



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,  
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

# Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

Politiques et pratiques 2008-2009

Volume 2

DGA FP

Politiques d'emploi public

La  
documentation  
Française

I PUBLIC  
POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC  
POLITIQUES D'EMP

STATISTIQUES STATISTIQUES STATISTIQUES  
STATISTIQUES STATISTIQUES STATISTIQUES  
STATISTIQUES STATISTIQUES STATISTIQUES  
STATISTIQUES STATISTIQUES STATISTIQUES

MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,  
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

**Rapport annuel**  
**sur l'état de la fonction publique**

Politiques et pratiques 2008-2009

Volume 2

<b>Directeur de publication</b>	Paul Peny
<b>Rédacteur en chef</b>	Philippe Clergeot
<b>Coordination des contributions FPT et FPH</b>	Paola Bergs
<b>Contributions</b>	Bernard Amat (DGAFP), Claire Amirand (DGAFP), Paola Bergs (DGAFP), Nadine Bonhotal (DGAFP), Guy Boudet (DHOS), Romain Bouttier (DGAFP), Nathalie Caro (DGAFP), Véronique Caron (Ministère de l'Intérieur), Lionel Chaty (DGAFP), Philippe Clergeot (DGAFP), Sébastien Clausener (DGAFP), Michel Clouin (CNFPT), Olivier Dailly (DGAFP), Anne Dardel (DHOS), Marie-Aimée Deana-Côté (DGAFP), Bruno Deboges (DGAFP), Thierry Delanoë (DGAFP), Nacer-Eddine Djider (DGAFP), Nicole Duval (CIG de la Petite Couronne), Claire Fargeot-Boll (DGAFP), Laurence Feuillat (CIG de la Grande Couronne), Christine Gonzalez-Demichel (DGAFP), Monique Gresset (CSFPT), Véronique Gronner (DGAFP), Sophie Guilbot-Christaki (DGAFP), Caroline Krykwinski (DGAFP), Olivier Lavergne (DGAFP), Sophie Leuret (DGAFP), Françoise de Meyer (CNFPT), Philippe Mouton (CNFPT), Auguste Moutopoulos (DGAFP), Dominique Pardoux (DGAFP), Claudine Pinon (DGAFP), Véronique Poinssot (DGAFP), Eric Roty (DGAFP), Caroline Sordet (DGAFP), Didier Spitz (CNFPT), Véronique Tauziac (DGAFP), Julie Thisse (DGAFP), Laetitia Tiratay (CIG de la Petite Couronne), Louis-Francis Tolini (DGAFP), Pascale Trébucq (DGAFP), Emmanuel Tuchscherer (DGAFP).

« En application de la loi du 11-mars 1957 (art.-41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992, complétés par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre ».

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
---------------------------	----------

## Partie I

<b>S'adapter aux besoins et à l'évolution des services</b>	<b>13</b>
--	-----------

<b>1.1 Les démarches d'adaptation mises en œuvre pour les services de l'État</b> .....	<b>16</b>
1.1.1 L'évolution des services .....	16
1.1.2 L'adaptation de la GRH .....	23
1.1.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).....	36
1.1.4 Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH.....	54
<b>1.2 Les démarches d'appui aux collectivités territoriales</b> .....	<b>60</b>
1.2.1 Les acteurs intervenant dans le champ de l'appui à la GRH.....	60
1.2.2 La démarche d'appui du CNFPT .....	62
1.2.3 Les conférences régionales.....	69
<b>1.3 Les démarches d'appui aux établissements hospitaliers</b> .....	<b>69</b>
1.3.1 L'Observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière .....	69
1.3.2 Le Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la FPH ...	70

## Partie II

<b>Personnaliser la GRH et accompagner les agents</b>	<b>73</b>
---	-----------

<b>2.1 Mieux recruter</b> .....	<b>76</b>
2.1.1 Un portail pour communiquer sur les recrutements .....	77
2.1.2 Le pilotage interministériel de la politique de recrutement .....	81
2.1.3 La redéfinition du contenu des concours et l'introduction de la reconnaissance des acquis de l'expérience (Raep) .....	81
2.1.4 La professionnalisation des jurys de concours .....	87
2.1.5 La formation post recrutement : les suites du rapport de la mission Le Bris sur la formation initiale des fonctionnaires .....	88
<b>2.2 Faciliter l'accès de tous à la fonction publique</b> .....	<b>90</b>
2.2.1 La diversité.....	90
2.2.2 Égalité hommes/femmes.....	103
2.2.3 L'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés .....	107

# Sommaire

<b>2.3</b>	<b>Mieux évaluer</b> .....	<b>108</b>
2.3.1	Le nouveau dispositif des entretiens professionnels ....	108
2.3.2	Le bilan 2007/2008 .....	110
<b>2.4</b>	<b>Faciliter les mobilités et accompagner les parcours professionnels</b> .....	<b>115</b>
2.4.1	Mettre en place les conditions juridiques favorisant le développement de la mobilité et des parcours professionnels .....	116
2.4.2	Mettre en place une démarche de parcours professionnels .....	118
2.4.3	La démarche d'accompagnement personnalisé du Centre national de gestion (CNG) pour les praticiens hospitaliers et les directeurs de la FPH .....	123
<b>2.5</b>	<b>Développer les compétences</b> .....	<b>128</b>
2.5.1	Le dispositif législatif et réglementaire de la réforme ...	128
2.5.2	La réforme de la formation professionnelle : l'exemple de la fonction publique de l'État .....	129
<b>2.6</b>	<b>Adapter la politique salariale aux objectifs de personnalisation</b> .....	<b>135</b>
2.6.1	Une meilleure prise en compte de la performance individuelle des agents .....	135
2.6.2	Vers une meilleure prise en compte de la performance collective .....	141
<b>2.7</b>	<b>Améliorer l'environnement professionnel</b> .....	<b>144</b>
2.7.1	La place de l'action sociale interministérielle .....	144
2.7.2	La mise en œuvre effective des nouvelles modalités de protection sociale complémentaire des agents .....	148
2.7.3	Un nouvel élan sur la santé et la sécurité au travail ....	150

## Partie III

### **Piloter le changement** **153**

<b>3.1</b>	<b>Renforcer le dialogue social</b> .....	<b>156</b>
3.1.1	Les accords de Bercy pour une modernisation du dialogue social .....	156
3.1.2	Renforcer la légitimité des acteurs du dialogue social ...	158
3.1.3	Promouvoir de nouvelles pratiques de dialogue à travers l'extension de la négociation .....	159
3.1.4	Dynamiser le fonctionnement des organismes consultatifs .....	161
3.1.5	Conforter et améliorer les droits et moyens des organisations syndicales .....	162

# Sommaire

<b>3.2</b>	<b>Piloter la GRH de l'État : les conférences de GPRH .....</b>	<b>166</b>
<b>3.3</b>	<b>Tisser des liens en Europe et dans le cadre de la coopération bilatérale .....</b>	<b>168</b>
3.3.1	Les analyses comparatives européennes.....	173
3.3.2	Les avancées en matière de dialogue social européen .....	177
3.3.3	Une conférence internationale sur la coopération administrative .....	178
3.3.4	La coopération bilatérale .....	180
<b>3.4</b>	<b>Valoriser le travail des cadres.....</b>	<b>183</b>
3.4.1	Les chantiers statutaires .....	183
3.4.2	Le pilotage de l'encadrement supérieur .....	184
<b>3.5</b>	<b>Éclairer et nourrir l'action publique : les réseaux de praticiens et de chercheurs .....</b>	<b>187</b>
3.5.1	Le comité des DRH : les échanges de pratiques avec le secteur privé .....	187
3.5.2	Le conseil scientifique de la DGAFP : un nouvel instrument pour renforcer la place du savoir au service de l'action .....	188

## Partie IV

### **Professionaliser la GRH 191**

<b>4.1</b>	<b>La performance de la fonction RH .....</b>	<b>194</b>
4.1.1	Les ratios d'efficience.....	194
4.1.2	L'optimisation des processus .....	196
4.1.3	La construction d'un référentiel européen de gestion de la performance RH.....	200
4.1.4	La démarche « indicateurs » proposée par le CIG petite couronne .....	205
<b>4.2</b>	<b>Les répertoires métiers dans les trois fonctions publiques .....</b>	<b>210</b>
4.2.1	La démarche métier de l'État .....	210
4.2.2	Le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale .....	232
4.2.3	Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière.....	236
<b>4.3</b>	<b>Les systèmes d'information des ressources humaines .....</b>	<b>242</b>
4.3.1	Les enjeux de la paye .....	244
4.3.2	2008, l'année de la définition des composants du programme interministériel ONP .....	245
4.3.3	2009 sera l'année des décisions structurantes pour des premiers raccordements de ministères dès 2012 ..	246

# Sommaire

<b>4.4</b>	<b>Les bourses d'emploi</b> .....	<b>247</b>
<b>4.5</b>	<b>L'École de la GRH</b> .....	<b>249</b>
4.5.1	L'organisation de rencontres professionnelles et la mutualisation des ressources .....	250
4.5.2	La labellisation des formations .....	252
4.5.3	La construction de référentiels de formation .....	254
4.5.4	La création de clubs régionaux de l'École de la GRH ....	254
4.5.5	Expérimentation d'un séminaire de recherche interministériel à Metz .....	255
4.5.6	La lettre de l'École de la GRH .....	255
4.5.7	Perspectives de développement de l'École de la GRH...	256

<b>Annexes</b> .....	<b>257</b>
----------------------	------------

<b>Annexe 1</b>	<b>261</b>
-----------------	------------

<b>Plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) des ministères</b> .....	<b>263</b>
• Ministère des Affaires étrangères et européennes ....	265
• Ministère de l'Agriculture et de la Pêche .....	285
• Ministère de la Culture et de la Communication.....	309
• Ministère de la Défense .....	321
• Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.....	381
• Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire / Aviation civile .....	395
• Ministère de l'Éducation nationale .....	415
• Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche .....	441
• Ministères économique et financier .....	463
• Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (hors Police nationale) .....	479
• Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (Police nationale).....	495
• Ministère de la Justice .....	499

# Sommaire

---

- Ministère de la Santé et des Sports ..... 533
- Ministère du Travail, des Relations sociales,  
de la Famille, de la Solidarité et de la Ville ..... 561
- Services du Premier ministre ..... 575

## **Annexe 2** ..... **587**

- Liste des principaux textes Fonction publique ..... 589**

## **Annexe 3** ..... **599**

- Les publications 2008-2009 de la DGAFP ..... 601**

## **Glossaire** ..... **605**



C'est dans les périodes de crise que les attentes des citoyens sont les plus fortes, c'est aussi là que les services publics ont l'exigence d'être performants et parfaitement adaptés. Cette exigence est cependant permanente. La révision générale des politiques publiques poursuit cet objectif de repositionnement des moyens de l'État en fonction des besoins actuels des services publics dans un contexte budgétaire très contraint. Ce repositionnement ne serait toutefois pas possible sans une gestion des ressources humaines renouvelée dans ses outils et dans ses pratiques, une gestion des ressources humaines (GRH) qui motive les agents et utilise au mieux leurs compétences. Il s'agit pour cela de s'appuyer sur l'un des principes fondamentaux du statut général de la fonction publique qui consiste à distinguer le grade et l'emploi pour respecter un autre principe général du droit, celui de l'adaptabilité des services publics. Cette nécessité d'adaptation des services, et donc de ses emplois, vaut pour chacune des trois fonctions publiques : fonction publique d'État, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière.

La rénovation de la fonction publique annoncée par le Président de la République dans ses discours de Nantes le 19 septembre 2007, de Lille le 11 janvier 2008 et de Palaiseau le 17 décembre 2008, et engagée par le Gouvernement en s'appuyant sur les conférences sociales lancées en 2007 et sur la Conférence nationale sur les valeurs, les missions et les métiers de la fonction publique menée jusqu'au printemps 2008, prend en compte le caractère systémique de la GRH en agissant sur l'ensemble de ses actes : recrutement, rémunération, formation, action sociale... Elle met en mouvement de nouveaux processus d'ajustement par la mobilité et les compétences en ayant pour axe central la performance de la GRH.

La question de la performance de la GRH est en effet abordée par la réforme sous plusieurs angles :

- **le premier angle** touche à la finalité de la GRH qui doit, d'une part, optimiser l'allocation des ressources humaines en fonction des besoins des administrations, d'autre part valoriser le potentiel de chaque agent ;
- **le second angle** concerne la diffusion d'une culture de la performance dans la fonction publique ; c'est l'objet notamment de la rénovation des modalités de rémunération et l'introduction d'une rémunération à la performance ;
- **le troisième et dernier angle** est celui de la performance de la fonction RH elle-même, dans les administrations et collectivités publiques, dont l'organisation et les process doivent être efficaces.

À cet effet, le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP), dans le cadre du chantier transversal de la RGPP consacré à la « GRH », a pris les décisions suivantes :

- transfert de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) au ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique ;

# Introduction

---

- refondation de la gestion des carrières et de la rémunération, par une nouvelle approche des statuts, dans le prolongement du *Livre Blanc sur l'avenir de la fonction publique* remis au printemps 2009 par le rapporteur général de la Conférence nationale, Jean-Ludovic Silicani, conseiller d'État ;
- création, pour chaque fonctionnaire, d'un droit effectif à la mobilité et ouverture de l'administration aux salariés du privé ;
- développement du suivi individualisé des agents et de la culture du résultat au sein de l'administration : substitution d'un entretien d'évaluation à la notation, extension aux cadres de la rémunération en fonction des résultats, mise en place d'entretiens et de bilans de carrière, mise en place d'une révision générale du contenu des concours ;
- amélioration de l'ouverture de la fonction publique à la diversité des profils : suppression de toutes les limites d'âge et des barrières liées aux critères physiques pour son accès, mise en place d'une charte pour la promotion de l'égalité ;
- pénalisation financière des administrations de l'État qui ne s'inscrivent pas dans une trajectoire de respect de l'objectif d'insertion professionnelle des handicapés.

En complément de ces décisions, et pour ce qui concerne plus particulièrement la fonction publique de l'État, il convient également d'élaborer des mesures destinées à aider les ministères à mettre en œuvre les décisions RGPP ministérielles ayant un impact RH. Ce sont en effet les ministères qui ont la responsabilité de traduire leurs mesures en plans d'actions RH. De manière concrète et opérationnelle, 2008 aura ainsi été l'année de la mise en place d'une palette de mesures destinées à favoriser, ou au moins à faciliter, la mobilité et la fluidité des parcours constitutives d'une « boîte à outils » (sur le plan juridique et indemnitaire comme en termes d'accompagnement méthodologique).

Au-delà, la réforme de la fonction publique se nourrit des échanges avec les organisations syndicales et avec les représentants des employeurs publics comme des retours d'expérience du secteur privé. Tel fut l'objet de trois conférences sociales sur les thèmes du pouvoir d'achat, du dialogue social, des parcours professionnels et des conditions de travail, à l'automne 2007, puis du grand débat sur les valeurs, les missions et les métiers du service public et de la fonction publique associant, outre les organisations syndicales, des responsables publics et privés, des fonctionnaires et des usagers et ayant abouti au Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique.

La réussite de la réforme est liée à sa capacité de prendre en compte les attentes des agents et à les associer, d'où l'importance de la recherche d'un dialogue social de qualité avec les partenaires sociaux. Comme l'illustre la signature des relevés de conclusions sur les salaires et le pouvoir d'achat du 21 février 2008 et des accords de Bercy sur le thème,

# Introduction

---

justement, du dialogue social en juin 2008, le Gouvernement attache beaucoup d'importance à ce que le dialogue social ne se résume pas à une confrontation systématique de positions antagonistes. La négociation en vue de la conclusion d'un accord permet d'enrichir les décisions et, au final, de progresser dans l'élaboration des solutions comme dans leur mise en œuvre effective. De la même façon, l'enjeu du dialogue social est particulièrement important pour la conduite de la réorganisation territoriale de l'État, dont la mise en place franchit une étape décisive en 2009.

L'ensemble de ces processus de réforme se poursuit. Éric Woerth a ainsi présenté, en conseil des ministres du 11 mars, la feuille de route 2009 pour la fonction publique, dont l'objectif est de construire une fonction publique de métiers performante et de favoriser, dans ce cadre, une reconnaissance accrue du travail des fonctionnaires, notamment en termes de rémunération. Les projets et les discussions entre employeurs publics et fédérations de fonctionnaires sont structurés pour 2009 autour de quatre axes de travail : mieux recruter les fonctionnaires, mieux gérer leurs carrières, mieux rémunérer leur travail et mieux dialoguer.

Sur le volet « mieux recruter », le Gouvernement poursuivra ses efforts pour professionnaliser les concours et diversifier les recrutements dans la fonction publique. Sur le volet « mieux gérer les carrières », l'année 2009 devra être l'année de la concrétisation du droit à la mobilité pour tous les fonctionnaires. Pour dynamiser les parcours de carrière, il importe aussi que l'architecture statutaire se structure progressivement en grandes familles de métiers en réalisant de nouvelles fusions de corps, tandis que des étapes nouvelles doivent être franchies pour renforcer la qualité du recrutement et de la gestion personnalisée des cadres supérieurs et dirigeants. Enfin, mieux gérer les carrières des fonctionnaires, c'est également améliorer leurs conditions de travail. La négociation engagée en 2008 sur ce thème se poursuivra en associant les employeurs territoriaux et hospitaliers : elle embrassera tous les enjeux, allant de l'hygiène et de la sécurité au suivi des congés de maladie. Sur le volet « mieux rémunérer les fonctionnaires », les principes posés par le relevé de conclusions du 21 février 2008 et les négociations du printemps 2008 seront respectés, tant en termes de méthode et de calendrier (rendez vous annuels, dans le cadre défini pour le budget triennal 2009-2011), que s'agissant de l'approche globale de la politique de rémunération, articulant la place respective des mesures générales et des dispositifs en prenant mieux en compte, de manière plus personnalisée, la carrière et les résultats. Parallèlement à la mise en œuvre de la garantie individuelle de pouvoir d'achat (Gipa), l'action porte sur la rénovation des grilles indiciaires de rémunération des fonctionnaires. Conformément aux engagements pris, la priorité a ainsi été donnée à la refondation des grilles de la catégorie B, au terme de la négociation conduite avec les partenaires concernés jusqu'au printemps 2009, permettant d'ouvrir désormais les discussions sur la catégorie A. L'accent continue par ailleurs d'être porté sur les outils destinés

# Introduction

---

à rémunérer les fonctionnaires en fonction de leurs résultats : le bénéfice de la prime de fonctions et de résultats (PFR), instituée en 2008, s'élargira au moins à tous les agents de la catégorie A et de la filière administrative, tandis que 2009 voit démarrer la concertation sur la mise en place de l'intéressement collectif, à partir du rapport que le député Michel Diefenbacher a remis aux ministres au printemps. Enfin, sur le volet « mieux dialoguer », la mise en œuvre des accords de Bercy du 2 juin 2008 demeure la priorité. Le projet de loi sur la rénovation du dialogue social adopté en conseil des ministres le 1<sup>er</sup> avril 2009 en est la première traduction.

Sur l'ensemble de ces thèmes, le besoin de mieux connaître les réalités et les enjeux de la fonction publique, pour mieux agir, avec une approche prospective et comparative, demeure essentiel. De même, les « métiers » et les outils de la GRH doivent être plus encore professionnalisés. Du partage d'expériences avec les DRH du secteur privé, à la montée en puissance de l'« École de la GRH », c'est aussi tout l'enjeu de la multiplication des échanges sur le plan européen pour confronter les pratiques de GRH, la Présidence française de l'Union européenne ayant fourni une opportunité particulière pour aller plus loin en la matière.

Chaque fonction publique est concernée par la réforme mais ses modalités prennent en compte leur différence d'organisation et de pratiques de GRH. Les trois fonctions publiques s'inscrivent néanmoins dans les orientations présentées dans le présent rapport à savoir la nécessité de :

- mettre en œuvre une démarche d'adaptation aux besoins et à l'évolution des services (partie 1) ;
- valoriser le potentiel de chaque agent en personnalisant la GRH et en accompagnant les agents (partie 2) ;
- piloter le changement en veillant à la qualité du dialogue social (partie 3) ;
- professionnaliser la GRH (partie 4).

# S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Les démarches d'adaptation 1.1  
mises en œuvre pour les services de l'État

---

Les démarches d'appui 1.2  
aux collectivités territoriales

---

Les démarches d'appui 1.3  
aux établissements hospitaliers

---



## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Qu'il travaille dans une commune, dans une préfecture ou dans un établissement hospitalier, chaque agent sait que le service public doit en permanence s'adapter aux besoins collectifs et aux attentes des administrés. Cette exigence est commune à l'ensemble de la fonction publique : tout employeur public se doit de se doter d'objectifs et d'outils en termes d'analyse et de gestion prévisionnelle de ses ressources humaines, sur le plan quantitatif comme qualitatif. Les différences d'organisation de l'État, de l'hospitalière et de la territoriale justifient néanmoins des démarches d'adaptation qui tiennent compte des spécificités de chacun.

La démarche de réforme de l'État pilotée par le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique est principalement mise en œuvre par les ministères. Des espaces interministériels sont toutefois renforcés (Secrétariats généraux pour les affaires régionales) ou créés (directions départementales interministérielles) pour favoriser l'émergence de nouvelles pratiques de GRH liées à la notion de bassin d'emploi régional. Dans ce contexte de profonds changements, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) apporte son appui juridique et méthodologique pour mener à bien dans les meilleures conditions possibles les évolutions conformes aux chantiers de modernisation ouverts notamment dans le cadre de la révision générale des politiques publiques.

Pour la fonction publique territoriale, les enjeux sont plus diversifiés : chaque collectivité est libre de déterminer les chantiers de réforme qu'elle souhaite engager. L'expérience des décentralisations successives montre d'ailleurs que les collectivités territoriales savent s'adapter. Le Conseil supérieur de la fonction publique, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), les centres de gestion leur apportent un soutien très apprécié, en mettant à leur disposition des référentiels, des données quantitatives et des analyses et en mutualisant certains actes.

La fonction publique hospitalière, quant à elle, a choisi de mettre en place un observatoire et plus récemment, en 2007, un centre national de gestion pour aider les établissements de soins sur l'ensemble du spectre de la GRH en leur apportant des éléments de connaissance quantitatives et qualitatives sur les emplois et les compétences, des référentiels métiers, en proposant un accompagnement personnalisé des parcours professionnels...

Toutes ces démarches d'appui sont présentées dans cette partie.

## 1.1 Les démarches d'adaptation mises en œuvre pour les services de l'État

Depuis 2007, la révision générale des politiques publiques (RGPP) adapte les structures des administrations et les politiques publiques qu'elles mettent en œuvre. Pour concrétiser les décisions prises dans ce cadre par le Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP), les directeurs des ressources humaines mettent en place des plans d'action RH.

### 1.1.1 L'évolution des services

Les décisions du CMPP touchant directement l'organisation des administrations centrales, des services territoriaux et des fonctions support sont nombreuses. Toutes ces mesures ont un impact sur les ressources humaines.

Parmi les décisions de réorganisation, celle relative aux services départementaux de l'État est la plus structurante mais aussi probablement, et notamment en matière de GRH, la plus innovante.

Le remplacement des réseaux départementaux de nombreux ministères par les nouvelles directions départementales interministérielles (DDI) modifie en effet profondément les conditions d'exercice au niveau local des politiques publiques. Les DDI permettent en effet de coordonner et d'adapter plus facilement les actions de l'État en prenant mieux en compte les attentes des populations et les besoins des territoires.

Concrètement, la mise en œuvre de cette réorganisation oblige à traiter toute une série de questions (immobilier, systèmes informatiques...) dont celle de la GRH. Cette dernière est essentielle pour réussir la mise en place des DDI, le 1<sup>er</sup> janvier 2010, et pour les faire vivre, la démarche mobilisant tous les acteurs au niveau national (secrétaires généraux et DRH des ministères concernés, DGAFP et DGME, Mirate...) et local (préfets, « préfigureurs » chargés de préparer la constitution des nouvelles directions, experts RH...)

La description des modalités de mise en œuvre RH de ce projet de réorganisation est l'objet de la circulaire du Premier ministre du 27 février 2009<sup>1</sup>.

Cette circulaire insiste sur la nécessité d'un dialogue social formel et informel le plus dense possible à tous les niveaux de la conduite du projet, national comme local. Elle prévoit également un dispositif réactif de pilotage et d'alerte devant relayer très vite l'information et faciliter la prise des décisions et des arbitrages. La circulaire distingue enfin 3 sujets qui

<sup>1</sup> La circulaire du Premier ministre du 27 février 2009 complète celle du 31 décembre 2008.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

peuvent être traités de façon différenciée : l'affectation, la gestion et les conditions de travail et d'emploi. Elle affirme une série de principes clés qui doivent dicter l'ensemble du processus (cf. encadré ci-après).

**Les principes de gestion des ressources humaines  
dans le cadre de l'organisation  
de l'administration départementale de l'État  
(circulaire du Premier ministre du 27 février 2009)**

- 1 - Chaque agent doit être informé régulièrement sur l'état d'avancement des réorganisations ;
- 2 - Chaque agent doit avoir connaissance de tous les postes disponibles dans le cadre des réorganisations ;
- 3 - Chaque agent peut demander à être muté ou à exercer une mobilité à l'occasion des réorganisations ;
- 4 - Chaque agent a vocation à occuper un poste de travail correspondant à son grade ;
- 5 - Les agents dont le contenu du poste ne change pas restent affectés sur leur poste ;
- 6 - Les agents dont le contenu du poste change sont prioritaires pour se positionner sur le poste reconfiguré ;
- 7 - Les agents dont le poste est reconfiguré ou supprimé ont droit à un conseil et un suivi personnalisés ;
- 8 - Les agents dont le poste est reconfiguré ou supprimé sont prioritaires pour l'affectation sur tout poste disponible ou créé correspondant à leur grade ;
- 9 - Les compétences, les souhaits des agents et leur situation familiale sont pris en compte dans les changements d'affectations ;
- 10 - La gestion statutaire, et les actes qui en découlent, continuera à être assurée par les ministères ; une attention particulière sera apportée à la continuité des perspectives de carrière quel que soit le lieu d'affectation de l'agent.

En matière d'affectation, une majorité d'agents ne changeront pas de poste de travail. Ils continueront à assurer leurs fonctions mais ils le feront au sein des nouvelles directions. Aussi, la mise en place d'un accompagnement individualisé « obligatoire » ne concerne-t-elle que les agents occupant un poste qui sera reconfiguré voire supprimé dans le cadre des nouveaux organigrammes. Le nombre d'entretiens d'affectation sera donc limité et ces derniers pourront donc être conduits avec soin<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Les agents dont le poste de travail est inchangé pourront néanmoins demander à bénéficier de l'entretien individuel d'affectation.

Pour démarrer ce processus, les préfigurateurs, sous l'autorité du préfet et en concertation avec l'encadrement, les agents et les partenaires sociaux, doivent établir un organigramme détaillé identifiant précisément le positionnement des postes de travail.

En matière de gestion des agents, celle-ci demeure assurée par les ministères ; une gestion de tous les agents dans le cadre d'un programme budgétaire unique a en effet été écartée. Les agents peuvent cependant être en position de mobilité au sein de la DDI et leur rémunération prise en charge par un autre ministère que le leur.

Des adaptations sont néanmoins nécessaires. Il en est ainsi du dialogue de gestion entre les DDI, les directions régionales et les services centraux, mais aussi de certaines conditions de travail et d'emploi, qui doivent être harmonisées pour développer le sentiment d'appartenance à un même collectif de travail. Dans cette perspective, une charte de gestion est en cours d'élaboration par un groupe de travail présidé par Dominique Lacambre, directeur du Fonds de solidarité, et par Emmanuel Rébeillé-Borgella, Inspecteur général de l'Équipement (cf. encadré ci-dessous). L'objectif n'est pas de gommer les spécificités des ministères liées à leurs métiers, mais bien de construire un nouvel espace de travail et de mobilité interministériel.

Outre l'implication de tous les ministères sous l'égide de la Mission interministérielle pour la réforme de l'administration territoriale de l'État (Mirate) et l'association des partenaires sociaux au niveau national comme au niveau local, l'engagement des préfigurateurs et de l'ensemble de l'encadrement est essentiel pour réussir. Ils pourront compter sur l'appui des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH qui se mettent en place auprès des Sgar (cf. partie 1.1.4).

### **Bilan d'étape des travaux du groupe interministériel chargé de l'élaboration de la « charte de gestion »**

#### **Contexte et objectifs poursuivis**

La charte sera composée de deux parties : la première relative aux conditions d'organisation du dialogue de gestion RH entre les administrations centrales, les directions régionales et les directions départementales et la seconde portant sur les modalités d'harmonisation des conditions d'emploi, de travail doit permettre de répondre aux prescriptions suivantes :

- le maintien d'une gestion dans le corps d'appartenance ;
- la conservation d'une rémunération par le ministère d'origine ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- la nécessité de donner aux managers de proximité les leviers de GRH indispensables à l'exercice de leurs fonctions ;
- la nécessité d'un cadre de travail harmonisé dans les DDI ;
- le respect des 10 principes fixés par la circulaire du 27 février 2009 en annexe 1.

Un premier projet de charte doit être prêt à l'été (présentation au CSFPE de juillet) en vue d'une validation du document à l'automne 2009.

### Démarche de travail adoptée

Après avoir constitué le groupe de travail (représentants des différents ministères concernés - services centraux et déconcentrés), la méthode adoptée a été de définir, sur la base des principaux actes de gestion, des sous-groupes thématiques de façon à traiter en parallèle l'ensemble des problématiques posées en matière RH par la nouvelle configuration départementale.

Cinq sous-groupes ont ainsi été mis en place :

- dialogue de gestion ;
- régime indemnitaire/temps de travail ;
- formation/évaluation/promotion ;
- action sociale/hygiène et sécurité/droits syndicaux ;
- recrutement/mobilité/encadrement supérieur.

Le partage des rôles entre les sous-groupes thématiques et le groupe réuni en assemblée plénière a été fixé lors de la réunion de lancement de la manière suivante :

- trois principaux objectifs pour les sous-groupes : collecter les pratiques des différents gestionnaires, repérer les divergences, faire des propositions d'harmonisation ;
- trois missions pour le groupe réuni en assemblée plénière : restituer les travaux des sous-groupes, acter les orientations et propositions, acter et valider les principales dispositions du document de synthèse.

Le calendrier des différentes étapes de travail est organisé en quatre étapes, rythmé par les séances plénières :

- *étape 1* : collecter les pratiques ;
- *étape 2* : repérer les divergences ;
- *étape 3* : faire des propositions ;
- *étape 4* : finaliser les propositions.

### **Situations comparatives des administrations concernées**

L'existence de différences, parfois accentuées, dans la situation actuelle des directions départementales et des ministères concernés par la création des DDI était une donnée connue dès le départ. Les travaux du groupe de travail ont cependant permis de vérifier qu'au-delà des différences de fait (organisation des services en matière de GRH, systèmes d'exploitation et pratiques de gestion de RH, compréhension et modalités de mise en œuvre de certaines des dispositions régissant la gestion de la fonction publique, etc.), d'autres facteurs peuvent tout autant conditionner les capacités à évoluer dans les délais impartis (début 2010) et la possibilité de définir des règles acceptées pour l'organisation du dialogue de gestion, les conditions d'emploi et de travail, conformément aux termes de la circulaire du 27 février 2009 : les habitudes, les traditions, la culture des services gestionnaires de personnels ; les caractéristiques des relations établies entre ceux-ci et les organisations syndicales, avec les accords ou compromis passés, parfois depuis longtemps, soit sur des composantes importantes de la GRH (par exemple l'action sociale), soit sur des modalités de gestion (place et rôle des CAP ; enfin, les représentations de ce que seront les futures DDI et de ce que sera à moyen terme l'équilibre général de l'organisation des services déconcentrés de l'État (importance relative du niveau départemental et du niveau régional).

### **L'impact des réformes en cours : quelques exemples ministériels**

#### **Au ministère de la Défense**

Le président de la République a présenté, le 17 juin 2008, la stratégie de défense et de sécurité nationale pour les quinze ans à venir. Ces travaux ont abouti à un nouveau Livre blanc paru en avril 2008.

Ce document décrit un contexte mondialisé et incertain dans lequel une armée moderne, polyvalente, équipée et entraînée pour faire face à de nouvelles menaces est une garantie pour la France. Il définit cinq fonctions en donnant la priorité aux fonctions « connaissance et anticipation » et « protection » des populations et des territoires. La fonction « dissuasion » nucléaire est maintenue. La fonction « intervention » s'appuiera sur une force terrestre allant jusqu'à 30 000 hommes sur un théâtre d'opérations extérieures. La fonction « prévention » est adaptée aux nouvelles priorités de la France.

Il s'ensuit une adaptation et une réorganisation des capacités opérationnelles pour tenir compte de la nouvelle donne stratégique :

- 3 unités seront transférées en 2009 (soit un effectif de 1 425 personnes), 9 en 2010 (soit 2 955 personnes) et 21 à partir de 2011 et au-delà (soit 9 494 personnes) ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- 11 unités seront fermées en 2009 (soit un effectif de 4 249 personnes), 15 en 2010 (soit 6 468 personnes) et 55 en 2011 et au-delà, sans compter la fermeture progressive de l'ensemble des directions interdépartementales de la direction des statuts, des pensions et de la réinsertion sociale (soit 22 382 personnes) ;
- 63 unités seront renforcées à l'échéance 2014 (soit 10 428 personnes). Les redéploiements indiqués concernent des unités de plus de cinquante personnes.

L'armée de terre est majoritairement touchée par ces redéploiements ; viennent ensuite l'armée de l'air, le secrétariat général pour l'administration (SGA), la direction générale pour l'armement (DGA), le service de santé des armées (SSA), le service des essences des armées (SEA) et la marine.

La réforme du ministère de la Défense s'appuie également sur les conclusions formulées dans le cadre de la « révision générale des politiques publiques » (RGPP). La RGPP vise à améliorer la gouvernance du ministère, son fonctionnement et l'efficacité de son soutien. La RGPP a identifié des économies, fondées sur une réorganisation en profondeur du fonctionnement et de l'organisation de l'administration et du soutien du ministère : mutualisation et interarmement des fonctions, densification du déploiement territorial, clarification de la gouvernance, externalisation de prestations non spécifiques.

### **Au ministère de la Santé et de la Jeunesse et des Sports**

Les missions et les effectifs cibles des agences régionales de santé (ARS), des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des directions départementales en charge de la cohésion sociale sont en cours de définition. Une fois les besoins en personnels définis, un vaste chantier est à entreprendre pour :

- affecter ou réorienter les agents en fonction actuellement dans les services déconcentrés ;
- effectuer les recrutements nécessaires afin de pourvoir les emplois cibles vacants ou ceux répondant à des compétences non présentes dans les services actuels.

Des options sont à prendre sur la répartition entre ARS et DRJSCS des agents chargés actuellement des fonctions support. Il est utile de mettre en place en premier lieu des équipes chargées des ressources humaines afin qu'elles puissent jouer à temps le rôle attendu d'elles dans la mise en place des ARS.

Sachant que près de 12 000 agents du secteur santé-solidarité en fonction dans les services déconcentrés sont concernés par ces mouvements, on mesure l'importance de la charge qui incombera aux activités de GRH.

La gestion prévisionnelle sur le moyen terme dépendra de la délimitation précise des populations des ARS et des DRJSCS et de la définition des emplois cibles.

C'est sur cette base que pourront être effectuées des projections fiables des flux de départs, de l'évolution des structures d'emplois et des besoins en recrutement...

La création des ARS aura des répercussions sur la nature et l'organisation des activités de GRH en administration centrale. La relation de l'administration centrale avec les ARS, qui sont des établissements publics, sera différente de celle qu'elle entretenait avec les services déconcentrés. Un rôle de pilotage, de coordination et d'appui à l'ensemble des ARS à l'échelon central sera nécessaire et est à préciser. L'administration centrale poursuivra son activité de gestion des corps car elle est mieux placée pour l'exercer et pour éviter un surplus de charge de gestion aux ARS.

### **Au ministère de l'Agriculture et de la Pêche**

Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP) a fait l'objet de décisions importantes et structurantes lors des comités de modernisation des politiques publiques. Il s'agit :

- *en administration centrale*, de regrouper la direction générale des politiques économique, européenne et internationale et la direction générale de la forêt et des affaires rurales, qui traitaient toutes deux de la politique agricole ; de créer, au sein du secrétariat général, un service dédié à l'évaluation et à la prospective ; de modifier le périmètre de certaines directions pour faire correspondre les structures aux programmes budgétaires et d'en simplifier l'organisation ; de rassembler au secrétariat général toutes les fonctions support ;
- *au niveau régional*, de créer un échelon renforcé dont le champ sera élargi à toutes les compétences du ministère (notamment à l'alimentation et à la sécurité sanitaire), enrichi par un accroissement de la déconcentration et des responsabilités budgétaires, et qui assurera les missions de délégation régionale de FranceAgriMer ;
- *au niveau départemental*, de la poursuite de la constitution des directions départementales de l'équipement et de l'agriculture (DDEA), puis de la mise en place des directions départementales interministérielles (DDI), dont deux effectueront des missions pour le compte du MAP, les directions départementales des territoires (DDT) reprenant les attributions des directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et les directions départementales de la protection des populations et de la cohésion sociale et de la protection des populations (respectivement DDSP ou DDPP) celles des directions départementales des services vétérinaires (DDSV) ;
- de la suppression progressive de l'activité d'ingénierie publique concurrentielle ;
- du transfert au ministère du Travail de l'inspection du travail en agriculture ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- de la fusion dans l'Agence de services et de paiement (ASP) du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (Cnasea) et de l'Agence unique de paiement (AUP), ce qui facilitera le paiement des aides aux agriculteurs ;
- du regroupement dans un établissement public unique (FranceAgriMer) des offices agricoles, à l'exception de l'Odeadom, afin de simplifier la relation avec les professionnels ;
- de la fusion de l'Office national des forêts (ONF) et de l'Inventaire forestier national (IFN), ainsi que de la réunion du Centre national professionnel de la propriété forestière (CNPPF) et des Centres régionaux de la propriété forestière (CRPF) en un seul établissement public national, afin d'améliorer l'efficacité du système de gestion des forêts ;
- de la fusion des Haras nationaux et de l'École nationale d'équitation afin de créer un établissement d'appui à la filière économique « cheval » dans toutes ses dimensions.

## 1.1.2 L'adaptation de la GRH

### 1.1.2.1 La déconcentration managériale : un enjeu stratégique pour la GRH

Avec la Lolf, la fonction RH a été partagée entre :

- les directeurs des affaires financières qui sont garants de la « soutenabilité budgétaire » des décisions prises en vertu du pouvoir budgétaire délégué aux ministères. En matière de dépenses de personnel, ce pouvoir est certes encadré par la double contrainte de la masse salariale et du plafond d'emplois. Ce n'est cependant pas le cas pour les effets à moyen et à long terme des décisions RH dont l'évaluation suppose de disposer d'outils de mesure et de maîtrise *ad hoc* ;
- les responsables de programme et, sous leur autorité, les responsables des budgets opérationnels de programme (BOP) ou d'unité opérationnelle (UO), qui jouent désormais un rôle important en matière de GRH. Ils sont tout d'abord « prescripteurs » de compétences en tant qu'employeurs. Ils arbitrent ensuite, directement pour certains, plus indirectement pour d'autres, toutes les décisions relatives au budget des crédits de personnel ;
- les responsables des services déconcentrés, appelés à devenir des acteurs importants de la fonction RH, même lorsqu'ils ne sont pas responsables de BOP ;

- les directeurs des ressources humaines, qui voient quant à eux leur fonction évoluer. Ils ont désormais trois grandes missions :

**1 - pilotage d'un système complexe** : la DRH est responsable de la définition de la politique des ressources humaines du ministère et participe à la détermination et au suivi de la masse salariale et des emplois. Elle élabore à cette fin un plan de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences en utilisant un système décisionnel ;

**2 - prestation de services RH** : les DRH apportent des services à deux types d'usagers internes : les responsables de la mise en œuvre des politiques publiques, d'une part, les fonctionnaires et personnels sous contrat, d'autre part. Avec la Lolf, les responsables opérationnels deviennent désormais les donneurs d'ordre en matière de recrutement et de mobilité ; ils expriment auprès des DRH leurs besoins en compétences dans le cadre de la Gpeec opérationnelle. La question des délais de réponse aux besoins exprimés devient alors essentielle pour évaluer la qualité de la prestation rendue ;

**3 - régulation** : dès lors que la liberté du gestionnaire est appelée à monter en puissance, la DRH doit fixer des règles du jeu et assurer la cohérence de la GRH. À titre d'illustration, elle devra, en ce qui concerne le droit de la fonction publique, garantir les équilibres définis par les statuts particuliers entre les différentes voies de recrutement (concours externe et interne, troisième concours, promotion interne), l'application des règles de mutation à caractère social (rapprochement de conjoints, handicapés, zones sensibles) ou les conditions de recrutement de personnes sous contrat. Au-delà, elle devra également assurer une bonne mise en œuvre des politiques générales RH des ministères et de l'État (recrutement de personnes handicapées, conditions d'emploi des seniors, politique d'action sociale, cohérence des régimes indemnitaires, qualité du dialogue social...).

Avec le nombre plus important d'acteurs qui peuvent avoir des analyses différentes, le dialogue s'impose comme mode de gestion. Il faut distinguer deux types de dialogue de gestion intraministériel :

- le premier, au niveau central, associe le directeur des affaires financières, le directeur des ressources humaines et les responsables de programme ;
- le second favorise les échanges entre le niveau central et le niveau déconcentré. Ce type de dialogue est appelé à se développer. La déconcentration managériale le rend en effet nécessaire.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Souvent, les ministères ont formalisé le dialogue de gestion en élaborant une charte de gestion qui constitue l'occasion, pour les directeurs des ressources humaines, de préciser les modalités concrètes d'exercice de leur triple mission de régulation, de pilotage et de prestation de services.

L'objectif stratégique poursuivi par le ministère chargé de la fonction publique consiste à développer la déconcentration managériale afin de donner aux chefs de service une capacité d'action en matière de GRH pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. La déconcentration managériale est en effet indispensable pour piloter un service par objectifs en recherchant la performance.

Beaucoup de démarches ou outils de modernisation aujourd'hui développés convergent autour de cet objectif, tels que :

- l'incitation des ministères à accroître la déconcentration juridique des actes ;
- le développement des niveaux territoriaux de gestion ou d'appui à la GRH, ainsi que des fonctions de suivi et de conseil en carrière ;
- l'allègement des contrôles ou accords *a priori*, pour laisser plus de marges de manœuvre aux gestionnaires ministériels (la DGAFP a ainsi pour sa part, s'agissant de la gestion des corps et emplois supérieurs, sensiblement réduit les règles applicables en matière de mobilité statutaire ou de conditions d'accès aux postes d'encadrement) ;
- la levée des freins à la mobilité et fusion de corps (cf. infra) pour réduire la place de la gestion administrative au profit de la gestion personnalisée ;
- l'incitation des administrations, dans le cadre en particulier de l'opérateur national de paie (cf. partie 4), à regrouper dans les plateformes ou centres de services le traitement d'actes administratifs et de préparation de la paie, permettant aux responsables RH locaux de mieux se consacrer à la gestion des parcours professionnels (cf. infra).

