise à disposition de personnel dans le cadre d'une initiative d'économie sociale

# Les points d'attention

- La mutualisation n'est pas de l'ordre de la génération spontanée
- Deux extrêmes: le cluster (simple collaboration) et l'article XII (création d'une nouvelle entité juridique avec complexité du processus décisionnel)
- Nécessité de porteurs de projet locaux, avec un rôle d'intermédiation joué par la Fédération des CPAS en vue d'une légitimation par l'autorité politique

# Les étapes d'un processus d'innovation institutionnelle