### 1.1.2.2 L'adaptation de l'organisation de la GRH

Certains ministères ont engagé une régionalisation de leur GRH pour mieux faire face aux enjeux. **Le ministère de l'Intérieur**, par exemple, a confié au niveau régional un rôle pivot en matière de gestion des effectifs et de la masse salariale en créant des budgets opérationnels de programme régionaux. Il a également décidé, à compter de 2010, que les commissions administratives paritaires (CAP) locales des corps administratifs fusionnés avec ceux de la Police nationale seront placées au niveau régional. Ce niveau

est en effet intermédiaire entre le positionnement actuel des CAP des personnels de la Police nationale (SGAP<sup>3</sup>) et celui des CAP des personnels de préfectures (département). En outre, les bureaux des ressources humaines (BRH) des préfectures de région vont prendre en charge un certain nombre d'actes de gestion RH auparavant effectués par les BRH des préfectures de département. Une gestion de proximité continuera à être effectuée au niveau départemental, notamment pour des actes dont la gestion au niveau régional n'apporterait aucune plus value ou pour tous les aspects de la GRH directement liés au management de proximité (gestion du dialogue social local, gestion de l'organisation des services ou du temps de travail, recensement et analyse des besoins de formation par exemple).

Autre exemple de cette régionalisation, **le ministère de la Santé** a mis en place des pôles de pilotage régionaux des emplois et de la masse salariale. Leur création a permis d'engager dans presque toutes les régions, un mouvement de mutualisation des fonctions de gestion des ressources humaines. Au début de l'année 2008, la gestion de la paye auparavant effectuée dans chaque service départemental a été concentrée par exemple au niveau de l'échelon régional.

**Au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire** (Meeddat), la fonction RH territoriale se positionne au niveau régional notamment grâce à la création d'une fonction de Directeur des ressources humaines au sein des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (Dreal). Les DRH devront ainsi :

- proposer et mettre en place une politique de GRH régionale ;
- coordonner les actions des chefs de service déconcentrés en matière de ressources humaines ;
- dialoguer avec les représentants des organisations syndicales ;
- assurer la gestion individuelle et collective des agents ;
- assurer le respect des règles d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
- assurer les relations avec les prestataires RH (formation, recrutement, conseil, etc.) dont les services de la région sont les bénéficiaires ;
- animer la communication interne vis-à-vis de l'ensemble des agents, en matière de ressources humaines.

<sup>3</sup> Secrétariat général pour l'administration de la police : il en existe huit, leur compétence territoriale est calquée sur celle des zones de défense.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

**Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP)** a choisi de mettre en place un réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (RAPS) pour accompagner les réformes. Le MAP considère en effet que dans un contexte marqué par une interministérialité croissante, notamment au niveau départemental, et par la création de plates-formes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines, il importe de maintenir un lien entre le ministère et ses personnels. À cette fin, le RAPS sera l'interlocuteur privilégié des plates-formes et contribuera au développement des carrières des agents. Dans la situation actuelle, hors administration centrale et services déconcentrés, seuls les personnels de catégorie A bénéficient d'un suivi personnalisé, réalisé par des ingénieurs généraux chargés de l'orientation et du suivi (Igos), affectés au Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (CGAAER). Les attentes des personnels, comme les enjeux de la réforme imposent de généraliser le dispositif à tous les personnels et d'en unifier le pilotage en évitant tout doublonnage. Pour ce faire, les trois réseaux actuels (IGIR, IG VIR<sup>4</sup>, IGOS) sont fusionnés sous l'autorité du secrétaire général. Ce nouveau réseau (RAPS) travaillera au bénéfice des agents des corps du MAP et des agents employés par le MAP et ses établissements publics. Compte tenu des spécificités de leur métier, les enseignants ne seront pas couverts par ce dispositif, sauf ceux qui envisageraient une reconversion professionnelle. Pour marquer l'intégration des trois réseaux, une nouvelle dénomination est retenue : les équipes interrégionales prendront le nom de missions d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (MAPS). Elles constitueront un réseau : le RAPS sera ainsi composé d'équipes territoriales et d'une tête de réseau nationale. Il travaillera en tant que de besoin en appui du CGAAER et des directions techniques concernées. Neuf équipes territoriales pour la métropole et une pour les DOM sont en cours de constitution, sous l'autorité du secrétaire général. Chaque équipe connaîtra l'ensemble des agents travaillant dans sa circonscription ainsi que leurs employeurs. La tête de réseau nationale, créée auprès du chef du service des ressources humaines afin d'assurer l'animation du réseau, de lui apporter un soutien et d'entretenir les contacts nécessaires avec de grands employeurs ou secteurs d'emploi pour lesquels la logique géographique n'est pas pertinente, sera donc légère. Cette tête de réseau aurait ainsi quatre types d'attributions :

- la mise en place, puis l'animation du réseau ;
- la professionnalisation des acteurs ;

<sup>4</sup> IGIR : inspecteur général interrégional ; IG VIR : inspecteurs généraux vétérinaires chargés de mission interrégionale.

- le suivi de la mise en œuvre du plan de transformation des ressources humaines, induit par les décisions issues du conseil de modernisation des politiques publiques ;
- le cas échéant, le suivi direct de quelques populations spécifiques.

**Le ministère de la Justice** a décidé de mettre en place en priorité des plateformes inter-régionales de service pour rechercher une plus grande mutualisation dans l'organisation de ses fonctions support. Un projet, en cours d'expérimentation sur des champs spécifiques (formation continue, action sociale), vise à créer neuf plateformes de service interrégionales, regroupant une large majorité des fonctions support du ministère au niveau déconcentré (achats, gestion financière, immobilier, informatique et ressources humaines).

### 1.1.2.3 La boîte à outils « mobilité/parcours professionnels »

Les ministères ont la responsabilité directe de la mise en œuvre des décisions du CMPP et utilisent les mesures qui sont mises à leur disposition par la DGAFP sous la forme d'une « boîte à outils ». Ces mesures ont été préparées à partir des échanges avec les représentants des employeurs publics et les gestionnaires des administrations, pour analyser concrètement les freins à la mobilité et à la fluidité des parcours. Elles se sont également appuyées sur les conclusions tirées des conférences sociales, notamment sur le thème des parcours professionnels.

Largement diffusée auprès des ministères, cette boîte à outils a vocation à être adaptée et complétée en fonction des demandes des ministères. Elle est à ce stade constituée des mesures suivantes :

- le projet de loi sur la mobilité et les parcours professionnels ;
- le décret n° 2008-366 du 17 avril 2008 instituant une prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint ;
- le décret n° 2008-367 du 17 avril 2008 instituant un complément indemnitaire en faveur de certains fonctionnaires de l'État à l'occasion d'opérations de restructuration ;
- le décret n° 2008-368 du 17 avril 2008 instituant une prime de départ volontaire ;
- le décret n° 2008-369 du 17 avril portant création d'une indemnité temporaire de mobilité ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- la circulaire n° 2166 du 21 juillet 2008 relative à la mise en œuvre des textes indemnitaires mobilité du 17 avril 2008 ;
- le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'État et la circulaire de mise en œuvre du 28 janvier 2009 ;
- la bourse interministérielle de l'emploi public mise en service le 5 juin dernier : [www.biep.gouv.fr](http://www.biep.gouv.fr) ;
- la foire aux questions « mobilité » sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr) ;
- les guides méthodologiques relatifs à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et à la mise en place de conseillers mobilité-carrière, publiés fin 2008 et accessibles en ligne sur le site de la fonction publique (cf. infra) ;
- les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH en cours de déploiement ;

En complément des mesures proposées par la DGAFP, les ministères peuvent également mettre en place des dispositifs spécifiques (cf. exemple du Meeddat repris dans l'encadré ci-après).

**Des dispositifs ministériels spécifiques  
pour accompagner les réformes :  
l'exemple des dispositifs d'écoute du Meeddat**

La réorganisation des structures territoriales du Meeddat (généralisation des DDEA et création des Dreal) et le repositionnement des missions du ministère (abandon de l'ingénierie publique concurrentielle) nécessitent une évolution des modalités de l'accompagnement mis en place au profit des agents.

Le dispositif d'écoute mis en place dans le cadre des réorganisations en 2007 a été adapté pour proposer un accompagnement individuel et/ou collectif permettant aux agents d'intégrer les conséquences de la réforme sur leur vie professionnelle et/ou personnelle (articulation vie professionnelle/vie privée).

La mise en place d'un dispositif d'écoute au sein des services en cours de création permet de :

- contribuer à informer les agents sur les différentes étapes de mise en place de ces nouvelles structures ;
- s'assurer que les agents s'approprient le nouveau projet d'organisation du service impliquant la fusion de différentes cultures.

Le lieu d'écoute mis en place doit permettre également d'accompagner les agents :

- en amenant les agents, issus de cultures différentes, à se projeter dans la nouvelle organisation du service et à en identifier les conséquences pour eux-mêmes ;
- en anticipant les difficultés auxquelles pourraient être confrontés les agents, notamment dans le cadre d'une mobilité professionnelle ;
- en permettant l'expression de leurs craintes, de leurs doutes et de leurs difficultés éventuelles, à la fois sur le plan professionnel mais aussi sur le plan de l'articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Des formations sont organisées afin d'impulser une dynamique collective entre les membres du dispositif d'écoute ainsi qu'un échange et un partage d'expériences entre les services.

Des recommandations, sur les actions susceptibles d'être mises en œuvre, ont ainsi été adressées par la DRH aux préfigureurs Dreal et DDEA afin d'accompagner les agents dans le cadre de la création de ces services et de l'évolution de leur mission.

*Source : Meedat, 2009*

### **1.1.2.4 L'adaptation de l'architecture statutaire vers une fonction publique de métiers**

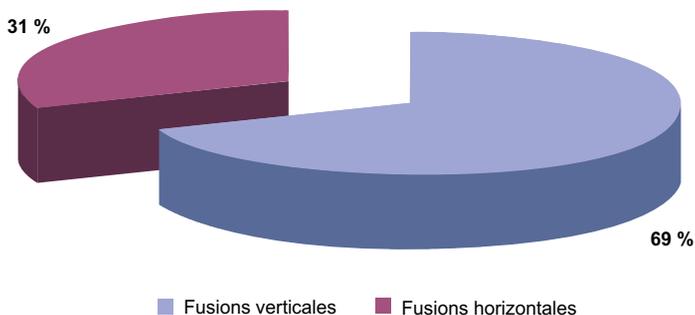
L'architecture des corps de la fonction publique de l'État a connu, depuis 2005, une évolution d'une ampleur inédite. Sur la base de la mise en œuvre du protocole Jacob, 440 corps ont en effet fait l'objet d'opérations de fusions, dont l'entrée en vigueur interviendra au plus tard en 2010, et permis la suppression de 320 corps. En 2005, 220 corps en voie d'extinction de fait ou de droit, et environ 700 corps « vivants » - c'est-à-dire des corps pour lesquels des recrutements interviennent de manière régulière et pour lesquels une commission administrative paritaire est constituée - étaient recensés. Le nombre des corps « vivants » a donc été ramené à 380 corps.

#### **1.1.2.4.1 Typologie des corps fusionnés depuis 2005**

Sur les 440 corps concernés par ces fusions, 352 corps relevaient de la catégorie C, 38 corps de la catégorie B et 50 corps de la catégorie A. Une analyse de la typologie de ces fusions conduit à distinguer celles dites « horizontales », qui concernent des corps de même niveau hiérarchique, de celles dites « verticales », relatives à des fusions de corps de niveaux hiérarchiques différents.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

### Les fusions regroupant des corps de même niveau hiérarchique ont concerné moins d'1/3 du nombre total de fusions



À l'intérieur de ces catégories, on peut constater que certaines fusions ont conduit à regrouper des corps de même nature, mais relevant d'affectations différentes. C'est en effet à cette occasion que la totalité des corps d'administration générale des services déconcentrés ont été fusionnés avec les corps correspondants d'administration centrale, en catégorie A, B et C.

D'autres ont répondu à une logique de rapprochement de corps exerçant des métiers différents, relevant de la même famille. La constitution, en catégorie C, des corps d'adjoints techniques des administrations de l'État résulte ainsi d'un regroupement des corps de conducteurs automobiles, d'agents des services techniques, d'ouvriers et maîtres ouvriers. On peut également citer, à titre d'exemple en catégorie A, la fusion du corps des conservateurs du patrimoine avec celui des conservateurs des musées d'histoire naturelle et des établissements d'enseignement supérieur.

Sur la base de cette typologie, on constate que 69 % des fusions ont été réalisées dans le cadre de fusions verticales. Celles-ci ont été très majoritairement mises en œuvre en catégorie C, notamment par la publication des décrets n° 2007-1760 et 2007-1761 du 23 décembre 2007. En effet, ces textes, qui fixent les dispositions statutaires applicables aux corps des adjoints administratifs et des adjoints techniques, permettent désormais d'assurer aux membres de ces corps, un déroulement de carrière du début au sommet de la grille de la catégorie C (de l'échelle 3 à l'échelle 6).

Les fusions obéissant à une logique « métiers » ont représenté 56 % des fusions mises en œuvre, près de la moitié d'entre elles ayant été réalisées au niveau de catégorie C. Les rapprochements de corps relevant de

services différents n'ont représenté, quant à eux que 22 % des fusions. Les fusions verticales « pures », résultant du rapprochement de corps de niveaux hiérarchiques différents, mais relevant des mêmes services et filières métiers, ont en effet représenté 22 % d'entre elles.

Les fusions mises en œuvre en catégorie A et B l'ont essentiellement été dans le cadre de rapprochement de corps de mêmes niveaux. Elles se répartissent de manière plus équilibrée entre les fusions résultant d'un rapprochement de métiers (42 %), et celles liées à des rapprochements de services (58 %).

Il faut enfin relever la très faible proportion de fusions ayant couvert plusieurs périmètres ministériels, ces opérations ayant alors, le plus souvent, anticipé l'évolution de ces périmètres.

### **1.1.2.4.2 Vers une nouvelle étape prenant mieux en compte les familles de métiers**

Les corps « vivants » de la fonction publique de l'État résultant de ce processus de fusion se répartissent entre catégories comme suit :

- catégorie A : 223 ;
- catégorie B : 91 ;
- catégorie C : 66.

Le recensement des corps comptant les effectifs les plus importants dans la fonction publique de l'État révèle une situation restant très contrastée. Plus de 70 % des effectifs de l'État relèvent en effet d'une cinquantaine de corps, 140 corps environ couvrant 1,47 M d'agents, soit environ 90 % des effectifs de l'État. À l'inverse, les 70 corps des administrations de l'État comptant moins de 150 agents, restent encore trop nombreux. De la même manière, les corps d'établissement, qui regroupent environ 5 % des effectifs titulaires de la fonction publique de l'État, représentent 22 % de ses corps.

Cette situation de morcellement constitue un obstacle à la fluidité des parcours professionnels, et à la mobilité des agents.

De ce bilan, il ressort que la mise en place d'une fonction publique de métiers et l'approfondissement de la mobilité nécessitent de poursuivre le mouvement de réduction du nombre des corps de la fonction publique de l'État, pour les rassembler en grandes familles. Un plan de relance des fusions de corps visant à poursuivre les efforts de rationalisation engagés a, en conséquence, été lancé en 2009, à partir de la concertation menée sur la base du *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* rédigé par Jean-Ludovic Silicani, tant avec les partenaires sociaux qu'avec les employeurs publics.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Les ministères ont été invités à mettre en œuvre trois catégories de fusions, tout en privilégiant une approche « métiers » :

- la fusion ou la mise en extinction de corps à faibles effectifs ;
- la fusion de corps relevant d'un même périmètre ministériel. La réforme de la catégorie B, mise en œuvre dans le cadre du troisième volet du relevé de conclusions du 21 février 2008 (cf. partie 2.6), qui se traduira par la création d'un nouvel espace statutaire permettant de regrouper, en une seule grille, des corps recrutant au niveau du baccalauréat et des corps recrutant au niveau bac +2, représentera une opportunité de fusion. Après avoir réuni les corps d'administration centrale et les corps des services déconcentrés, le rapprochement de corps d'établissement - qui couvrent souvent de faibles effectifs - avec des corps d'administration de l'État du ministère de tutelle permettra d'ouvrir des perspectives de mobilité aux personnels de ces établissements.

### 1.1.2.5 L'évolution du contrat dans la fonction publique

Les agents contractuels occupent, dans la fonction publique, une place qu'on peut évaluer à environ 20 % du total des emplois. Leur situation a fait l'objet d'analyses et de propositions développées au sein du *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*. Ce rapport constate qu'un certain nombre d'évolution des règles régissant ces agents pourrait intervenir de manière coordonnée avec les évolutions statutaires pour la gestion des fonctionnaires.

Le rapport reconnaît qu'il est indispensable, pour satisfaire aux principes d'adaptabilité et de continuité du service, que les administrations soient en mesure de recourir au contrat, de manière complémentaire au statut. En revanche, il écarte l'option de la mise en place d'une fonction publique dite « duale », c'est-à-dire dans laquelle certains emplois sont exclusivement réservés à des agents relevant d'un statut et d'autres uniquement à des agents contractuels.

Les diverses propositions formulées par le *Livre blanc* ont servi de support à une réflexion globale conduite au second semestre 2008 sur la place du contrat dans la fonction publique, dans le double objectif de répondre aux besoins des gestionnaires et d'enrichir un cadre juridique qui a déjà connu des évolutions récentes.

L'agenda social pour la fonction publique en 2009 retient une orientation générale qui consiste, sans modifier l'équilibre global entre la place de fonction publique de carrière et celle du contrat, à engager une réflexion ouverte avec les employeurs publics et les organisations syndicales sur les conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique pour

qu'elles répondent mieux à la réalité des besoins des administrations tout en inscrivant également cette catégorie d'agents dans une logique de parcours et de valorisation professionnels.

### **1.1.2.5.1 Le droit du contrat a connu des améliorations récentes**

La loi n° 2005-843 du 26 juillet 2005 portant diverses mesures de transposition du droit communautaire à la fonction publique a modifié le statut de la fonction publique sur de nombreux points. Elle a notamment introduit un dispositif de lutte contre la précarité des agents contractuels pour assurer la transposition de la directive 1999/70/CEE du 28 juillet 1999 concernant l'accord-cadre CES, UNICE et CEEP<sup>5</sup> sur le travail à durée déterminée, qui interdit le recours abusif à des contrats à durée déterminée (CDD) successifs. Il était en effet nécessaire de modifier les règles applicables au recrutement de contractuels dans la fonction publique, pour lesquels seul était prévu le recrutement en contrat à durée déterminée.

C'est ainsi que la loi du 26 juillet 2005 prévoit de limiter le recours au CDD pour une période d'emploi maximale de six années. Au-delà de cette période, si l'administration souhaite faire perdurer la relation contractuelle, celle-ci ne pourra renouveler le contrat que pour une durée indéterminée et par décision expresse.

La loi du 26 juillet 2005 a constitué une première étape parmi les évolutions récentes du cadre juridique du contrat dans la fonction publique. L'introduction des CDI dans la fonction publique et le protocole d'accord du 25 janvier 2006 relatif à la promotion professionnelle et à l'amélioration des carrières ont rendu indispensable l'amélioration des conditions d'emplois des agents non titulaires. C'est pourquoi, le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986, qui constitue le socle du régime juridique des agents non titulaires de la fonction publique de l'État, a été révisé à deux reprises en 2007 et 2008. Ces modifications ont permis de progresser sur la voie d'une clarification et d'une amélioration de la gestion des agents non titulaires.

La réforme du décret sur les agents non titulaires intervenue en 2007 a tout d'abord introduit l'entretien préalable à la notification du renouvellement du contrat lors de sa reconduction en CDI. Ce n'est qu'après l'entretien qu'elle peut notifier son intention de renouveler ou non le contrat, en respectant un délai de prévenance de trois mois.

Cette réforme a par ailleurs renforcé les garanties applicables aux agents non titulaires, en particulier aux agents bénéficiant d'un CDI, en introduisant le principe du réexamen périodique de la rémunération des

<sup>5</sup> CES : confédération européenne des syndicats ; UNICE : union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe ;  
CEEP : centre européen des entreprises à participation publique.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

agents non titulaires. Le dispositif permet qu'une discussion entre l'employeur et l'agent puisse avoir lieu sur les conditions de sa rémunération au moins tous les trois ans.

En lien avec cette clause de rendez-vous salarial, un dispositif d'évaluation professionnelle est désormais obligatoire pour les agents employés à durée indéterminée. L'évaluation des agents non titulaires participe d'une démarche de management par la performance et d'atteinte des objectifs fixés en cohérence avec ceux du service et de la politique publique dans laquelle celui-ci s'inscrit. Elle doit intervenir au minimum tous les trois ans. Un dispositif similaire peut être prévu pour les agents en CDD.

Cette réforme a également conféré un droit d'accès des agents non titulaires à leur dossier administratif. Ce dossier, qui comporte l'ensemble des pièces intéressant la situation administrative de l'agent, ne doit faire état ou ne comporter aucune mention relative à ses opinions, ses activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques, ou aux sanctions amnistiées.

De nouveaux instruments de mobilité pour les agents en CDI ont également été créés : la mise à disposition et le congé de mobilité. La mise à disposition s'exerce dans les mêmes conditions que celle des fonctionnaires. Le congé de mobilité permet quant à lui à l'agent de suspendre son CDI dans son administration d'origine pour exercer une mobilité auprès d'une autre personne publique pour une période de 3 ans renouvelable une fois. Si les deux parties souhaitent poursuivre la relation contractuelle au-delà de six ans, l'agent pourra bénéficier d'une reconduction de son contrat en CDI. Dans les deux cas, le réemploi de l'agent dans son administration d'origine à l'issue de la période de mobilité se fait dans les conditions de droit commun.

Ces évolutions ont été complétées par la diffusion d'une circulaire de la DGAFP du 26 novembre 2007 qui éclaire les administrations sur l'application du décret du 17 janvier 1986 et fournit une doctrine d'emploi synthétique et opérationnelle pour la gestion des contractuels employés par l'État.

#### **1.1.2.5.2 L'ouverture d'un nouveau cycle de concertation avec les organisations syndicales à la fin du premier semestre 2009**

Le Gouvernement veut aujourd'hui donner un nouvel élan à la réflexion sur l'évolution du contrat à partir des retours d'expérience fournis lors de réunions de l'automne dernier et en tenant compte du contexte économique et de la nécessité d'offrir des réponses aux problématiques liées à la fin des contrats.

Dans ce cadre, un groupe de travail associant les administrations et les organisations syndicales se réunira d'ici la fin du premier semestre 2009 pour discuter des perspectives de réforme qui pourraient être retenues.

Ce groupe de travail piloté par la DGAFP sera chargé d'examiner les voies et moyens d'un renforcement des garanties offertes aux contractuels dans le contexte de la crise économique et d'une plus forte exposition au « risque chômage », de poursuivre les réflexions sur l'amélioration du cadre d'emploi des agents non titulaires dans la fonction publique et d'harmoniser et de clarifier le cadre de gestion.

À l'issue des travaux, une refonte du décret du 17 janvier 1986 relatif aux agents non titulaires de la fonction publique de l'État pourra être entreprise dans l'immédiat, avant d'envisager l'adaptation de ces évolutions à la fonction publique territoriale et hospitalière.

### 1.1.3 La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

#### 1.1.3.1 Une méthodologie adaptée

Les ajustements ressources/emplois nécessitent du temps et mobilisent tous les leviers d'action de la GRH (affectation, formation, recrutement...). Dans un contexte marqué à la fois par la persistance des enjeux démographiques et du renouvellement lié au « papy boom » et par des réorganisations importantes des services de l'État dans le cadre de la RGPP, la gestion prévisionnelle des ressources humaines s'impose plus que jamais comme un axe essentiel de GRH.

Le guide méthodologique relatif à la GPRH<sup>6</sup>, élaboré avec les ministères en 2008 par la DGAFP, distingue pour les services de l'État trois démarches de GPRH qui correspondent à trois niveaux d'exercice de la fonction RH.

- 1 - la GPRH ministérielle** correspond à la GRH pilotée par le DRH central ;
- 2 - la GPRH opérationnelle** correspond quant à elle à la compétence RH managériale des chefs de service déconcentré ou centraux : le chef de service en tant que nouvel acteur de la GRH ne doit pas être exonéré de la contrainte temporelle des processus d'adaptation et de gestion et de la prise en compte, à son niveau, de la « soutenabilité budgétaire » des décisions envisagées par le manager en matière de dépenses de

<sup>6</sup> cf. guide méthodologique sur la GPRH dans les services de l'État, DGAFP disponible sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr).

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

personnel. Parallèlement, une gestion plus contrainte des ressources humaines doit tenir compte des besoins en RH exprimés par les employeurs directs des agents. En conséquence, la GPRH opérationnelle permet :

- d'éclairer le manager dans l'exercice de la fonction RH déconcentrée ;
- de faire part au DRH - de façon anticipée - des besoins quantitatifs et qualitatifs RH.

**3 - la GPRH interministérielle locale** est liée à l'espace RH interministériel dont les contours sont définis en fonction des besoins des services déconcentrés dans une problématique de bassin local d'emplois. Cette démarche locale a pour objectif de développer les solidarités interservices en matière de GRH et de favoriser les mobilités interministérielles locales. Elle doit être mise en oeuvre par la plateforme régionale d'appui interministériel à la GRH (cf. partie 1.1.4).

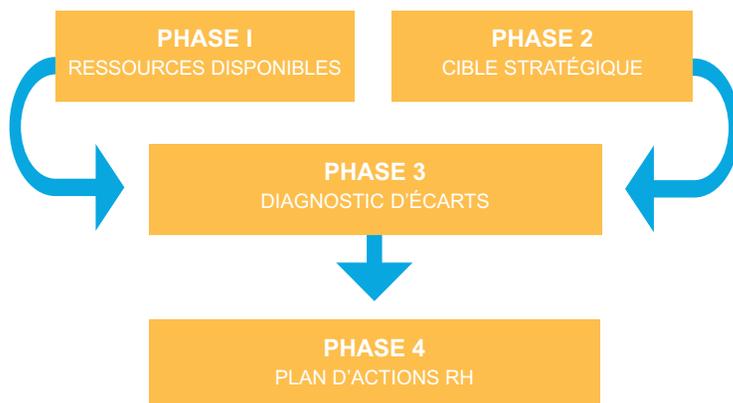
Ce qu'est la GPRH...	Ce que la GPRH n'est pas...
Une démarche au service de la gestion des ressources humaines	Une affaire de spécialistes, déconnectée des pratiques gestionnaires
Une démarche pour agir	Un simple recueil d'informations
Une démarche qui mobilise des outils quantitatifs mais aussi qualitatifs en vue de la réalisation d'un plan d'action	Une étude statistique
Une démarche qui est fondée sur des prévisions en matière d'objectifs mais aussi d'évolution des paramètres de gestion	Une étude prospective
Une démarche qui doit être le socle du dialogue social	Un bilan social

Le guide méthodologique rappelle enfin, par opposition à certaines préconisations et pratiques antérieures, que le socle de la méthode, commun aux trois démarches GPRH, doit distinguer les quatre phases suivantes :

- la première a pour objectif de mettre à jour **les ressources disponibles à moyen terme** à partir des déterminants connus. Il faut à partir d'un recensement des RH existantes effectuer des exercices de simulation pour savoir ce que deviendront ces RH à l'échéance déterminée. Cette phase est technique et mobilise les services statistiques ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- la deuxième vise à déterminer le plus précisément possible la **cible stratégique**. Il s'agit de déterminer les besoins en ressources humaines de l'organisation à partir de l'analyse de ses missions et de ses conditions d'exercice. Cette phase est stratégique ; le DRH doit traduire en langage « RH » les orientations fixées par l'autorité politique ;
- la troisième phase est celle du **diagnostic des écarts** entre ce qui est voulu et ce qui est disponible sans rien changer. Préalable à la prise de décision, cette phase doit être partagée avec les organisations syndicales ;
- la quatrième phase est celle qui permet au DRH de définir le **plan d'actions RH** qui doit être également concerté avec les partenaires sociaux.



Source : Guide méthodologique GPRH 2008

### Un exemple de coopération avec le Maroc : formation de formateurs sur la Gpeec à Rabat

La DGAFP est engagée dans plusieurs processus de coopération internationale (cf. partie 3.3.2), ce qui lui permet de développer des partages d'expérience et d'apporter un retour sur les meilleures pratiques des administrations françaises. Dans ce contexte, le ministère de la modernisation des secteurs publics (MMSP) et la Banque mondiale ont organisé un séminaire de formation de formateurs sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) à Rabat les 28, 29 et 30 janvier 2009. Cette formation a permis aux 72 responsables et agents des directions et services chargés de la gestion des ressources humaines (DRH) de 34 ministères, départements, hauts commissariats et secrétariats d'État, de préciser, créer et concrétiser un consensus sur les concepts et la méthode

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

de Gpeec précisée dans le guide méthodologique élaboré par l'appui de la Banque mondiale avec l'équipe du comité REC sous l'égide du MMSP en 2008. La formation a été assurée par le chef du bureau de la gestion prévisionnelle de l'emploi public de la DGAFP.

La formation a permis d'éclaircir certains aspects de la Gpeec qui posaient encore quelques problèmes aux participants et à leurs administrations respectives sur :

- le préalable d'un Répertoire emploi-compétences (REC) qui constitue le socle de la démarche Gpeec ;
- le lien et surtout la compatibilité entre gestion des compétences et gestion statutaire : cette mise au point était nécessaire pour que les DRH comprennent comment donner une suite concrète en termes de gestion à l'exercice Gpeec ;
- la nécessité de respecter avec rigueur les quatre phases de la méthode tout en adaptant l'exercice Gpeec aux caractéristiques des ministères ;
- la possibilité de commencer un exercice Gpeec sans attendre d'avoir tous les outils à condition cependant d'avoir achevé son REC ;
- le besoin d'outils informatiques performants et adaptés (SIRH et systèmes décisionnels) pour donner à la Gpeec toute sa dimension, pour bien prendre en compte les services déconcentrés dans l'analyse, mais aussi pour l'inscription des ressources humaines dans la loi de finances et le processus de gestion axée sur la performance ;
- l'importance de l'implication des cadres dirigeants (SG et DRH) dans la mesure où la Gpeec est un changement de culture administrative autant qu'une nouvelle méthodologie de gestion ;
- la complémentarité de l'ensemble des leviers d'action de GRH (formation, promotion, rémunération, mobilité, évaluation et recrutement) ;
- la complémentarité de l'ensemble des leviers d'action de GRH (formation, promotion, rémunération, mobilité, évaluation et recrutement) ;
- l'impératif de la communication tout au long de la démarche, notamment avec les partenaires sociaux. La formation a également porté sur les aspects très techniques détaillés dans le guide support, en replaçant chaque outil dans le contexte plus général de la démarche Gpeec et en incitant les participants à user de leur capacité d'initiative pour en adapter les détails dans le contexte de leur propre administration sans pour autant diluer la nécessaire unité de l'ensemble ni contredire les grands axes détaillés ci-dessus: les résultats de la Gpeec alimenteront notamment la future nomenclature des emplois, elle-même initialement fondée sur le résultat des REC, d'où la nécessité de garder une démarche unifiée et harmonieuse entre administrations.

*Source : Catherine Laurent, Banque mondiale, Janvier 2009*

### 1.1.3.2 Le projet « transformation RH »

La Direction générale de la modernisation de l'État (DGME), en lien avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), a accompagné trois premiers ministères volontaires (Intérieur, Agriculture, Défense) dans une démarche de transformation RH qui a permis l'identification des marges de manœuvre RH ministérielles et interministérielles.

#### 1.1.3.2.1 La démarche « transformation RH » conduite avec les administrations centrales

La démarche de transformation RH a consisté avec l'aide de consultants à :

- cartographier les effectifs actuels par emploi-type, structure et zone géographique (pour un périmètre global de près de 160 000 ETP pour les trois ministères) ;
- établir une projection des départs naturels (principalement les départs à la retraite et autres départs comme les démissions) ;
- définir des effectifs cibles au regard des mandats RGPP et des autres réformes ;
- établir les écarts par emploi-type, structure et zone géographique ;
- identifier les redéploiements possibles par emploi-type, structure et zone géographique en recourant à la mobilité ministérielle et à la mobilité interministérielle et identifier les besoins de ressources par emploi-type, structure et zone géographique ;
- établir des plans de transformation RH et des plans d'accompagnement.

Les résultats concrets auxquels sont parvenus les trois ministères ont confirmé la nécessité :

- de décliner les impacts RH des réformes pour avoir une bonne lisibilité, indispensable à la définition des plans de Gpeec et des schémas stratégiques de GPRH ;
- d'avoir un cadrage national pour organiser les mobilités, les recrutements et concevoir les politiques RH ;
- de jouer le jeu interministériel au niveau régional à l'aide des plates-formes pour redéployer les effectifs et répondre aux vacances de postes ;
- de mettre en mouvement l'ensemble des leviers RH dont les nouveaux outils mobilité (Bourse interministérielle de l'emploi public, bourses régionales, plates-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH, conseillers mobilité-carrière, projet de loi mobilité et parcours professionnels...).

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

**1.1.3.2.2 Le pilote « transfo RH local »**

Un pilote « transfo RH local » est en cours d'expérimentation dans les régions préfiguratrices des plates-formes (Nord-Pas-de-Calais et Picardie) et deux nouveaux ministères ont accepté d'intégrer la démarche dans ces régions : le Meeddat et le ministère de la Culture. Il s'agit de décliner les plans nationaux en les contextualisant et de favoriser la mise en place de passerelles ministérielles et interministérielles au sein d'un même bassin d'emploi.

La première phase de l'expérimentation qui devrait durer jusqu'à l'été avant sa généralisation dans l'ensemble des régions, a consisté à rencontrer les acteurs locaux et identifier avec eux les effectifs à redéployer ou à recruter, consolidant ou précisant ainsi les données des plans nationaux.

Un certain nombre d'enseignements peuvent d'ores et déjà être tirés :

Sur des volumes importants de mobilités à piloter (périmètre interrégional représentant 5 600 agents, hors agents Meeddat et Culture), 230 agents sont appelés à changer de poste (dont 141 à l'extérieur de leur ministère d'origine) tandis que 574 postes sont à pourvoir au total. Les premières passerelles de mobilité interministérielle montrent un fort potentiel de réalisation effective des mouvements à l'intérieur du périmètre des ministères concernés, cependant les freins à la mobilité identifiés sur des cas concrets (procéduraux, indemnitaires, opérationnels, réglementaires,...) devront être levés pour permettre leur réalisation effective.

Dans la continuité des actions initiées par la DGAFP lors des conférences sociales, un plan d'action a été élaboré pour contribuer à lever ces freins à la mobilité. La première série d'actions engagée dans ce cadre par la DGAFP s'articule autour de dix axes :

- la charte nationale de gestion RéATE (cf. partie 1.1.1) ;
- la charte de fonctionnement et de gouvernance des plates-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH (cf. partie 1.1.4) ;
- la charte de mobilité (cf. partie 2.4.2) ;
- l'information et la communication autour de la boîte à outils ;
- la formation des équipes des plates-formes ;
- la cartographie et le calendrier des procédures de décision en matière de mobilité ;
- l'élaboration d'un dossier-type de mobilité ;
- la mise en circulation de fiches « problèmes-solutions » issues de l'expérience très concrète des plates-formes ;

- la réflexion autour de la régulation des recrutements ;
- la réflexion sur les modalités financières de facilitation des mobilités interministérielles.

Ces sujets sont, pour la majorité d'entre eux, en cours de traitement. Le travail avec les acteurs sur le terrain montre toutefois que le pilotage des mobilités au niveau ministériel et régional est la première condition de succès de la démarche. Ce sont en effet les informations fournies par les acteurs ministériels locaux qui alimentent les outils du responsable de la plate-forme interministérielle. Or, dans le cadre de l'expérimentation, le constat a été fait que si les gestionnaires parviennent à faire des prévisions à horizon d'un an, les prévisions au-delà constituent un exercice difficile. Un grand nombre de projets ou de réformes nationales doivent faire l'objet de davantage d'informations aux responsables locaux en termes de déclinaison RH et de calendrier.

Les prochaines étapes de l'expérimentation doivent permettre de préciser les passerelles de mobilités par métier et d'initier l'identification des premières mobilités individuelles par les responsables locaux, ainsi que leur plan de mise en œuvre.

Enfin commencera à l'été une extension sur l'ensemble du territoire de cette expérimentation, se basant sur la déclinaison régionale des plans de transformation RH réalisés dans les ministères de la Défense, de l'Intérieur et de l'Agriculture, en liaison étroite avec la mise en place des plateformes régionales d'appui interministériel à la GRH.

### **1.1.3.3 L'identification de la cible stratégique et la mise à jour des désajustements**

Plusieurs ministères commencent à intégrer la dimension métier dans leur démarche de GPRH afin de définir plus précisément leurs besoins, comme le fait la mission ministérielle travail-emploi depuis 2006 (cf. extraits repris dans le tableau ci-dessous). Le scénario-cible de gestion prévisionnelle présenté distingue une répartition cible des effectifs de référence des services déconcentrés au 31 décembre 2009 qui a été arrêtée avec les responsables des programmes d'intervention et les directions concernées (Direction générale du travail, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique) et une répartition-cible au 31 décembre 2011 qui a été construite sur la base notamment des plafonds d'emploi pluriannuels et qui sera à son tour soumis à la validation des directions métier. Il est à noter que le scénario intègre les effectifs transférés au titre de la fusion des services d'inspection.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

**Extrait de la répartition cible des ETPR des services déconcentrés  
de la mission Travail-emploi (31 décembre 2009 / 31 décembre 2011)  
après prise en compte de la fusion des services d'inspection (1<sup>ère</sup> partie)**

Métiers	ETPR 31/12/2007				ETPR 31/12/2008 (répartition estimée)			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Responsable de pôle « politiques et dispositifs d'intervention »	160	18	1	178	151	115		166
Chargé de l'animation et de l'ingénierie de projets territoriaux (animateur territorial)	319	3		322	310	3		313
Pilote opérationnel de dispositifs	280	217	4	502	257	201	5	463
Gestionnaire de dossier et d'information	77	486	1 021	1 584	72	462	937	1 471
<b>Total Conception, promotion et mise en œuvre des politiques et dispositifs</b>	<b>836</b>	<b>724</b>	<b>1 025</b>	<b>2 586</b>	<b>790</b>	<b>681</b>	<b>942</b>	<b>2 413</b>
Responsable de pôle « contrôle »	70	8	1	79	66	8		74
Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	517			517	577			577
Contrôleur chargé du contrôle des entreprises	1	1 128	2	1 131		1 239		1 239
Chargé du contrôle de la formation professionnelle	65	58		123	67	60		127
Chargé du suivi de la recherche d'emploi	14	203	12	228	12	203	18	233
<b>Total Réglementation et contrôle</b>	<b>667</b>	<b>1 398</b>	<b>14</b>	<b>2 079</b>	<b>722</b>	<b>1 510</b>	<b>18</b>	<b>2 250</b>
Ingénieur de prévention	60			60	66			66
Médecin inspecteur du travail et de la main d'œuvre	59			59	62			62
Chargé de l'appui ressources et méthodes de l'inspection du travail	63	24	2	88	70	25	2	97
Chargé de l'appui juridique et des recours	40	25		65	40	25	2	67
Référent juridique	2			2	12			12
<b>Total Expertise et appui aux services</b>	<b>225</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	<b>275</b>	<b>250</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>304</b>
Chargé de l'accueil / Standardiste		7	219	226		6	215	221
Chargé du renseignement travail	4	461	106	571	5	460	100	565
<b>Total Accueil et renseignement des usagers</b>	<b>4</b>	<b>468</b>	<b>325</b>	<b>797</b>	<b>5</b>	<b>466</b>	<b>315</b>	<b>786</b>
Responsable budgétaire et financier	28	20	3	51	34	25	3	62
Chargé de la programmation des moyens	6	23	5	34	8	25		33
Expert marchés publics	1			1	2			2
Chargé de l'exécution et de la qualité comptable	8	31	100	140	10	40	106	156
Contrôleur de gestion	23	18	2	42	16	20	2	38
<b>Total Ressources budgétaires et financières</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>111</b>	<b>268</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>291</b>
Responsable des ressources humaines	29	35	3	66	38	37		75
Gestionnaire des ressources humaines, de l'action sociale des relations sociales	3	51	110	164	7	59	120	186
Correspondant de formation	10	27	5	42	17	27	5	49
Conseiller prévention et sécurité	2	3	1	5	2	3	1	6
Assistant de service social		8		8		8		8
Médecin de prévention	2		1	3	2			2
Infirmier en médecine de prévention			2	2			2	2
<b>Total Ressources humaines</b>	<b>45</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>291</b>	<b>66</b>	<b>134</b>	<b>128</b>	<b>328</b>
Responsable des moyens de fonctionnement et de la logistique	11	29	2	42	20	31		51
Gestionnaire des moyens de fonctionnement		26	57	84		30	66	96
Chargé de services ou d'interventions techniques	1	7	151	159		7	123	130
<b>Total Logistique et moyens de fonctionnement</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>211</b>	<b>285</b>	<b>20</b>	<b>68</b>	<b>189</b>	<b>277</b>

## Extrait de la répartition cible des ETPR des services déconcentrés de la mission Travail-emploi (31 décembre 2009 / 31 décembre 2011) après prise en compte de la fusion des services d'inspection (2<sup>ème</sup> partie)

Métiers	Cible au 31/12/2009				Cible au 31/12/2011			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Responsable de pôle « politiques et dispositifs d'intervention »	151	115		166	161	115		176
Chargé de l'animation et de l'ingénierie de projets territoriaux (animateur territorial)	313	3		316	313	3		316
Pilote opérationnel de dispositifs	263	219		482	263	239		502
Gestionnaire de dossier et d'information	72	631	816	1519	72	631	716	1419
<b>Total Conception, promotion et mise en œuvre des politiques et dispositifs</b>	<b>799</b>	<b>868</b>	<b>816</b>	<b>2 483</b>	<b>809</b>	<b>888</b>	<b>716</b>	<b>2 413</b>
Responsable de pôle « contrôle »	68	8		76	84	8		92
Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	875			875	925			925
Contrôleur chargé du contrôle des entreprises		1 593		1 593		1693		1693
Chargé du contrôle de la formation professionnelle	67	61		128	67	61		128
Chargé du suivi de la recherche d'emploi	8	53	12	73				
<b>Total Réglementation et contrôle</b>	<b>1 018</b>	<b>1 715</b>	<b>12</b>	<b>2 745</b>	<b>1 076</b>	<b>1 762</b>		<b>2 838</b>
Ingénieur de prévention	72			72	76			76
Médecin inspecteur du travail et de la main d'œuvre	66			66	72			72
Chargé de l'appui ressources et méthodes de l'inspection du travail	72	28		100	72	30		102
Chargé de l'appui juridique et des recours	40	26		66	40	22		62
Référent juridique	12			12	12			12
<b>Total Expertise et appui aux services</b>	<b>262</b>	<b>54</b>		<b>316</b>	<b>272</b>	<b>52</b>		<b>324</b>
Chargé de l'accueil / Standardiste		9	205	214		7	205	212
Chargé du renseignement travail	2	426	67	495		366	47	413
<b>Total Accueil et renseignement des usagers</b>	<b>2</b>	<b>435</b>	<b>272</b>	<b>709</b>		<b>373</b>	<b>252</b>	<b>625</b>
Responsable budgétaire et financier	34	27	3	64	28	27	3	58
Chargé de la programmation des moyens	8	28		36	8	28		36
Expert marchés publics	2			2	2			2
Chargé de l'exécution et de la qualité comptable	10	47	87	144	8	39	67	114
Contrôleur de gestion	16	20	1	37	16	20	1	37
<b>Total Ressources budgétaires et financières</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>91</b>	<b>283</b>	<b>62</b>	<b>114</b>	<b>71</b>	<b>247</b>
Responsable des ressources humaines	39	40		79	28	40		68
Gestionnaire des ressources humaines, de l'action sociale des relations sociales	7	72	96	175	12	64	88	164
Correspondant de formation	17	31	3	51	17	31		48
Conseiller prévention et sécurité	2	3	1	6	2	3	1	6
Assistant de service social		8		8		8		8
Médecin de prévention	2			2	2			2
Infirmier en médecine de prévention			2	2			2	2
<b>Total Ressources humaines</b>	<b>67</b>	<b>154</b>	<b>102</b>	<b>323</b>	<b>61</b>	<b>146</b>	<b>91</b>	<b>298</b>
Responsable des moyens de fonctionnement et de la logistique	20	32		52	26	24		50
Gestionnaire des moyens de fonctionnement		33	55	88		30	47	77
Chargé de services ou d'interventions techniques		8	118	126		8	118	126
<b>Total Logistique et moyens de fonctionnement</b>	<b>20</b>	<b>73</b>	<b>173</b>	<b>266</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>165</b>	<b>253</b>

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

La plupart des ministères ont par ailleurs identifié les désajustements liés à la mise en œuvre des décisions du Conseil de modernisation des politiques publiques.

Par exemple, au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du territoire (Meeddat), l'impact de la RGPP sur les missions fait ressortir trois catégories :

- les missions dont les effectifs sont maintenus ;
- les missions dont les effectifs vont diminuer, voire disparaître comme l'ingénierie publique concurrentielle ;
- les missions dont les effectifs vont être renforcés, essentiellement dans le domaine du logement et du Grenelle de l'environnement.

À cet exercice sur les missions, décliné par macro-grades, s'est ajoutée une demande des responsables de programmes de repyramider des postes de C en B et de B en A, afin de mieux coller aux objectifs redéfinis du Meeddat.

Selon cette approche, les mesures prévues dans le cadre de la RGPP définissent précisément les évolutions des enveloppes d'ETP affectées à chaque programme.

## Synthèse des évolutions sur la période 2009-2011

Missions	Total des évolutions 2009-2011	2009	2010	2011
Redéploiement pour la mise en œuvre du « Grenelle de l'environnement »	1 450	423	470	557
Mutualisation des fonctions support	- 1 253	- 410	- 415	- 428
Rationalisation de l'organisation de voies navigables de France	- 186	- 64	- 60	- 62
Réorganisation des affaires maritimes	- 190	- 64	- 63	- 63
Ingenierie de développement en direction inter-départementale des routes (DIR)	- 120	- 65	- 28	- 27
Réorientation des activités du réseau scientifique et technique	- 300	- 110	- 100	- 90
Suppression progressive de l'activité d'ingénierie concurrentielle	- 3 273	- 1 090	- 1 090	- 1 093
Gains de productivité sur les infrastructures aéroportuaires	- 44	- 20	- 14	- 10
<b>Total des évolution du budget général</b>	<b>- 3 916</b>	<b>- 1 400</b>	<b>- 1 300</b>	<b>- 1 216</b>

Le Meeddat a ensuite précisé son analyse en termes d'effectifs, de métiers et de compétences et a mis en évidence des désajustements déjà perceptibles entre emplois à reconvertir, agents en place et emplois nouveaux.

Ainsi, les réductions d'effectifs sur les fonctions support liées aux processus de mutualisation vont toucher essentiellement des agents de catégorie C et B, très présents sur ces champs professionnels.

De même, dans le champ de l'ingénierie publique concurrentielle, à laquelle il doit être mis un terme d'ici 2011, un certain nombre d'agents devront effectuer une reconversion professionnelle car l'âge moyen des agents concernés (dessinateurs et contrôleurs) est encore assez jeune et ne permet pas d'imaginer un ajustement par les seuls départs en retraite.

Les emplois nouveaux (environ 1450) sont positionnés, quant à eux, majoritairement sur le renforcement de missions préexistantes, là où résident des enjeux importants en termes de sécurité (surveillance des ouvrages hydrauliques, préventions des risques technologiques, dépollution des sols), de développement durable et d'économies d'énergie (diagnostic et entretien des bâtiments publics, promotion d'éco-quartiers) et enfin de préservation des ressources (gestion de l'eau, biodiversité).

### **1.1.3.4 Le premier facteur d'ajustement : les départs**

La fonction publique connaît actuellement de très nombreux départs à la retraite (65 à 70000 par an). Ces départs facilitent les réallocations d'effectifs et fondent les schémas d'emplois pluriannuels. C'est donc une variable d'ajustement essentielle qu'il convient de maîtriser. La capacité à faire « vieillir » l'existant, c'est-à-dire à simuler tous les départs dépend de la qualité des outils informatiques disponibles et de la prévisibilité des comportements dans un contexte de réforme, notamment celle des retraites, qui a eu pour effet de retarder les départs, dans la catégorie A en particulier. Diverses initiatives témoignent de l'objectif de prendre en compte plus finement encore ces perspectives et ces changements.

Le Secrétariat général des ministères économique et financier a donc souhaité engager une démarche visant à définir une méthodologie de réalisation des projections de départs à la retraite, méthodologie partagée par toutes les directions.

L'objectif de ce chantier est triple :

- harmoniser l'ensemble des méthodes de suivi des départs définitifs ;
- fiabiliser les données issues des projections démographiques en les confrontant à de nouvelles sources d'informations ;

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

- développer la capacité d'analyse qualitative, notamment sur les motifs de départ à la retraite, les incidences des réformes passées et à venir et la perception de ces réformes par les agents.

Sur la base de ces objectifs, trois dispositifs, arrêtés conjointement avec les directions, ont été mis en place début 2009 afin de répondre aux besoins de connaissance des évolutions des départs définitifs à court, moyen et long termes.

### 1 - Le suivi infra-annuel des départs définitifs

Une enquête sera menée en janvier et juin chaque année afin d'obtenir une première estimation du volume de départs annuels.

### 2 - L'enquête sur les intentions de départs en retraite à trois ans

Une enquête sur les intentions de départs en retraite à trois ans permettra d'identifier les évolutions prévisibles des comportements des agents pour les départs N+1, N+2, N+3 et de quantifier leur impact en établissant des comparaisons avec les résultats des projections démographiques à dix ans. Cette enquête sera effectuée sur la base d'un panel de 600 agents, de toutes catégories, âgés de 55 à 60 ans.

### 3 - Les projections démographiques sur les départs définitifs à dix ans

Les projections à dix ans permettent d'ores et déjà d'obtenir une évolution tendancielle et une estimation du volume global des départs définitifs sur une longue période.

Les données issues de ces trois dispositifs seront confrontées de manière permanente pour donner une meilleure visibilité à moyen-long termes sur les départs en retraite.

Aux départs à la retraite, il faut toutefois ajouter les autres départs : mobilité interministérielle, mobilité inter-fonction publique ou encore départs vers le secteur privé. Or, la dynamique de ces départs varie selon les ministères et les services. Par exemple, en valeur relative, elle est assez forte dans l'administration pénitentiaire et peu significative pour les enseignants. Il faut donc intégrer ces « autres départs » dans l'estimation globale des départs.

### Les difficultés rencontrées dans le calcul des départs à la retraite : l'exemple des fonctionnaires des greffes

Les fonctionnaires des greffes, composés de manière très majoritaire de populations de moins de 40 ans en 1997-1998, présentent désormais une pyramide des âges plus concentrée sur les 40 ans et plus (71,8 % du total des fonctionnaires, catégorie C incluse).

De 2004 à 2008, il est constaté un accroissement constant des départs à la retraite avec un écart à la prévision important en 2008 ; en effet, 598 départs étaient prévus au titre de 2008 et 667 retraites enregistrées soit un différentiel de 69 départs et 11,5 % d'augmentation répartie dans chaque catégorie à hauteur de 14 % pour les A, 6,95 % pour les B et 12,26 % pour les C.

Cet écart à la prévision a conduit à affiner l'analyse des données chiffrées notamment en projetant les taux constatés par âge et non plus par tranche d'âge à partir de 60 ans.

La détermination du nombre de ces départs s'appuie sur l'analyse croisée de la pyramide des âges et de l'âge moyen constaté lors du départ effectif à la retraite des agents.

Les résultats issus de ce croisement doivent toutefois être corrigés pour tenir compte de l'impact d'événements de gestion qui peuvent précipiter ou au contraire retarder le départ effectif et ainsi faire varier l'hypothèse initialement retenue.

Le croisement de ces différentes données a permis d'établir le tableau prévisionnel ci-dessous qui a été régulièrement actualisé notamment après avoir constaté la hausse des départs en retraite enregistrée en 2008 par rapport à la prévision.

	2007 prévisions	2007 exécuté	2008 prévisions	2008 exécuté	2009 prévisions	2010	2011	TOTAL
A	40	55	50	64	70	78	78	345
B	180	176	230	246	280	299	318	1 319
C	276	319	318	357	370	409	438	1 893
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>550</b>	<b>598</b>	<b>667</b>	<b>720</b>	<b>786</b>	<b>834</b>	<b>3 557</b>

Cependant, un nouvel écart à la prévision est constaté en 2009 ; en effet, une hausse des départs par rapport à 2008 était prévue à hauteur de 7,94 %. Or il est constaté sur le début du 1<sup>er</sup> semestre 2009 une baisse des départs à hauteur de 24,21 % (par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2008).

Source : ministère de la Justice, 2009.

### **1.1.3.5 Le deuxième facteur d'ajustement : les plans d'action GPRH**

Comme le rappelle le guide méthodologique de la DGAFP relatif à la GPRH, l'écart constaté entre la cible et les ressources disponibles ne doit pas être comblé en utilisant le recrutement externe comme seul levier d'action. Au risque de priver les administrations d'un renouvellement des générations et les jeunes diplômés d'une perspective d'accès à ce secteur du monde du travail, il doit n'être utilisé qu'après avoir mis en oeuvre d'autres leviers comme le montre bien, par exemple, le plan du Ministère de l'Intérieur de l'Outre-Mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT) fondé sur la mobilité et la formation.

Ce plan d'action fait apparaître, tout d'abord, les effectifs dont les missions sont impactées par la RGPP et qui devront changer d'emploi : ils représentent respectivement 1560 agents à horizon 2011 et 1480 agents à horizon 2013. Ces chiffres, inférieurs au volume total des suppressions de postes, sont à mettre en regard aux vacances de postes qui s'élèvent respectivement à 5500 à horizon 2011 et 7400 à horizon 2013<sup>7</sup>.

Les agents à redéployer pourront donc être réorientés vers ces emplois. D'ores et déjà, tant à horizon 2011 qu'à horizon 2013, des solutions sont envisageables pour plus de 85 % d'entre eux dans des familles de métiers proches. Les 15 % restant pourront également trouver des débouchés parmi ces emplois. Le dispositif de formation dont ils bénéficieront sera simplement plus important.

L'analyse de ces données montre la soutenabilité globale des mesures RGPP pour les personnels exerçant dans les préfectures et sous-préfectures. Cette soutenabilité est liée à la mise en place d'un vaste bassin d'emplois interne entre les différents périmètres du ministère (préfectures, Police et Gendarmerie nationales), sans préjudice de l'élargissement souhaité par le MIOMCT de ce bassin d'emplois à l'interministériel.

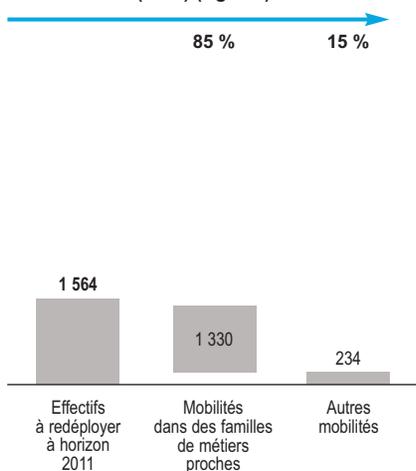
Par ailleurs, si la soutenabilité semble assurée au niveau global, le constat de la faible mobilité géographique des agents rend nécessaire la déclinaison de la démarche au niveau local.

---

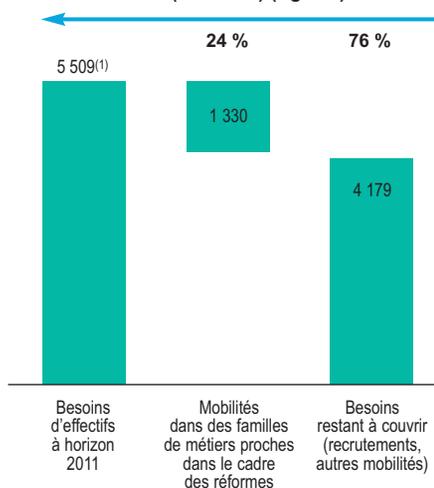
<sup>7</sup> Dans le cadre d'une convention retenue avec les périmètres police et gendarmerie nationales pour l'exercice, les besoins de ces deux périmètres ont été minorés notamment pour bien montrer l'importance de la permanence d'un recrutement externe important dans le cadre des processus de substitutions.

## Horizon 2011

**Ventilation des redéploiements d'effectifs à horizon 2011 (offre) (Agents)**



**Couverture des besoins d'effectifs à horizon 2011 (demande) (Agents)**

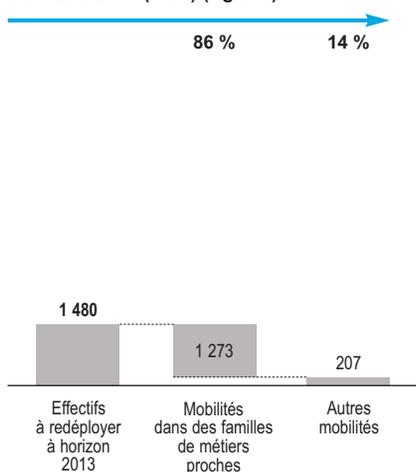


<sup>1</sup> Intégrant 1670 substitutions d'effectifs administratifs prévus en PN et GN et un potentiel d'accueil de 3140 en administration territoriale ; le besoin d'effectifs PN et GN présenté tient compte des 50 % conservés pour les recrutements externes et la mobilité interne PN et GN.

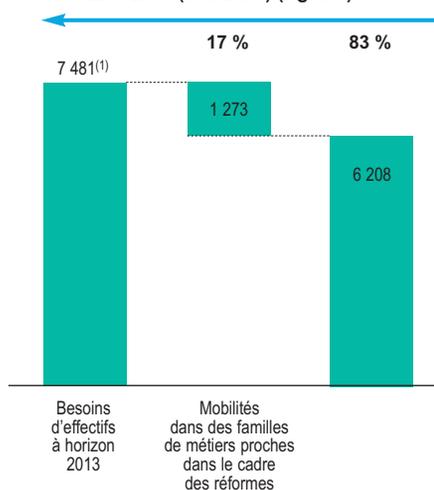
Source : schéma stratégique RH du MIOMCT (2009)

## Horizon 2013

**Ventilation des redéploiements d'effectifs à horizon 2013 (offre) (Agents)**



**Couverture des besoins d'effectifs à horizon 2013 (demande) (Agents)**



<sup>1</sup> Intégrant 1670 substitutions d'effectifs administratifs prévus en PN et GN et un potentiel d'accueil de 4562 en administration territoriale ; le besoin d'effectifs PN et GN présenté tient compte des 50 % conservés pour les recrutements externes et la mobilité interne PN et GN.

Source : schéma stratégique RH du MIOMCT (2009)

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Dans cette perspective, une circulaire du 27 février 2009 du MIOMCT relative à la mise en œuvre des mesures RGPP/Intérieur précise les éléments de cadrage de la déclinaison locale du plan national et indique aux préfets les différents leviers qu'ils pourront utiliser au niveau local pour piloter efficacement les mouvements RH liés à la RGPP.

À cette fin, chaque préfet peut s'appuyer sur une monographie départementale, qui leur est transmise, analysant les sur- et sous-effectifs à horizon 2011 ainsi que les possibilités de passerelles de mobilité, y compris dans les périmètres Police et Gendarmerie nationales.

Le MIOMCT met en place un réseau de conseillers mobilité-carrière qui auront vocation à accompagner les agents pour lesquels une reconversion professionnelle sera nécessaire. Ces conseillers auront également un rôle de premier niveau à jouer dans le cadre d'un dispositif innovant de parcours individualisés de formation (Parif) mis en place dès 2009 pour accompagner les reconversions.

Enfin, la circulaire précitée mentionne l'appui que les préfets pourront trouver auprès des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH afin d'élargir les recherches de mobilité en dehors du périmètre du MIOMCT.

### **Autres exemples d'initiatives ministérielles mises en œuvre**

Au sein des ministères économique et financier : l'accompagnement de l'évolution des métiers dans le cadre des réformes

#### **● L'identification des métiers de la branche « opérations commerciales » à la DGDDI**

Dans le cadre de la réforme de la branche « opérations commerciales », la Douane a mis en place plusieurs groupes de réflexion, dont l'un était consacré à l'émergence des nouveaux métiers. Le groupe de travail, composé de représentants de la sous-direction du personnel, des services déconcentrés et des écoles, a identifié neuf métiers, qui ont fait l'objet d'une description : correspondance statutaire (A+, A, B ou C), activités principales, compétences associées.

Les travaux, conduits sur la base du « *Livre blanc* » consacré à l'évolution des missions de la DGDDI, ont permis de dégager les besoins en nouvelles compétences ou les renforcements nécessaires des connaissances ou des savoir-faire dans plusieurs domaines : connaissance des entreprises, nature des flux internationaux, travail en réseau aux niveaux communautaire et national, capacité à cibler et analyser le trafic.

Ces compétences ont ensuite été cartographiées par type et par métier en vue de l'élaboration de modules de formation métier en accompagnement de la prise de poste, mais aussi proposés aux agents dans le cadre d'une évolution de carrière. Parallèlement, la clarification des compétences attendues permet d'orienter les recrutements sur des profils déterminés.

#### **● L'identification des métiers de la comptabilité de l'État à l'ex-DGCP**

Au sein de l'ex-DGCP, la réflexion « métier » s'est initialement inscrite dans la logique de spécialisation mise en œuvre dans le réseau (pôles de compétences, trésoreries spécialisées, centres d'encaissement...), ce qui a conduit à identifier les métiers jugés les plus évolutifs : les métiers de la comptabilité de l'État.

Après un recensement des agents de toutes catégories exerçant les dix-neuf activités relevant de la comptabilité de l'État, les responsables RH des trésoreries générales ont été chargés de recueillir les principales caractéristiques de cette population (âge, sexe, niveau de diplôme, détention d'un diplôme de comptabilité, ancienneté dans le poste...), sur la base d'un document mis au point dans le cadre de la démarche Gpeec ministérielle.

Par ailleurs, une étude a été menée autour des métiers de « chef de service comptabilité de l'État » et « chef de service dépenses de l'État », afin d'identifier les compétences actuellement mises en œuvre par ces agents et celles qu'ils devront détenir à moyen terme.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Ces travaux ont permis d'élaborer des formations d'adaptation aux métiers, intégrant des parcours de formation personnalisés, et de mieux cibler les profils adaptés aux besoins de recrutement.

#### **Au ministère de l'Éducation nationale : le projet « centrale 2010 »**

Les suppressions d'emplois et les départs massifs à la retraite ont été l'occasion de renforcer une réflexion pour les personnels de l'administration centrale dans le domaine de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin d'adapter les besoins en personnels aux missions nouvelles de l'institution.

Le projet « centrale 2010 » a permis de dégager des métiers en émergence : pilotage, contrôle de gestion.... Il a été suivi par une approche d'analyse par métiers et compétences :

- à la suite de la réforme de l'évaluation, l'entretien professionnel comporte une partie spécialement dédiée à la « valeur professionnelle de l'agent » et une autre à l'acquis de l'expérience professionnelle. Lors de la dernière campagne d'évaluation, un code métier (RIME) a été attribué à chaque agent. L'informatisation de ces éléments permet d'en faire un fichier spécifique qui vient aider à l'élaboration d'un référentiel « métiers et compétences » ;
- un outil GPRH spécialement dédié est en cours de construction. Il devra permettre une approche globalisée de la GRH intégrant le suivi des moyens, des personnes et des postes ;
- l'analyse des métiers et des compétences menée dans le cadre du projet « Centrale 2010 » a permis d'initier une démarche nouvelle de réflexion sur les missions, poursuivie par les travaux MOQA (Mission organisation qualité et actions). Cette analyse fine des missions enrichit la démarche compétence.

La cartographie des emplois met en évidence une tendance à la diminution du nombre d'enseignants travaillant en administration centrale. Il confirme la diminution des personnels de catégorie C avec le recours à des services externalisés. Les personnels généralistes tendent à diminuer au profit de personnels plus techniques.

#### **Au ministère de la Justice : une formation-action pour mettre en place une GPRH opérationnelle**

Une formation-action en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, initiée par le secrétariat général, s'est déroulée de septembre 2008 à avril 2009 au ministère de la Justice.

Cette démarche participative a conduit à réfléchir de façon approfondie au renouvellement des pratiques en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Elle a permis notamment aux différents acteurs RH de l'administration centrale (direction des services judiciaires / magistrature et greffes, administration pénitentiaire, protection judiciaire de la jeunesse, secrétariat général) de conforter leurs connaissances des outils de base de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (référentiels des métiers et des compétences (RMC), référentiels des effectifs en organisation (REO), rôle des conseillers carrière mobilité (CMC) et des « experts-métiers ») et de disposer d'une « feuille de route » partagée, détaillant les actions prioritaires à mener pour la mise en place d'une GPRH opérationnelle au sein de leurs services.

L'impulsion, initiée en matière d'élaboration ou de mise à jour de répertoires des métiers et des compétences, ministériel et directionnels, de constitution de référentiels des effectifs en organisation ou d'organisation du réseau des acteurs GPRH et notamment des conseillers mobilité-carrière, doit être poursuivie.

A ce titre, le secrétariat général rédigera, en concertation avec les directions en charge de ressources humaines, une note d'organisation de la fonction ressources humaines, normalisant le rôle des acteurs, l'utilisation des outils et le déroulement des processus RH au sein du ministère.

### 1.1.4 Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH

Le Conseil de modernisation des politiques publiques du 11 juin 2008, dans le prolongement de ses premières orientations du 12 décembre 2007 et du 4 avril 2008 en matière de mutualisation des fonctions support, a souhaité consolider l'organisation interministérielle des Sgar en leur confiant le pilotage des mutualisations à l'échelle régionale, notamment en matière de gestion des ressources humaines.

C'est dans ce cadre, sous l'égide de la mission interministérielle pour la réforme de l'administration territoriale de l'État (Mirate), qu'une étude pilotée par la DGAFP en lien avec la DGME a été menée par un cabinet de consultants dans cinq régions-pilote et auprès de services centraux, pour proposer un cahier des charges visant à préciser les conditions de création d'une plate-forme d'appui interministériel à la GRH dans chaque région. Ses conclusions ont pleinement confirmé les pistes dégagées par des études conduites précédemment sur les conseillers mobilité-carrière ou sur les fonctions RH en Bourgogne, ainsi que le premier bilan des expérimentations de bourses régionales interministérielles : les plates-formes régionales correspondent à un besoin à la fois urgent et permanent, elles représentent un enjeu fort pour l'administration territoriale de l'État dans les prochaines années.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Destinées à favoriser le développement des mobilités au sein d'un même bassin d'emplois et à professionnaliser la gestion personnalisée des ressources humaines, elles seront déployées au terme du 1<sup>er</sup> semestre 2009.

#### **1.1.4.1 Le constat issu des entretiens conduits auprès des services centraux et déconcentrés**

Pour les services déconcentrés, conscients de devoir faire face à des enjeux RH liés aux transformations de structures (réorganisations, fusions...) ainsi qu'à la baisse des effectifs et de la masse salariale, les possibilités encore trop restreintes de mobilité géographique et fonctionnelle sont considérées comme un frein à la mise en œuvre du changement.

Si des mutualisations verticales (ministérielles) se mettent en place pour pallier le manque d'effectifs - principalement autour des fonctions support - les mutualisations interministérielles sont rares (délégués régionaux à la formation, Srias) et tiennent beaucoup à la qualité de l'animation réseau.

Les mutualisations interministérielles locales sont donc tout à la fois souhaitées et craintes : souhaitées, en termes d'économies d'échelle et de meilleure allocation des ressources, et craintes, en termes de leadership et d'équité de traitement entre des services déconcentrés de tailles différentes.

#### **1.1.4.2 Le déploiement des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH**

La plate-forme permettra de développer des parcours professionnels dans le même bassin d'emplois et de renforcer la professionnalisation de la GRH pour gérer de façon plus personnalisée.

##### **1.1.4.2.1 Les objectifs opérationnels**

Très concrètement les objectifs assignés à la plate-forme sont les suivants :

- élaboration du plan de GPRH interministériel régional et soutien à l'élaboration de plans de GPRH interministériels départementaux ;
- appui à la mobilité avec la mise en place de conseillers mobilité-carrière :
  - dans le cadre des réorganisations en cours, en facilitant la mobilité fonctionnelle interministérielle, voire inter-fonctions publiques, dans un même bassin d'emploi ;
  - pour obtenir un conseil personnalisé tout au long du parcours professionnel ;

- mise en commun de l'information sur les postes à pourvoir, via la généralisation de bourses d'emplois régionales (avec des volets départementaux), alimentées par les services RH demandeurs et animées et pilotées depuis la plate-forme ;
- construction d'une offre de formation interministérielle s'inscrivant dans un plan régional de formation ;
- mise en commun de moyens en matière d'action sociale : médecine de prévention, assistantes sociales ;
- mutualisation de fonctions support GRH : organisation du recrutement, par exemple.

### 1.1.4.2.2 Le mode de fonctionnement

Si, au cours des entretiens conduits dans le cadre de l'étude de faisabilité, un rattachement fonctionnel au Sgar n'a pas fait débat, le niveau d'expertise et de professionnalisme des agents affectés à la plate-forme est considéré comme un indispensable gage de crédibilité et de réussite.

Selon le principe de subsidiarité, les plates-formes auront vocation à s'appuyer sur l'offre de services de GRH des services déconcentrés et des écoles de formation ainsi qu'à animer des réseaux, tant au sein des services de l'État qu'avec les centres de gestion des collectivités territoriales et les principaux établissements hospitaliers de la région. Les ministères disposant d'un réseau d'expertise de GRH organisé, comme le Meeddat, pourront ainsi valoriser leurs savoir-faire. Les plates-formes devront également s'appuyer sur les écoles de formation des ministères et sur les Ira. Par ailleurs, les activités interministérielles des délégués régionaux à la formation (DRF) ont vocation à être intégrées dans les nouvelles structures.

#### **Plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines : le retour d'expérience des préfigurations**

Dès l'été 2008, à l'initiative des préfets de région, ont été menées deux préfigurations dans le Nord Pas-de-Calais et en Picardie. Les travaux conduits dans ce cadre ont enrichi la réflexion avant de mettre en place des plates-formes dans l'ensemble des régions.

#### **La création du réseau des correspondants RH**

La création du réseau et la qualité des échanges entre les différents partenaires constituent des éléments essentiels à mettre en place en priorité. Cela permet, et ce n'était pas une habitude, de faire travailler ensemble les services déconcentrés sur des projets communs, en matière de formation ou

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

d'accompagnement du changement par exemple. L'échange d'expériences et la convivialité de l'animation permettent de partager les problématiques à gérer. Pour la Picardie, à chaque réunion mensuelle, un thème spécifique en plus des sujets récurrents est abordé. Ainsi la Chambre de commerce et d'industrie de la Somme est venue présenter son dispositif d'accueil des nouveaux arrivants, le Centre interrégional de formation professionnelle (CIFP) du Meeddat a présenté les dispositifs très élaborés de gestion RH, et l'armée a présenté les facettes de son volet reconversion....

**La mise en place d'une bourse régionale et d'une CVthèque**

En plus des thématiques spécifiques, une part très importante du travail a porté sur la bourse à l'emploi. Ces deux régions connaissent en effet un défaut d'attractivité que les gestionnaires RH s'efforcent de combler. Une bourse à l'emploi régionale a été mise en ligne dès octobre 2008 en Picardie et en juin 2009 dans le Nord-Pas-de-Calais. Cette bourse alimentée par les différents services gestionnaires a permis de mieux faire connaître l'offre d'emploi régional. Pour la faire vivre, un balayage des offres en cours est opéré lors de chaque réunion. Il permet d'analyser les résultats et le niveau d'attractivité de la bourse. Les résultats ayant donné lieu à concrétisation par une mobilité interministérielle sont analysés pour améliorer l'offre. Pour cela, il est impératif que chaque service « joue le jeu ». Les fiches mises en ligne ne doivent concerner que des postes pouvant réellement être comblés par le biais de la bourse à l'emploi. Sont donc écartés, les fiches de postes proposées « pour la forme » dans la mesure où le futur titulaire serait déjà choisi. La qualité des offres doit primer sur la quantité. Il en va de la crédibilité des bourses à l'emploi et de leur attractivité. Le Nord-Pas-de-Calais a même élaboré une charte d'utilisation de la bourse afin d'en formaliser son fonctionnement.

En complément de la bourse à l'emploi, une CVthèque à usage spécifique des membres du club RH a été mise en place sur l'extranet en Picardie. Son objectif est de permettre aux agents qui le souhaitent de mettre leurs compétences à disposition de façon active et d'anticiper ainsi leur déroulement de carrière (toujours dans le but de favoriser un déroulement de carrière dans le bassin d'emploi). Les débuts restent modestes car la démarche est encore innovante pour les agents.

**Le pilotage régional du plan de transformation RH**

Ces deux régions ont également été expérimentatrices avec l'appui de la DGME, de la DGAFP et de cabinets de consultants pour la mise en oeuvre opérationnelle des plans ministériels de transformation RH. Dans un premier temps, trois ministères étaient concernés (Intérieur, Défense, MAP) rejoints ensuite localement par le Meeddat et la Culture.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Cette expérimentation a consisté à identifier les sur-effectifs et les sous-effectifs pour les trois années à venir et à rechercher de façon concrète les passerelles ministérielles ou interministérielles pour que les agents retrouvent un poste soit dans leur bassin d'emploi, soit dans des fonctions se rapprochant au plus près de leurs métier d'origine. Cette expérience a permis d'une part, de mieux connaître et de mieux appréhender les différences et surtout les similitudes en terme de proximité métiers entre les différents ministères, d'autre part de mettre au point une méthodologie adaptée.

### Schéma prévisionnel de partage des rôles entre les plates-formes RH et les ministères

DOMAINE D'INTERVENTION / ACTIVITÉS		Ministère	Services déconcentrés et opérateurs	Plates-formes RH	Plates-formes RH à la demande
GPRH	GPRH ministérielle et GPRH opérationnelle	●	●		
	GPRH interministérielle locale (sous l'égide du « conseil d'administration » : cartographie, repérage des problématiques locales communes, identification des besoins émergents, soutien à l'élaboration de plans de GPRH interministérielle départementale)			●	
MOBILITÉ - PARCOURS PROFESSIONNELS	Mutations, détachements <sup>8</sup>	●	●		
	Entretiens de carrière	●	●		●
	Bilan de compétences	●	●		●
	Animation du réseau des correspondants RH (formations, rencontres, séminaires, diffusion de bonnes pratiques)			●	
	Recherche de partenariats avec la FPT et la FPH	●	●	●	
	Animation et gestion de la bourse régionale interministérielle des emplois			●	
	Veille sur la situation du marché de l'emploi			●	
FORMATION	Élaboration d'un plan de formation ministérielle	●			
	Mise en œuvre des formations ministérielles	●	●		
	Mise en œuvre des formations interministérielles ou interservices		●		●
	Animation du réseau local des responsables de formation			●	
	Élaboration d'un plan local de formation interministérielle			●	

<sup>8</sup> En fonction du niveau de déconcentration des actes de gestion retenu par les ministères.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

DOMAINE D'INTERVENTION / ACTIVITÉS		Ministère	Services déconcentrés et opérateurs	Plates-formes RH	Plates-formes RH à la demande
RECRUTEMENT	Organisation des concours <sup>9</sup>	●	●		●
	Recrutement des vacataires		●		●
	Recrutement de contractuels (handicapés, catégorie C sans concours, autres)		●		●
	Recrutement sous régime « Pacte »		●		●
ACTION SOCIALE	Gestion de l'action ministérielle	●			
	Accueil des nouveaux arrivants		●		●
	Relations avec la Srias			●	
	Animation du réseau local des responsables de l'action sociale			●	
	Recueil et diffusion de bonnes pratiques			●	
	Mutualisations				●
HYGIÈNE SÉCURITÉ MÉDECINE PRÉVENTION	Actes de gestion en la matière et gestion des réseaux	●			
	Mutualisation du réseau de médecine de prévention				●
	Mutualisation du réseau des assistantes sociales				●
	Animation du réseau interministériel des Acmo			●	

<sup>9</sup> En fonction du niveau de déconcentration des actes de gestion retenu par les ministères.

## 1.2 La démarche d'appui dans la fonction publique territoriale

### 1.2.1 Les acteurs intervenant dans le champ de l'appui à la GRH<sup>10</sup>

Pour aider les collectivités territoriales dans leur GRH, plusieurs organismes apportent informations, outils et méthodologie : le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT), le Centre national de formation de la fonction publique territoriale (CNFPT), les centres de gestion.

#### Le CSFPT

La loi n°2007-209 du 19 février 2007 réaffirme la place et le rôle du CSFPT en sa qualité d'instance représentative de la fonction publique territoriale. Elle confirme la légitimité du CSFPT à être commanditaire d'informations lui permettant d'avoir une vision d'ensemble de la fonction publique territoriale puisque le CSFPT « peut procéder à toutes études sur l'organisation et le perfectionnement de la gestion du personnel des administrations territoriales. À cet effet, le CNFPT, ainsi que les collectivités territoriales et leurs établissements publics sont tenus de lui fournir les documents, statistiques et renseignements qu'il demande dans le cadre des travaux d'études et de statistiques qu'il conduit (article 9) ».

Utilisant son pouvoir d'auto-saisine, le CSFPT a produit depuis 2003 une série de travaux relatifs à la gestion des personnels : rapports sur « les diplômés de la vie » relatifs à la reconnaissance de l'expérience professionnelle, sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les travaux sur l'action sociale, la filière médico-sociale, la formation professionnelle, les cadres dirigeants. Par ailleurs, il contribue à la définition du programme annuel des études de l'observatoire de la fonction publique territoriale géré par le CNFPT.

La loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique prévoit également que les employeurs publics locaux siégeant au sein du CSFPT forment un collège devant être consulté par le Gouvernement sur toute question relative à la politique salariale ou à l'emploi public territorial. Son article 5 précise par ailleurs que les grandes orientations de la politique professionnelle et les conditions générales d'élaboration et de mise en œuvre des actions de formation

<sup>10</sup> Les éléments de cette partie sont extraits du rapport du CSFPE « Pour une vision coordonnée de l'emploi et de la formation de la fonction publique territoriale ».

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

professionnelles font l'objet d'une consultation des organisations syndicales dans le cadre des conseils supérieurs de chacune des fonctions publiques (Art .L. 970-2. du titre VII du livre IX du code du travail).

**Le CNFPT**

Etablissement public paritaire, national et déconcentré, le CNFPT est chargé de la formation et de la professionnalisation de l'ensemble des personnels des collectivités locales. Il a développé depuis vingt ans une fonction d'études et d'observation sur l'emploi et les carrières des cadres. La loi du 19 février 2007 a pris acte de cette fonction développée au fil du temps puisque le CNFPT s'est vu confier « la gestion de l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale ».

L'organisation du CNFPT est le plus souvent calée sur les régions administratives (sauf pour l'Île-de-France, la région Rhône-Alpes et les régions Alsace et Lorraine) et les conseils régionaux d'orientation du CNFPT sont, au niveau local, des structures paritaires qui donnent un avis sur les orientations de formation. L'accent est mis depuis 2003 par le CNFPT sur la régionalisation des travaux d'observation. L'ensemble des régions a fait l'objet de publications d'enquêtes sur les effectifs, soit par statut, soit par secteur d'activités, soit par métiers.

**Les centres de gestion**

Les centres de gestion sont départementaux, sauf en Île-de-France où ils sont interdépartementaux. La loi n°2007-209 du 19 février 2007 renforce leur compétence en matière d'emploi. Elle s'exerce désormais à trois niveaux distincts et complémentaires.

Au premier niveau, les centres de gestion départementaux et interdépartementaux ont une mission générale d'information sur l'emploi public territorial, y compris l'emploi des handicapés : « Ils sont chargés d'établir un bilan de la situation de l'emploi et d'élaborer les perspectives à moyen terme d'évolution de cet emploi, des compétences et des besoins de recrutement » (article 23).

À l'exception des agents de catégorie A+, ils organisent l'ensemble des concours (au 1<sup>er</sup> janvier 2010), ils publient les listes d'aptitude, gèrent les bourses de l'emploi.

Ils sont destinataires d'informations sur les vacances d'emplois et le recrutement de l'ensemble des collectivités et peuvent également exercer des missions renforcées pour le compte des collectivités (médecine préventive, action sociale, mise à disposition de personnels, gestion du compte épargne temps par convention, etc...).

Depuis plusieurs années, les CDG développent des outils communs pour l'organisation des concours, le traitement des données, les bourses de l'emploi (dès 1990, les centres de gestion de l'Est de la France ont expérimenté des outils informatiques communs et les ont proposés à l'ensemble des centres de gestion). Ils réalisent des études sur les cadres d'emplois (par exemple les études sur les rédacteurs réalisées par les centres de gestion du Rhône et de l'Isère), ils diffusent des documents d'aide aux collectivités pour la gestion des ressources humaines (par exemple la collection des diagnostics de l'emploi territorial du Centre interdépartemental de la Petite Couronne). En région parisienne, un partenariat a été établi avec l'Insee, et le CIG de la Grande Couronne a instauré des relations de coopération avec l'Université de Saint-Quentin en Yvelines, de même que les centres de gestion bretons avec l'Université de Bretagne ou le CDG de l'Oise avec l'Université de Compiègne.

La Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG) a mis en place un groupe de travail sur la Gpeec et a incité les centres à organiser les concertations annuelles sur l'emploi public territorial prévues au niveau départemental par la loi du 3 janvier 2001;

L'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG) a contribué à mutualiser les bonnes pratiques et à diffuser un socle commun de concepts et de méthodes de gestion. Elle a favorisé l'élaboration d'outils de coopération, en particulier, la mise en place d'un système d'information pour les bilans sociaux (logiciel bilan social et logiciel info centre). Au total, 82 centres de gestion ont utilisé le logiciel pour la remontée des données du « bilan social 2005 ». Début 2007, 81 avaient choisi d'acquérir le logiciel « Info centre Gpeec ». L'ANDCDG a encouragé la formation des personnels des CDG sur ce champ et contribué à leur professionnalisation.

### 1.2.2 La démarche d'appui du CNFPT

Le CNFPT, par les travaux conjoints des directions de l'Observatoire et de la prospective, a en 2008 poursuivi ses travaux d'enquêtes statistiques et d'études qualitatives dans le cadre du programme de travail annuel décidé par les instances paritaires du CNFPT (Conseil national d'orientation et conseil d'administration). Ce programme de travail, élaboré en étroite concertation avec le Conseil national de l'information statistique, est également validé par le CSFPT.

### 1.2.2.1 La finalité des informations produites

Les observations conduites ont pour objectifs :

- de permettre aux instances et aux structures paritaires de l'établissement d'anticiper les besoins de recrutement et de formation des collectivités ;
- d'éclairer les décideurs locaux dans la mise en œuvre d'une gestion des ressources humaines en leur proposant des repères pour mieux se situer et se comparer ;
- d'aider le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale dans ses prérogatives de tenue des statistiques et d'études sur l'organisation et le perfectionnement de la gestion du personnel et des administrations territoriales ;
- de consolider les collaborations établies entre le CNFPT et ses nombreux partenaires : les centres de gestion, les directions générales des ministères (DGCL, DGAFF, DGEFP...), l'Insee.

Les programmes 2008 et 2009 d'observation des emplois, des métiers et de la formation sont organisés selon quatre grandes directions d'études.

### 1.2.2.2 L'observation régionale de l'emploi public territorial

L'observation régionale s'attache à dénombrer et à analyser la démographie des agents territoriaux en croisant plusieurs dimensions : leur statut, leur affectation dans l'organisation des services et leur métier.

Les études régionales permettent de dégager sur un mode partagé avec les collectivités locales et les acteurs de l'emploi public territorial, les principales tendances d'évolution et les besoins futurs de recrutement et de formation des agents des collectivités locales et des établissements publics.

En 2008, les territoires investigués ont été Nord-Pas-de-Calais, Mayotte et Martinique. Trois publications ont été réalisées portant sur les régions Rhône-Alpes, Pays de la Loire et Guadeloupe.

En 2009, les études porteront sur les régions Alsace, Bourgogne, Lorraine, Poitou-Charentes.

### 1.2.2.3 La connaissance des dynamiques sectorielles et professionnelles

Ces observations permettent d'affiner la connaissance des secteurs professionnels, d'alimenter un travail permanent de veille sur les métiers territoriaux, de mesurer les conséquences sur l'emploi et la formation des

agents territoriaux des dynamiques particulières qui sont à l'œuvre dans la conduite des politiques publiques locales et dans l'évolution des modes d'organisation et de gestion.

En 2008, un travail partagé entre la direction de l'observatoire et la délégation régionale de Bretagne a porté sur l'évolution des métiers et des qualifications des agents dans tous les CCAS de la région Bretagne

En 2009, deux études seront conduites, d'une part, sur les modes de gestion des services techniques et, d'autre part, sur les activités et services certifiés ou labellisés.

### **Étude régionale 2008 sur l'emploi et les métiers des centres communaux d'action sociale (CCAS) et des centres intercommunaux d'action sociale (CIAS) en Bretagne**

Dans le cadre de ses missions d'observation sur l'emploi, les métiers et les compétences, le Centre national de la fonction publique territoriale, avec le concours de la Région Bretagne et de l'Uncass, a mené une enquête approfondie en 2008 sur les agents des CCAS et CIAS de Bretagne.

Les CCAS de Bretagne sont fortement mobilisés sur le territoire en particulier en raison du vieillissement important et des besoins sociaux grandissant de la population.

Les CCAS sont en forte concurrence avec le secteur privé et associatif, notamment sur leurs missions d'accueil, d'accompagnement social ou l'hébergement des personnes âgées. Pour les établissements de grande taille, on observe une spécialisation en direction des populations les plus marginalisées et les plus dépendantes.

En zone rurale, la question de l'intercommunalité devient un enjeu de maintien des services publics locaux d'aide sociale et d'aide à domicile.

Cette étude a permis de recenser 10 336 agents, dont 8 347 équivalents temps complet, travaillant dans les CCAS de Bretagne. La part des non-titulaires est relativement élevée (41 %) et elle est très importante pour les agents de moins de 30 ans (70 %).

Les besoins en formation des agents sont importants, ils reflètent les évolutions de compétences observées sur les métiers. Cela concerne notamment la médicalisation des services des établissements d'hébergement qui génère une forte demande de professionnalisation du personnel et un recours croissant aux dispositifs de VAE.

Il existe également des besoins importants de recrutement de profils médicaux tels qu'aide-soignant ou médecin. Les métiers d'aide à domicile et d'agent d'accueil social sont désormais de plus en plus qualifiés.

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

**1.2.2.4 Le développement d'une veille sur l'évolution de l'emploi et des métiers territoriaux**

Reconduit chaque année, ce volet des programmes d'observation a pour finalité :

- de suivre les tendances de l'emploi, des recrutements et de l'effort formation dans les collectivités territoriales (note de conjoncture n°13 parue en janvier 2009) ;
- de synthétiser, en partenariat avec la DGCL et le CSFPT, les 20 000 bilans sociaux élaborés par les collectivités et les centres de gestion ;
- de publier un état des lieux des recrutements dans la fonction publique territoriale des agents en contrats aidés (contrat d'accompagnement vers l'emploi, contrat d'avenir...) dans le cadre du partenariat avec la DGEFP et la Dares ;
- de déployer et développer avec les délégations régionales du CNFPT et leurs partenaires l'outil de mise en correspondance des métiers territoriaux et des diplômes et titres professionnels délivrés sur le territoire régional (partenariat avec l'Onisep).

**Extrait de *Tendances de l'emploi territorial*  
*Note de conjoncture n°13 (janvier 2009)***

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, on recense environ 1 734 000 agents. En 2007, l'augmentation des effectifs, comprise entre 3 et 3,5 %, est de l'ordre de 1 % hors transferts. À la suite de l'acte II de la décentralisation, les transferts des agents de l'État se sont accentués en 2007 (44 620 agents) par rapport à 2006 (19 000 agents).

En termes d'effectifs, ce sont les régions, les départements et les organismes intercommunaux qui ont le plus fortement augmenté entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Au contraire, les Sivu et Sivom ainsi que les CCAS, caisses des écoles et de crédit municipal ont globalement réduit leurs effectifs sur la période. Les communes et les Sdis ont dans l'ensemble stabilisé leurs effectifs.

Les conseils généraux et régionaux occupent une place de plus en plus importante dans le poids des effectifs territoriaux (18,5 % contre 16,5 % début 2007). La part des communes dans la fonction publique territoriale diminue (61,5 % contre 63 %) suite au développement de l'intercommunalité d'agglomération et des communautés de communes. En termes de recrutements, on estime à 34 850 les recrutements envisagés en 2009, essentiellement portés par les conseils régionaux et généraux ainsi que les intercommunalités.

En 2009, les collectivités territoriales sont moins nombreuses qu'en 2008 à envisager des recrutements. Le domaine des interventions techniques et celui des prestations sociales et culturelles regroupent plus de la moitié des recrutements prévus pour 2009. Sont principalement recherchés d'une part les métiers d'entretien du bâtiment, les métiers liés à la propreté, la collecte et la gestion des déchets et ceux liés à la voirie, d'autre part, les métiers du social comme les aides à domicile, les travailleurs sociaux, les assistants d'éducation et les métiers de la santé comme les médecins, les infirmiers et les aides-soignants.

*Source : Observatoire du CNFPT (2009)*

### 1.2.2.5 L'exploration des pratiques de formation et de gestion des ressources humaines

Si cette observation concerne directement l'adaptation et le positionnement de l'offre de service du CNFPT, elle permet plus globalement de suivre le développement des pratiques de GRH et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les collectivités.

En 2008, ce volet d'observation a porté :

- sur un bilan des pratiques internes au CNFPT en matière de validation des acquis de l'expérience et sur une étude des pratiques et postures des collectivités face à la VAE ;
- sur un état des lieux des emplois, des métiers et des besoins de formation des maisons départementales des personnes handicapées (MDPH) réalisé en partenariat avec la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et avec l'Assemblée des départements de France.

Ces observations seront complétées en 2009 par une enquête sur les plans de formation des collectivités, par un bilan relatif à la mise en œuvre du droit individuel à la formation (DIF) dans la fonction publique territoriale et enfin, par une étude sur le positionnement des opérateurs privés de la formation professionnelle dans les collectivités.

### **Étude sur les emplois et les métiers des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH)**

La loi du 11 février 2005 crée un lieu unique destiné à faciliter les démarches des personnes handicapées : la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH). Celle-ci offre, dans chaque département, un accès unifié aux droits et prestations prévus pour les personnes handicapées.

Le Centre national de la fonction publique territoriale, l'Assemblée des départements de France et la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie se sont associés en 2008 pour mener une étude nationale sur l'emploi et les métiers des MDPH.

Cette étude présente les résultats statistiques des emplois de 74 MDPH concernant leur statut, leur âge, leur genre, leur niveau de qualification, leur cadre d'emplois et le métier qu'ils exercent.

3 383 agents ont été recensés dans les 74 MDPH ayant répondu à l'étude, soit une moyenne de 46 agents par structure dans des MDPH employant entre 13 et 154 agents.

Le niveau d'études observé chez le personnel est relativement élevé : plus de 40 % des agents et salariés des MDPH ont un niveau d'études équivalent ou supérieur à un Bac + 3.

Les métiers observés sont à la fois des profils administratifs, des gestionnaires de dossiers qui tendent à se spécialiser sur un des champs de la MDPH (emploi, scolarisation, handicap psychique,...) et des métiers sociaux et médico-sociaux dont des médecins, des travailleurs sociaux et des agents d'accueil social.

À partir des entretiens menés auprès de directions de MDPH, l'étude apporte également des éléments d'analyse sur les enjeux des MDPH, leurs projets structurants, leurs organisations, leurs emplois et besoins en recrutement, leurs métiers et besoins en formation.

### **Étude sur les pratiques de VAE dans les collectivités**

Mise en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, la démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) est actuellement peu développée dans les collectivités. Toutefois, les nouvelles dispositions de loi du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale renforcent l'intérêt porté à ce dispositif.

### **L'engagement dans la démarche de VAE**

Trois principaux motifs de recours à la VAE ont été évoqués par nos interlocuteurs dans les collectivités :

- le contexte réglementaire : une réglementation oblige la collectivité à qualifier ses agents,
- la stratégie de gestion des ressources humaines : difficultés de recrutement, dynamiser la mobilité interne, valoriser et reconnaître les compétences des agents,
- la rationalisation des coûts : la VAE est moins coûteuse qu'un cursus de formation.

Pour les agents, la VAE comporte un double objectif d'ouverture d'une perspective professionnelle et de revalorisation personnelle.

### **Les dispositifs**

L'étude a mis en évidence différentes stratégies d'utilisation de la VAE qui ne sont pas exclusives les unes des autres. Certaines collectivités ont plutôt positionné la VAE comme un outil individuel, alors que d'autres l'ont mise au service d'une approche collective de problématiques internes à régler, les deux logiques peuvent cohabiter.

Les démarches collectives concernent majoritairement des diplômés du secteur sanitaire et social. Les DRH proposent souvent des accompagnements en amont et en aval de la démarche, dans laquelle l'encadrement joue un rôle important.

Dans les cas des démarches individuelles, les collectivités se positionnent plutôt sur l'information et l'orientation vers le dispositif, puis le suivi administratif.

### **Bilan et perspectives de la démarche de VAE**

Des difficultés persistent dans la mise en place de ce dispositif, qu'elles portent sur le financement ou la gestion du dispositif pour les services de ressources humaines ou sur l'investissement requis et la résistance de l'environnement professionnel pour les agents.

Mais l'exigence de la démarche représente aussi un atout pour les collectivités. La réalisation d'une démarche de VAE permet de développer la motivation, les dynamiques d'équipes ou de l'appétence pour la formation. Les collectivités sont toutefois conscientes que l'absence de prise en compte de la démarche dans la carrière et la rémunération de l'agent risque de générer des frustrations et d'affaiblir les effets positifs dont elles pourraient bénéficier.

Quel que soit leur état d'avancement, la majorité des collectivités reste prudente à l'égard du développement de ce dispositif et souhaiterait bénéficier d'une meilleure visibilité des différentes pratiques de VAE dans la fonction publique territoriale pour, le cas échéant, adapter et redimensionner l'accompagnement proposé aux agents.

### 1.2.3 Les conférences régionales

Les échanges sur les pratiques et sur les données de l'emploi public constituent l'un des meilleurs moyens de progresser en matière de GRH. Compte tenu de leur nombre, les collectivités territoriales ont ressenti la nécessité d'organiser au niveau régional ces échanges dans le cadre de Conférences régionales de l'emploi public territorial et de la formation (CREF). Les deux précédents rapports sur l'état de la fonction publique ont relaté ces expériences.

Le contenu de ces conférences peut varier. Néanmoins, elles ont pour point commun de partager l'information statistique mais aussi juridique (nouveaux dispositifs) et de déboucher sur des partenariats entre les collectivités et leurs organes de gestion (centres de gestion et CNFPT).

## 1.3 La démarche d'appui dans la fonction publique hospitalière

### 1.3.1 L'Observatoire national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière

L'ONEMFPH, créé par le décret n°2001-1347 du 28 décembre 2001, comprend vingt-deux membres au total, dont la moitié est désignée par les organisations syndicales siégeant au Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière. L'Observatoire est présidé par le Directeur de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS).

L'objectif stratégique poursuivi est la promotion de la gestion des effectifs par métiers et par compétences qui se traduit par le programme de travail pluriannuel suivant :

- **1<sup>er</sup> axe de travail : suivre l'évolution des emplois dans la fonction publique hospitalière :**
  - réaliser un état des lieux statistiques afin d'avoir une vision globale du champ de la fonction publique hospitalière ;
  - élaborer et actualiser un répertoire des métiers hospitaliers afin de construire une vision qualitative des ressources humaines hospitalières pour anticiper les évolutions prévisibles ;

- **2<sup>ème</sup> axe de travail : contribuer au développement d'une stratégie de gestion prévisionnelle et prospective et proposer des orientations prioritaires, en particulier en matière de formation :**

- mettre en œuvre la validation des acquis de l'expérience dans le secteur sanitaire et social notamment sur les métiers qui relèvent des professions réglementées ;
- réaliser un état des lieux des écoles et des instituts de formation préparant aux métiers du sanitaire et du social afin de disposer de données pertinentes et actualisées sur les effectifs des écoles et des instituts, à partir d'enquêtes quantitatives portant sur l'appareil de formation.

- **3<sup>ème</sup> axe de travail : apprécier l'évolution des métiers, des fonctions et des qualifications :**

Cela passe notamment par le recensement, la diffusion, et la valorisation des travaux déjà réalisés par les partenaires autour de l'évolution des métiers afin de faire connaître plus largement ce qui est resté local ou régional dans le domaine sanitaire et social. Un chantier spécifique est ouvert sur la prospective concernant les métiers du laboratoire et ce à partir d'études menées par des agences régionales de l'hospitalisation.

- **4<sup>ème</sup> axe de travail : apprécier l'évolution des métiers, des fonctions et des qualifications :**

Les nouveaux métiers effectivement exercés et les métiers émergents sont identifiés en menant un travail de recensement, et de recherche d'informations. La réalisation d'un répertoire des métiers hospitaliers contribue à cet objectif.

### **1.3.2 Le Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière**

Le Centre national de gestion (CNG) est un établissement public à caractère administratif, créé par le décret no 2007-704 du 4 mai 2007. Placé sous la tutelle du ministre chargé de la santé, il assure la gestion des personnels hospitaliers suivants :

- les praticiens hospitaliers titulaires ou en période probatoire, à temps plein et à temps partiel ;
- les personnels de direction (directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social).

## S'adapter aux besoins et à l'évolution des services

Le CNG assure également une fonction de pilotage des ressources humaines et de développement professionnel (cf. partie 2.4.2), ainsi qu'une fonction d'observation, d'analyse et de prospective.

Les orientations stratégiques du CNG sont les suivantes :

- **1<sup>ère</sup> orientation : moderniser la gestion des ressources humaines**

- en s'appuyant sur des dispositifs innovants et réactifs comme la création d'une bourse de l'emploi et d'une CV thèque, et une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- en accompagnant les personnels dans leur choix de changement de métier ou de spécialité ;
- en participant à la modernisation et à la sécurisation des concours nationaux (directeurs, directeurs des soins, attachés d'administration hospitalière, concours national de praticiens hospitaliers, internats, procédure d'autorisation d'exercice) ;
- en mettant en place le nouveau dispositif statutaire d'accompagnement individuel de carrières dont la recherche d'affectation.

- **2<sup>ème</sup> orientation : accompagner les professionnels**

Démarche inédite dans le champ du service public, la recherche d'affectation est au cœur des missions du CNG. Ce dispositif nouveau a pour objectif de conseiller, d'orienter et d'accompagner, dans une approche de parcours individuel de carrière, les personnels (directeurs et praticiens hospitaliers) à la recherche d'un nouveau positionnement professionnel. D'une durée maximale de deux ans, il permet l'élaboration d'un nouveau projet professionnel et se concrétise par l'accès à un emploi pérenne. Ce dispositif repose :

- d'une part, pour les personnels concernés, sur :
  - des bilans professionnels ;
  - l'envoi en missions (par exemple de remplacement ou de conseil). Ces missions pourront être assurées, selon les situations, avec le soutien d'un tuteur ;
  - un accompagnement spécifique (coaching) réalisé soit en interne par l'équipe de l'unité mobilité et développement professionnel, soit en externe par des prestataires ;
  - des formations adaptées aux orientations définies dans le projet professionnel ou dans l'accompagnement individuel ;
- d'autre part, pour le CNG, sur :
  - l'organisation et le développement d'un réseau de partenaires, permettant d'offrir une diversité de terrains d'accueil pour les professionnels accompagnés.

- **3<sup>ème</sup> orientation : soutenir l'évolution des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux publics**

- en favorisant les directions communes entre les établissements ;
- en constituant des viviers pour diversifier les parcours professionnels et favoriser les mobilités géographiques et fonctionnelles ;
- en organisant un dialogue permanent avec les différents partenaires publics ;
- en améliorant la qualité du service rendu aux établissements par une gestion proche des stratégies de l'organisation des soins en région ;
- en élaborant une cartographie des emplois et des compétences et en assurant la diffusion d'informations et d'études statistiques ;
- en assurant une fonction de conseil, d'aide et d'accompagnement au quotidien pour les représentants de l'État, des établissements et les professionnels.

### **Le CNG : des chiffres**

#### **Personnels gérés**

- 42 000 praticiens hospitaliers à temps plein et à temps partiel
- 5 000 personnels de direction dont 3 500 directeurs d'hôpital et 1 500 directeurs d'établissement sanitaire social et médico-social (D3S)
- 30 conseillers généraux des établissements de santé

#### **Concours organisés**

- 17 000 candidats aux concours médicaux
- 6 000 candidats aux concours administratifs

*Source : CNG*

# Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Mieux recruter 2.1

---

Faciliter l'accès de tous à la fonction publique 2.2

---

Mieux évaluer 2.3

---

Faciliter les mobilités 2.4  
et accompagner les parcours professionnels

---

Développer les compétences 2.5

---

Adapter la politique salariale 2.6  
aux objectifs de personnalisation

---

Améliorer l'environnement professionnel 2.7

---



## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Longtemps, en l'absence de gestion prévisionnelle et de démarche métier, les leviers de la GRH ont été mis en œuvre parfois de façon trop cloisonnée. La rénovation de la GRH met en avant, au contraire, le lien entre l'ensemble de ses composantes : recrutement, formation, évaluation, rémunération, conditions de travail.

L'objectif poursuivi est simple : il s'agit de faire mieux en personnalisant la gestion, mieux pour les services et mieux pour les agents :

- mieux recruter en redéfinissant le contenu des concours, en professionnalisant les jurys de concours et en facilitant l'accès de tous à la fonction publique ;
- mieux évaluer sur la base de la fixation d'objectifs et de l'appréciation des résultats de chacun ;
- mieux rémunérer en adaptant la politique salariale aux objectifs de personnalisation et de performance ;
- mieux tenir compte dans la GRH des enjeux liés à l'amélioration de l'environnement professionnel.

La combinaison de ces leviers doit se traduire par la valorisation du potentiel de chaque agent dans le cadre d'un parcours professionnel riche et motivant. Les expériences en la matière relevées dans la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière ont fait apparaître un certain degré d'avance par rapport aux administrations de l'État : aussi la partie du présent rapport consacrée à la gestion personnalisée de la GRH entend-elle cette année mettre plus particulièrement l'accent sur les efforts désormais déployés au sein de la fonction publique de l'État.

## 2.1 Mieux recruter

Pour répondre à l'émergence de nouveaux besoins de recrutement au cours des prochaines années, une modernisation des concours a été préconisée dès 2007 afin de permettre une sélection des candidats moins académique, moins centrée sur les connaissances, davantage sur les compétences et aptitudes et la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle. Au travers d'une sélection renouvelée, c'est aussi l'objectif d'une fonction publique qui doit redevenir un lieu de promotion sociale et s'ouvrir à la diversité des profils.

Sur la base des conclusions du rapport remis par Corinne Desforges à l'issue de la mission préparatoire sur le réexamen général du contenu des concours<sup>11</sup> qui lui a été confiée par le ministre chargé de la fonction publique, ainsi que de celui établi par Marine Dorne-Corraze sur l'organisation du recrutement et des concours, un plan d'action a été établi par la DGAFP qui comporte les principales mesures jugées prioritaires pour moderniser, simplifier et améliorer le dispositif de recrutement dans la fonction publique. Quatre axes complémentaires ont été retenus :

- une meilleure communication sur les recrutements dans la fonction publique ;
- un pilotage interministériel de la politique de recrutement ;
- la redéfinition du contenu des concours et l'introduction dans les concours de la possibilité ouverte par la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique d'une nouvelle épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep) ;
- une professionnalisation des jurys de concours.

Par ailleurs, la formation post-recrutement fait également l'objet d'une réorientation pour l'adapter aux nouveaux besoins des agents et des services.

---

<sup>11</sup> Les conclusions de cette mission ont été présentées dans le rapport sur l'état de la fonction publique 2007-2008 (volume n°2).

## 2.1.1 Un portail pour la communication sur les recrutements

La communication et l'information des candidats sur les recrutements dans la fonction publique d'État doivent être rendues plus attractives, plus homogènes et moins dispersées. Un site internet sur le recrutement dans la fonction publique, dédié au grand public, alimenté par les ministères et offrant une vision globale des procédures de recrutement dans la fonction publique et faisant le lien avec les métiers et les parcours professionnels, en particulier avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), devrait être opérationnel à la fin du second semestre 2009.

Ce site a pour objectifs :

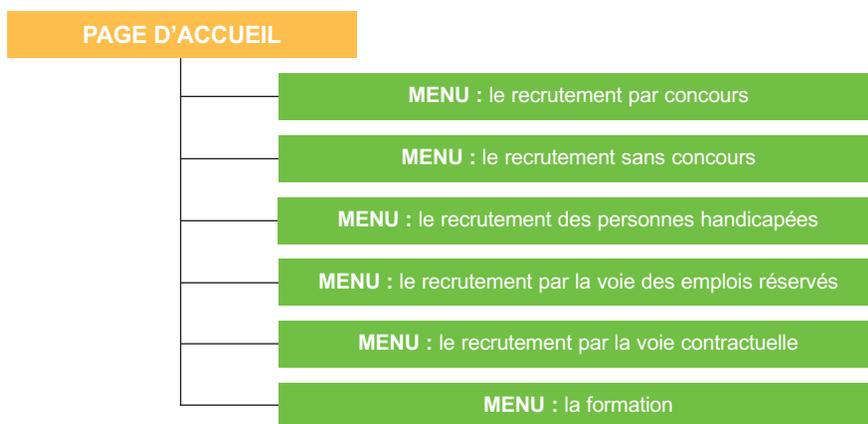
- de centraliser les informations relatives au recrutement dans la fonction publique de l'État, actuellement disponibles mais dispersées dans les multiples portails ministériels, ou de manière parcellaire sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr), portail généraliste sur la fonction publique ;
- d'être contributif : le recueil des informations est effectué *via* la transmission par les administrations des informations utiles au candidat (types de concours, dates d'inscription et d'épreuves, coordonnées, liens vers les rubriques concours de leur ministère...), pour lui permettre d'effectuer dans les meilleures conditions sa recherche d'emploi en vue d'un recrutement dans la fonction publique de l'État ;
- d'axer le recueil de ces informations sur le souhait d'orientation professionnelle de l'utilisateur en s'appuyant sur le répertoire interministériel des métiers de l'État, qui définit des domaines fonctionnels (ex : administration générale, métiers de l'enseignement...) regroupant un ensemble d'emplois référence (ex : responsable des ressources humaines, assistant administratif...). L'objectif est, autant que faire se peut, d'aider à la recherche d'une correspondance entre les corps de fonctionnaires et les métiers de la fonction publique de l'État au travers des domaines fonctionnels et des emplois-référence du RIME.

L'internaute doit obtenir, en quelques clics toutes les informations utiles et effectuer les démarches nécessaires à tout processus d'entrée dans la fonction publique.

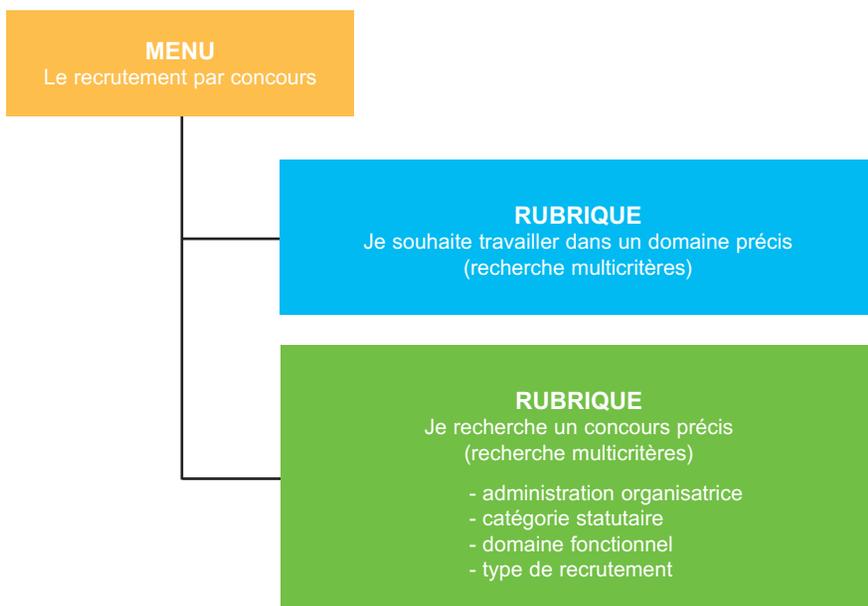
### 2.1.1.1 Les principaux menus du site

La page d'accueil offre une visibilité immédiate sur les voies usuelles d'entrée dans la fonction publique et celles s'adressant à des publics spécifiques.

Le menu principal de la page d'accueil permet une entrée par la recherche d'un domaine professionnel étroitement lié au RIME.



### Le recrutement par concours



**La rubrique « je souhaite travailler dans un domaine précis »** constitue une première approche pour ceux qui n'ont pas de connaissances particulières sur la structuration en corps de la fonction publique et pour lesquels un module de recherche multicritères facilite la démarche de recherche d'informations en vue d'un recrutement.



La rubrique « je recherche un concours précis » est une approche plus directe qui permet à l'internaute, après sélection et validation d'un ou plusieurs critères, d'avoir accès aux informations qu'il recherche sur un concours précis.



## **2.1.2 Le pilotage interministériel de la politique de recrutement**

La réflexion sur la révision générale du contenu des concours (RGCC) est menée conjointement par la DGAFP et l'ensemble des ministères. Dès la rentrée de 2008, les ministères ont été invités à élaborer et transmettre au ministre chargé de la fonction publique leurs orientations et rendre compte des mesures prises pour la refonte du contenu des concours pour l'accès à leurs corps propres.

À partir de septembre 2008, des réunions bilatérales avec la quasi-totalité des ministères ont rythmé le travail de révision et de rénovation des modalités de recrutement sur la base des notes d'orientation élaborées par les ministères. Ces réunions sont l'occasion d'afficher davantage le caractère stratégique de la fonction recrutement, de renforcer la cohérence de sa mise en œuvre en développant les échanges, les réflexions, débats et les retours d'expérience entre les différents départements ministériels sur les sujets relatifs à la politique de recrutement, à l'organisation des concours, au contenu des épreuves, à la communication sur les concours et les métiers de la fonction publique, dans le cadre d'une approche interministérielle commune. Ces réunions visent aussi à déterminer un calendrier de court et moyen terme sur les modifications réglementaires envisagées.

L'École de la GRH (cf. partie IV.5) a servi de point d'appui pour l'accompagnement des mesures et la formalisation des échanges entre les ministères.

## **2.1.3 La redéfinition du contenu des concours et l'introduction de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep)**

### **2.1.3.1 Les mesures prioritaires**

Les modifications pour le contenu des concours doivent porter sur :

- l'identification des compétences et aptitudes requises pour la fonction afin d'assurer une définition des contenus des épreuves en conséquence ;
- la réduction du nombre d'épreuves, en privilégiant celles qui permettent d'identifier les compétences recherchées et en supprimant celles sans lien avec les métiers exercés, trop académiques, inadaptées au niveau du recrutement (épreuves de droit public pour la catégorie B et de culture générale en catégorie C) ;

- la réduction du nombre des options sans lien avec la fonction sauf si elles correspondent à des métiers porteurs (RH, marchés publics, communication...), et en simplifiant les programmes ;
- l'introduction d'épreuves différenciées selon les voies de recrutement (externe, interne voire 3<sup>ème</sup> voie) sans exclure *a priori* des épreuves correspondant à des modules de formation enseignées dans les écoles d'application ;
- la vérification, pour les concours internes des compétences acquises dans le métier et les aptitudes à l'exercice de fonctions d'un niveau supérieur ;
- le développement des épreuves de Raep dans les concours internes, les troisièmes concours et les examens professionnels, afin de valoriser l'expérience professionnelle ;
- l'introduction d'épreuves pratiques et de mises en situation et lors de l'entretien, l'appui pour les jurys sur le dossier de Raep constitué par les candidats.

### **La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle**

Le dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep), institué par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 permet une valorisation des compétences acquises par l'agent dans son parcours professionnel. Ce dispositif conduit à remplacer une épreuve de concours par de nouvelles modalités de sélection permettant au candidat de faire valoir ses compétences et savoir-faire professionnels.

### **2.1.3.2 La mise en œuvre et un premier bilan**

La refonte des modalités de recrutement des corps à statut commun (adjoints administratifs, adjoints techniques) engagée dès 2007 s'est poursuivie à la faveur de l'application par la DGAFP et les ministères du plan d'actions pour la RGCC qui a donné une nouvelle ampleur à la démarche et a conduit à la refonte ou modification de nombreux arrêtés de modalités de recrutement. Le nombre de concours et examens professionnels concernés s'élève à plus de 180.

Outre la réforme achevée du recrutement des attachés par la voie des Ira, et celle en cours pour le recrutement des secrétaires administratifs et les conseillers techniques de service social menées par la DGAFP, de

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

nombreuses modifications ont été réalisées par les ministères. Dans la grande majorité des cas, la modification a conduit à l'introduction de la Raep, notamment dans les concours internes et les examens professionnels. La réforme des emplois réservés du ministère de la Défense a pour sa part conduit à retenir une procédure similaire à la Raep pour l'établissement du passeport professionnel en vue de la reconversion des militaires dans la vie civile et dans la fonction publique en particulier.

La réforme des épreuves des concours pour l'État concerne toutes les voies d'accès (externe, interne, 3<sup>ème</sup> voie, examen professionnel de changement de corps et de changement de grade) et comporte la Raep dans la plupart des voies d'accès promotionnelles.

### Quelques exemples de concours réformés

#### **Budget, Comptes publics et Fonction publique - concours interministériels**

→ *Attachés d'administration et corps analogues* par la voie des Instituts régionaux d'administration (arrêté du 6 juin 2008 - JO du 20 juin 2008)

Réforme des trois concours d'accès (externe, interne et 3<sup>ème</sup> concours) :

- réduction du nombre d'épreuves ;
- introduction de la Raep à l'admission au concours interne et au 3<sup>ème</sup> concours ;
- épreuve orale d'admission du concours externe modifiée dans le sens d'un entretien de recrutement.

Les trois concours d'accès aux Ira ouvrent l'accès à quinze corps d'attachés des administrations de l'État.

#### **Interministériel (Santé/Budget, Comptes publics et Fonction publique et Éducation nationale, Affaires étrangères, Économie, Culture, Équipement, DGAC, Intérieur, Justice)**

→ *Conseiller technique de service social* (arrêté du 18 février 2009)

Concours interne :

- une épreuve d'entretien de Raep ;
- possibilité d'une épreuve d'admissibilité à l'initiative du ministère organisateur.

Le concours concerne l'accès à neuf corps.

### **Interministériel (Budget, Comptes publics et Fonction publique et autres ministères)**

→ *Secrétaires administratifs des administrations de l'État et corps analogues* (arrêté du 9 juin 2009)

Réforme des trois concours d'accès (externe, interne et 3<sup>ème</sup> concours) :

- prise en compte des principaux profils de postes confiés aux secrétaires administratifs, et des compétences associées, conformément à l'orientation générale qui préside à l'ensemble de la démarche ;
- réduction du nombre d'épreuves ;
- épreuve de cas pratique à l'admissibilité pour le concours externe et le concours interne ;
- introduction de la Raep à l'admission au concours interne et au 3<sup>ème</sup> concours ;
- épreuve orale d'admission du concours externe modifiée dans le sens d'un entretien de recrutement.

Les trois concours de secrétaires administratifs des administrations de l'État concernent l'accès à dix-sept corps.

### **Agriculture**

→ *Conseillers principaux d'éducation des établissements d'enseignement agricole* (arrêté du 21 octobre 2008 - JO du 31 octobre 2008)

Réforme des trois concours (externe, interne et 3<sup>ème</sup> concours) :

- externe : à l'admissibilité, une épreuve sur dossier sur le système éducatif et à l'admission une épreuve d'analyse de situation éducative et un entretien ;
- interne et 3<sup>ème</sup> concours : à l'admissibilité une épreuve d'analyse de situation professionnelle et une épreuve de Raep à l'admission.

→ *Professeurs de lycée professionnel agricole (PLPA), chef de travaux* (arrêté du 18 février 2009 modifiant l'arrêté du 19 septembre 2001 - JO du 27 février 2009)

Réforme des concours externe et interne :

- à l'admission de l'externe, à partir d'un dossier analyse économique et technique d'une entreprise agricole et entretien sur une situation concrète ;
- à l'interne, étude de situations pratiques à l'admissibilité et Raep à l'admission.

### **Budget, Comptes publics et Fonction publique**

→ *Contrôleurs impôts, concours interne* (arrêté du 29 décembre 2008 modifiant l'arrêté du 17 mars 1997 - JO du 17 janvier 2009)

- épreuve écrite d'analyse d'un dossier à caractère administratif suivie de questions ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- épreuve écrite d'analyse d'un dossier professionnel (fiscalité personnelle, fiscalité patrimoniale et enregistrement, gestion et recouvrement des impôts professionnels, fiscalité professionnelle, publicité foncière, cadastre, gestion administrative) ;
- entretien sur l'expérience professionnelle.

→ *Contrôleurs du Trésor public* (arrêté du 29 décembre 2008 - JO du 17 janvier 2009)

Concours externe :

- résolution d'exercices (comptabilité privée) ou cas pratique (économie, droit ou traitement automatisé de l'information) ;

Concours interne

- épreuve écrite d'analyse d'un dossier à caractère administratif suivie de questions ;
- questions sur l'environnement juridique et les missions du Trésor public ou résolution d'exercices (comptabilité privée) ou cas pratique de gestion administrative ou de traitement automatisé de l'information ;
- entretien sur l'expérience professionnelle.

→ *Contrôleurs de la Direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes* (arrêté du 6 avril 2009 - JO du 21 avril 2009)

Dominante juridique et économique :

Concours externe

- résolution d'exercices (comptabilité privée) ou cas pratique (économie, droit ou traitement automatisé de l'information) ;

Dominante scientifique et technologique :

Concours externe

- résolution d'exercices (mathématiques, physique-chimie) ou cas pratique (sciences et technologie de l'agronomie et du vivant, traitement automatisé de l'information) ;

Concours interne commun aux deux dominantes

- épreuve écrite d'analyse d'un dossier à caractère administratif suivie de questions ;
- au choix composition ou cas pratique (missions de la DGCCRF), cas pratique (comptabilité privée ou gestion administrative), composition ou études d'un ensemble documentaire (géographie économique) ou traitement automatisé de l'information.

→ *Contrôleurs des douanes* (arrêté du 8 juin 2009)

Concours externe

- résolution d'exercices (mathématiques, comptabilité privée) ou cas pratique (économie, droit ou traitement automatisé de l'information) ;

### Concours interne

- épreuve écrite d'analyse d'un dossier à caractère administratif suivie de questions ;
- épreuve écrite d'analyse d'un dossier à caractère administratif suivie de questions ;
- composition ou cas pratique (missions, organisation et réglementation douanière) résolution d'exercices (comptabilité privée), cas pratique (gestion administrative ou traitement automatisé de l'information) ;
- épreuve d'entretien de Raep.

### Emploi

→ *Inspecteurs du travail* (arrêté du 11 juin 2009)

Réforme des concours externe et interne :

- introduction d'une épreuve sur dossier relative aux conditions de travail ;
- remplacement de l'épreuve de culture générale du concours interne par une note se rattachant aux questions de travail, d'emploi ou de formation professionnelle ;
- une épreuve d'entretien de Raep au concours interne.

### Justice

→ *Concours d'accès à l'École nationale de la magistrature* (décret n°72-355 modifié notamment par le décret n°2008-1551 du 31 décembre 2008)

Réforme des trois concours (externe, interne et 3<sup>ème</sup> concours d'accès à l'auditorat) :

- introduction du cas pratique (procédure civile et pénale) ;
- épreuve collective d'entretien de mise en situation ;
- tests de personnalité et d'aptitude ;
- Raep pour les concours interne et la troisième voie.

### Santé et Jeunesse et Sports

→ *Conseillers techniques et pédagogiques supérieurs du ministère chargé de la Jeunesse et des Sports* (arrêté du 1<sup>er</sup> juillet 2008 - JO du 10 juillet 2008) :

Concours interne :

- Raep à l'admissibilité et à l'admission.

### 2.1.4 La professionnalisation des jurys de concours

La réforme des modalités du recrutement doit s'accompagner d'une professionnalisation des jurys dont le rôle est décisif pour la qualité de la sélection.

Il s'agit à la fois de recruter des membres de jurys aux profils variés et de les former, particulièrement aux techniques de conduite d'entretien et d'élaboration de grilles d'évaluation pour les épreuves orales.

Le guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et membres de jurys des concours d'accès aux instituts régionaux d'administration (Ira) a été entièrement révisé en 2008 dans le prolongement de la modification des épreuves des concours d'accès aux Ira (cf. encadré ci-après).

Il s'agit d'une part de donner à cette épreuve orale d'admission l'orientation d'un entretien de recrutement (concours externe), d'autre part, pour le concours interne et le 3<sup>ème</sup> concours, d'une reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep).

Les membres des jurys doivent en outre être sensibilisés à la problématique de la discrimination et alertés sur l'interdiction de toutes questions portant directement ou indirectement sur des critères susceptibles d'entraîner une discrimination ou pouvant être perçus comme discriminatoires par les candidats. Pour ce faire, la formation des jurys doit intégrer des modules de sensibilisation aux préjugés et aux risques de discrimination.

Une Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique signée le 2 décembre 2008 (cf. partie 2.2.1) traduit en engagements formels, applicables aux différentes étapes de la carrière des agents, les exigences qui s'attachent à la prévention des discriminations, notamment en matière de recrutement. Le développement de la formation des jurys, leur sensibilisation aux préjugés, aux stéréotypes et aux risques de discrimination, l'idée que tous les acteurs des processus de recrutement se mettent en capacité de rendre compte de leur évaluation figurent au premier rang de ces engagements.

### **La formation des jurys : l'exemple des Ira**

Les nouvelles orientations des épreuves orales d'admission supposent un type de « questionnement » différent de celui qui prévalait auparavant, plus conforme aux règles et pratiques des entretiens de recrutement.

Pour l'entretien des candidats aux concours, le jury dispose d'une fiche individuelle de renseignements remis par les candidats admissibles au concours externe. Pour les candidats au concours interne et au troisième concours, le jury dispose du dossier constitué par les candidats en vue de la reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle (Raep).

Une formation est désormais rendue obligatoire pour tout nouveau membre de jury afin de professionnaliser davantage les pratiques d'entretien.

La formation se fixe pour objectifs de rappeler les principes qui régissent les concours ainsi que les obligations du jury d'apprécier la prestation orale des candidats au moyen d'une grille d'évaluation spécifique élaborée, avec l'aide du prestataire, par les participants eux-mêmes. Outre les techniques mises en œuvre lors de l'entretien oral, la formation porte sur l'élaboration de cas pratiques en vue de la mise en situation des candidats.

La formation a pour rôle de créer une approche commune et partagée par les membres du jury en vue de l'entretien de recrutement, garante du respect du principe d'égalité.

### **2.1.5 La formation post-recrutement : les suites du rapport de la mission Le Bris sur la formation initiale des fonctionnaires**

Dans le prolongement de la modernisation de la politique de recrutement, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique et le secrétaire d'État à la Fonction publique ont confié à Raymond-François Le Bris la mission de réfléchir aux évolutions à apporter à la formation initiale des agents de l'État dans le sens d'une optimisation et d'une professionnalisation de la formation dispensée dans les écoles de service public. Il convenait aussi de s'intéresser à l'appareil public de formation afin de permettre aux écoles de service public de jouer un rôle, non seulement dans la formation initiale, mais aussi dans la construction et le réaménagement des parcours professionnels, dans le contexte de l'allongement des carrières et de la réforme de la formation tout au long de la vie.

L'état des lieux dressé par la mission conduite par Raymond-François Le Bris a permis de dégager les éléments suivants :

- un grand nombre d'écoles (169 dans le rapport, chiffre à corriger à la baisse compte tenu notamment des mesures de réorganisation en cours dans certains ministères) ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- une grande variété d'écoles d'application (grandes écoles, écoles généralistes, écoles d'ingénieurs, écoles techniques...);
- un coût annuel (hors IUFM) estimé à environ 1,3 Mds € pour 77 000 agents, soit un coût annuel moyen par élève de 17 000 € intégrant la rémunération des élèves;
- une majorité d'écoles destinées à la formation de fonctionnaires (ou militaires ou magistrats) de catégorie A;
- des durées de formation variables, mais souvent longues pour les écoles formant en catégorie A;
- une procédure d'affectation fondée majoritairement sur un classement de sortie, mais avec déjà de nombreux exemples de systèmes privilégiant l'adéquation profil/poste;
- une titularisation prononcée à la sortie d'école dans la majorité des cas.

Sur la base de cet état des lieux et des propositions de Raymond-François Le Bris, le ministre et le secrétaire d'État chargé de la fonction publique ont retenu cinq grandes orientations :

- 1 - Individualiser les formations.** Il s'agit de tenir compte de la diversité des profils et des cursus dans un contexte de professionnalisation croissante des recrutements, marquée en particulier par le développement de la Raep. Les pistes à explorer sont les suivantes : développement des outils de bilan personnalisé de type « bilans de compétences », modulation des enseignements en fonction des acquis avérés ou de l'origine « concours » lorsque cela paraît pertinent, prise en compte de la dimension « premier poste » lorsque la visibilité sur les postes proposés aux élèves est possible, recours à la e-formation pour compléter certains enseignements.
- 2 - Renforcer la professionnalisation du contenu des formations,** en veillant à la parfaite adéquation de celles-ci avec les compétences requises par les métiers, en allégeant les parties théoriques au profit des stages et de l'apprentissage de la pratique professionnelle, et en favorisant l'ouverture vers l'extérieur (international, Europe, entreprise ...).
- 3 - Réduire la durée des formations,** cette question étant en lien avec la précédente et devant être examinée au cas par cas par les ministères et les écoles.
- 4 - Accompagner les jeunes fonctionnaires dans la vie active,** en mettant en œuvre des procédures d'affectation permettant de bien prendre en compte leur profil et leurs attentes, tout en redonnant la main aux employeurs, à la fois dans le choix de leurs futurs collaborateurs et dans la décision de titularisation. Cette orientation passe aussi par le développement du tutorat et, au cours de la carrière, par la mise en œuvre de politiques de formation répondant parfaitement aux enjeux de la formation professionnelle tout au long de la vie.

- 5- Encourager le regroupement des écoles**, ainsi que tous les rapprochements qui peuvent paraître pertinents, en tenant compte en particulier des mesures de fusion des corps ayant un impact sur la formation des agents.

La méthode retenue pour mettre en œuvre ces orientations privilégie la prise en compte de la spécificité des écoles et des situations et suppose une appropriation par les ministères ainsi qu'un important effort de pédagogie. Chaque ministère est invité à produire un plan d'actions avant la fin de l'année 2009. Le suivi de ces plans d'actions sera assuré par la DGAFP dans le cadre de ses réseaux : le réseau des secrétaires généraux et directeurs des ressources humaines, ainsi que celui des correspondants ministériels du Comité de pilotage de la politique de formation.

## 2.2 Faciliter l'accès de tous à la fonction publique

### 2.2.1 La diversité

Alors que la fonction publique a longtemps été un « creuset » d'intégration et de promotion sociale, elle s'est trouvée confrontée, au fil des ans, comme les autres secteurs de la société, aux enjeux liés à l'égalité des chances, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité.

Pour la fonction publique, et plus particulièrement depuis 2005, un certain nombre de dispositions ont été adoptées et d'actions entreprises, notamment en terme d'accès à la fonction publique. Il est ainsi possible de citer la suppression des limites d'âge, la création du Pacte, des cadets de la République, de classes préparatoires intégrées au sein de deux écoles de police, le plan égalité des chances du ministère de la Défense, etc...

En 2008, le Président de la République a affirmé dans ses vœux aux corps constitués et aux agents de la fonction publique, le 11 janvier, que la fonction publique a joué un rôle capital dans la promotion sociale de milliers d'enfants de familles modestes et que ce vecteur majeur de promotion sociale ne fonctionne plus. S'agissant de la diversité, il a déclaré que si celle-ci ne peut se faire sur une base ethnique aussi bien pour des raisons éthiques que pratiques, elle doit aboutir à la représentation de la société dans toutes ses composantes, la fonction publique devant y avoir toute sa part, cette approche étant réaffirmée lors du lancement de la Dynamique Espoir Banlieue en février 2008.

C'est dans ce contexte qu'a été confié à Simone Veil, dans le cadre des travaux menés par le comité de réflexion sur le Préambule de la Constitution<sup>12</sup> dont elle assurait la présidence, le soin de répondre à la

<sup>12</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000758/index.shtml>.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

question : *faut-il rendre possible de nouvelles politiques d'intégration valorisant davantage la diversité de la société française pour favoriser le respect effectif du principe d'égalité ?* Dans ses conclusions, le comité précise que la Constitution et son Préambule permettent la mise en œuvre de politiques correctives ambitieuses et concrètes et qu'il convient de poursuivre, d'étendre et d'amplifier les actions entreprises dans le cadre constitutionnel actuel.

Le 17 décembre 2008, lors de son discours sur l'égalité des chances à l'École polytechnique, le Président de la République rappelle que la fonction publique doit donner l'exemple dans ce domaine et demande, à ce que chaque ministère doté de sa (ou de ses) propre(s) école(s) de fonctionnaires crée, en 2009, une ou plusieurs classes préparatoires (CPI) devant accueillir un effectif d'au moins 30 % des postes offerts aux concours et dotées d'un objectif de réussite. Les bénéficiaires seront aidés financièrement et pourront, dans certains cas, être logés.

Depuis plusieurs années, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique ainsi qu'un certain nombre de ministères ont mené des actions orientées vers la promotion de l'égalité et la lutte contre les discriminations. Il s'agit plus particulièrement, dès la phase amont du recrutement, de la diffusion d'informations sur l'administration et ses métiers (Affaires étrangères), de l'instauration d'aides à la préparation aux concours, que ce soit par la création de classes préparatoires intégrées (police, justice) ou par le biais d'un soutien financier via les allocations pour la diversité dans la fonction publique (DGAFP), ou encore, par une approche plus transversale par la mise en place d'un plan égalité des chances (Défense).

En matière de gestion des ressources humaines, une norme et un label pour la promotion de la diversité et la prévention des discriminations dans les secteurs privés et publics ont également été créés en 2008.

Enfin, des ministères se sont orientés vers la mise en place d'organes de réflexion ou d'observation afin de mieux appréhender les questions d'égalité, de diversité et de prévention des discriminations.

C'est dans ce contexte d'ensemble que les deux ministres chargés de la fonction publique ont signé avec le Président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), le 2 décembre 2008, **la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique** (<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article1346.html>).

Cette Charte, qui a vocation à s'appliquer aux trois versants de la fonction publique, constitue un engagement à agir dans le sens des valeurs qui doivent guider l'action des administrations et des agents qui les composent, au premier rang desquelles figure l'égal accès de tous aux emplois publics.

Ce texte s'articule autour de cinq thèmes principaux couvrant les grands domaines de la carrière, de l'information sur les recrutements aux parcours professionnels et à la formation, selon la déclinaison suivante :

- agir en amont du recrutement pour promouvoir l'égal accès de tous aux emplois publics ;
- veiller aux conditions du recrutement pour répondre aux besoins sans discriminer ;
- rénover les parcours professionnels des agents et garantir l'égalité de traitement dans tous les actes de gestion ;
- sensibiliser et former les agents de l'administration ;
- informer les administrations pour diffuser les bonnes pratiques en matière de prévention des discriminations.

Dans tous ces domaines, la Charte formule des engagements qui appellent des traductions concrètes. Certaines sont déjà en cours de réalisation, ce qui est le cas par exemple des allocations pour la diversité dans la fonction publique, de la révision générale du contenu des concours (RGCC) qui vise à modifier profondément le contenu des concours dans le sens de la professionnalisation, ou encore du développement de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep) qui est appelée à se généraliser dans les concours internes et troisième voie.

Elle prévoit également des modalités de suivi et d'échanges (futur Conseil supérieur de la fonction publique, réseau des DRH des administrations, conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines ou réunions du réseau des correspondants « égalité des chances » de la DGAFP, rapport annuel de la fonction publique), les valeurs contenues dans la Charte devant être une référence pour l'action des administrations.

### **Les actions menées par les administrations en amont du recrutement**

Ces actions concernent tout d'abord l'information sur les métiers de la fonction publique adaptée à une population pour qui l'administration représente souvent un monde abstrait. À ce titre, de nombreuses administrations participent à des salons des métiers ou de l'emploi, que ce soit en régions ou au niveau national. Il faut par exemple citer le salon de l'emploi public à Paris qui regroupe des administrations de l'État, un grand nombre de collectivités territoriales et la fonction publique hospitalière, le Salon de l'éducation, Paris de la diversité, du handicap et du premier emploi, etc...

### **La démarche d'information et de suivi des jeunes issus de quartiers ou milieux défavorisés du ministère des Affaires étrangères et européennes**

#### **Information et suivi des jeunes issus de quartiers ou milieux défavorisés**

- Le ministère doit attirer des agents ouverts sur le monde, curieux et à l'aise dans les échanges interculturels. Les concours du cadre d'Orient qui s'adressent aux candidats maîtrisant des langues et des cultures étrangères rares sont la traduction historique de cette politique et attirent depuis longtemps des agents issus d'une certaine diversité de profils culturels et sociaux.
- L'accès à ces concours très élitistes est néanmoins, pour les jeunes de milieux culturellement et économiquement défavorisés, tributaire de l'accès à l'information et aux cursus d'excellence.
- Pour les jeunes pas ou peu qualifiés (pas de baccalauréat), le Pacte constitue depuis 2006 une véritable « deuxième chance » à l'issue d'une sélection très rigoureuse mais basée sur le potentiel et non sur des critères académiques (sept titularisations en 2007, huit en 2008, huit en stage).
- Pour les jeunes ayant le potentiel nécessaire pour poursuivre des études, un dispositif visant à lutter contre l'auto-censure de certaines couches sociales face à la carrière diplomatique a été mis en place en 2008-2009 au moyen d'interventions dans les lycées de banlieue parisienne.
- L'ensemble de cette stratégie repose sur un travail concret, de fond et de proximité avec les acteurs locaux qui a vocation à s'étendre (inspection académique, tutorat en vue de la préparation aux concours administratifs en partenariat avec les missions locales, promotion de l'allocation pour la diversité, propositions d'actions pédagogiques).

#### **Contacts pris avec les collectivités et institutions dans le secteur de La Courneuve**

- La mairie de La Courneuve est très désireuse de développer les liens avec le ministère sous l'angle « emploi ». La politique de la diversité du ministère a été présentée au service communication de la ville (cf. article du magazine *Regards*) ainsi qu'à la mission locale. Un effort particulier est d'ores et déjà consenti pour ouvrir les stages et vacations aux jeunes du secteur.
- Elle doit l'être bientôt pour la communauté d'agglomération de Plaine commune, pour le conseil général, pour la préfecture de Seine-Saint-Denis et pour les universités implantées dans ce département.

*Source : ministère des Affaires étrangères et européennes*

Elles concernent ensuite les démarches **de préparation aux concours : les classes préparatoires intégrées (CPI)**. Dès 2006, deux écoles formant les lauréats des concours de commissaires de police et de lieutenants de police, l'École nationale supérieure de la police (ENSP) et l'École nationale supérieure des officiers de police (Ensop), ont mis en place des classes préparatoires intégrées à destination d'une quinzaine de jeunes environ sélectionnés en fonction de leurs motivations, de leur cursus universitaire, de leur origine géographique et de leurs facultés contributives.

Ces CPI ont pour objet d'apporter une aide pédagogique, un soutien financier et matériel à des jeunes de conditions modestes dans leur préparation aux concours de la fonction publique.

À titre d'exemple, pour l'ENSP, 60 à 90 % des bénéficiaires de la CPI ont réussi un concours de la fonction publique avec un taux de réussite à 80 % pour le secteur police en 2008.

En 2008, le ministère de la Justice a mis en place des dispositifs de préparation aux concours de la magistrature, de greffiers des services judiciaires, de directeurs des services pénitentiaires et d'éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse pour des promotions annuelles comprises entre quinze et vingt-cinq élèves.

Les critères de sélection ont reposé sur différents paramètres : motivation, mérite mais également profil socio-économique (origine géographique, ressources). La procédure de sélection s'est déroulée en deux temps : instruction des dossiers par une commission *ad hoc* puis passage d'un entretien individuel d'admission.

### **Les classes préparatoires intégrées au ministère de la Justice**

I - Pour le **concours de la magistrature**, quinze candidats ont été retenus en 2008, qui ont bénéficié d'une formation de neuf mois dans les locaux de l'ENM à Paris. Sur le plan logistique, ces derniers étaient hébergés par le Crous de Paris avec lequel l'ENM avait passé un accord, et des allocations pouvaient également être versées par l'ENM, dans le cadre du dispositif pour la diversité dans la fonction publique.

La préparation a porté sur des apports techniques et méthodiques et a également assuré des activités d'ouverture telles que des visites en juridictions ou des conférences se déroulant dans le cadre de la formation continue des magistrats ou de l'institut d'études judiciaires (IEJ) de l'université Paris II. Un tutorat pédagogique a aussi été instauré au bénéfice des élèves.

**Les résultats au concours d'entrée de l'ENM sont très encourageants**, avec cinq admissibles et trois admis. En conséquence, le dispositif est reconduit et amplifié avec l'ouverture de deux nouvelles classes préparatoires, situées à Bordeaux et Douai.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

**II - L'École nationale des greffes (ENG)** a également proposé une préparation au concours de greffier des services judiciaires de neuf mois à une quinzaine de candidats hébergés dans les locaux de l'école à Dijon.

La préparation, dispensée par des professeurs de l'IEJ et des maîtres de conférences de l'ENG, a proposé des contenus à l'écrit et à l'oral de méthodologie, de culture générale, des épreuves d'entraînement, des cycles de conférences thématiques et un examen blanc. Elle a été complétée par des visites en juridiction et l'assistance à des audiences. Chaque élève a fait l'objet d'un accompagnement personnalisé.

Sur les onze élèves qui ont suivi la CPI, **neuf d'entre eux sont admissibles au concours de greffier** et les résultats de l'admission ne sont pas encore connus.

**III - Depuis septembre 2008**, quinze candidats (avec trois abandons en cours de préparation) bénéficient à **l'École nationale d'administration pénitentiaire (ENAP)** à Agen d'une formation de sept mois, où ils sont hébergés gratuitement.

La préparation aux épreuves écrites (apports méthodologiques en culture générale, séminaires thématiques et devoirs réguliers) et orales (séquences de « coaching », séminaires et conférences d'intégration de la théorie et de la culture professionnelle) du concours de directeur des services pénitentiaires est dispensée en coopération avec les universités de Bordeaux, Pau et Toulouse. Des maîtres de conférences et professeurs agrégés de ces universités interviennent sur l'ensemble des matières, en complément des cours dispensés par l'école. Les résultats de l'admission ne sont pas encore connus.

**IV - L'École de la protection judiciaire de la jeunesse (EPJJ)** à Roubaix propose à des diplômés bac + 2 une formation de cinq mois au concours d'éducateur. Les candidats bénéficient d'un hébergement et d'une restauration pris en charge par l'école.

La commission de sélection a retenu vingt-cinq candidats (treize femmes et douze hommes). Le plan de formation, qui a été conçu pour un public d'adultes, a intégré :

- un bilan des connaissances et de compétences ;
- l'acquisition d'une culture professionnelle indispensable à la passation des épreuves (éléments de droit, pédagogie, apports sur l'adolescence...) ;
- la méthodologie et l'entraînement aux épreuves écrites et orales.

Parallèlement aux enseignements dispensés sous la forme de cours magistraux, travaux dirigés et ateliers, les élèves bénéficient d'un accompagnement leur permettant d'avoir une représentation concrète du métier d'éducateur et de ses pratiques. Un référent a été désigné pour assurer leur suivi quotidien.

Les résultats des épreuves ne sont pas encore connus.

*Source : ministère de la Justice, 2009*

Conformément aux orientations du Président de la République lors de son discours sur l'égalité des chances à Palaiseau, le 17 décembre 2008, le dispositif des classes préparatoires a vocation à s'étendre aux autres écoles de l'administration. L'objectif est d'y accueillir des jeunes pouvant bénéficier de bourses et de facilités de logement, pour au moins 30 % des postes ouverts aux concours.

Tout en s'appuyant sur les expériences déjà existantes rappelées ci-dessus, dont les résultats sont encourageants, un pilotage interministériel sera assuré, notamment avec l'appui du réseau des écoles de service public (Resp), pour permettre un développement cohérent et adapté de ces classes préparatoires.

Des CPI seront créées dès la rentrée de septembre 2009 pour l'accès notamment aux concours externes de l'École nationale d'administration, des cinq instituts régionaux d'administration, de l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle etc...

### **La création de classes préparatoires intégrées pour l'accès aux concours externes de l'École nationale d'administration et des cinq instituts régionaux d'administration**

Des classes préparatoires intégrées (CPI) seront mises en place à compter de septembre 2009 pour les cinq instituts régionaux d'administration (Ira) et d'octobre 2009 pour l'École nationale d'administration (Ena).

Pour ces six écoles, il s'agit de mettre en place une préparation spécifique et soutenue aux concours externes d'accès aux Ira ainsi qu'à celui de l'Ena, sous la forme d'enseignements, d'apports méthodologiques et de mesures d'accompagnement (notamment par la voie du tutorat) pour une population disposant de la capacité et de la motivation nécessaires mais placée dans une situation sociale, matérielle ou personnelle moins favorisée que d'autres. C'est pourquoi, la sélection des candidats tient compte de leurs ressources et de celles de leurs parents, de la qualité de leurs études et de leur motivation.

Une aide financière via les allocations pour la diversité dans la fonction publique, peut également leur être attribuée ainsi que des facilités de logement.

S'agissant des Ira, chaque institut accueillera vingt-cinq bénéficiaires (soit 125 au total). Pour l'Ena, quinze « élèves » seront réunis dans les locaux parisiens de l'école.

S'agissant des **allocations pour la diversité** dans la fonction publique mises en œuvre depuis la rentrée universitaire 2007/2008, ce dispositif a pour objet d'apporter une aide de 2 000 euros à 1000 candidats méritants préparant des concours de catégorie A ou B.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Il s'adresse aux personnes sans emploi et titulaires d'un diplôme leur permettant de présenter un concours de catégorie A ou B, ainsi qu'aux étudiants préparant un ou plusieurs concours de la fonction publique, notamment ceux qui sont inscrits dans les Instituts de préparation à l'administration générale (Ipag) et les Centres de préparation à l'administration générale (CPAG) ou qui s'engagent à suivre une préparation mise en place à cet effet par des écoles du service public ou des employeurs publics. Celles-ci sont sélectionnées notamment sur conditions de ressources et de mérite.

À mi-chemin entre la formation et le recrutement, le **Pacte** (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État) constitue, depuis fin 2005, un engagement réciproque d'accès à l'emploi public.

Il permet en effet d'offrir à des jeunes de 16 à 25 ans révolus, peu qualifiés, une formation diplômante ou qualifiante, par alternance, d'une durée maximale de deux ans, devant déboucher, à la suite de la réussite à un examen à caractère professionnel, sur un emploi de titulaire dans un corps ou cadre d'emplois de catégorie C. Le dispositif est ouvert à des jeunes de moins de 26 ans n'ayant pas dépassé le niveau du baccalauréat qui peuvent néanmoins être titulaires d'un BEP ou d'un CAP. Pendant leur période de formation, ces jeunes sont recrutés sur un contrat de droit public.

À l'issue de trois ans de mise en œuvre, il est possible de dresser un premier bilan du Pacte sur le plan qualitatif et quantitatif (données hors Éducation nationale).

D'un point de vue qualitatif, les ministères reconnaissent l'aspect social de cette nouvelle voie de recrutement ainsi que, pour certains métiers, la possibilité de recruter des candidats présentant un profil en meilleure adéquation avec les postes à pourvoir.

D'un point de vue quantitatif, le Pacte ont représenté, pour la fonction publique de l'État, depuis la création de ce dispositif, de 12 à 20 % des offres annuelles de recrutements, par la voie externe, en catégorie C, ce qui représente 550 à 650 offres par an.

Exceptée la première année au cours de laquelle la répartition des postes ouverts corps administratifs/corps techniques a laissé une large prédominance à la filière technique (61 % contre 39 %), la répartition emplois administratifs/emplois techniques a été plus équilibrée les deux années suivantes : 58 % pour les premiers, 42 % pour les seconds en 2007 et 54 % et 46 % en 2008.

La moyenne d'âge des lauréats se situe autour de 22 ans et les femmes sont largement bénéficiaires de la mesure, plus particulièrement dans les emplois administratifs.

Les bénéficiaires du Pacte sont recrutés majoritairement dans le département de leur domicile, ce qui permet de répondre à l'un des objectifs de la mesure, à savoir recruter dans les bassins d'emploi et éviter ainsi tout effet « d'évaporation ».

Leur niveau de formation se répartit, pour plus de la moitié, parmi les titulaires de CAP/BEP, 35 % n'ont aucun diplôme et 13 % ont le BEPC.

Le niveau de rémunération est variable par rapport au traitement minimum de la fonction publique. Il peut être aligné sur celui-ci jusqu'au maximum c'est-à-dire 100 % du minimum de traitement de la fonction publique (par exemple : Affaires étrangères, Agriculture et Pêche, Économie, Finances, Emploi, services du Premier ministre, Institut national de la recherche agronomique).

En ce qui concerne la formation dispensée dans le cadre du Pacte, les administrations ont orienté leurs efforts vers des formations assurées par des organismes tels que l'Afpa ou les Greta.

La titularisation se fait essentiellement en échelle III, sauf dans des corps techniques comme les adjoints techniques des impôts, en échelle IV (dix agents), les adjoints techniques de recherche des EPST (Inra, Inserm) en échelle V (douze agents). Le ratio titularisés/recrutés est de près de 90 % au MAE, 62 % au ministère de la Défense, de 63 à 100 % au ministère de la Justice (PJJ), de 87 % au ministère de la Justice (services judiciaires), de 55 à 100 % au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi.

Dans le cadre d'une politique plus transverse, le ministre de la défense a signé le 10 septembre 2007 un **plan égalité des chances fondé sur les idées d'éducation et de promotion sociale**. Il comporte sept actions qui, toutes, ont pour objectif de développer le sens de la citoyenneté, de mieux faire connaître la communauté de Défense et de rendre plus accessibles à tous les publics les métiers de la Défense.

### **Le plan d'égalité des chances du ministère de la Défense**

#### **I - Le tutorat**

Il s'agit de donner à des lycéens disposant d'un potentiel, mais dont la situation familiale et sociale peut constituer un frein dans l'accès à l'enseignement supérieur, le savoir-être, l'information, la confiance et l'envie nécessaires à la poursuite d'études dans la voie qu'ils auront choisie, notamment dans une grande école. Pour cela sont créés des binômes constitués d'un élève officier ou d'un élève ingénieur d'une des grandes écoles de la Défense (GED) et d'un élève d'un lycée public voisin. Les relations personnalisées et de confiance ainsi créées font de ce dispositif un véritable parrainage.

Derrière l'École polytechnique, précurseur en la matière, six GED vont permettre l'accompagnement d'environ 150 filleuls en 2009.

**I - Les Cadets de la Défense**

Cette action consiste à accueillir « hors temps scolaire », au sein de formations militaires, des jeunes collégiens (14 à 16 ans) volontaires, dans le cadre d'un partenariat entre ces établissements et les collèges environnants pour réaliser des activités éducatives, ludiques et sportives, destinées à permettre à ces jeunes de s'initier aux savoir-être et à l'éthique militaires. Cette action contient en elle l'envie de faciliter localement la mixité sociale par des contacts entre jeunes de milieux différents mais a priori intéressés par le monde de la Défense. Le programme est réparti quatorze demi-journées de janvier à juin, complétées par un camp de cinq jours en juillet.

Actuellement au stade de l'expérimentation dans cinq établissements militaires (soit 150 cadets environ), cette action, qui ne doit en aucun cas être assimilée à du pré-recrutement, a pour ambition à terme de créer, en partenariat avec les inspections académiques concernées, un centre cadets sur chacune des bases de défense du territoire national (soit environ 90).

**III - Les lycées de la Défense**

Historiquement, les six lycées de la Défense ont pour mission d'une part l'aide à la famille pour ce qui concerne les classes du secondaire, d'autre part l'aide au recrutement pour ce qui concerne les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE). Seuls les enfants de militaires (groupe G1) et les enfants de civils de la défense (groupe G2), par extension ceux de fonctionnaires, pouvaient jusqu'à présent être admis dans le secondaire.

Cette action a justement pour objectif d'infléchir cette politique des lycées de la Défense en orientant leur rôle social vers des jeunes issus de milieux modestes et méritants, tout en maintenant la qualité de recrutement des futurs officiers comme le niveau d'excellence des établissements en question. Elle se conjugue de deux manières distinctes :

- offrir à des jeunes titulaires des bourses de l'Éducation nationale, à l'issue d'une sélection sur examen ou dossier, 15 % des places du second cycle en créant un nouveau groupe d'ayants-droit, le G3. À terme, cela représente un total d'environ 450 places dans les trois niveaux considérés. Cette action prévoit également de permettre aux jeunes admis dans les lycées de la Défense au titre du G3 de continuer à percevoir, aux frais du ministère de la Défense, les bourses qui leur auraient été attribuées par l'Éducation nationale s'ils avaient poursuivi leur scolarité dans un établissement relevant de sa responsabilité. À la rentrée 2008, 88 jeunes ont bénéficié de cette mesure ;
- créer des Classes préparatoires aux études supérieures (CPES), sorte de « classes-passerelles » d'une durée d'une année scolaire pour les jeunes bacheliers d'un niveau de départ un peu fragile mais aspirant à intégrer une CPGE à la rentrée suivante. À la rentrée 2008, 82 jeunes y ont été admis.

**IV - Les réservistes locaux à la jeunesse et la citoyenneté (RLJC)**

Quels que soient la banlieue ou le quartier, il existe la plupart du temps une personnalité qui est reconnue à la fois des jeunes et des responsables institutionnels pour ses qualités et son charisme. Il est donc primordial de pouvoir

tisser et consolider le lien armées-jeunesse en proposant, dans le cadre du statut de réserviste citoyen, un contrat de RLJC à ces acteurs de terrain. Trente-deux personnes ont bénéficié de cette mesure en 2008.

### **V - Les Périodes militaires d'initiation ou de perfectionnement à la Défense nationale**

Nombreux sont les jeunes de 17 à 25 ans qui ont envie de devenir militaires mais n'osent franchir le pas, ne sachant pas si cet environnement leur conviendra. D'autres recherchent la possibilité de s'investir dans une action citoyenne au profit de la collectivité. Pour les uns et les autres, les Périodes militaires d'initiation ou de perfectionnement à la Défense nationale (PMIP-DN) issues des « Préparations militaires » constituent le tremplin vers un engagement pérenne dans l'active ou la réserve. En effet elles répondent bien à l'objectif de la découverte du métier des armes comme à celui d'une formation initiale en vue de devenir réserviste opérationnel.

En 2008, 10.000 places ont été prévues pour des stages d'une durée de deux à quatre semaines.

### **VI - La formation qualifiante**

Cette action s'appuie sur l'expérience acquise par le ministère de la Défense en matière d'apprentissage pour multiplier les conventions locales avec les collèges et lycées professionnels ou les établissements d'enseignement supérieur, tout en développant en son sein les possibilités d'accueil. C'est ainsi que quelque 6 000 offres de stages du niveau troisième (stage découverte) à BAC +7 sont désormais accessibles directement sur le site internet du ministère.

C'est également dans ce cadre que le ministère de la Défense a souhaité dynamiser l'usage du « Pacte » (Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État) par un recrutement de 150 adjoints techniques et de 30 adjoints administratifs en 2008.

### **VII - Défense 2<sup>ème</sup> chance**

Le dispositif « Défense 2<sup>ème</sup> Chance » (D2C), placé sous la triple tutelle des ministères chargés de l'emploi, de la ville et de la défense, est destiné à des jeunes identifiés en difficulté scolaire pendant les Journées d'appel et de préparation à la Défense (JAPD).

Sur la base du volontariat, ces jeunes de 18 à 21 ans ont l'opportunité d'obtenir une formation validée par l'Éducation nationale afin de les aider à trouver ensuite un emploi dans la vie active. L'objectif affiché est de passer de 2400 places actuellement offertes au sein des vingt deux « Établissements publics d'insertion de la défense » (EPIDe) à 5000 en 2009, avec un taux d'insertion visé au-dessus des deux tiers.

*Source : ministère de la Défense*

## **Une démarche qualité reconnaissant la prise en compte de la diversité dans la GRH**

Dans le cadre d'une démarche RH à laquelle a été associée la DGAFP, une norme « Gestion des ressources humaines pour une politique de promotion pour la diversité et de lutte contre les discriminations » a été élaborée avec l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et l'Afnor (<http://www.afnor.org> Rubrique « Normes en ligne »). Celle-ci a été publiée en septembre 2008.

Elle a pour objet de promouvoir les bonnes pratiques en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines. Sa mise en œuvre, facultative, repose sur une démarche volontaire de l'administration qui souhaiterait s'approprier ce sujet et un guide d'application concernant son adaptation à la fonction publique sera rédigé courant 2009.

Parallèlement à la conception de la norme précitée, un label en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations a été également créé en septembre 2008.

Il s'agit de la mise en place, à titre expérimental, d'un « label diversité » qui a également pour objet de promouvoir les bonnes pratiques de recrutement, d'évolution professionnelle et de gestion des ressources humaines des entreprises et employeurs publics en vue de prévenir les discriminations et de promouvoir l'égalité des chances et la diversité ([www.afaq.org/web/afaqinsttit.nsf/volfr/serlabdiversite-som](http://www.afaq.org/web/afaqinsttit.nsf/volfr/serlabdiversite-som)).

La direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire est chargée du pilotage de la commission de labellisation qui a été installée le 17 décembre 2008 pour une durée de trois ans. Composée de représentants des organisations syndicales des salariés, des employeurs, de l'État et de représentants désignés par l'ANDRH, elle a pour mission d'émettre un avis sur les dossiers qui lui sont soumis en vue de la délivrance du label par l'organisme de labellisation.

Il s'agit également d'une démarche volontaire de la part d'un employeur public ou privé, qui ne repose sur aucune obligation législative ou réglementaire.

## **Des organismes d'observation et de réflexion sur le thème de la diversité**

Le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique ainsi que le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales ont créé des organes d'observation et de réflexion.

### ***L'Observatoire de la parité et de la diversité du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales***

Installé le 8 mars 2007, l'Observatoire de la parité et de la diversité du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT) est composé d'une cinquantaine de membres représentant de chacune des directions de ce ministère, des organisations syndicales, de la société civile et d'experts.

Il a pour mission d'analyser la manière dont le MIOMCT :

- assure le recrutement de ses personnels dans toutes les catégories de la population, quelles que soient leurs origines ;
- organise une égale promotion aux emplois de responsabilité entre les hommes et les femmes qu'il emploie ;
- respecte le droit de ses travailleurs handicapés à occuper des emplois adaptés à leur situation et à leurs aspirations.

Différents travaux ont été menés au sein de chaque atelier depuis l'installation de l'observatoire. À ce titre, en 2008, une enquête sur la mesure de la diversité au MIOMCT a été réalisée par l'Institut national d'études démographiques (Ined) intitulée « Étude par sondage sur la diversité et la parité au sein du MIOMCT » dont les résultats devraient être connus en 2009.

### ***Le comité consultatif pour la diversité et l'égalité professionnelle des ministères en charge de l'économie et du budget***

Installé depuis le 13 février 2009 par les ministres chargés de l'économie et du budget, le comité consultatif pour la diversité et l'égalité professionnelle pour les deux ministères de Bercy (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique), est composé des directeurs de deux ministères, des organisations syndicales de ces ministères et de personnalités extérieures issues notamment du monde associatif et des entreprises.

Le comité, sous la conduite d'un délégué à la diversité et à l'égalité professionnelle, a vocation à développer une approche globale de ces questions pour les deux ministères, à mettre en place les outils de pilotage et à mobiliser l'ensemble des acteurs sur la base d'un programme de travail.

Les principaux axes de travail de ce comité concernent la mise en place d'une politique active de promotion des femmes dans les emplois supérieurs, l'augmentation du nombre de jeunes recrutés par la voie du Pacte, la mise en place de classes préparatoires au sein des écoles de formation (École nationale des impôts, École nationale du Trésor public,

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

École nationale des douanes) afin qu'elles accueillent un effectif représentant au moins 30 % des postes ouverts aux concours. Enfin, en matière de prévention et de traitement de toutes les formes de discriminations, liées notamment à l'orientation sexuelle, le ministère du Budget entamera une procédure d'obtention du label diversité « *qui ne doit pas constituer un objectif en soi mais être l'expression d'une démarche qui s'inscrit dans la durée, qui permet de mobiliser toute la hiérarchie et d'évaluer les résultats obtenus (E. Woerth)* ».

Par ailleurs, le Conseil scientifique de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique a ainsi choisi d'inscrire le thème de la diversité dans son programme d'études et de recherches 2009.

### 2.2.2 Égalité hommes-femmes

Malgré une prise de conscience et l'engagement d'efforts en faveur de l'égalité des femmes en termes d'accès aux emplois à plus forte responsabilité et de déroulement de carrière dans tous les secteurs professionnels, y compris la fonction publique, la proportion des femmes aux postes de direction des trois fonctions publiques demeure trop faible. Alors-même qu'elles y sont globalement majoritaires, leurs possibilités de promotion restent encore moins favorables que celles de leurs collègues masculins. Pourtant, par leur formation, elles constituent un vivier important pour les emplois supérieurs : mais elles sont moins souvent proposées et font moins souvent acte de candidature aux plus hauts grades.

Force est de constater que cette situation n'est pas spécifique à la France, qui trouve dans une position moyenne par rapport aux autres pays européens, ainsi que le montre le suivi assuré par la Commission européenne selon les travaux repris dans l'étude suscitée par la France lors de la présidence française de l'Union européenne (cf. partie 3.3.1.2)

Dans la fonction publique d'État, les femmes occupent plus de la moitié des postes de cadre, « vivier » des postes de direction, et leur place dans l'encadrement supérieur progresse depuis une dizaine d'années. Cette progression se fait cependant de manière contrastée (faible dans le corps préfectoral, plus nette pour les postes de sous-directeur en administration centrale, par exemple) et reste encore insuffisante<sup>13</sup>.

Un certain nombre d'initiatives méritent d'être signalées. La féminisation des jurys de concours a marqué un changement significatif. En application de la loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle et de son décret d'application du 3 mai 2002 qui fixent l'objectif d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans la fonction publique, notamment au sein des jurys de concours et d'examens

<sup>13</sup> cf. volume 1 du rapport annuel de la fonction publique 2008/2009.

professionnels, ainsi que pour les représentants de l'administration au sein des organismes consultatifs, où la proportion minimale de représentants de chaque sexe doit être égale ou supérieure à un tiers, ce chiffre ne concernant que l'administration pour les organismes paritaires.

Ainsi, la part des femmes au sein des jurys est de près de 47,6 % en 2006, soit en constante augmentation depuis 2000 (33,3 %). S'agissant de la proportion de femmes désignées par l'administration pour siéger au sein des CAP pour la période 2005/2007, celle-ci est de 38,5 % contre 33 % pour la période 2003-2005.

Des actions pour mieux concilier vie familiale et vie professionnelle voient le jour également : gardes d'enfants, flexibilité des horaires, aménagement des temps de vie, aide à la mobilité pour la formation professionnelle... Pour le cycle de perfectionnement de l'Ena, par exemple, il est possible depuis 2006, en particulier pour les mères de famille, d'effectuer leur stage administratif ailleurs qu'à Strasbourg ; les horaires de cours ont été adaptés (début le lundi après-midi, fin des cours le vendredi midi afin de garantir un week-end complet en famille) et une aide est prévue pour les lauréates qui souhaiteraient faire venir leurs enfants durant la phase de formation (logement, inscriptions dans les écoles ou en crèches). Ces dispositions ont permis une remontée de la place des femmes en 2007 (30 %) et 2008 (36 %).

S'agissant toujours de la conciliation de la vie privée/vie professionnelle et plus particulièrement des aides à la famille destinées à favoriser le maintien en activité des jeunes parents qui le souhaitent, un système de participation aux frais de garde des enfants a été développé à partir de 2006 grâce au Cesu, dans un premier temps pour la tranche d'âge de 0 à 3 ans (75 000 ouvertures de droits en 2008, chiffres provisoires) puis étendu, dans un second temps à la tranche d'âge 3 à 6 ans (45 500 ouvertures de droit en 2008, chiffres provisoires). Ce dispositif a été complété par une amélioration du suivi des réservations de places en crèches ainsi que par une incitation à leur réalisation dans le cadre de la construction de bâtiments ou de regroupements de services.

S'agissant du déroulement de carrière, d'autres mesures doivent contribuer à mieux organiser les carrières des femmes et à atténuer les effets des ruptures de carrière consécutives à la naissance des enfants ou à d'autres événements familiaux : amélioration des taux de promotion interne des catégories C vers les catégories B et des catégories B vers les catégories A, élargissement des tours extérieurs pour l'accès aux corps d'encadrement supérieur... Ces mesures devraient conduire, à terme, à réduire l'écart existant entre les viviers d'agents « promouvables » et le nombre des agents, et en particulier des femmes, effectivement promus.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

De même, mis en place par l'accord du 21 novembre 2006 sur la formation professionnelle tout au long de la vie et la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, des dispositifs comme la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep) et le droit individuel à la formation (DIF), peuvent être plus particulièrement utiles aux femmes à cet égard (cf. partie 2.1).

Le premier, la Raep, nouvelle modalité de sélection appliquée aux concours, permet aux femmes qui ont interrompu leur activité pendant quelque temps de faire valoir plus aisément leurs acquis antérieurs pour réintégrer la fonction publique ou présenter des concours.

Le second, le DIF, doit permettre de favoriser une meilleure articulation entre les dispositifs de formation et les projets professionnels des agents. Dans ce cadre, un nouvel outil d'aide à la reconversion, particulièrement utile suite à des interruptions de carrière, est également mis en place : *les périodes de professionnalisation* sont susceptibles d'aider les femmes à s'engager dans des « secondes carrières ».

S'agissant plus particulièrement de l'accès des femmes aux postes et emplois de l'encadrement supérieur, depuis 2000, des plans pluriannuels d'amélioration de l'accès des femmes aux emplois et postes de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État ont été élaborés par différents ministères.

2008 a été l'occasion pour le ministère des Affaires étrangères de dresser le bilan de son plan triennal couvrant la période 2004-2007. Celui-ci a été présenté à l'occasion de la première conférence débat sur les femmes diplomates organisée pour la journée des femmes en 2008.

Un nouveau plan a été élaboré précisant l'action du ministère des Affaires étrangères en faveur de l'égalité hommes-femmes pour la période 2008-2011. Il comprend les axes de travail suivants comme la situation du « vivier » de femmes diplomates, les parcours professionnels, la formation et le conseil aux carrières, l'organisation et les méthodes de travail, le temps de travail, le partage et la prise en charge des contraintes familiales et le suivi des orientations et le contrôle<sup>14</sup>.

La Charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances synthétise et complète les orientations contenues dans les plans triennaux « égalité hommes-femmes » et « travailleurs handicapés » et a reçu le soutien de pratiquement toutes les organisations syndicales ainsi que de trois associations partenaires (Algo, Femmes et diplomatie et AFCA).

<sup>14</sup> Pour le texte complet du plan triennal : [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr).

### **La Charte de l'égalité professionnelle et de l'égalité des chances du ministère des Affaires étrangères<sup>(1)</sup>**

Ce document comprend neuf axes d'actions prioritaires qui se déclinent comme suit :

- 1** - sensibiliser et former aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité sous toutes leurs formes les agents impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières, agents de la direction des ressources humaines et agents chargés des fonctions d'encadrement en France comme à l'étranger ;
- 2** - respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination dans toutes les étapes de la gestion des ressources humaines ;
- 3** - s'attacher à respecter le principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de responsabilité et dans tous les domaines ;
- 4** - chercher à refléter la diversité de la société française ;
- 5** - lutter contre l'auto-censure des candidats à l'entrée au ministère ;
- 6** - s'assurer que l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'âge, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'appartenance à une ethnie, à une nation ou à une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap ou l'état de grossesse ne conduisent aucun agent, pendant la durée de sa carrière ou de son contrat, à se sentir exclu de la communauté de travail ou pénalisé dans le déroulement de son parcours professionnel ;
- 7** - adapter à cette fin, postes et conditions de travail ;
- 8** - faire partager à l'ensemble des agents l'engagement du ministère en faveur de la non-discrimination et de la diversité, sanctionner les attitudes constituant des discriminations et publier annuellement des éléments d'information sur la mise en œuvre de cet engagement ;
- 9** - examiner la mise en œuvre de la politique de diversité dans le cadre du dialogue avec les représentants du personnel.

(1) pour le texte complet de la charte :

[http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Note\\_6\\_charte\\_egalite.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Note_6_charte_egalite.pdf)

Source : *ministère des Affaires étrangères*

### **2.2.3 L'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés**

Par une circulaire du 23 novembre 2007, le Premier ministre a décidé de renforcer les dispositifs d'emploi et d'insertion des personnes handicapées afin d'atteindre l'objectif légal de 6 % d'emploi de personnes handicapées dans la fonction publique de l'État d'ici 2012. Chaque ministère a mis en place, à cet effet, un plan d'actions pluriannuel comportant, notamment, des objectifs chiffrés de recrutement sur toute la période.

Le bilan de ces plans s'avère positif pour 2008. Les ministères ont conduit une politique active d'emploi et de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences incluant systématiquement la dimension handicap.

Le nombre de travailleurs handicapés recrutés a progressé de 50 % en 2008 par rapport à 2007 (passant de 960 à 1440 personnes), alors que l'engagement minimal était de 25 % de recrutements supplémentaires. Les administrations de l'État ont privilégié le recrutement contractuel donnant vocation à titularisation de l'article 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 dont la grande souplesse d'utilisation a été retenue dans 90 % des cas. De plus, elles ont recruté dans toutes les catégories de fonctionnaires dont la moitié en catégories A et B.

Par ailleurs, les ministères ont pleinement fait appel au Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

Ce fonds, créé par la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a, en 2008, conclu des conventions de partenariat avec la plupart des ministères, leur permettant ainsi de financer tous les volets de leur politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Il s'est doté de nouvelles missions afin d'accompagner le développement de la diversité dans la fonction publique en favorisant le recrutement de travailleurs handicapés par contrat d'apprentissage ou Pacte, en permettant de renforcer l'accessibilité pédagogique des écoles du service publique et en facilitant l'accueil, par les recruteurs publics, des élèves et étudiants handicapés devant effectuer un stage obligatoire dans le cadre leur formation.

### Activités du FIPHFP en 2008

Ce document comprend neuf axes d'actions prioritaires qui se déclinent comme suit :

- plus de 11 000 employeurs publics ont effectué une déclaration au FIPHFP pour un montant global de 120 M€ (la FPE représente 7 % des contributeurs et 27 % du montant des contributions) ;
- 4 M€ d'aides ponctuelles accordées via sa plateforme dématérialisée ;
- 135 M€ engagés dans des conventions de partenariat avec les recruteurs publics pour favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.

## 2.3 Mieux évaluer

### 2.3.1 Le nouveau dispositif

Dans le prolongement des recommandations issues du rapport du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics et faisant suite au souhait de la DGAFP de disposer d'un bilan de la réforme de la notation à partir de 2002, la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique a permis d'expérimenter la suppression de la notation au profit des fonctionnaires de l'État et des fonctionnaires hospitaliers.

Les articles 58 et 59 de la loi autorisent en effet les administrations et les établissements hospitaliers, au titre des années 2007 à 2009, à se fonder sur des entretiens professionnels, et non sur la notation, pour apprécier la valeur professionnelle des agents. Durant cette période, une suspension de la notation est ainsi possible à titre expérimental au sein des administrations et établissements qui le souhaitent.

Ce dispositif répond aux critiques adressées à l'encontre du mécanisme d'évaluation et de notation des fonctionnaires mis en place par le décret n°2002-682 du 29 avril 2002, qui conjugue évaluation et notation des fonctionnaires. Mise en œuvre progressivement dans les administrations, cette réforme, dont chacun reconnaît l'avancée constituée par l'introduction des entretiens d'évaluation, n'en a pas moins rencontré des difficultés d'application qui ont justifié une amélioration des règles juridiques sur les principaux points où se concentrent les critiques.

Celles-ci portent en particulier sur la lourdeur des opérations administratives de notation, la rigidité des quotas de réduction ou de majoration d'ancienneté pour l'avancement d'échelon, ainsi que le manque d'articulation entre l'évaluation individuelle des fonctionnaires et l'appréciation de la valeur professionnelle par les chefs de service.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Dans ce contexte, la réforme de 2007 a introduit une double innovation s'agissant de l'évaluation individuelle :

- d'une part, instituer au profit des agents un entretien professionnel qui devient un instrument de management plus personnalisé que l'actuelle évaluation ;
- d'autre part, renforcer le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement et de promotion décidés par l'administration.

S'agissant des fonctionnaires de l'État, le décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 en précise les modalités d'application.

### **2.3.1.1 L'entretien professionnel, nouvel instrument de management des fonctionnaires**

Chaque année, tout fonctionnaire des corps concernés bénéficie d'un entretien professionnel qui lui offre la possibilité d'évoquer, avec son supérieur hiérarchique direct, un certain nombre de sujets fondamentaux de la gestion des ressources humaines. Cet entretien donne lieu à compte rendu.

Plusieurs thèmes sont obligatoirement abordés au cours de l'entretien. Un temps de bilan est consacré aux résultats professionnels atteints par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Un second temps de l'entretien permet la fixation des objectifs pour l'année à venir. La discussion porte également sur la manière de servir de l'agent. Enfin, l'entretien est l'occasion d'évoquer les besoins de formation du fonctionnaire, ainsi que ses perspectives d'évolution en termes de carrière et de mobilité.

Les modalités d'organisation de l'entretien professionnel sont précisées par arrêté ministériel. Ce texte fixe également, de manière exhaustive, les autres thèmes qui sont abordés dans le cadre de l'entretien. Enfin, il détermine les critères à partir desquels la valeur professionnelle de l'agent est appréciée. Cet exercice important doit tenir compte de la nature des tâches à accomplir par les agents concernés et du niveau de leurs responsabilités.

L'avis du comité technique paritaire compétent permet de garantir la consultation des partenaires sociaux et la qualité du dialogue social sur les différents points de l'arrêté.

### **2.3.1.2 Une meilleure articulation entre l'évaluation individuelle et son impact en matière d'avancement et de promotion**

Exprimée par le compte rendu de l'entretien professionnel, la valeur professionnelle est tout d'abord susceptible de donner lieu à l'attribution de réductions ou de majorations de la durée de service requise pour accéder d'un échelon à un autre. Ces bonifications d'ancienneté sont attribuées par le chef de service compétent aux fonctionnaires qui se distinguent, en

modulant leur répartition selon les critères d'appréciation de la valeur professionnelle précisés par l'arrêté ministériel relatif à l'entretien professionnel. Ce même texte détermine les modalités de répartition des réductions ou majorations et les chefs de services auxquels les contingents seront attribués. Chaque ministère détermine aussi les quotas de réduction d'ancienneté et les modalités de répartition les mieux adaptés à son mode de gestion.

En ce qui concerne l'avancement de grade, il est également tenu compte du nouvel exercice d'appréciation de la valeur professionnelle des agents. À cet effet, les comptes rendus d'entretiens professionnels sont pris en compte pour l'établissement du tableau d'avancement.

L'expérimentation a débuté dès l'année 2007, considérée comme année de référence pour la prise en compte de la valeur professionnelle. Un premier bilan, présenté au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 9 avril 2009, démontre le caractère très positif de cette expérimentation pour ces années 2007 et 2008.

### **2.3.2 Le bilan 2007-2008**

#### **2.3.2.1 Champ d'application de l'expérimentation**

À ce jour, neuf départements ministériels se sont engagés dans l'expérimentation de l'entretien professionnel, en lieu et place de la procédure de notation :

- le ministère des Affaires étrangères et européennes ;
- le ministère de la Culture et de la Communication ;
- le ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi ;
- le ministère de la Défense ;
- le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire ;
- le ministère de l'Éducation nationale ;
- le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales ;
- le ministère de la Justice ;
- les services du Premier ministre.

Certains ministères ont fait le choix d'une entrée progressive dans le dispositif en réservant, pour la première année d'expérimentation, le bénéfice de l'entretien professionnel à certains corps de fonctionnaires.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

C'est notamment le cas du ministère de la Justice, qui a limité le dispositif aux corps de la protection judiciaire de la jeunesse, et du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi qui a circonscrit pour 2007 le champ de l'expérimentation au corps des ingénieurs des mines.

D'autres ministères, au contraire, ont saisi l'opportunité de cette expérimentation pour harmoniser les procédures d'évaluation applicables à leurs agents. Ainsi en est-il du ministère des Affaires étrangères et européennes, du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire et du ministère de l'Intérieur, des Collectivités territoriales et de l'Outre-mer qui ont placé dès 2008 l'ensemble des corps de fonctionnaires dans le champ de l'expérimentation.

Parmi ces ministères, certains ont également opté pour une extension du dispositif à leurs agents non titulaires : le ministère des Affaires étrangères et européennes, le ministère de l'Intérieur, des Collectivités territoriales et de l'Outre-mer ainsi que les services du Premier ministre ont ainsi fait bénéficier l'ensemble de leurs agents contractuels d'un entretien d'évaluation avec leur supérieur hiérarchique direct dont les thèmes étaient semblables à ceux de l'entretien professionnel.

Enfin, il convient de noter que les ministères qui entreront dans le dispositif en 2009 (ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille et de la Solidarité, ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative) prévoient une application du nouveau dispositif à l'ensemble de leurs corps.

Au total, ce sont près de 238 169 agents, soit environ 25 % des fonctionnaires de l'État (hors enseignants) qui ont bénéficié d'un entretien professionnel pour l'année de référence 2007.

### **2.3.2.2 Modalités de mise en œuvre**

#### ***a) Au niveau interministériel***

Le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique a, par voie de circulaire datée du 7 janvier 2008, appelé l'attention des ministères sur l'enjeu que représente la modernisation des procédures d'évaluation des agents publics pour la gestion des ressources humaines et rappelé l'objectif d'une mise en œuvre de l'entretien professionnel au bénéfice de tous les agents entrant dans le champ d'application du décret du 17 septembre 2007 dans les meilleurs délais.

Afin d'accompagner les ministères dans la conduite de cette réforme, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a conduit plusieurs actions d'information, de sensibilisation et de mutualisation depuis la publication du décret de 2007.

En particulier, elle a constitué un pôle de ressources et d'expertise en interne afin de répondre efficacement aux nombreuses questions adressées par les administrations gestionnaires. Elle a également mis en ligne fin 2008 les réponses aux questions les plus fréquemment posées sur un extranet accessible aux gestionnaires de ressources humaines des administrations centrales et des services déconcentrés de l'État.

La DGAFP a également assuré un rôle de diffusion et de mutualisation des textes et des bonnes pratiques et mis en réseau les responsables du suivi de l'entretien professionnel dans les ministères expérimentateurs.

Les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) organisées avec l'ensemble des ministères au printemps 2008, puis au printemps 2009, ont donné lieu à une revue systématique des modalités de mise en œuvre des entretiens professionnels dans les ministères expérimentateurs ainsi qu'à un rappel des enjeux de la réforme pour les administrations encore réticentes.

Plus récemment, les quatrième rencontres professionnelles de *l'École de la gestion des ressources humaines*, organisées au printemps 2009, ont été consacrées au thème de l'évaluation individuelle et collective, afin d'accompagner le déploiement des nouveaux outils d'évaluation et de reconnaissance de la performance individuelle et collective. Elles ont permis de sensibiliser plus de 800 secrétaires généraux et responsables de ressources humaines au sein des préfetures, des services déconcentrés et des établissements publics de l'État aux enjeux de la suspension de la notation au profit de l'entretien professionnel.

### **b) Au niveau ministériel**

La définition des modalités de mise en œuvre de l'entretien professionnel a donné lieu à une importante concertation avec les représentants des personnels dans l'ensemble des ministères expérimentateurs. En particulier, les organisations syndicales ont été consultées sur les arrêtés ministériels qui définissent le champ de l'expérimentation, les modalités d'organisation de l'entretien professionnel et les critères à partir desquels la valeur professionnelle des agents est appréciée, dans le cadre des comités techniques paritaires compétents. Dans certains cas, la réforme a également été présentée dans le cadre de groupes de travail *ad hoc* (ministère de l'Intérieur, ministère de l'Éducation nationale).

Par ailleurs, le passage d'un système d'évaluation à un autre a été finement préparé par des actions particulières d'information et de communication à destination des agents, des cadres évaluateurs et des gestionnaires RH. Certains ministères ont diffusé un guide de l'entretien professionnel (ministère de la Culture, ministère de l'Intérieur, ministère de

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

l'Éducation nationale) ; d'autres ont privilégié le recours à une circulaire d'application (ministère des Affaires étrangères et européennes, ministère de la Défense). Les agents ont également été informés de l'évolution du dispositif d'évaluation dans le cadre de réunions spécifiques (ministère de l'Intérieur, ministère de l'Éducation nationale) ou à travers les outils d'information traditionnels, notamment l'intranet (ministère des Affaires étrangères, ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Culture, services du Premier ministre). Enfin, dans la plupart des cas, ils ont reçu, en amont de l'entretien professionnel, une fiche de préparation à cet exercice.

Dans tous les ministères expérimentateurs, l'accent a été mis sur la formation des cadres évaluateurs. Par exemple, au ministère de l'Intérieur, deux journées de formation ont été organisées en mars 2008 par l'administration centrale à l'attention de 150 chefs de bureaux des ressources humaines et référents RH des directions ministérielles qui ont ensuite organisé des réunions d'information et des formations dans leurs services. Au total, 3200 supérieurs hiérarchiques directs ont été formés. Le même système a été retenu au ministère de l'Éducation nationale, où des personnels ont été formés au niveau académique pour former à leur tour les personnels de direction et les gestionnaires des ressources humaines des services et des établissements d'enseignement. Des séminaires ont également été organisés pour les directeurs de ressources humaines des rectorats et pour les personnels d'encadrement de l'administration centrale ainsi qu'une formation de deux jours sur la préparation et la conduite de l'entretien professionnel qui a bénéficié à plus de 120 managers de proximité. Au ministère des Affaires étrangères, les cadres évaluateurs de l'administration centrale ont tous été conviés à des sessions de formation spécifiques au printemps 2008. Quant au ministère de la Défense, un marché de prestation a été conclu à la fin de l'année 2008 pour former près de 80 manager-relais, chargés à leur tour de former les officiers et cadres civils appelés à conduire les entretiens professionnels au ministère.

Enfin, la mise en place de l'entretien professionnel s'est traduite par une harmonisation et une amélioration des fiches d'évaluation (services du Premier ministre, ministère de l'Intérieur). Plus complets sur la nature des fonctions exercées et les compétences acquises par l'agent ou restant à acquérir, en lien avec la fiche de poste et les répertoires ministériels des métiers, les documents préparés par les administrations témoignent tous du souci d'enrichir, de préciser et de mieux objectiver les critères permettant d'apprécier la valeur professionnelle des agents.

L'ensemble de ces actions a facilité la conduite des entretiens professionnels : aucun ministère n'a ainsi pointé de difficulté particulière quant à la mise en œuvre du nouveau dispositif.

### 2.3.2.3 Premiers retours d'expérience ministériels

Saisis par voie de questionnaire en novembre 2008, les ministères expérimentateurs ont fait valoir que la suppression de la notation au profit d'un entretien professionnel répondait pleinement aux objectifs de personnalisation de la gestion des RH et de simplification des procédures ciblés par le rapport du Comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics.

S'agissant du contenu de l'entretien professionnel, ils ont indiqué qu'ils n'avaient pas ressenti le besoin d'ajouter de nouveaux thèmes à la liste de ceux déjà prévus par le décret du 17 septembre 2007 précité ni d'amender cette liste. L'appréciation au cours de cet entretien « des acquis de l'expérience professionnelle », nouveauté par rapport à l'évaluation prévue par le décret de 2002, a démontré toute son utilité et sa pertinence. Elle a permis de faire émerger une approche à la fois plus globale et plus objective des compétences des agents, en lien avec la nature des fonctions et des responsabilités effectivement exercées.

De même, le thème de la formation a été reconnu comme une composante indispensable de cet entretien. Certains ministères ont d'ailleurs fait le choix de coupler l'entretien professionnel avec l'entretien de formation prévue par le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État. Ainsi en est-il du ministère des Affaires étrangères et européennes, du ministère de l'Éducation nationale, du ministère de la Défense et des services du Premier ministre.

S'agissant de la portée de l'entretien professionnel, les ministères ont souligné que la réforme constitue un progrès en matière de management et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. À cet égard, l'expérimentation a renforcé la place de l'évaluation.

L'entretien professionnel est considéré comme un outil plus constructif que la procédure d'évaluation - notation prévue par le décret de 2002. Il contribue à enrichir le dialogue entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs. Il conforte le supérieur hiérarchique direct dans son rôle de manager de proximité et accroît ses responsabilités. En contrepartie, il exige également une plus grande disponibilité pour les supérieurs hiérarchiques directs. Enfin, il permet de resituer l'activité de l'agent dans le cadre de l'activité globale du service et de donner ainsi du sens à son action.

Désormais conduit à un rythme annuel, l'entretien professionnel permet également un suivi plus régulier et plus personnalisé des agents. Il donne à ces derniers l'occasion de mieux exprimer leurs besoins et leurs souhaits tant dans leur travail quotidien qu'au regard de leurs projets professionnels. Le compte rendu de l'entretien constitue le premier support d'une gestion plus personnalisée des ressources humaines dans

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

l'administration. À cet égard, il a vocation à faciliter et à enrichir les échanges professionnels pouvant intervenir à un autre niveau, tels que l'entretien de carrière ou le bilan professionnel.

Les ministères font également valoir parmi les apports de la réforme, la simplification des procédures et l'allègement de la charge de travail des bureaux gestionnaires. À l'exception du ministère de l'Éducation nationale, où la procédure est largement déconcentrée, l'attribution des réductions d'ancienneté d'échelon continue de s'exercer à un niveau hiérarchique élevé (directeur d'administration centrale le plus souvent), impliquant la recherche d'une articulation pertinente entre le niveau d'évaluation et le niveau de répartition des réductions d'ancienneté. La suspension de la notation a conduit à réduire les délais entre l'évaluation et la répartition des réductions d'ancienneté d'échelon.

Pour les ministères interrogés, c'est donc un bilan très positif et encourageant qui se dégage de cette première année d'expérimentation. Le très faible nombre de recours sur les comptes rendus d'entretiens professionnels (recours gracieux et devant la CAP) qui ont pu être recensés à ce stade confirme ce bilan satisfaisant. Il atteste l'intérêt d'un échange individualisé avec le supérieur hiérarchique direct pour prévenir le développement de conflits. De manière générale, il est constaté une bonne appropriation de la réforme tant par les gestionnaires que les personnels. Ce constat conduit à recommander une mise en œuvre accélérée du nouveau dispositif pour l'ensemble des agents.

Cette démarche a vocation à s'étendre dans les deux autres fonctions publiques. Les lois des 26 janvier 1984 et du 9 janvier 1986 devront ainsi être complétées pour rendre possible l'expérimentation sur trois ans.

## **2.4 Faciliter les mobilités et accompagner les parcours professionnels**

La mobilité des fonctionnaires, qu'elle soit professionnelle ou géographique, est un des grands enjeux de la réforme administrative, au cœur des engagements présidentiels pour la fonction publique. Il s'agit d'un besoin tant pour les agents, qui souhaitent évoluer dans leur carrière et diversifier leurs parcours professionnels, que pour les administrations qui doivent organiser la rencontre des compétences des agents publics avec les besoins exprimés au sein de leurs services.

Cette thématique a été largement abordée en concertation tant avec les partenaires sociaux (notamment dans le cadre de la conférence sociale sur les parcours professionnels) qu'avec les représentants des administrations et des employeurs publics.

### **2.4.1 Mettre en place les conditions juridiques favorisant le développement de la mobilité et des parcours professionnels**

Plusieurs chantiers réglementaires ont été récemment conduits pour lever les freins statutaires à la mobilité et encourager les fonctionnaires à diversifier leurs parcours professionnels. Ils s'articulent étroitement avec la « boîte à outils » définie dans le cadre du chantier RH de la RGPP pour faciliter l'accompagnement de l'évolution ou de la réorganisation des services (cf. partie 1.1.2)

Ainsi, notamment, le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 a étendu le champ d'affectation des fonctionnaires des corps à gestion ministérielle aux établissements publics placés sous la tutelle du ministre gestionnaire du corps, mais aussi aux services et établissements publics relevant d'un autre ministère. L'extension de ce champ, qui était jusqu'à présent le plus souvent limité au périmètre ministériel de gestion, a pour but de faciliter les projets personnels de mobilité professionnelle et fonctionnelle des fonctionnaires d'une administration de l'État à une autre sans être contraint de passer par des voies telles que le détachement ou la mise à disposition lorsqu'il s'agit d'exercer des fonctions de même nature.

Dans le même esprit, afin d'encourager la mobilité des fonctionnaires tant au sein de la sphère publique qu'auprès d'organismes privés au sein desquels ils peuvent être détachés sur contrat, la règle limitant à 15 % le gain de rémunération du fonctionnaire détaché a été abrogée pour les fonctionnaires relevant des trois fonctions publiques.

En complément, le projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, actuellement en cours d'examen au Parlement, doit permettre d'améliorer et d'accompagner les mobilités des fonctionnaires dans les trois fonctions publiques.

Ce texte répond à un diagnostic connu de longue date : l'existence d'obstacles juridiques, financiers mais également culturels à la mobilité. Il contient ainsi des innovations de plusieurs ordres qui permettront, demain, de décloisonner de la manière la plus complète possible les corps et les cadres d'emploi, pour rendre effectif, pour chaque fonctionnaire, la possibilité de développer son parcours dans les divers secteurs ou métiers des administrations, tout en répondant aux enjeux de la continuité et de l'adaptabilité du service public.

Le premier chapitre du projet de loi, relatif au développement des mobilités, crée des garanties et des droits nouveaux pour favoriser la circulation des hommes et des compétences :

- un droit à la mobilité qui permettra, en pratique, à tout fonctionnaire de changer d'administration dès lors qu'il aurait l'opportunité d'une autre affectation auprès d'un organisme public ou privé sous réserve d'un délai de prévenance ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- la garantie d'une mobilité non entravée par les statuts particuliers : nonobstant leurs dispositions, la loi doit rendre possible par principe les détachements entre l'ensemble des corps et cadres d'emplois et un droit à intégration est créé, à l'issue d'une période de cinq ans de détachement ;
- la garantie, également, d'une mobilité facilitée par de nouveaux outils juridiques avec la création d'une nouvelle passerelle entre corps et cadres d'emplois, l'intégration directe ;
- la garantie, enfin, d'une mobilité organisée à l'échelle de la fonction publique au sens large (mobilité entre la fonction publique civile et militaire, mobilités entre les trois fonctions publiques).

Le premier chapitre prévoit également un accompagnement financier à la mobilité qui confère aux agents les moyens matériels de changer de poste et d'administration sans voir leur rémunération diminuer et en permettant à l'administration d'origine, dans certains cas, de soutenir financièrement l'organisme d'accueil de ses agents.

Le projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique fait de la construction de parcours professionnels le second pilier de cette réforme de la gestion des ressources humaines. La mobilité est organisée dans le cadre de la carrière garantie aux fonctionnaires : reconnaissance des compétences acquises, construction de parcours cohérents, perspectives d'évolution et de promotion à chaque étape de la vie professionnelle.

Plusieurs dispositions favorisent cette démarche, qu'il s'agisse des mesures qui visent à mieux organiser les mobilités (conservation des plafonds indemnitaires les plus favorables), qui permettent de capitaliser les avantages de carrière acquis dans ce cadre (reconnaissance des avantages de carrière obtenus lors des détachements), d'organiser des actions de formation, d'accompagnement et d'encadrement des fonctionnaires en recherche d'affectation (réorientation professionnelle) ou encore de la suppression des limites d'âges subsistant pour le recrutement par concours dans certains corps ou cadres d'emplois.

L'harmonisation des conditions de recours à l'emploi contractuel dans les trois fonctions publiques et le recours à l'intérim participent pour leur part d'une volonté de permettre à l'administration de garantir la continuité du service public lorsqu'il n'est pas possible d'avoir recours à des fonctionnaires.

Pour les agents contractuels concernés par des transferts d'activités entre deux organismes publics, la continuité de l'emploi pourra, quant à elle, s'organiser dans un cadre juridique sécurisé.

Enfin, un dernier volet du projet de loi contient diverses dispositions de simplification qui permettront d'accompagner ces réformes par une clarification de la réglementation (notamment sur la position hors cadre), ou la mobilisation de nouveaux outils de gestion (dématérialisation du dossier individuel du fonctionnaire).

### **2.4.2 Mettre en place une démarche de parcours professionnels**

La recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins du service en terme d'emploi et le profil et les perspectives de l'agent, et ce tout au long de sa carrière, est la finalité de la démarche de parcours professionnels. Une telle démarche demande à l'agent d'être acteur de son propre parcours, de chercher à enrichir ses compétences et de diversifier ses expériences pour être en capacité d'anticiper les changements. L'administration, pour sa part, doit l'utiliser pour motiver les agents, leur donner des perspectives intéressantes, développer leurs compétences, et mieux gérer les recrutements notamment pour les postes les plus sensibles en termes de compétences rares ou de défaut d'attractivité.

Pour mettre en œuvre cette démarche, il faut :

- disposer de repères et de jalons : le référentiel des emplois et des compétences qui permet d'identifier les emplois « voisins » et les passerelles possibles, un plan de GPRH qui aide à anticiper les besoins des services et à repérer les métiers émergents et en obsolescence ;
- assurer une transparence des postes vacants et l'animation d'un marché de l'emploi : la mise en place de bourses d'emploi et la généralisation de la pratique de fiches de poste (en lien avec les emplois décrits dans les référentiels) ;
- mettre en place des outils de traçabilité, intégrés dans les systèmes d'information des ressources humaines, susceptibles de « mémoriser » le passé et le présent. Pour envisager le futur d'un agent : les dispositifs d'entretiens professionnels (entretien annuel, entretien de carrière, entretien de formation, bilan de carrière...) y concourent ;
- reconnaître la mobilité, structurelle, fonctionnelle ou géographique, dans l'avancement et la rémunération ;
- organiser des espaces plus larges de mobilité par la fusion de corps, par le développement de la mobilité interministérielle, inter-fonctions publiques et dans le secteur privé ;
- mettre en place les dispositifs opérationnels qui inscrivent la démarche dans la réalité : adapter le plan de formation pour répondre aux besoins individuels et collectifs d'évolution professionnelle,

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

développer la gestion personnalisée en instaurant un nouveau métier, celui de conseiller en mobilité-carrière au sein de la direction des ressources humaines.

Dans une première approche, quelques démarches ont visé à « écrire » des itinéraires « fléchés » reliant des emplois entre eux. Séduisante *a priori*, cette façon de procéder est au fil de la réflexion apparue trop rigide, et pouvant bloquer les mobilités dans un contexte d'évolution rapide des organisations, des compétences et des règles statutaires.

Pour éviter cet écueil, la notion de métiers ou emplois-passerelles au sein de filières identifiées est préférée pour parvenir à définir des parcours professionnels ouverts. Le guide des « métiers PASSERELLE » réalisé par La Poste et la FPT en est une illustration.

La gestion des parcours professionnels implique l'intervention d'un professionnel capable d'être l'interface entre les besoins des services, d'une part, les potentialités et les attentes des agents, d'autre part.

Identifié dès 2006 dans le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) parmi les huit emplois-référence du domaine « gestion des ressources humaines », le métier de **conseiller en mobilité-carrière (CMC)** était signalé comme un emploi en émergence au regard des facteurs d'évolution de la GRH. Comme l'ont mis en exergue les deux derniers rapports annuels, des ministères, notamment Défense, Agriculture, Meeddat, MIOMCT, possèdent depuis plusieurs années un dispositif de conseil et d'appui aux parcours et projets professionnels de leurs agents. S'appuyant sur ces bonnes pratiques et pour faciliter la généralisation des conseillers mobilité-carrière dans les services de l'État, la DGAFP a publié fin 2008 un guide méthodologique donnant une « boîte à outils » et des repères immédiatement utilisables. Ce guide est consultable sur le site [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr), rubrique « publications », collection « Ressources humaines ».

### Un guide pratique à l'usage des DRH, des cadres, des agents et des conseillers mobilité-carrière

Une architecture en huit rubriques, une organisation en vingt fiches pratiques et des fiches-outils :

- *le contexte et les enjeux* : la gestion personnalisée « une figure imposée » de la GRH ;
- *le schéma d'organisation* : une fonction conseil « accompagnement des réorganisations et conduite du projet professionnel » et mise en synergie des acteurs au niveau central, territorial et interministériel ;

- *les missions du dispositif* : suivi des parcours et projets professionnels, gestion des viviers des potentiels, conseils aux services ;
- *les prestations et les outils préconisés* : l'entretien individuel, la bourse d'emplois, le management de l'information ;
- *les moyens à mobiliser* : humains et matériels ;
- *les conditions pour réussir* : communication, formation, fonctionnement en réseau ;
- *l'évaluation de la performance* du dispositif et de ses composantes ;
- *les points-clés* pour mettre en œuvre le dispositif : mini-guide juridique, scénarios de conduite du projet de mise en place ;
- *un glossaire* ;
- *maquettes d'entretiens, grilles d'évaluation d'un poste et d'identification d'un profil.*

Les conférences de GPRH 2009 le confirment, la fonction de conseiller mobilité-carrière se met en place au sein des DRH de tous les ministères selon des schémas plus ou moins étoffés au regard des besoins d'accompagnement résultant des plans de transformation RH liés à la RGPP.

L'émergence rapide de la fonction de conseiller en mobilité-carrière a permis de créer le réseau interministériel des conseillers mobilité-carrière.

Trois groupes de travail ont été constitués sur les thèmes suivants :

- la professionnalisation du CMC : des réunions ont eu lieu, aboutissant à un plan national de formation « prise de fonction » réalisé avec le support des Ira, sur la base d'un cahier des charges commun. Plusieurs sessions sont engagées dès 2009 pour faire face à la demande ;
- la charte interministérielle de mobilité : l'objectif de ce groupe de travail est de rédiger une maquette de charte à l'attention des ministères qui désirent se doter d'un tel document pour traduire leur politique et leurs règles de gestion de la mobilité. La mission du groupe est ensuite de produire un projet de « Charte de la mobilité dans la fonction publique » posant les principes directeurs de la mobilité en terme de droits et devoirs de l'agent et de l'administration et proposant les outils ou démarches mobilisables ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- le marché de l'emploi public : le groupe de travail s'est réuni pour communiquer sur l'utilisation de la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) et le déploiement des bourses régionales de l'emploi et pour échanger sur les avancées possibles concernant la gestion d'un marché de l'emploi public.

Tous les ministères sont représentés au moins dans l'un des trois groupes de travail. Avec la mise en place des plates-formes régionales interministérielles RH, les conseillers mobilité-carrière qui y sont affectés constituent le réseau local, ce qui marque la reconnaissance de ce nouveau métier de GRH au sein de l'État.

### **La mission de facilitation de l'accueil dans les fonctions publiques**

En 2003 et en 2005, ont été créées au sein du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie deux missions d'appui dédiées aux mobilités spécifiques des fonctionnaires de France-Télécom et des personnels de l'Imprimerie nationale : la Mission Mobilité France-Télécom en 2003, puis la Mission Emploi Imprimerie Nationale en 2005.

Ces deux entités ont été réunies au cours de l'été 2006 en une seule mission chargée selon les termes de l'arrêté du 28 juillet 2006 relatif à la réorganisation du ministère des Finances de « faciliter l'accueil dans les fonctions publiques de personnels d'entreprises ayant relevé ou relevant du secteur public » : il s'agit de la « Mission de facilitation de l'accueil dans les fonctions publiques » (MFAFP).

Celle-ci intervient de façon continue dans la mise en œuvre des mobilités des personnels de France-Télécom, de l'Imprimerie nationale et de la Poste, candidats à un emploi dans la fonction publique d'État, fonction publique hospitalière ou fonction publique territoriale. La MFAFP est fréquemment sollicitée pour apporter son savoir-faire lors d'opérations de différentes natures telles que délocalisations, externalisations ou restructurations d'établissements publics ou autres organismes publics.

Dans le cadre d'un partenariat privilégié, elle aide les universités qui le souhaitent à renforcer leurs équipes administratives et techniques pour mettre en œuvre la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) dans les meilleures conditions.

### **Comment fonctionne la MFAFP ?**

La MFAFP est une structure légère, seize agents, qui développe son action en deux directions : constitution d'un réseau de correspondants parmi les recruteurs publics, traitement direct ou global des dossiers.

La MFAFP s'est constituée un réseau de correspondants dans les trois fonctions publiques. Les équipes ont, en deux ans et demi rencontré les dirigeants et responsables de ressources humaines de plus de 320 entités (administrations centrales, collectivités territoriales, ARH, centres hospitaliers, établissements publics nationaux...) afin de faire connaître les dispositifs spécifiques de mobilité ainsi que les compétences disponibles et de faciliter ainsi l'insertion et l'accueil des personnels concernés par une restructuration dans le secteur public.

La MFAFP traite certains dossiers comme France-Télécom ou la Poste, essentiellement en tant que facilitateur et « ouvreur de portes », lorsque des structures internes propres d'aide à la mobilité des agents existent au sein de l'entreprise concernée.

Elle traite de manière plus détaillée d'autres dossiers : traitement personnalisé des mobilités, étude des CV de chaque agent et recherche des offres de poste adaptées à leur profil, comme cela est le cas actuellement pour les agents de l'Imprimerie nationale à Choisy. Une coopération du même type a été mise en place par exemple pour le reclassement des agents de l'Institut de Recherche pour le Développement dont le siège est transféré à Marseille, ou ceux de l'Insep (Institut national des Sports et de l'Éducation physique) et de l'Injep (Institut national de la Jeunesse et de l'Éducation populaire).

De nombreux autres établissements publics sollicitent actuellement l'aide de la MFAFP.

A titre d'exemple, ci après, la liste des organismes ayant recours aux services de la MFAFP (dossiers en cours ou transmis) :

La Poste, France-Télécom, Imprimerie nationale, Marine Mobilité, MIRVOG, Insep, Injep, ministère de la Jeunesse des Sports et de la Vie associative, Mission carte judiciaire, TNAB, DGDDI, Mission Mobilité DGFIP, IRD, Air Mobilité, Gendarmerie nationale, DGA, Conseil général de l'Armement, Mission « Pôle Descartes »...

### Un forum mobilité

La Direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel (DPAEP) a organisé pour la deuxième année un forum « mobilité » d'une journée destiné aux agents de l'administration centrale. Ce dispositif innovant, qui a recueilli l'adhésion des organisations syndicales, poursuit un triple objectif :

- créer une nouvelle dynamique de mobilité ;
- réduire les freins individuels à la mobilité ;
- rapprocher en un même espace « employeurs » et agents, sans engagement ni formalisme.

Structuré autour de vingt-cinq stands directionnels, d'une cellule « conseil à la mobilité » et de conférences directionnelles « mission/métier », le forum « mobilité » a encore une fois réuni plus de 10 % des agents des services centraux. Ce résultat témoigne d'un intérêt fort des agents de l'administration centrale des deux ministères pour la mobilité fonctionnelle ou géographique et d'un réel besoin d'informations et d'échanges dépassant le cadre strict des traditionnels entretiens de recrutement.

*Source : Secrétariat général des ministères économique et financier, 2009*

### 2.4.3 La démarche d'accompagnement personnalisé du Centre national de gestion (CNG) pour les praticiens hospitaliers et les directeurs de la FPH

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, le CNG doit assurer le conseil et l'orientation ainsi que l'accompagnement des personnels gérés placés en recherche d'affectation. Depuis sa mise en place en septembre 2007, il s'est donc attaché à constituer une équipe dédiée au sein du département « concours, mobilité-développement professionnel », en partenariat avec les départements de gestion des personnels pris en charge. Cette unité mobilité-développement professionnel (UMDP) s'est progressivement organisée pour soutenir l'évolution des établissements relevant de la fonction publique hospitalière (secteurs sanitaire, social et médico-social) et accompagner les professionnels, praticiens hospitaliers et personnels de direction dans leur repositionnement professionnel.

La première action marquante, qui constitue la mission de l'équipe, a été la mise en œuvre et la montée en charge de l'activité d'accueil et d'accompagnement des personnels gérés.

L'activité d'accompagnement se déroule en deux étapes, en lien étroit avec les départements de gestion qui constituent le point d'entrée du dispositif :

- 1 - entretien d'accueil tripartite (professionnel concerné, UMDP et département de gestion), suivi d'entretiens permettant d'analyser la demande, réalisés en tête-à-tête (professionnel concerné et conseiller en développement), dans la perspective d'un accompagnement personnalisé ;
- 2 - processus d'accompagnement formalisé ou de suivi non formalisé.

Depuis janvier 2008 - début des premiers entretiens organisés en commun avec les départements de gestion - cette activité n'a cessé d'augmenter. Quatre conseillers en développement, spécialistes de ce type d'accompagnement dans le secteur privé, sont venus compléter l'équipe existante dont le chef d'unité, spécialiste de ce métier et les deux conseillers en développement issus du secteur public en cours de professionnalisation.

### 2.4.3.1 Les dispositifs

Trois dispositifs différents mais le cas échéant cumulatifs, concourent à la modernisation de la gestion des ressources humaines telle qu'elle figure à l'article 2 du décret n°2007-704 du 4 mai 2007 relatif à l'organisation et au fonctionnement du CNG.

#### Accompagnement

Des rendez-vous réguliers sont organisés conformément aux engagements pris dans le cadre d'un « contrat tripartite » signé entre le professionnel, le conseiller en développement assurant l'accompagnement et le responsable du département de gestion concerné.

Cet accompagnement intervient sur la base du volontariat ou en appui à une mise en recherche d'affectation faite à la demande de l'administration. Dans tous les cas, il vise plusieurs objectifs :

- **un bilan** : il permet à la personne accompagnée de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation ;
- **une mobilité** : le professionnel souhaite exercer le même métier, en conservant le même statut, mais dans une région ou un établissement différent ;
- **une reconversion** : il envisage de changer de métier, par exemple, ou d'environnement professionnel ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- **un coaching** : il permet, notamment, de l'aider dans une prise d'un nouveau poste ou de le soutenir dans le développement de sa pratique professionnelle.

**Suivi**

Le suivi prend la forme de rencontres avec le professionnel concerné. Si celui-ci ne souhaite pas s'engager dans un accompagnement formalisé, il peut bénéficier d'interventions ponctuelles, ainsi que de contacts, en tant que de besoin, avec son conseiller-développement référent pour faire un point régulier sur l'évolution de sa situation ou sur ses attentes.

**Recherche d'affectation**

La recherche d'affectation (RA) est une position statutaire réglementée par le statut des praticiens hospitaliers du 5 octobre 2006 modifié et par le statut des directeurs d'hôpital du 2 août 2005 modifié. Elle est mise en œuvre au travers de procédures formalisées par le CNG et conduites par le département de gestion concerné.

Le professionnel placé dans cette position est rattaché administrativement au CNG pour une durée de deux ans maximum pour sa gestion et sa rémunération ainsi que pour la prise en charge des frais relatifs aux dispositifs d'accompagnement nécessaires en vue de son repositionnement professionnel.

**2.4.3.2 Les moyens mis en œuvre**

Dans le cadre de la recherche d'affectation, une réflexion a été engagée sur une charte visant à formuler les principes généraux et les points de repère déontologiques indispensables du fait des spécificités du coaching professionnel. Elle est l'expression d'une réflexion éthique qui doit concilier le respect de la confidentialité de la relation entre le professionnel concerné et son conseiller en développement référent, tout en garantissant l'obligation pour le CNG de rendre compte de ses missions, en tant qu'institution responsable des personnels gérés et des crédits consentis par la collectivité nationale à leur profit.

Par ailleurs une démarche, entamée avant la mise en place du CNG, a consisté à rencontrer des responsables d'organismes publics ou privés pour connaître les pratiques d'accompagnement et de suivi développés et établir une base de partenariats pour faciliter les échanges professionnels et assurer des débouchés possibles.

Enfin, compte tenu de la complexité des processus mis en place et de la nécessité d'avoir une traçabilité de l'ensemble des informations à partager par souci d'efficience administrative et financière, un logiciel spécifique de

suivi des personnes accompagnées a été mis au point par le CNG. L'objectif de ce logiciel, en cours de finalisation, est d'assurer la visibilité et le reporting des processus de suivi et d'accompagnement des personnes concernées dans le cadre des procédures de contrôle interne. Le CNG met également en place un site « bourse de l'emploi ». Il a vocation à être intégré au site internet du CNG en apportant aux personnels gérés une visibilité et une anticipation sur les vacances d'emploi, prioritairement dans le secteur sanitaire, social et médico-social mais avec des clés d'accès à d'autres emplois.

### **L'accompagnement des restructurations et des réorganisations d'activité : l'exemple du CHU de Toulouse**

Au CHU de Toulouse a été constituée, en 2008, une équipe d'accompagnement des projets structurants. Le constat est simple. Dans un environnement désormais en perpétuelle et durable évolution, la capacité des établissements de santé à s'adapter, si possible de manière anticipée, à ce nouveau contexte, déterminera probablement à terme, leur périmètre d'activité. Le CHU de Toulouse n'échappe pas à ces contraintes qui constituent pour lui un défi à relever. Dès lors, il doit s'organiser en conséquence afin d'intégrer dans ses modes de fonctionnement, une dimension « d'adaptabilité sociale » qui permette à la fois de réaliser les adaptations nécessaires à la pérennité voire au développement de ses activités (médicales et médico-technique, soignantes, logistiques, techniques, administratives...), mais aussi de prendre en compte, et de manière forte et institutionnelle, la dimension individuelle des professionnels concernés par ces évolutions. La réussite des mutations à opérer pour le CHU de Toulouse est totalement dépendante de l'attention qu'il portera et de l'engagement qu'il aura, dans l'accompagnement, individuel et collectif de ses personnels.

Dans cette perspective, l'équipe d'accompagnement s'appuie sur des principes d'action simples : les moyens d'adaptation du projet restructuration deviennent prioritaires sur un plan institutionnel et sont pris en compte comme tels, dans toutes les procédures internes du CHU (formation et adaptation des compétences, affectation sur postes, reconversion professionnelle, réorganisations des activités...). L'accompagnement professionnel des personnes concernées par les restructurations fait l'objet d'une prise en charge individualisée et personnalisée par l'équipe d'accompagnement en lien avec l'encadrement de pôle. Ce peut également être pour ces personnels des opportunités de reconversion vers de nouveaux métiers plus « porteurs » en interne.

Cette équipe est composée de trois profils de compétence :

- **un coordonnateur d'intervention**, garant des principes d'action, des méthodologies utilisées (techniques de GPMC), interlocuteur, aux côtés de l'encadrement de pôle, des professionnels concernés et des acteurs institutionnels ;

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- **un spécialiste du développement des ressources humaines**, maîtrisant les outils et les techniques de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ;
- **un conseiller en orientation professionnelle**, maîtrisant notamment les techniques d'accompagnement individuel.

Dans le cadre de ses interventions, cette équipe s'appuie en tant que de besoin, sur les ressources internes des différents pôles, médicaux, médico-techniques, administratifs, techniques, logistiques et travaille en coordination permanente avec l'encadrement. La direction des ressources humaines est totalement partie prenante des accompagnements réalisés et des plans d'action proposés.

Quatre étapes sont à identifier chaque fois que possible dans chaque projet de restructurations ou de réorganisations des activités ayant des conséquences dans le domaine des ressources humaines :

- la saisie officielle et formelle de la cellule d'accompagnement définissant à la fois les problématiques posées et leurs conséquences au sein du pôle, notamment sur le plan des métiers, des compétences et des effectifs, mais aussi le calendrier envisagé ;
- la saisie officielle et formelle de la cellule d'accompagnement définissant à la fois les problématiques posées et leurs conséquences au sein du pôle, notamment sur le plan des métiers, des compétences et des effectifs, mais aussi le calendrier envisagé ;
- le diagnostic de situation (photographie de l'existant) à la fois d'un point de vue quantitatif (effectif concerné) mais aussi qualitatif (métier, compétence, ancienneté, mobilité et parcours antérieurs, formations réalisées, qualifications diplômées détenues, organisation fonctionnelle et hiérarchique...) ;
- les facteurs d'évolution qui induisent le changement mais aussi le phasage et le calendrier de l'opération ;
- la situation cible en termes d'effectifs par métier, de compétences attendues, d'organisation futures des activités, d'organigrammes fonctionnels et hiérarchiques.

Sur cette base, un plan d'action « redéploiement » est proposé, intégrant une méthode de concertation mais aussi d'élaboration des actions individuelles et de suivis des professionnels concernés (prise en compte des vœux de la personne et de son projet professionnel éventuel, évaluation et bilan professionnel et/ou de compétences, plan de formation et/ou de reconversion individuel...). Un phasage du projet d'adaptation et/ou de reconversion et un calendrier sont arrêtés.

Le plan d'action redéploiement est présenté aux instances concernées ainsi que le suivi des opérations en cours. Un bilan de l'opération est réalisé à sa clôture.

Source : CHU de Toulouse

## 2.5 Développer les compétences

La formation professionnelle tout au long de la vie s'inscrit dans une politique de GRH qui assure à l'agent une employabilité pérenne pour toute sa carrière dans un temps où les missions et l'organisation des services connaissent de profondes mutations. Il s'agit à la fois de garantir à l'administration le développement des compétences en lien avec l'évolution des besoins mais aussi d'aider l'agent à mettre à jour ses compétences et à en acquérir de nouvelles afin d'avoir un parcours professionnel riche et valorisant. L'entretien annuel de formation, adossé dans la plupart des ministères à l'entretien professionnel, permet ce pilotage, renforcé par des temps forts (entretien et bilan de carrière) ou par des dispositifs qui se mettent en place en 2009 (droit individuel à la formation, période de professionnalisation). La création de postes de conseillers mobilité-carrière (cf. supra) renforce ce pilotage des ressources humaines et donne à la formation une place centrale dans la mise en oeuvre des parcours professionnels.

### 2.5.1 Le dispositif législatif et réglementaire de la réforme

Une réforme globale du dispositif de formation professionnelle a été réalisée avec la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique. Cette loi modifie le statut général des fonctionnaires (loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, articles 21 et 22, modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires). Elle crée le droit individuel à la formation, la période de professionnalisation ainsi que les congés pour bilan de compétences et pour validation des acquis de l'expérience pour les fonctionnaires des trois fonctions publiques.

Elle modifie également les dispositions concernant la formation professionnelle des agents publics qui figurent au titre VII du livre IX du code du travail (ancienne nomenclature).

**Dans la fonction publique de l'État**, cette même loi modifie également la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique d'État (articles 19 et 34) : elle crée la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep) dans les examens et concours de la fonction publique de l'État.

Deux décrets ont complété ce dispositif :

- le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ;
- le décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents non titulaires et des ouvriers de l'État.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

**Dans la fonction publique territoriale** : outre les dispositions précitées introduites par la loi de modernisation de la fonction publique, la loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale a modifié la loi n°84-594 du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale, cette loi complète la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (chapitre 1<sup>er</sup>).

Le décret n°2007-1845 du 26 décembre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique territoriale a abrogé et remplacé le décret n°85-1076 du 9 octobre 1985 relatif à l'exercice du droit à la formation des agents de la fonction publique territoriale (section II et III).

**Dans la fonction publique hospitalière**, outre les dispositions précitées introduites par la loi de modernisation de la fonction publique, cette même loi a modifié la loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière (articles 29, 35, 41 et 69). Elle a également introduit la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (Raep).

Le décret n°2008-824 du 21 août 2008 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de la fonction publique hospitalière a abrogé et remplacé le décret n° 90-319 du 5 avril 1990. Cette refonte découle d'un protocole d'accord propre au secteur hospitalier signé le 19 octobre 2006 par le ministre de la santé et cinq organisations syndicales (CFDT, FO, Unsa, CFTC, CFE-CGC), en cohérence avec les préparatifs de l'accord du 21 novembre 2006 et de la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique. Le dispositif décrit dans ce nouveau décret reprend en effet les mesures prévues dans celui concernant la fonction publique de l'État (droit individuel à la formation, période de professionnalisation, congé pour bilan de compétences ou pour VAE) dans la volonté de mettre en place une politique transversale favorisant la mobilité des agents entre les trois versants de la fonction publique.

### **2.5.2 La réforme de la formation professionnelle : l'exemple de la fonction publique de l'État**

La formation devient un instrument d'accompagnement de la transformation des missions et donc des « métiers » de l'administration. Elle permet de faire le lien entre les compétences recherchées par les administrations et les projets professionnels des agents. Aussi, pour mieux intégrer la formation dans la politique de gestion des ressources humaines, la réforme de 2006/2007 réorganise la présentation des actions de formation en fonction de leur finalité. Elle renforce la cohérence entre les plans de

formation des services et les orientations pluriannuelles des ministères en matière de gestion des ressources humaines, instaure un droit individuel de formation (DIF) négocié par chaque agent avec son responsable hiérarchique. Un dispositif de formation en alternance est créé (« période de professionnalisation ») ; il est consacré aux cas de reconversion, de seconde carrière ou de reprise d'activité après interruption.

Plus largement, la réforme vise à améliorer la prise en compte de l'expérience acquise par les agents tout au long de leur carrière et aujourd'hui méconnue ou insuffisamment valorisée. Pour ce faire, un accompagnement individuel continu (entretiens annuels d'évaluation, entretiens et bilans de carrière, tutorat...) doit être organisé et des procédures de reconnaissance de la « densité » de l'expérience acquise doivent être ouvertes dans les différents dispositifs de promotion et de recrutement.

Enfin, le rôle des principaux acteurs de la formation professionnelle, notamment à l'échelon territorial et interministériel, est précisé. En complément de la création des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines placées auprès des préfets de région, des mesures appropriées soutiennent le développement de la formation interministérielle au niveau central et au niveau local : création d'un comité de programmation et de pilotage de la formation interministérielle associant tous les directeurs des ressources humaines des ministères, réaffirmation du rôle de coordination du préfet de région dans la formation interministérielle déconcentrée, rapprochement des réseaux ministériels et interministériels de formation au niveau local.

L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans le cadre d'un dialogue social renoué et renforcé. Depuis 2007, le comité de pilotage et de programmation travaille à l'élaboration d'une circulaire annuelle interministérielle des priorités de formation qui permet une lisibilité et un pilotage cohérent du changement en matière de ressources humaines.

La mise en place de ce nouveau dispositif se fait progressivement. Ainsi, les droits acquis par les agents au titre du DIF (droit individuel à la formation) ne sont que de 30 heures pour 2009, ce qui explique le faible niveau d'utilisation constaté jusqu'à présent. Certains ministères ont néanmoins mis à profit cette période pour réfléchir à la doctrine d'utilisation de ce nouveau droit, compte tenu notamment de leurs spécificités en termes de conditions d'emploi des personnels. D'autres, tel le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, ont d'ores et déjà élaboré un outil de décompte du DIF. Un grand nombre de ministères a mené des actions d'information et de sensibilisation sur cet outil « phare » de la réforme de la réforme de 2007.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

La dynamique est bien lancée, et si les documents d'orientation pluriannuels relatifs à la formation adossés au schéma stratégique des ressources humaines ministériel sont encore formellement peu nombreux, leur mise au point (ministère de l'Agriculture et de la Pêche, ministère de la Défense, ministère de la Justice, ministères financiers) donne dans certains cas lieu à accord ministériel négocié en bonne et due forme (par exemple : 5<sup>ème</sup> accord cadre du ministère de la Défense sur la formation professionnelle tout au long de la vie 2008-2011).

La conception des plans de formation dans les services, recourant à la nouvelle typologie des actions de formation, est également en cours dans les services. En cohérence avec l'approche globale de la GRH qui prévaut aujourd'hui, les ministères ont le plus souvent choisi de lier l'entretien de formation et l'entretien professionnel annuel, ce qui présente aussi un intérêt en termes d'efficacité et d'économie de temps. Un effort de formation de l'encadrement est néanmoins nécessaire pour la conduite du volet qui porte sur les projets professionnels des agents et sur les formations nécessaires pour accompagner leur évolution de carrière.

**Le schéma directeur de la formation de la Délégation générale à l'aviation civile (DGAC)**

La DGAC a validé, le 12 septembre 2008, lors d'un Conseil de la formation professionnelle, son schéma directeur de la formation 2009-2011. Instance paritaire placée au centre de la politique de formation de la DGAC, qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation continue, ce Conseil est chargé de développer une vision d'ensemble cohérente dans ce domaine. Il est associé à la réflexion sur les référentiels métiers et les filières professionnelles et, à ce titre, donne notamment des orientations en matière de définition des parcours de formation associés aux parcours professionnels identifiés.

*Source : DGAC, 2009*

**La mise en œuvre de l'entretien de carrière et du bilan de carrière**

Pour accompagner l'évolution professionnelle des agents et faciliter leur mobilité, le protocole du 21 novembre 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie a créé deux rendez-vous d'orientation professionnelle : l'entretien de carrière et le bilan de carrière.

Le premier, réalisé après cinq années d'activité dans l'administration, est destiné à aider l'agent à élaborer son projet professionnel ; le second, conduit après quinze ans de fonctions, lui permet d'aborder une nouvelle étape de sa carrière, celle, souvent, de la maturité et des choix structurants pour l'avenir.

La circulaire du 9 juin 2008 précise les conditions de mise en œuvre de ces deux outils, qui trouvent parfaitement leur place dans les nouvelles approches de la gestion des ressources humaines, axées sur les aspects qualitatifs de la gestion individualisée des carrières et des parcours professionnels. Cette circulaire fixe les grands principes, et définit les conditions de conduite de ces entretiens, le niveau auquel ils doivent être organisés, les conditions de leur préparation et de leur déroulement ainsi que les conclusions sur lesquelles ils peuvent déboucher.

La mise en place de ces deux outils est cohérente avec le développement des pôles dédiés à la gestion des carrières et des parcours professionnels, et la création en leur sein de fonctions de « Conseiller mobilité-carrière ».

### **La valorisation du savoir et du savoir-faire des seniors : la réflexion conduite par le CIG Grande couronne**

Il convient de réfléchir aux moyens mobilisables permettant une transmission des connaissances avant que l'agent ne quitte la structure. Plusieurs pistes d'action peuvent être alors menées. Une des démarches souvent proposée est celle du tutorat. En effet, cette méthode permet à la fois de valoriser le travail des plus âgés et de contribuer à l'intégration des nouvelles recrues.

Il est évident que le but de cette opération n'est pas de perpétuer à l'identique le précédent mode de travail mais de permettre aux nouveaux arrivants d'être plus rapidement opérationnels dans leurs nouvelles tâches de travail. Le tutorat est une des méthodes les plus efficaces dans la transmission des compétences, sous condition que la collaboration se réalise sans difficulté.

D'autres actions peuvent s'opérer. La transmission peut se réaliser par l'intermédiaire d'une tierce personne, dotée des connaissances nécessaires pour transmettre les informations au nouvel arrivant. Des documents descriptifs sur les modalités de travail précédemment établies peuvent être aussi un support de transmission pertinent.

Le transfert de compétences a un rôle essentiel dans l'opérationnalité du travail et doit s'établir tout au long de l'activité professionnelle pour être réellement efficace. Dans ce sens, il est important de développer le travail en équipe et d'améliorer la communication au sein des services.

*Source : CIG Grande Couronne - Analyse et prospective de l'emploi territorial - Les seniors dans l'emploi territorial - septembre 2008*

### **La mise en place d'un livret individuel de formation par le CNFPT**

Le Livret individuel de formation est un nouvel outil de la loi du 19 février 2007, relative à la fonction publique territoriale. Cette loi prévoit, dans son article 1<sup>er</sup>, la mise en place d'un livret individuel de formation pour tout agent territorial occupant un emploi permanent.

D'après le décret du 22 août 2008, le LIF doit être distribué à tout nouvel arrivant, et pour les agents déjà en place, dans les six mois suivant la parution du décret. À ce jour, le CNFPT recense 800 000 commandes pour la version papier, et près de 17000 ouvertures de Livrets individuels de formation numériques.

Propriété de l'agent, il en garde la responsabilité d'utilisation tout au long de sa carrière. C'est un document personnel qui permet à l'agent d'établir son parcours en listant les formations et les diverses expériences professionnelles et extra-professionnelles réalisées. Il lui sert aussi à identifier et à présenter sous une forme synthétique ses connaissances, aptitudes et compétences. Il lui permet également de conserver dans un même endroit toutes ces informations.

L'agent, s'il le souhaite, peut communiquer son livret à son employeur dans une démarche de co-construction de son parcours de maintien et de développement des compétences, et d'évolution professionnelle. C'est là que réside l'intérêt du LIF.

### **Diffusion et constitution du Livret individuel de formation**

Le CNFPT, en tant que principal opérateur de formation des agents territoriaux, propose un livret individuel de formation afin de répondre au droit de tout agent, dès son entrée dans la carrière, de disposer d'un outil propre de gestion de ses formations et de ses expériences.

Le LIF comporte trois parties que l'agent est libre de renseigner :

- « Mes formations ». Des informations sur les titres et diplômes obtenus avec leurs contenus ainsi que les actions de formation suivies.
- « Mes expériences ». Le parcours personnel et professionnel, fonctions et postes occupés dans et hors de la fonction publique, activités professionnelles et extra-professionnelle (bénévolat, action syndicale...).
- « Mes compétences ». Des informations sur les compétences acquises au cours du parcours personnel, professionnel et formatif.

Le CNFPT met à la disposition des collectivités territoriales un modèle de livret en deux versions : une version numérique et une version papier.

Une brochure numérique appelée « Étapes de création de son livret » est également mise à disposition (annexe).

La diffusion du livret se fait dans le cadre d'une collaboration entre le CNFPT, les collectivités et les agents. La collectivité délivre le livret, soit en remettant un exemplaire papier, soit en transmettant à l'agent un code d'autorisation pour ouvrir un livret numérique. Ce code est spécifique à chaque collectivité et est délivré par le CNFPT à la collectivité.

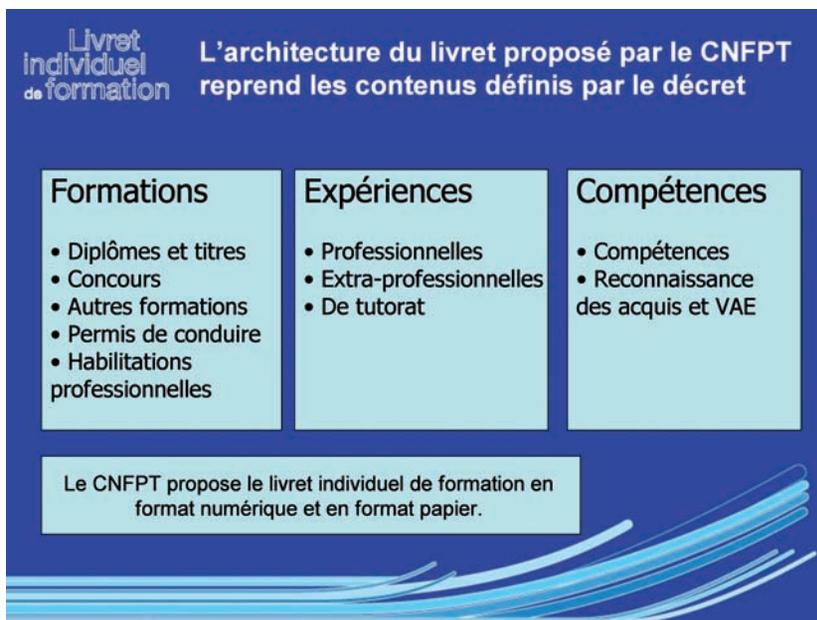
### Les nouveautés de la version numérique

Souple, sécurisé, dynamique et ajustable en permanence, le livret individuel de formation numérique présente bien des avantages. En 2009, il évolue, et de nouvelles fonctionnalités l'enrichissent.

Depuis avril dernier, l'agent a la possibilité, en cliquant sur « créer automatiquement un CV », d'imprimer son livret individuel de formation numérique sous deux types de présentation. En deux clics, un récapitulatif ou un cv Europass, sous format pdf ou word, peut être généré à partir des informations inscrites dans le livret de formation numérique. L'objectif : faciliter la communication des informations contenues dans son livret et ainsi valoriser son parcours.

Simple et rapide, la création du CV implique que l'agent sélectionne au préalable les informations qu'il souhaite communiquer.

Au début du second semestre 2009, les formations suivies au CNFPT pourront être automatiquement transposées dans le livret individuel de formation numérique.



Source : CNFPT, 2009

## **2.6 Adapter la politique salariale aux objectifs de personnalisation et de prise en compte de la performance**

Mieux rémunérer les fonctionnaires tout en leur apportant une meilleure reconnaissance de leurs niveaux de qualification et de responsabilité comme de leur performance est au cœur de la « refondation » de la politique salariale. Engagée depuis deux ans, celle-ci s'appuie sur une approche globale des composantes de la rémunération et du pouvoir d'achat, en tendant à définir un nouvel équilibre entre mesures générales et facteurs de personnalisation, en donnant une place accrue à la reconnaissance de la performance, individuelle ou collective.

### **2.6.1 Une meilleure prise en compte de la performance individuelle des agents**

La meilleure prise en compte des efforts, des responsabilités et de la performance des agents est un des objectifs que s'est fixés le gouvernement et les organisations syndicales dans le cadre des relevés de conclusions du 21 février 2008 (cf. encadré ci-après). Les discussions, qui ont suivi cet accord et portent sur la période 2009-2011, ont conduit à la décision de mettre en œuvre un nouveau dispositif indemnitaire : la prime de fonctions et de résultats (PFR).

#### **Les relevés de conclusions du 21 février 2008**

Les relevés de conclusions du 21 février 2008 conduisent à renforcer la prise en compte de l'évolution du pouvoir d'achat des fonctionnaires et à poser les bases d'une rémunération des agents évoluant en fonction des résultats individuels et des performances collectives des services.

#### **1 - Un cadre triennal de négociation tenant compte de l'ensemble de la rémunération des agents**

Le nouveau cadre de la négociation au titre de la période 2009-2011 est destiné à mieux articuler le calendrier de la négociation salariale avec celui de la programmation budgétaire, pour une politique salariale globale prenant en compte tous les éléments de la rémunération qui participent au maintien ou à la progression du pouvoir d'achat. Les négociations abordent en conséquence outre la valeur du point d'indice, l'évolution des grilles, les mesures catégorielles ainsi que la mise en œuvre du mécanisme de garantie du pouvoir d'achat.

### **2 - Un mécanisme de garantie du pouvoir d'achat dans la fonction publique**

Le mécanisme repose sur une comparaison, sur une période de référence de quatre ans, entre l'évolution du traitement indiciaire brut (TIB) et celle de l'indice des prix à la consommation (hors tabac). Si le TIB a évolué moins vite que l'inflation, une indemnité d'un montant brut équivalent à la perte de pouvoir d'achat ainsi constatée est versée aux agents concernés.

Ce dispositif, de nature indemnitaire, est applicable aux trois fonctions publiques, et concerne tous les fonctionnaires titulaires civils détenant un grade dont l'indice est inférieur ou égal à la HEB. Le dispositif s'applique également aux agents recrutés sur contrat. Mis en place pour l'année 2008, la Gipa a été étendue pour l'année 2009 aux agents dont le traitement indiciaire brut aurait évolué moins vite que l'inflation constatée sur la période allant du 31 décembre 2004 au 31 décembre 2008.

### **3 - Une réorientation de la politique indemnitaire vers une meilleure prise en compte des fonctions et de la performance**

Les conclusions de la négociation du 21 février 2008 initient également une refondation indemnitaire. Les régimes indemnitaires ont ainsi vocation à mieux prendre en compte les sujétions, les responsabilités et la valeur professionnelle des agents par une reconnaissance individuelle ou collective des résultats. Cette évolution doit conduire à une simplification et une clarification de l'architecture des régimes indemnitaires, objectifs auxquels la prime de fonctions et de résultats (PFR) entend répondre.

#### **2.6.1.1. Les objectifs de la PFR**

Le dispositif-cadre de la prime de fonctions et de résultats a été instauré par le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008. La PFR se décompose en deux parts, l'une tenant compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées par l'agent, l'autre tenant compte des résultats de la procédure d'évaluation individuelle et de la manière de servir. La PFR n'est pas, à la différence de tentatives partielles antérieures visant à la prise en compte de la performance, un dispositif indemnitaire supplémentaire, mais bien une refondation : le nouveau dispositif remplace, purement et simplement, les textes et pratiques préexistants.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

La PFR répond aux objectifs de politique de gestion des ressources humaines suivants :

- valoriser les fonctions exercées au quotidien, qui intègrent des sujétions de diverses natures, par rapport à l'appartenance d'un agent à un corps, afin de bien prendre en compte ces deux dimensions, le grade et l'emploi, au fondement de la fonction publique de carrière ;
- assurer une reconnaissance du mérite et de la performance individuelle des agents, de la façon la plus objective possible, c'est-à-dire en se fondant sur le processus de fixation des objectifs professionnels et d'évaluation des résultats obtenus ;
- faire de l'instrument indemnitaire un outil efficace d'accompagnement dans le cadre de parcours professionnels cohérents, facilitant la mobilité entre les ministères et en leur sein ;
- enfin, simplifier l'architecture indemnitaire pour la rendre à la fois plus cohérente, souple et transparente.

Par ailleurs, le dispositif retenu au titre de la PFR constitue un cadre souple permettant :

- le maintien des équilibres financiers existants ;
- le respect des pratiques de gestion adaptées aux spécificités de chaque ministère en matière de politique indemnitaire.

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette nouvelle prime, sa mise en œuvre au sein de chaque ministère devra impérativement s'appuyer sur des travaux structurants de gestion des ressources humaines, préalable indispensable à son déploiement :

- une réflexion sur l'organisation des parcours professionnels des personnels concernés ;
- la mise en œuvre effective de l'évaluation et un effort significatif de formation des évaluateurs et des évalués. L'élément central de la mise en place d'un tel management réside dans l'instauration d'une procédure d'évaluation s'appuyant sur des objectifs professionnels préalablement fixés.

Afin d'assurer une application complète, cohérente et transparente de la PFR, les ministères doivent s'engager, s'ils ne l'ont déjà fait, dans le cadre de leur plan de formation une politique ambitieuse de formation des personnels d'encadrement à l'évaluation. La DGAFP sur ce point, s'efforce d'accompagner les ministères afin de les sensibiliser aux enjeux de l'évaluation notamment dans le cadre des actions de formation de « l'École de la GRH ».

### **2.6.1.2. La PFR est appelée à s'appliquer dans un premier temps à la filière administrative**

Dans le communiqué du 3 juillet 2008, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique a proposé, parmi les mesures destinées à prendre en compte le mérite dans la rémunération, l'extension de la PFR à « l'ensemble des agents de catégories A et B de la filière administrative de la fonction publique de l'État d'ici 2011 ; et à terme pour les fonctions publiques hospitalière et territoriale ».

Dans son discours du 3 mars 2009 relatif à la présentation de l'agenda social aux organisations syndicales de la fonction publique, le ministre a rappelé son souhait que « le bénéfice de la PFR soit élargi à un nombre plus important et, au minimum, à l'ensemble des agents de catégorie A de la fonction publique en dehors des enseignants ».

#### **2.6.1.2.1 Les attachés d'administration se verront appliquer le nouveau dispositif au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2012**

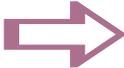
Le corps des attachés d'administration, corps de fonctionnaires de catégories A de la filière administrative, est le premier à bénéficier de ce nouveau régime indemnitaire.

L'intégration des attachés d'administration centrale et des services déconcentrés au sein d'un même corps a en effet rendu nécessaire la modification des textes existants. Actuellement, le régime indemnitaire des attachés est assis sur au moins trois primes distinctes en administration centrale (indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS), prime de rendement (PR), indemnité de fonctions et de résultats (IFR) ou allocation de responsabilités et de résultats (ARR) dans les services du Premier ministre ou allocation complémentaire de fonctions (ACF) dans les ministères économiques et financiers), et au moins une prime en services déconcentrés (indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires). Chacune de ces indemnités a en outre des plafonds propres et des modalités d'application différentes en particulier en ce qui concerne les critères de modulation.

Dans ce contexte, le souci d'une gestion facilitée a conduit nombre de ministères à saisir la DGAFP et la direction du Budget de projets de textes visant à soumettre à un même dispositif indemnitaire l'ensemble des attachés intégrés dans le nouveau corps. La PFR répond à ces objectifs.

Le dispositif proposé, prime de fonctions et de résultats (PFR), a en effet vocation à se substituer à l'ensemble de ces régimes indemnitaires.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

<b>Administration centrale</b>		
IFTS centrale		Résultats
PR		
IFR / ARR / ACF		<b>PFR</b>
Primes ministérielles		
<b>Services déconcentrés</b>		
IFTS services déconcentrés		Fonctions
Primes ministérielles		

La première part, qui tient compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées, a vocation à rester stable tant que l'agent occupe les mêmes fonctions, sauf si le contenu du poste évolue dans des proportions conséquentes.

La seconde part, qui tient compte des résultats de la procédure d'évaluation individuelle prévue par la réglementation en vigueur et de la manière de servir a vocation, quant à elle, à évoluer chaque année à la suite de cet entretien.

Chacune de ces deux parts est modulable par application de coefficients à un montant de référence (de 0 à 6 pour la part liée aux résultats et de 1 à 6 pour la part liée aux fonctions)

L'article 4 du décret relatif à la PFR dispose qu' « *un arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget, ainsi que le cas échéant du ministre intéressé, fixe pour chaque grade ou emploi, dans la limite d'un plafond :*

- *les montants annuels de référence de la part pouvant être attribuée au titre de la fonction,*
- *et les montants annuels de référence de la part liée aux résultats de la procédure d'évaluation individuelle et à la manière de servir. »*

### L'intégration des attachés dans le dispositif PFR

Huit ministères se sont engagés à mettre en œuvre la PFR en 2009. Ce sont en conséquence 12 285 attachés, soit 57 % du corps qui devraient bénéficier à la fin de cette année de ce nouveau dispositif.

D'ici la fin de 2010, 80 % des attachés et 90 % des ministères devraient être intégrés dans le dispositif.

### 2.6.1.2.2 L'extension de la PFR au sein de la filière administrative

Le décret relatif à la prime de fonctions et de résultats (PFR) prévoit, dans son article 1<sup>er</sup>, que la PFR concerne les corps et emplois de la filière administrative.

Ainsi que s'y est engagé le ministre à l'issue des discussions salariales de juillet 2008, la PFR a vocation à être étendue :

- aux administrateurs civils pour lesquelles elle devrait être applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 ;
- et aux agents de catégorie B de la filière administrative (secrétaires administratifs, secrétaires de chancellerie, etc...).

Il apparaît également souhaitable de l'étendre aux agents de catégorie C de la filière administrative. Cette extension suppose l'élaboration de barèmes spécifiques qui seront formalisés dans des arrêtés interministériels.

### 2.6.1.3. L'extension aux emplois supérieurs

#### 2.6.1.3.1 Les emplois supérieurs de l'administration centrale

Le décret n° 2006-1019 du 11 août 2006 a mis en place une indemnité de performance pour les directeurs d'administration centrale. Ce régime indemnitaire a été étendu par le décret n° 2009-261 du 6 mars 2009 à l'ensemble des secrétaires généraux des ministères. Destinée à prendre en compte les résultats obtenus, l'indemnité de performance peut être versée aux personnes qui exercent les fonctions de directeur d'administration centrale ou des fonctions équivalentes.

Le ministre s'est engagé, lors de sa conférence de presse du 3 juillet 2008, à mettre en place un dispositif de rémunération à la performance destiné plus largement aux autres emplois de direction, à savoir les emplois fonctionnels de sous-directeur, directeur-adjoint et chef de service des administrations centrales relevant du décret n° 55-1226 du 19 septembre 1955 ainsi que les directeurs de projet et les experts de haut niveau régis par le décret n° 2008-382 du 21 avril 2008.

Ce dispositif s'appuiera sur les mêmes principes de refondation que la PFR : le nouveau régime institué sera exclusif de toutes les autres primes et indemnités actuellement servies.

Il s'articulera autour de deux parts cumulatives : une part tenant compte du niveau de l'emploi et des responsabilités tenues et une part liée à l'atteinte des objectifs.

Sur le modèle de ce qui existe pour les directeurs d'administration centrale, un comité de rémunération sera mis en place dans chaque ministère.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

L'extension aux autres cadres supérieurs des ministères et aux chefs des services déconcentrés pourrait intervenir en 2009 pour une mise en œuvre dès 2010.

#### **2.6.1.3.2 Le régime indemnitaire des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État**

Dans le cadre de la réorganisation de l'État territorial, un projet de statut pour les chefs de service déconcentré est intervenu (décret n° 2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État, cf. partie 3.4). Il est proposé de doter ce nouveau statut d'emploi de direction de l'administration territoriale de l'État d'un régime indemnitaire propre, élaboré dans une démarche de « refondation » indemnitaire.

Ce régime indemnitaire s'intégrerait dans un cadre de type PFR, tout en donnant lieu à des adaptations particulières. En effet, le statut d'emploi de chef de service déconcentré a vocation à couvrir des réalités très diverses, tant au niveau fonctionnel (directeur régional, départemental, adjoint, etc.) qu'au niveau territorial.

#### **2.6.1.4. Le plan d'extension de la PFR à d'autres filières**

Il est prévu de poursuivre l'extension de la PFR au-delà de la filière administrative et d'étendre ainsi la refondation indemnitaire à des corps dont les systèmes de primes et indemnités sont complexes.

La filière médico-sociale (corps des conseillers techniques de service social et d'assistants de service social), dont les dispositifs indemnitaires n'offrent plus aujourd'hui de marges de modulation, pourrait ainsi bénéficier de la refondation indemnitaire d'ici la fin 2009.

Il pourrait en être de même pour la filière technique dans un second temps. La mise en place de la PFR pour cette filière nécessite cependant que soit réalisé au préalable un bilan des primes et indemnités versées actuellement, plus complexe que pour les autres filières professionnelles.

### **2.6.2 Vers une meilleure prise en compte de la performance collective**

Par ailleurs, sur la base des pistes de travail ouvertes par les relevés de conclusions du 21 février 2008, il a été décidé la mise en œuvre d'un dispositif d'intéressement collectif dans la fonction publique, destiné à récompenser la performance collective d'une direction ou d'un service sur la base d'indicateurs objectifs, simples et mesurables. Le Gouvernement a

confié au député Michel Diefenbacher la mission de proposer un dispositif d'intéressement collectif dans les trois fonctions publiques, en s'inspirant en tant que de besoin du dispositif en vigueur dans le secteur privé depuis l'ordonnance du 7 janvier 1959 comme des expériences déjà menées dans certaines administrations : ministère de l'Intérieur, ministères économiques et financiers.

Le rapport Diefenbacher qui vient d'être remis au Gouvernement s'attache à définir les conditions de réussite d'un développement plus important de l'intéressement collectif dans les trois fonctions publiques. Les principales préconisations sont relatives à l'intérêt de prévoir un système simple, reposant davantage sur des objectifs de service public et pas seulement sur une logique d'économie des moyens.

Le rapport propose de suivre la logique du développement de l'intéressement collectif dans le secteur privé, qui est passé d'un dispositif reposant sur le volontariat dans un premier temps à un dispositif plus systématique, après constat du succès de la formule. Il est proposé de donner une assise juridique à caractère transversal pour l'intéressement collectif couvrant potentiellement le champ des trois fonctions publiques. Dans ce cadre, les différents employeurs publics décideraient de mettre en œuvre concrètement le dispositif et de décider des critères à retenir, des montants. Le dispositif laisserait une grande marge aux administrations pour définir les indicateurs pertinents, pourvu qu'ils soient précis, mesurables et peu nombreux. Les modalités d'évaluation des résultats collectifs pourraient transiter par un panachage des différents critères. Les montants en jeu pourraient être significatifs. Enfin, le dispositif devrait être nettement déconcentré.

Les conclusions de ce rapport rendues publiques en mai 2009 donnent lieu à l'ouverture de discussions avec les organisations représentatives de la fonction publique. L'objectif est d'aboutir à la formalisation d'un dispositif cadre en 2009.

### **Le dispositif d'intéressement collectif à la performance dans les ministères économique et financier**

Ce dispositif est entré en application dans un premier temps pour les directions à réseau, lesquelles ont bénéficié en 2006 du premier versement de la prime d'intéressement au titre des résultats de leur activité 2005. Il a été étendu l'année suivante aux directions d'État-major.

Sa finalité est de mobiliser les équipes autour d'enjeux significatifs pour la direction et de partager les progrès ainsi réalisés par l'ensemble de la structure. Il ne s'agit pas de mesurer la performance de chacun d'apprécier sa

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

contribution aux résultats de sa direction, ce qui relève d'autres mécanismes d'évaluation, mais bien de favoriser l'esprit collectif et les solidarités professionnelles.

A cette fin, trois principes ont été retenus :

- l'intéressement est égal pour tous au sein d'une direction donnée : son montant est identique quelle que soit la catégorie de l'agent et tous les agents y ont droit (hors encadrement supérieur) quels que soient leur position administrative et leur statut, seul le critère fonctionnel étant déterminant ;
- les modalités de calcul de l'intéressement reposent sur des règles (indiquées ci-après) claires et compréhensibles par tous ;
- le dispositif est fiable : les résultats sont certifiés par un organe externe à la direction (Inspection générale des finances pour les directions à réseau et Contrôle général économique et financier pour les directions d'État-major).

Pratiquement, le dispositif d'intéressement fonctionne de la manière suivante :

- chaque direction dispose d'une batterie d'indicateurs, au nombre de cinq pour les directions d'État-major et de douze pour les directions à réseau ;
- s'agissant des directions d'État-major, chacune d'entre elles définit annuellement ses indicateurs et les cibles qu'elle se propose d'atteindre, les indicateurs pouvant naturellement être repris d'une année sur l'autre si l'objectif reste pertinent. Ces indicateurs sont discutés, tant sur leur contenu que sur leur cible, avec le secrétariat général, qui les valide ;
- pour les directions à réseau, la procédure est plus légère puisque les indicateurs d'intéressement et leurs objectifs ont été définis pour trois ans dans leur contrat pluriannuel de performance et les modifications, qui restent possibles, sont assez marginales.

La prime d'intéressement est versée en une seule fois aux agents à l'issue de l'exercice de certification des résultats. Son montant varie en fonction du nombre d'indicateurs dont l'objectif a été atteint. Le barème est le suivant :

Directions à réseau	Montant de la prime individuelle	Directions d'État-major	Montant de la prime individuelle
6 ou 7 indicateurs atteints	80 €		
8 indicateurs atteints	120 €	3 indicateurs atteints	100 €
9 ou 10 indicateurs atteints	120 €	4 indicateurs atteints	120 €
11 ou 12 indicateurs atteints	150 €	5 indicateurs atteints	150 €

En-deçà de six indicateurs satisfaits pour les réseaux et de trois pour les directions d'état-major, aucun intéressement n'est versé.

Source : Secrétariat général des ministères économique et financier, 2009

### **Le dispositif d'intéressement collectif dans la Police nationale**

La prime de résultats exceptionnels (PRE) a été créée par le décret du 21 juillet 2004 et fait suite à des mesures plus anciennes initiées en 2002 pour la DGPN dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation de la sécurité intérieure. Les bénéficiaires de la PRE sont tous les agents de l'État affectés dans un service de la Police nationale.

Il s'agit d'une prime comportant un volet collectif et un volet individuel.

Les objectifs collectifs sont définis au plus haut niveau de l'État, puis déclinés au niveau de chaque entité opérationnelle de base, au moyen d'un dialogue de gestion dont la formalisation peut être très poussée. Les fonctions opérationnelles sont principalement concernées mais les fonctions de support peuvent y être associées.

Les résultats collectifs sont évalués suivant des indicateurs qui peuvent être inspirés d'expériences étrangères. L'évaluation des résultats collectifs peut être concentrée au niveau national voire ministériel.

Ce dispositif comporte deux volets : un volet collectif (taux forfaitaire de 600 €), un volet individuel (de 100 à 1000 €).

## **2.7 Améliorer l'environnement professionnel**

L'amélioration des conditions à la fois de vie et de travail des agents de la fonction publique constitue un levier important en matière de gestion des ressources humaines. Elle concourt tout à la fois au recrutement, à la fidélisation et à la motivation des agents. À ce titre, le Gouvernement a décidé de renforcer son action en la matière.

### **2.7.1 La place de l'action sociale interministérielle**

Telle que précisée dans le décret n° 2006-21 du 6 janvier 2006 relatif à l'action sociale au bénéfice des agents de l'État, l'action sociale « collective ou individuelle vise à améliorer les conditions de vie des agents de l'État et de leurs familles, notamment dans les domaines de la restauration, du logement, de l'enfance et des loisirs, ainsi qu'à les aider à faire face à des situations difficiles ». Elle est composée de deux volets complémentaires : l'action sociale interministérielle et l'action sociale ministérielle.

L'action sociale interministérielle vise en particulier à répondre aux préoccupations et attentes générales et transverses exprimées par l'ensemble des agents de l'État dans le cadre des orientations fixées par le ministre chargé de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines. Elle s'est tout particulièrement attachée ces

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

dernières années à favoriser et faciliter pour les agents de l'État la conciliation de leurs vies professionnelle et familiale et participe, à ce titre, à l'amélioration du pouvoir d'achat des agents de l'État.

Ainsi, dans le cadre des négociations qui se sont tenues en 2008, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique et le secrétaire d'État chargé de la fonction publique ont signé, les 21 février et 13 mars 2008, avec cinq organisations syndicales et la fédération hospitalière de France, un relevé de conclusions relatif à l'amélioration des politiques sociales pour mieux prendre en compte les besoins des agents dans la fonction publique, consolidant les orientations déjà tirées de l'accord de janvier 2006 avec en particulier la création du Cesu (chèque emploi-service universel) pour la garde des enfants.

L'accent est plus particulièrement mis sur l'accès au logement pour les agents de l'État : revalorisation des plafonds d'aides, extension du champ des dépenses et des bénéficiaires des prestations interministérielles d'action sociale « Aide à l'installation des personnels de l'État » (AIP) et « Prêt Mobilité ».

Ces décisions ont été mises en œuvre à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2008. Les montants plafonds des prestations ont été revalorisés. Le montant maximum de l'aide versée dans le cadre de l'AIP a été porté de 700 € à 900 € pour les agents affectés en régions Ile-de-France et Provence-Alpes-Côte-d'Azur ainsi que pour ceux exerçant la majeure partie de leurs fonctions en zones urbaines sensibles (ZUS) et de 350 € à 500 € pour les agents affectés dans les autres régions. S'agissant du Prêt mobilité, le montant plafond, qui était de 1 000 € quelle que soit la région d'affectation du demandeur, a été porté à 2 000 € pour les agents affectés en régions Ile-de-France et Provence-Alpes-Côte-d'Azur ainsi que pour ceux exerçant la majeure partie de leurs fonctions en ZUS.

Le champ des dépenses pouvant être couvertes a été élargi. L'AIP permet dorénavant de financer une partie des dépenses engagées par les agents au titre du premier mois de loyer - provision pour charges comprises -, des frais d'agence, de la rédaction du bail, du dépôt de garantie et des frais de déménagement. Le Prêt mobilité, quant à lui, permet désormais de financer le dépôt de garantie et de couvrir les frais d'agence et les frais de déménagement.

Certaines conditions d'attribution ont été assouplies. Afin d'offrir le bénéfice de ces prestations à tout agent changeant de logement à l'occasion de sa première affectation, la condition de déménagement à 70 kilomètres n'est plus applicable.

Enfin, le champ des bénéficiaires du Prêt mobilité a été élargi aux agents dont la mobilité s'inscrit dans un projet professionnel défini conjointement avec l'administration.

### **L'aide à l'installation des personnels de l'État (AIP)**

L'aide à l'installation des personnels (AIP) est destinée à accompagner l'accès au logement locatif des fonctionnaires civils stagiaires et titulaires de l'État et des ouvriers d'État rémunérés sur le budget de l'État, en prenant en charge une partie des premières dépenses rencontrées lors de la conclusion d'un bail. Il s'agit d'une aide financière non remboursable accordée aux agents « primo-arrivants » dans la fonction publique de l'État, ainsi qu'aux agents exerçant la majeure partie de leurs fonctions en zones urbaines sensibles. Le montant maximum de l'aide accordée est variable en fonction de la région d'affectation du demandeur : les agents affectés en régions Ile-de-France et Provence-Alpes-Côte-d'Azur ainsi qu'en zones urbaines sensibles (ZUS) peuvent bénéficier d'une aide d'un montant maximum de 900 €, tandis que le plafond est de 500 € pour les agents affectés dans les autres régions. L'octroi de cette prestation est soumis, pour les « primo-arrivants » dans la fonction publique de l'État, à condition de ressources : seuls les agents ayant un revenu fiscal de référence en 2007 inférieur ou égal 21 178 € si le foyer du demandeur ne comporte qu'un revenu, ou 30 799 € si le foyer du demandeur comporte deux revenus sont éligibles. Le dossier de demande, téléchargeable sur le site [www.aip-fonctionpublique.fr](http://www.aip-fonctionpublique.fr), doit être transmis au prestataire chargé de la gestion du dispositif dans les vingt-quatre mois suivant l'affectation et dans les quatre mois suivant la signature du bail.

### **Le Prêt Mobilité**

Les agents « primo-arrivants » dans la fonction publique de l'État, remplissant les conditions d'attribution de l'aide à l'installation des personnels de l'État, peuvent également bénéficier du Prêt Mobilité, prêt à taux zéro d'un montant maximum de 2 000 € ou 1 000 € selon les zones d'installation, remboursable sur trois ans, qui permet de financer tout ou partie de la caution exigée pour la location d'un logement, les frais d'agence et de déménagement. L'État prend à sa charge les frais de dossier et les intérêts d'emprunt, seul le remboursement du capital étant à la charge du bénéficiaire. Cette prestation est également accessible aux agents en situation de « mobilité subie », c'est-à-dire ayant changé de résidence dans les conditions définies à l'article 18 du décret n°90-437 du 28 mai 1990 et aux agents dont la mobilité s'inscrit dans un projet professionnel défini conjointement avec l'administration.

Par ailleurs, en 2009, dans le cadre de la rénovation des modalités de gestion des prestations « Chèque vacances », a été mise en place, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009, une bonification complémentaire correspondant à 30 % de la participation de l'État au financement des Chèques-vacances au profit des agents handicapés en activité.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

En effet, par délibération en date du 8 janvier 2009, le comité national du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) a décidé d'accompagner les employeurs publics dans la mise en place de politiques d'action sociale en faveur de leurs agents en situation de handicap. Dans la fonction publique de l'État, la participation du FIPHFP prend la forme d'un abondement de la participation de l'État au financement de la prestation Chèque-vacances pour les agents en situation de handicap.

### Le Chèque-vacances

La prestation Chèque-vacances, accordée annuellement à près de 150 000 bénéficiaires, constitue une aide personnalisée aux vacances et aux loisirs au profit des agents de l'État, civils ou militaires, des assistants d'éducation et ouvriers d'État, affectés en France métropolitaine ou dans les départements d'Outre-mer, des fonctionnaires et ouvriers d'État retraités et des ayants droit de ces agents. La prestation est versée sous forme de titres de paiement Chèques-vacances, dont la valeur totale est constituée d'une épargne de l'agent, abondée d'une participation de l'État employeur, pouvant représenter, en fonction des ressources du demandeur et de sa situation familiale, de 10 % à 25 % de l'épargne (majoration de 30 % pour les travailleurs handicapés à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009). Pour pouvoir en bénéficier, les agents éligibles constituent auprès du gestionnaire de la prestation pour le compte de l'État, un plan d'épargne d'une durée de quatre à douze mois, qui sera abondé au terme du plan d'épargne de la bonification de l'État.

Enfin, au cours de l'année 2009, est conduite une réflexion sur une rénovation de la prestation « Aide ménagère à domicile » qui n'est plus maintenue dans sa forme actuelle. Elle a pour objectif de préciser les contours d'une aide au maintien à domicile qui permettrait à la fois d'identifier de manière plus ciblée les besoins sociaux et les bénéficiaires.

Concomitamment, a été conduit un important travail de rénovation des modalités de gestion et de pilotage de l'action sociale interministérielle. L'ensemble des mandats de gestion confié aux prestataires pour les dispositifs d'action sociale interministérielle sont dorénavant tous dévolus après mise en concurrence. Cette procédure de recrutement a permis notamment de sécuriser juridiquement les dispositifs, d'actualiser les modalités de gestion de ces derniers à des fins d'amélioration du service rendu à l'agent bénéficiaire et de professionnaliser davantage celui-ci ainsi que d'optimiser leurs coûts de gestion. De même, s'agissant de la restauration inter administrative, parallèlement à la poursuite de la mise en œuvre du plan pluriannuel de rénovation des restaurants inter-administratifs,

une expérimentation sur la mise en place d'un schéma directeur de la restauration destiné à adapter au niveau local la demande de restauration à l'offre est conduite. S'agissant des réservations de logements sociaux et de places en crèche, dispositifs mis en place en fin d'année 2007, une étude actuellement menée par un prestataire externe doit conduire à la définition de nouvelles règles de gestion et de suivi de ces deux dispositifs et à leur mise en place opérationnelle.

Enfin, une réflexion pourrait être conduite sur l'articulation entre les volets interministériel et ministériel de l'action sociale afin notamment de déterminer le niveau pertinent d'intervention de l'action sociale compte tenu de la nature et des caractéristiques propres aux différentes prestations avec pour objectif de répondre au mieux aux besoins des agents.

### **2.7.2 La mise en œuvre effective des nouvelles modalités de protection sociale complémentaire des agents**

À la suite de la remise en cause en droit (tant interne que communautaire) des modalités d'intervention des employeurs publics en faveur des mutuelles auxquelles adhèrent ses personnels, un important travail d'analyse, en concertation avec l'ensemble des administrations et des syndicats, comme en étroite liaison avec la Commission européenne, a été mené pour parvenir à de nouveaux dispositifs permettant d'apporter un appui financier à la souscription par les agents publics de garanties de protection sociale complémentaire.

S'agissant de la fonction publique de l'État, l'objectif du nouveau système de protection sociale rénové, défini par le décret du 19 septembre 2007 est :

- de réaffirmer la finalité sociale majeure que constitue l'accès des agents publics, au même titre que l'ensemble des salariés, à des garanties de protection sociale complémentaire ;
- de réaffirmer la légitimité de l'intervention financière, en ce sens, des employeurs publics, dès lors qu'elle respecte les principes d'égalité et de concurrence ;
- de ne pas remettre en cause les principes de solidarité essentiels (entre actifs et retraités, selon les niveaux de revenus, selon la situation familiale...).

Pour y parvenir, le dispositif consiste à rendre possible l'aide publique aux contrats souscrits par les fonctionnaires et agents publics, dès lors que les organismes qui les proposent, d'une part s'engagent à mettre en œuvre les garanties de solidarité attendues, et d'autre part ont été sélectionnés après appel à concurrence.

## Personnaliser la GRH et accompagner les agents

L'accès à la participation est réservé aux seuls organismes proposant des contrats vérifiant les critères de solidarité, notamment un degré de mutualisation suffisant entre actifs et retraités. La désignation du ou des organismes assureurs s'effectue par le biais d'une mise en concurrence. La procédure est menée par l'employeur public, à partir du cadrage défini par le décret. La plupart des employeurs publics auront finalisé la procédure d'ici la fin 2009 et auront ainsi sélectionné les organismes pouvant bénéficier de la participation (« organismes de référence »).

Par ailleurs, le système proposé garantit à tous les agents actifs, indépendamment de leur revenu, l'accès effectif à un bon niveau de couverture complémentaire et assure la couverture santé des retraités.

En effet, outre le remboursement des frais de santé, le risque prévoyance (incapacité, invalidité, décès) doit faire partie de l'offre proposée. Les risques incapacité et invalidité sont seulement partiellement couverts par le statut, c'est pourquoi il est important que l'organisme assureur puisse prendre en charge tout ou partie du salaire afin de garantir le maintien de la rémunération. L'objectif est d'offrir aux agents une protection, face aux aléas de l'existence, en relais des prestations statutaires spécifiques.

Enfin, l'adhésion aux organismes référencés demeure facultative : l'agent a donc toute liberté de se procurer les garanties de son choix auprès d'organismes assureurs non référencés.

S'agissant des fonctions publiques territoriale et hospitalière, une adaptation du cadre général applicable de la protection sociale complémentaire des agents s'avère nécessaire afin de répondre au mieux aux spécificités inhérentes à chacune de ces fonctions publiques.

La transposition du système construit pour la fonction publique de l'État à la fonction publique territoriale présente en effet des difficultés en raison notamment du très grand nombre d'employeurs et de leur taille très hétérogène. À cet égard, la conduite d'une procédure de mise en concurrence dans un domaine aussi complexe que la protection sociale complémentaire pourrait s'avérer difficile pour les petites collectivités.

Afin de tenir compte de ces particularités, un amendement au projet de loi relatif à la mobilité dans la fonction publique a été adopté en commission des lois de l'assemblée nationale, le 17 juin 2009. Le système envisagé permettra de recourir à une procédure de labellisation des contrats des organismes de protection sociale complémentaire habilités à agir dans ce domaine. Le projet de décret d'application de cette mesure est actuellement en cours d'élaboration.

Pour la fonction publique hospitalière, la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS) a mis en œuvre une réflexion au niveau national avec les partenaires sociaux en vue de l'élaboration d'un décret.

Enfin, à l'instar de la fonction publique de l'État, afin de connaître les caractéristiques de la protection sociale complémentaire des agents de la fonction publique hospitalière, une mission de l'inspection générale des affaires sociales a été diligentée.

### **2.7.3 Un nouvel élan sur la santé et la sécurité au travail**

L'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique constituant un objectif essentiel de la rénovation de la politique des ressources humaines, le ministre du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique et le secrétaire d'État chargé de la fonction publique ont ouvert le 15 juillet 2008 un chantier de discussion consacré aux questions de santé et sécurité au travail dans la fonction publique, s'appuyant sur un premier travail mené dans le cadre de la conférence sociale sur les parcours professionnels tenue en 2007.

Un certain nombre de thèmes, regroupés au sein de grands axes d'intervention, ont ainsi été présentés aux partenaires sociaux visant à la fois à rapprocher le régime de la fonction publique du secteur privé et étendre à l'ensemble de la fonction publique certaines pratiques et actions d'ores et déjà mises en œuvre par certaines administrations.

L'approfondissement en groupes de travail a permis la relance de la négociation le 5 mai 2009, parallèlement à la démarche ouverte dans le secteur privé.

Les actions qui seront entreprises en matière d'amélioration de la santé et la sécurité au travail devront se traduire par l'émergence au sein de la fonction publique d'une véritable culture de prévention des risques professionnels. Elles participeront à la prise en compte des problématiques liées à la santé et à la sécurité au travail dans la gestion quotidienne des ressources humaines. Dans ce cadre, il sera proposé de développer la connaissance la prévention et le suivi des dangers, des risques et des expositions en milieu professionnel, de réformer les instances de pilotage et de décloisonner les approches entre fonctions publiques et avec le secteur soumis au code du travail, de renforcer les fonctions de conseil, d'inspection et de pilotage et d'améliorer la chaîne administrative et médicale des traitements des congés pour raison de santé.

Parmi les pistes de réflexion envisagées, figurent la mise en place d'actions spécifiques dédiées à la prévention des risques psychosociaux (RPS), des troubles musculo-squelettiques (TMS) et des risques différés, l'extension de l'enquête sur la surveillance médicale des risques professionnels dite « enquête Sumer » aux fonctions publiques de l'État et territoriale, la transformation des Comités d'hygiène et de sécurité (CHS) en Comités d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT) dont le champ de compétences sera rapproché de celui des CHSCT du secteur privé ou encore l'amélioration des conditions d'emploi des médecins de prévention avec notamment l'assouplissement des règles de cumul d'emploi.

### L'enquête Sumer

L'objectif général de l'enquête sur la surveillance médicale des risques professionnels dite « enquête Sumer » est de mieux connaître les situations de travail susceptibles d'avoir des effets sur la santé. Cette démarche a pour objet de recenser et de décrire les expositions professionnelles afin d'affiner certaines connaissances sur les conditions de travail par secteur d'activité et d'envisager les ajustements nécessaires en terme de prévention médicale.

Deux éditions de l'enquête ont déjà été réalisées en 1994 et en 2003. Elles étaient initialement limitées au secteur privé et à la fonction publique hospitalière. Dans le cadre du renouvellement de cette opération en 2009 engagé par le ministère du Travail, plus spécifiquement par la direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares), l'enquête sera étendue à titre expérimental aux fonctions publiques de l'État et territoriale.

Par ailleurs, au cours du second semestre 2008, dans le cadre des travaux conduits sous la présidence française de l'Union européenne (cf. partie 3.1), a été élaborée et signée par le réseau des administrations européennes (Eupan) et la délégation syndicale européenne Tuned un accord sous forme de position commune portant sur le stress au travail dans les administrations centrales. Ce texte :

- reconnaît la nécessité de lutter contre le stress au travail dans les administrations centrales ;
- affirme la possibilité d'éliminer ou au moins réduire les effets du stress au travail par des mesures appropriées ;
- engage au niveau européen la phase d'identification des facteurs du stress et la détection des bonnes pratiques dans le secteur public.

### Les conclusions d'une enquête en Isère sur la santé et la vie professionnelle des agents territoriaux de 50 ans et plus

#### La qualité du management : un facteur essentiel

La perception qu'ont les agents de leur état de santé dépend directement de la qualité de leurs relations avec leur encadrement et leurs collègues.

Favoriser l'autonomie des agents et veiller à la cohésion des équipes : deux axes prioritaires pour les élus et l'encadrement.

Réaliser un travail utile et qui a du sens contribue à la fierté des agents, mais elle doit être confortée par le sentiment d'être reconnu à sa juste valeur.

### Développer un dialogue sur la fin de carrière

Malgré la systématisation de l'information individuelle sur les retraites, il semble nécessaire de développer les moyens d'un dialogue personnalisé avec les agents pour répondre à leurs questions et les aider à se déterminer.

Ce dialogue doit également permettre de mieux cerner les actions adaptées - collectives ou individuelles - pour favoriser la mise en place d'une réelle politique d'adaptation des conditions de travail des agents proches de la retraite.

*Cette enquête, conduite par le CDG 38 en partenariat avec Dexia Sofcap, a été menée durant le premier semestre 2008 auprès d'agents territoriaux de l'Isère âgés de 50 ans et plus. Les questionnaires anonymes ont été distribués via les responsables des ressources humaines des collectivités volontaires, et renvoyés directement par les agents au Centre de gestion. L'ensemble de la démarche a été supervisé par le service de médecine professionnelle et préventive du CDG 38. Près de 7 000 questionnaires ont été envoyés, 2 800 ont été retournés, soit 41 % : un agent de plus de 50 ans sur trois a répondu à l'enquête.*

Source : CDG 38/Dexia Sofcap - 2009-05-27

### Comité des DRH public/privé : une action de Veolia Environnement en matière de soutien individualisé

#### Solidarité interne avec les salariés les plus fragiles

#### Allo Solidarité

Chiffres-clés :  
116.000 collaborateurs en France  
32.000 en région Ile-de-France  
Budget d'intervention 2009 : 220k€

- Mise en place d'un numéro vert externe, accessible à toute heure et en toute confidentialité
- Permettant une écoute et un soutien psychologique, mais surtout une orientation concrète pour soulager les détresses sociales
- Signature de 4 accords sur le logement au niveau national (avec le milieu associatif et avec ACCOR)
- Mécanisme d'évaluation et de suivi externe, avec audit annuel par agence de notation sociale
- Pas d'obligation ni de promesse de résultat, mais une garantie de moyens

Charte interne de l'entreprise Veolia Environnement



**VEOLIA**  
ENVIRONNEMENT

Source : présentation de Veolia Environnement pour le comité des DRH, 2009

## Piloter le changement

Renforcer le dialogue social 3.1

Piloter la GRH de l'État : les conférences de GPRH 3.2

Tisser des liens en Europe 3.3  
et dans le cadre de la coopération bilatérale 3.3

Valoriser le travail des cadres 3.4

Éclairer et nourrir l'action publique : 3.5  
les réseaux de praticiens et de chercheurs 3.5



La réforme de la fonction publique et la recherche d'une meilleure performance de la GRH passent aussi par les méthodes et démarches de conduite du changement. C'est pourquoi les nouvelles formes de la gouvernance de la fonction publique occupent une large place dans les évolutions de la gestion de l'emploi public au sein des trois fonctions publiques en 2008/2009.

Cette gouvernance repose tout d'abord sur la prise en compte prioritaire des enjeux liés à la qualité du dialogue social. Pour cela, il faut pouvoir s'engager dans des négociations et rechercher des accords avec des partenaires plus représentatifs dont la légitimité serait confortée. Il faut aussi que les liens du dialogue social soient plus efficaces et moins formels. C'est tout l'enjeu des accords de Bercy signés en 2008 et du projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social adopté par le conseil des ministres en avril 2009.

Cette gouvernance repose ensuite, d'une part pour l'État, sur l'association étroite des secrétaires généraux et des directeurs chargés des ressources humaines des ministères à la définition et à la mise en oeuvre de la politique en matière de fonction publique et, d'autre part, sur l'adhésion de l'encadrement supérieur.

Cette gouvernance s'enrichit enfin des échanges avec les chercheurs et les praticiens de tous les horizons. À cet égard, les initiatives se sont multipliées, pour favoriser les partages d'expérience tant avec les DRH du secteur privé qu'avec nos partenaires européens. Sur ce point également, la Présidence française aura été un moment fort, marqué par des actions concrètes comme, par exemple, les avancées en matière de dialogue social avec la délégation syndicale européenne Tuned.

## 3.1 Renforcer le dialogue social

Les accords de Bercy constituent l'aboutissement d'une importante concertation conduite depuis l'automne 2007 dans le cadre des conférences sociales du cycle « service public 2012 ». L'une d'entre elles a plus particulièrement porté sur les conditions d'une rénovation du dialogue social dans la fonction publique, dans le prolongement de réflexions entamées depuis le début des années 2000, dont l'un des points marquants a été la remise, en 2002, d'un *Livre blanc sur le dialogue social dans la fonction publique*. La volonté politique exprimée notamment à travers le discours du Président de la République à Nantes en septembre 2007, appelant à une dynamisation du dialogue avec des partenaires sociaux dont la représentativité serait renforcée par l'élection, a permis de passer du diagnostic à l'action.

Lieu d'échange entre les administrations, les organisations syndicales et des personnalités extérieures, la conférence sur la rénovation du dialogue social a permis de confirmer le constat partagé sur les carences actuelles des règles et des pratiques du dialogue social dans la fonction publique et de faire émerger des pistes de solutions. Les échanges ont notamment porté sur les thématiques suivantes : la représentativité des organisations syndicales, l'architecture et les compétences des instances de dialogue social, le champ de la négociation dans la fonction publique, les droits et moyens syndicaux.

Le succès de la démarche a conduit à l'ouverture de négociations au printemps 2008 qui ont abouti à la conclusion, le 2 juin 2008, des Accords de Bercy sur la rénovation du dialogue social dans la fonction publique et au projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social.

### 3.1.1 Les accords de Bercy pour une modernisation du dialogue social

#### 3.1.1.1 Des accords historiques pour la fonction publique

Ces accords marquent un tournant dans les relations sociales au sein de la fonction publique par l'ampleur de la rénovation du dialogue social dont ils sont porteurs. Les règles et les pratiques datent d'un compromis issu du statut de 1946. Elles ont très peu évolué depuis, alors que la fonction publique a connu dans le même temps des changements profonds, tenant aux mutations des missions et de la place du service public, de ses structures mais également des aspirations de ses personnels.

À cet égard, les accords de Bercy sont porteurs d'une modernisation très profonde du dialogue social dans la fonction publique. Ils ne négligent

aucune de ses composantes, qu'il s'agisse des conditions d'accès aux élections, des lieux de la concertation, de la place de la négociation ou des garanties et moyens alloués aux syndicats pour faire vivre ce dialogue.

Il convient également de souligner le consensus sans précédent auquel ces accords ont donné lieu : six organisations syndicales représentant plus de 75 % des personnels ont signé le relevé de conclusions. Aucun accord n'avait recueilli une telle adhésion dans la fonction publique depuis longtemps.

Ces négociations ont pu être menées conjointement et en cohérence avec les négociations du secteur privé qui ont donné lieu successivement à la « position commune sur la représentativité » du 10 avril 2008, puis à la promulgation de la loi n° 2008-789 du 28 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail. Les évolutions en cours dans le secteur public et le secteur privé répondent à des objectifs similaires : fonder le dialogue social sur des organisations fortes et légitimes et promouvoir la négociation dans une logique d'autonomie des acteurs.

### **3.1.1.2 Un comité de suivi et un projet de loi relatif à la rénovation du dialogue social pour la mise en œuvre des accords**

Le protocole d'accord identifie ainsi quatre grands axes de réforme sur lesquels se sont engagés les partenaires syndicaux et le gouvernement : la rénovation des conditions d'accès aux élections ; la diffusion de la négociation, sur la base de critères permettant la reconnaissance des accords conclus dans la fonction publique ; la modernisation des instances de concertation ; l'adaptation des droits et moyens syndicaux aux nouvelles réalités du dialogue social.

Un comité de suivi des accords composé de représentants des employeurs des trois fonctions publiques et des huit organisations syndicales qui ont participé aux négociations des accords de Bercy est chargé de la mise en œuvre de ces accords. Installé à l'été 2008, ce comité s'est réuni depuis à des échéances très régulières en groupe de travail thématiques.

Le premier a permis de mener la concertation sur la préparation d'un avant-projet de loi, qui a été présenté en Conseil des ministres le 1<sup>er</sup> avril 2009. Deux groupes de travail sont également chargés de la préparation des décrets d'application qui permettront une mise en œuvre plénière des accords pour ce qui concerne la réforme des instances de représentation des personnels (réforme des comités techniques paritaires et création d'un Conseil supérieur de la fonction publique). Les discussions se poursuivent sur l'adaptation des règles relatives à l'exercice du droit syndical dans la fonction publique et la réforme des conseils supérieurs de la fonction publique de l'État, territoriale et hospitalière.

### 3.1.2 Renforcer la légitimité des acteurs du dialogue social

Les accords de Bercy se donnent pour ambition de favoriser la légitimité des organisations syndicales en renforçant la logique démocratique de l'élection, étendue au plus grand nombre d'instances et articulée autour de règles d'accès aux élections professionnelles renouvelées. Ils favorisent par ailleurs la mise en place d'organismes de concertation à tous les niveaux d'administration, chaque fois que sont en jeu des questions intéressant l'ensemble d'une communauté de travail, quel que soit le statut ou le corps dont relèvent les agents.

#### 3.1.2.1 Élargir l'accès aux élections professionnelles

Le Président de la République s'est engagé dans son discours à l'Institut régional d'administration de Nantes du 19 septembre 2007 à « *favoriser partout la logique démocratique de l'élection* ». Les accords de Bercy portent la même ambition, en plaçant l'audience au cœur de la légitimité syndicale. Le projet de loi présenté en Conseil des ministres traduit cet engagement en élargissant les conditions d'accès aux élections et en ne conditionnant plus la présentation de listes à certains critères de représentativité ou au bénéfice d'une présomption de représentativité.

L'accès aux élections est en effet aujourd'hui subordonné à la reconnaissance soit d'une présomption de représentativité au niveau de la fonction publique, issue de la loi n° 96-1093 du 16 décembre 1996 relative à l'emploi dans la fonction publique et à diverses mesures d'ordre statutaire, soit d'une représentativité à « prouver » au niveau où est organisée l'élection à partir de critères fixés par le code du travail (article L. 2121-1, anciennement article 133-2).

C'est l'audience qui deviendra désormais la composante majeure de la légitimité syndicale. Pour permettre une telle évolution, le projet de loi renove en profondeur les conditions d'accès aux élections professionnelles à travers une réécriture de l'article 9 *bis* de la loi n° 83634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. L'accès aux élections professionnelles ne sera désormais plus subordonné à la reconnaissance d'une représentativité « présumée » ou « prouvée » des syndicats.

Pourront désormais se présenter aux élections professionnelles les syndicats qui, dans la fonction publique où celles-ci sont organisées, sont légalement constitués depuis au moins deux ans et satisfont aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, ou sont affiliées à une union de syndicats qui remplissent ces critères. Ces nouvelles règles d'accès aux élections seront déclinées pour toutes les élections professionnelles organisées dans la fonction publique.

Ces nouvelles règles seront mises en œuvre pour les principales instances de concertation de la fonction publique : comités techniques (CT) et commissions administratives paritaires (CAP) des trois fonctions publiques, comités consultatifs nationaux (CCN), ainsi que dans toutes les instances de concertation apparentées, présentes dans certains organismes publics ou privés employant des agents publics (La Poste, France-Télécom, etc.).

### **3.1.2.2 Généraliser le principe de l'élection et harmoniser les calendriers des élections professionnelles dans les trois fonctions publiques**

Ce dispositif s'accompagnera d'une généralisation de l'élection pour la désignation des instances de concertation. Comme les comités techniques de la fonction publique territoriale et les comités techniques d'établissement de la fonction publique hospitalière, les comités techniques de l'État seront désormais élus directement par les agents qu'ils représentent. Cette évolution doit garantir une représentation plus complète des personnels au sein de ces instances, notamment des personnels non titulaires. Par contraste, le système antérieur, fondé sur la désignation des membres des comités techniques à partir des résultats obtenus aux élections des commissions administratives paritaires, ne permettait pas une juste et complète représentation des agents contractuels de l'administration.

Dans cette même logique, les conseils supérieurs de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière seront désormais composés à partir des résultats agrégés des élections aux comités techniques, et non plus aux commissions administratives paritaires.

Afin de marquer l'importance des élections professionnelles, il sera recherché une harmonisation des cycles électoraux dans les trois versants de la fonction publique. Pour ce faire, les mandats de l'ensemble des instances de consultation de la fonction publique seront fixés à quatre ans, afin de permettre la tenue simultanée des élections professionnelles dans les trois fonctions publiques à une date qui sera définie en étroite concertation avec les organisations syndicales.

### **3.1.3 Promouvoir de nouvelles pratiques de dialogue à travers l'extension de la négociation**

#### **3.1.3.1 Développer la négociation sur de nouveaux thèmes et à chaque niveau d'administration**

Prenant acte du développement de la négociation sur des thèmes aussi variés que le déroulement des carrières ou la formation professionnelle tout au long de la vie, les accords de Bercy et le projet de loi relatif au

dialogue social consacrent le champ de la négociation dans le statut général et favorisent le développement des pratiques de négociation à tous les niveaux d'administration.

Pourront ainsi faire l'objet de négociations des sujets aussi porteurs de modernisation de la gestion des ressources humaines et de garanties pour les agents que le déroulement des carrières et la promotion professionnelle, la formation professionnelle et continue, l'action sociale et la protection sociale complémentaire, l'hygiène, la sécurité et la santé au travail, l'insertion professionnelle des personnes handicapées ou l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Le projet de loi donne par ailleurs un fondement juridique au développement de la négociation aux niveaux de proximité, au sens le plus large de ce terme - qu'il s'agisse d'un versant de la fonction publique, d'une administration ou de ses services déconcentrés, d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public hospitalier.

### **3.1.3.2 Conforter la légitimité des accords conclus à travers des critères de validité des accords**

Dans ce même esprit, le projet de loi définit des critères permettant d'attester la validité des accords conclus. Si la fonction publique de statut et de carrière conserve son caractère propre, et notamment l'absence d'applicabilité directe des stipulations d'un accord conclu dans son champ, qui continuera de devoir faire l'objet de mesures d'application, ces dispositions permettront de conforter la valeur politique de la signature dans une logique de responsabilisation de l'ensemble des acteurs parties prenantes aux négociations.

La règle de l'accord majoritaire en suffrages exprimés constituera l'unique critère de validité des accords au 31 décembre 2013 au plus tard. Le projet de loi prévoit, avant ce terme, une période transitoire qui permettra aux acteurs de la négociation de s'approprier ce dispositif de reconnaissance de la validité des accords, inédit dans la fonction publique.

Au cours de cette phase intermédiaire, la validité d'un accord sera ainsi reconnu dès lors que celui-ci est signé par une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli au total au moins 20 % des voix aux dernières élections professionnelles et qu'il n'a pas rencontré l'opposition d'une ou plusieurs organisations syndicales ayant recueilli la majorité des voix à ces mêmes élections. Pendant cette période transitoire, la validité d'un accord signé suivant la règle majoritaire (une organisation syndicale réunissant au moins 50 % des voix) sera également reconnue.

### **3.1.4 Dynamiser le fonctionnement des organismes consultatifs**

#### **3.1.4.1 Instituer un Conseil supérieur de la fonction publique pour les sujets communs aux trois fonctions publiques**

Il manque aujourd'hui dans la fonction publique un lieu et un niveau de concertation où aborder des sujets d'intérêt commun aux trois fonctions publiques. Ceux-ci sont aujourd'hui discutés, soit de manière cloisonnée au sein de chaque conseil supérieur, conduisant à avoir les mêmes débats, parfois redondants, au sein de chacun d'entre eux, soit par défaut au sein du seul Conseil supérieur de la fonction publique de l'État pour le compte de l'ensemble des agents des trois fonctions publiques.

C'est la raison pour laquelle les accords de Bercy ont prévu la création d'un Conseil supérieur de la fonction publique. Celui-ci sera désormais chargé d'examiner toute question d'intérêt général relative aux trois fonctions publiques. Cette instance ne se substituera pas aux trois conseils supérieurs actuellement compétents pour chaque fonction publique (CSFPE, CSFPT, CSFPH) mais sera consultée dans son champ propre, sur les questions communes et sur les textes communs aux trois fonctions publiques. Elle sera ainsi dédiée à l'examen des projets de textes intéressant les trois fonctions publiques et de sujets tels que l'évolution de l'emploi public, les problématiques de mobilité ou bien le dialogue social européen.

Le Conseil supérieur de la fonction publique rassemblera des représentants des organisations syndicales des trois fonctions publiques, ainsi que des employeurs de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière. Sa création réaffirme avec force l'unité des trois fonctions publiques, qui rencontrent des problématiques communes.

#### **3.1.4.2 Améliorer le fonctionnement des comités techniques**

Le projet de loi et ses décrets d'application permettront d'adapter l'architecture et les compétences des comités techniques aux nouveaux enjeux de gestion publique. Les nouvelles règles permettront d'instituer des comités techniques à tout niveau d'administration, dès lors qu'un sujet d'intérêt collectif le requiert. Elles permettront de rationaliser la cartographie des comités techniques existants au sein de la fonction publique de l'État et de répondre au besoin d'interministérialité qui s'exprimera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec la réforme de l'État territorial et la mise en place de directions départementales interministérielles (cf. partie 1.1.1).

Le projet de loi consacre également le principe de l'élection des représentants des personnels au sein de ces instances à l'instar des comités techniques des autres fonctions publiques. La systématisation du recours à l'élection doit permettre une meilleure représentation de la totalité des agents de l'État, qu'ils soient titulaires ou non titulaires.

Les représentants des personnels au sein d'une part des comités techniques ministériels et d'autre part des comités techniques de proximité seront désormais élus au scrutin de liste par l'ensemble des personnels qui relèvent de leur périmètre. D'autres modes de constitution pourront être privilégiés, par exception, pour tenir compte de besoins particuliers, dans des conditions qui seront précisées par la voie réglementaire. Dans le nouveau dispositif, chaque agent sera appelé à voter à tout le moins pour l'élection de comités techniques de deux niveaux : le comité technique de proximité et le comité technique ministériel.

La réforme des comités techniques favorisera également une représentation la plus légitime et la plus efficace possible de l'administration en leur sein en supprimant l'exigence de paritarisme numérique au sein de la fonction publique de l'État et de la fonction publique territoriale. Cette évolution permettra d'adapter la représentation de l'administration en fonction de l'ordre du jour et ainsi de faire siéger les interlocuteurs les plus concernés par les projets ou les textes discutés au sein de ces instances. Les comités techniques de service de la fonction publique hospitalière connaissent déjà ce mode de fonctionnement depuis 1991.

Enfin, la réforme permettra de préciser les attributions de ces instances pour tenir compte des nouveaux enjeux de la gestion publique. Au-delà des problèmes d'organisation et de fonctionnement des services, les comités techniques connaîtront ainsi des questions relatives aux effectifs, aux emplois et aux compétences des agents. Ils seront également informés des principales décisions à caractère budgétaire ayant des incidences sur la gestion des emplois.

### **3.1.5 Conforter et améliorer les droits et moyens des organisations syndicales**

La qualité du dialogue social implique un plus grand professionnalisme en matière de GRH. Elle appelle également des partenaires sociaux bénéficiant des moyens nécessaires en termes d'équipes, de formations, de moyens matériels, de garanties dans l'exercice des mandats syndicaux, le tout s'exerçant dans un cadre assurant la transparence et la responsabilité des acteurs. Sur le fond, deux objectifs sont plus particulièrement poursuivis par les accords de Bercy : l'amélioration des garanties de carrière et d'évolution professionnelle des représentants syndicaux et l'adaptation des moyens matériels et humains aux nouvelles réalités du dialogue social.

### **3.1.5.1 Renforcer les garanties de carrières des agents investis de mandats syndicaux**

La vitalité du dialogue social suppose des moyens syndicaux proportionnés aux enjeux et des droits capables de garantir et de valoriser l'engagement syndical. Il s'agit non seulement d'éviter toute discrimination à l'encontre de ces personnels dans le déroulement de leur carrière, mais également de mieux reconnaître l'expérience acquise au titre de l'exercice du mandat syndical dans la construction des parcours professionnels.

Le statut permettra ainsi la reconnaissance, dans le titre I du statut général des fonctionnaires, des acquis de l'expérience professionnelle dans le cadre la promotion des agents investis d'un mandat syndical, qu'il s'agisse des concours internes ou des promotions de corps par voie d'inscription sur un tableau d'avancement ou d'examen professionnel.

### **3.1.5.2 Adapter les moyens matériels et humains aux nouvelles réalités du dialogue social**

Un groupe de travail dédié à l'adaptation des moyens syndicaux sera par ailleurs constitué au cours de l'année 2009 pour examiner les voies et moyens d'une amélioration du cadre juridique. Un décret du 28 mai 1982 relatif à l'exercice du droit syndical définit aujourd'hui les moyens matériels et humains mis à la disposition des syndicats. Ce texte n'a pas été adapté depuis cette date alors que des évolutions importantes sont intervenues dans les administrations et dans les pratiques de la concertation, qui justifient aujourd'hui une remise à plat de ces règles.

L'adaptation des moyens humains alloués pour l'exercice de mandats syndicaux tiendra ainsi compte de l'évolution des effectifs et des services ainsi que du développement de nouveaux niveaux de dialogue tel que le niveau européen, comme de champs d'intervention plus importants, notamment en matière d'action sociale ou de régimes de retraite (CNRACL, Ircantec, Erafp, etc.). Une actualisation des règles et des modes de calcul des moyens humains (autorisations d'absence, décharges d'activité) sera effectuée sur la base d'un état des lieux des pratiques dans les trois fonctions publiques dont la réalisation a été confiée à une mission d'audit interministérielle.

Une revue des pratiques en vigueur en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) sera par ailleurs engagée, de manière générale, au sein des trois fonctions publiques, afin d'identifier les difficultés rencontrées, de rapprocher les pratiques des employeurs publics et de tenir compte des évolutions des pratiques syndicales. S'agissant de la fonction publique de l'État, l'un des enjeux à cet égard est l'harmonisation des chartes de gestion des TIC au sein des ministères autour de règles du jeu communes.

Les modalités d'accès des organisations syndicales aux réseaux informatiques et les règles d'utilisation de la messagerie électronique seront par ailleurs précisées pour offrir un cadre commun à toutes les administrations. Le développement de la visioconférence constituera également l'un des aspects du renforcement des moyens à l'usage de la concertation et du dialogue social, dans un cadre permettant le respect des garanties de sécurité et de confidentialité.

### **Développement des pratiques en matière de dialogue social : signature d'une charte du dialogue social au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales**

Cette charte est l'aboutissement d'une démarche volontariste initiée par le ministère de l'Intérieur dans le contexte du chantier de rénovation du dialogue social au sein de la fonction publique, impulsé à la suite des accords de Bercy du 2 juin 2008. Elle vise à favoriser un dialogue social de qualité, à tous les niveaux de l'administration centrale et déconcentrée. Fruit d'une concertation de plusieurs mois, elle a été signée le 11 juin 2009 par cinq organisations syndicales représentatives des personnels.

La charte du dialogue social s'articule autour de trois axes :

#### **● clarifier les règles du dialogue social**

La charte rappelle le cadre juridique du dialogue social, notamment du fonctionnement des instances paritaires, lieux premiers de son épanouissement. Elle va plus loin en confortant les bonnes pratiques mises en œuvre jusqu'alors et en arrêtant les grandes lignes d'un code de bonne conduite partagé par l'administration et les représentants des personnels. Parce que le dialogue social en dehors des instances est aussi parfaitement légitime, elle fixe un cadre minimal pour le dialogue social informel. Des engagements sont pris quant aux méthodes à appliquer pour développer un dialogue social constructif dans un esprit de confiance.

#### **● enrichir le contenu de dialogue social**

La charte pose un principe de transparence dans les échanges. Les représentants du personnel sont en droit de savoir si l'administration procède à une simple information ou si elle s'inscrit dans une démarche de concertation, voire de négociation. Elle rappelle que, sur le fond, il n'y a pas lieu de se limiter aux compétences des instances paritaires mais que tous les sujets ont vocation à faire l'objet d'échanges : bien évidemment, au premier chef, les réformes ; mais aussi des sujets plus qualitatifs tels que la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, la formation ou l'action sociale.

La mise en place d'un groupe de travail est prévue pour adapter, en concertation avec les organisations syndicales, l'architecture des instances de dialogue social et leurs compétences respectives, en cohérence avec les évolutions législatives et réglementaires attendues, consécutives à la mise en œuvre des accords de Bercy relatifs à la rénovation du dialogue social.

#### ● garantir les droits des représentants syndicaux

Les droits des représentants du personnel sont réaffirmés, notamment pour rappeler que l'engagement syndical ne doit pas constituer un préjudice dans la carrière d'un agent. Différentes mesures sont prévues pour gérer plus efficacement les décharges d'activité et les autorisations spéciales d'absence.

La mise en œuvre de la charte, conçue comme un engagement réciproque entre le ministre et les représentants des personnels, fera l'objet d'un suivi attentif. Les préfets en seront les garants au niveau de chaque département.

Source : ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales

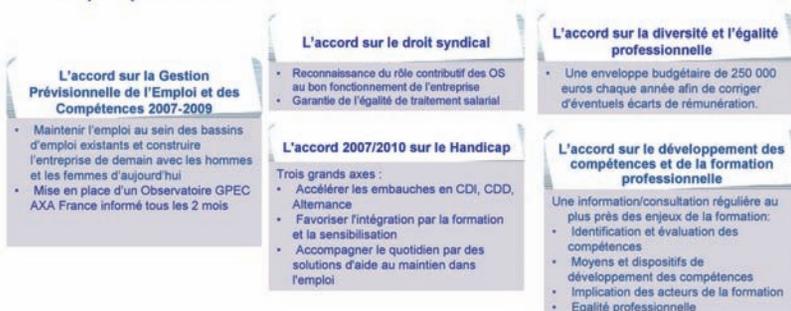
## Comité des DRH public/privé : la pratique des accords chez AXA

### Un dialogue avec les OS qui exprime la responsabilité sociale d'AXA France

#### Des innovations sociales pour favoriser le dialogue social dans l'entreprise:

- **Le chèque syndical:** 13 000 chèques syndicaux collectés en 2008 à AXA France, soit 572 589 €.
- **Le Forum Economique et Social** qui permet un échange, un débat, un apport mutuel entre l'Entreprise et les OS sur les grands sujets économiques et sociaux en dehors de toute instance.
- **La mise en place de bureaux de vote** sur les 2 principaux sites d'AXA France afin de favoriser la participation des salariés aux élections prud'homales.

#### Les principaux accords :



Source : présentation d'Axat pour le comité des DRH, 2009

## **3.2 Piloter la GRH de l'État : les conférences de GPRH**

Les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines sont des rencontres organisées tous les ans entre le directeur général de l'administration et de la fonction publique et les secrétaires généraux ou directeurs en charge des ressources humaines dans les ministères. Expérimentées en 2006 et généralisées depuis, elles sont l'occasion d'un dialogue de gestion annuel entre les ministères gérants des agents publics et le ministère chargé de la fonction publique. La Direction générale de la modernisation de l'État y est associée ainsi que la Direction du Budget afin de garantir la cohérence des mesures proposées avec les objectifs et le cadrage de la politique budgétaire.

Lieu d'échanges approfondis sur l'ensemble des composantes de la GRH, les conférences de GPRH permettent d'examiner les différentes politiques menées en termes de recrutement, de formation, de rémunérations, d'action sociale..., à l'aune des objectifs stratégiques et des problématiques métiers des ministères. Elles s'appuient pour cela sur les schémas stratégiques de gestion des ressources humaines élaborés par les ministères.

Ces discussions interservices contribuent ainsi à une meilleure gouvernance d'ensemble de la fonction publique par la formalisation de stratégies RH dans les ministères ainsi que par l'élaboration conjointe des réformes touchant à l'ensemble de la fonction publique d'État. Les conférences de GPRH se traduisent, d'ailleurs, par la prise d'engagements de travail réciproques, dont la tenue est examinée d'une année sur l'autre.

Enfin, les conférences permettent l'identification des meilleures pratiques de gestion qui sont réunies ensuite chaque année, dans un recueil à l'attention des gestionnaires. Certaines de ces bonnes pratiques illustrent le présent rapport. Celles de 2008 ont été reprises à la fois dans le recueil des bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines et dans deux guides méthodologiques relatifs à la GPRH et au conseil mobilité-carrière. Un recueil des bonnes pratiques identifiées en 2009 fera également l'objet d'une publication.

### **Le schéma stratégique de GRH 2009**

En 2009, la DGAFP a tenu seize conférences avec les DRH ministérielles sur une période de trois mois. L'objectif principal de ce cycle de conférences, tel que défini par la circulaire du 12 décembre 2008, était d'examiner la traduction en GRH des décisions prises au Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) dans les budgets pluriannuels de personnel sur la période 2009-2011, en se fondant sur les schémas stratégiques de GRH sus-évoqués.

Les ministères ont exposé, tout d'abord, les évolutions de l'organisation de leur administration découlant des objectifs de réforme assignés par les différents CMPP ou, le cas échéant, de Livres blancs portant sur les missions du ministère. Cette année, la réorganisation de l'administration territoriale de l'État, la réforme de la carte judiciaire et de la carte militaire ont eu des impacts importants à cet égard.

L'organisation de la gestion des ressources humaines a également été abordée dans cette première partie du schéma stratégique en mettant en exergue les aspects de déconcentration managériale, les personnes ressources, les dispositifs de dialogue social, les outils de GRH, les systèmes d'information, les répertoires « métiers », etc.

Ensuite, a été présentée une analyse des évolutions de la structure des effectifs et des emplois du ministère à horizon 2011. Celle-ci devait privilégier une prospection fondée sur les métiers des agents du ministère ou, à défaut, sur les critères de regroupement et d'analyse employés précédemment (filières, directions d'emploi...). Plus précisément, cet exercice de GPRH<sup>15</sup> a poussé les ministères à développer une démarche appuyée sur les éléments suivants :

- analyse de la structure des effectifs ;
- vieillissement de la structure à horizon 2011 en intégrant les flux de départs en retraite et les flux des départs naturels ;
- détermination de la structure cible des emplois ;
- identification des métiers en sureffectifs et des métiers en sous-effectifs, détaillés sur la période et cartographiés par régions ;
- analyse des besoins en mobilité interne (au sein du ministère, avec ou sans reconversion, avec ou sans requalification) et impact éventuel sur la politique de promotion ;
- analyse des besoins en mobilité externe (ouverture aux mobilités interministérielles, besoins d'outplacement) en fonction des critères suivants : catégorie, métier, département ou région ;
- analyse des besoins en recrutement externe ;
- synthèse du plan d'action de GRH.

Une attention particulière a été portée à l'analyse de l'impact sur les ressources humaines des mesures de la révision générale des politiques publiques (RGPP) présentant un enjeu en matière de réduction d'effectifs ou de redéploiement.

<sup>15</sup> Les plans GPRH des ministères sont repris en annexe du présent rapport.

Enfin, le schéma stratégique a détaillé les différents leviers d'action R.H. composant le plan d'actions de GRH organisée autour de différents axes d'analyse :

- l'axe « employeur » : la GRH étant alors l'outil permettant l'adéquation des ressources humaines au besoin des services ;
- l'axe « agent », au cœur du pacte « service public 2012 » défini par le Président de la République dans son discours prononcé le 19 septembre 2007 à Nantes, mettant l'accent sur la personnalisation de la gestion ;
- l'axe « responsabilité sociale », les ministères étant des acteurs majeurs des politiques d'intégration sociale.

### **3.3 Tisser des liens en Europe et dans le cadre de la coopération internationale**

Piloter le changement, proposer des réformes pour une gestion moderne et innovante des ressources humaines sont des problématiques qui animent toutes les fonctions publiques européennes.

Dans le prolongement du grand débat ouvert dans le cadre de « service public 2002 », le secrétaire d'État chargé de la fonction publique, André Santini, a entrepris de multiplier des visites aux quatre coins de l'Europe et au-delà, pour mieux connaître les expériences de réformes menées chez nos voisins (cf. encadré ci-après).

Qu'ils disposent d'une administration publique statutaire similaire à la France ou d'une administration publique d'emploi, les objectifs sont identiques : mieux recruter, mieux gérer, mieux former. La professionnalisation de la GRH et la personnalisation de la gestion sont des tendances fortes dans les pays qui ont le plus progressé.

### Éléments de réflexion tirés des expériences de réformes menées dans d'autres pays

Le secrétaire d'État chargé de la fonction publique, André Santini, a entrepris en 2008, année de Présidence européenne, des déplacements en Allemagne, en Belgique, en Espagne, au Luxembourg, au Portugal, aux Pays-Bas, en Italie et au Danemark. Ces rencontres fournissent des expériences, avec parfois plusieurs années de recul, sur des réflexions que la France mène également.

#### 1 - Berlin (7 février 2008)

Le déplacement à Berlin a permis d'étudier en détail deux aspects de la fonction publique allemande :

- **sa démographie est très particulière** : 60 % d'agents de droit privé et 40 % de fonctionnaires sous statut n'ayant pas le droit de grève, pour un total de 4,6 millions d'agents en diminution annuelle de l'ordre de 1 % (soit 46.000 agents). L'État représente 10 % du total (auxquels il faut ajouter les 15 % d'employeurs publics autonomes), les landers 40 % et les communes 35 % ;
- **la stratégie de modernisation de l'administration passe par l'innovation** :
  - **mutualiser les prestations de service** (ex : gestion des frais de déplacement au sein de l'Office fédéral) ; tous les ministères doivent transférer leurs fonctions transversales (personnel, budget, achats, informatique,...) à des centres mutualisés ;
  - **simplifier** : intranet pour avoir accès à l'information, formation à distance, standardisation des procédures administratives ; **le Programme « E-Government 2.0 »** doit permettre une réduction de 15 % des coûts et délais de traitement des dossiers d'ici à 2010 ;
  - **mettre en place un pilotage stratégique** centré sur les résultats ;
  - **gérer la mobilité** avec la mise en place d'une agence dédiée (ex du land de Berlin).

#### 2 - Bruxelles (7 avril 2008)

Le déplacement à Bruxelles a permis de mettre en exergue les points suivants :

- **Commission européenne** :
  - **l'Agence EPSO**, créée en 2002, a la tâche de recruter les personnels de toutes les institutions européennes soit environ 2.000 recrutements par an. Elle a développé un recrutement par QCM et entretiens professionnalisés. Piste très utile pour la refonte de notre système de concours ;
  - **l'École européenne d'administration**, créée en février 2005, dispense des sessions de formation continue : formation à la prise de poste, formation au management (dont une pour faciliter l'accès des femmes à des postes de cadre dirigeant), procédure de certification (qui permet de certifier un fonctionnaire passant d'assistant à administrateur par des examens professionnels de mise en situation et non académiques sur une durée de 40 jours pendant un an). Piste pour la réforme de notre appareil de formation continue.

### → Belgique :

- **la rencontre avec la ministre belge Inge Vervotte** a permis de mettre l'accent sur plusieurs points de la réforme notamment le recrutement des fonctionnaires via un organisme centralisé « Selor ».

### 3 - Madrid (25 avril 2008)

La rencontre à Madrid avec le ministre et ses secrétaires d'État a mis en évidence plusieurs éléments :

- la réforme a eu lieu dans un **climat de consensus politique et syndical** ;
- l'Espagne a fait le choix d'une **mise en œuvre simultanée de la réforme de l'État et des collectivités territoriales** pour éviter que les économies générées sur l'un conduisent à des dépenses sur l'autre ;
- l'Espagne a procédé à une refonte de son statut tout en conservant une fonction publique de carrière ; la modernisation est toutefois passée par le développement **d'agences de services publics** (comme en Suède). Piste à étudier ;
- l'Espagne a aussi mis l'accent **sur l'administration électronique** pour que les citoyens aient un retour rapide de la modernisation de l'Administration.

### 4 - Luxembourg (30 mai 2008)

La visite au Luxembourg a permis de constater une grande similitude dans l'ambition de réforme : autoévaluation des politiques publiques, modernisation de la GRH. Vif intérêt pour notre réforme en cours.

### 5 - La Haye (25 juin 2008)

Le déplacement à La Haye a permis de mettre en exergue les points suivants :

- **la démarche adoptée par le Gouvernement néerlandais est très similaire à celle de la France** : lancement d'une revue des politiques publiques, rédaction d'un livre blanc, initiatives en matière GRH (rémunération à la performance, mise en place d'un opérateur unique de paye) ;
- certaines initiatives méritent d'être étudiées :
  - le pilotage de la haute fonction publique est le fait d'un directeur général spécifique qui prend en charge leur évaluation, leur nomination et leur gestion ;
  - l'objectif de « normalisation » est poursuivi, c'est-à-dire le rapprochement des règles entre la fonction publique et le secteur privé, dans un contexte de consensus.

### 6 - Lisbonne (27 juillet 2008)

Le déplacement à Lisbonne a là aussi permis de souligner plusieurs points :

- la réforme a eu lieu dans un climat de consensus politique et syndical ;

→ le Portugal a lancé **un programme de restructuration de l'administration centrale de l'État (Prace)** qui s'apparente fortement à la RGPP, avec pour objectifs de réduire la taille de l'administration de l'État et de rationaliser l'organisation de ses services : réduction du nombre de structures publiques (246 sur 518).

Le choix a été fait de **contractualiser 80 % des nouveaux fonctionnaires** (sauf les missions régaliennes : Sécurité, Justice, Diplomatie).

Le Gouvernement a mis en œuvre **différents outils de GRH** : un vaste programme **d'évaluation** des fonctionnaires, le **non-remplacement d'un fonctionnaire sur 2** partant à la retraite, une **structure dédiée pour gérer les fonctionnaires sans poste (en mobilité)**.

Enfin, le Portugal a lancé une **initiative de simplification « Simplex »** des procédures : 235 mesures présentées en 2007 (dématérialisation des procédures, débureaucratie, déréglementation...). Exemple : création d'une entreprise en une heure, d'une marque en une heure...

#### 7 - Rome (20 novembre 2008)

Plusieurs points ont pu être étudiés pendant le déplacement à Rome :

→ **la fonction publique italienne a fait l'objet d'une vaste réforme depuis le début des années 90**, articulée en plusieurs phases, vouée à rapprocher les relations de travail de la fonction publique de celles du secteur privé. Suite à la privatisation de ces relations, seuls 20 % des agents publics sont restés sous régime de droit public ;

→ **une nouvelle série de réformes** a récemment été lancée par le ministre italien de la Fonction publique Renato Brunetta. Parmi les **principaux objectifs énoncés**, on peut citer : **la hausse de l'efficience et de l'efficacité des administrations (lutte contre l'absentéisme)** ; la **rationalisation des coûts (réduction des effectifs)**, en contenant la dépense globale, directe et indirecte ; **l'amélioration de l'utilisation des ressources humaines**, en soignant la **formation et le développement professionnel des salariés**, en garantissant **l'égalité des chances aux travailleurs** et en appliquant des **conditions uniformes à celles du secteur privé**. La réforme est axée sur le **citoyen-roi** qui devient le véritable **évaluateur** de l'administration.

La négociation collective dans la fonction publique est menée par **l'Agence de représentation des administrations publiques dans la négociation (Aran)** qui représente les employeurs publics. **L'Aran signe, pour le compte du gouvernement et des autres administrations publiques, et sur la base d'un mandat budgétaire, les accords collectifs** au niveau de l'ensemble du secteur public et au niveau des branches du secteur public. **Ce dispositif a fait preuve d'une grande efficacité.**

### 8 - Copenhague (16 décembre 2008)

Le déplacement à Copenhague a permis de mettre en exergue les points suivants :

- le système de négociation collective au Danemark est **unique** à de nombreux égards. **Les conventions collectives n'ont ainsi pas valeur de loi**, d'où l'absence de durée légale du travail ou de salaire minimum (à l'exception pour ce dernier du secteur de l'industrie). De même, le fonctionnement du système repose depuis les années 80 sur un singulier dispositif de **régulation** des salaires entre le secteur privé et le secteur public ;
  - les conventions collectives représentent la source de droit la plus importante du marché du travail. Elles couvraient en 2007 **la quasi-totalité des employés du secteur public et 77 % des employés du secteur privé, soit 85 % des personnes présentes sur le marché du travail** ;
  - l'existence d'un système de convention collective reposant sur un **taux de syndicalisation élevé (75 %)** explique l'absence, en principe, d'intervention des pouvoirs publics lors des négociations (autorégulation). Environ 90 à 95 % des agents publics danois appartiennent à un syndicat. Les accords conclus s'appliquent à l'ensemble des agents, qu'ils soient syndiqués ou non ;
- l'objectif de la réforme concernant l'emploi public au Danemark est de permettre une **mobilité forte entre les secteurs public et privé**. Ce choix conduit à des modalités de recrutement identiques au secteur privé pour l'ensemble des agents de l'État afin d'assurer cette mobilité, avec un fort taux de mobilité des agents (13 %) ;
- par ailleurs, un **nouveau système de rémunération** a été progressivement mis en place qui fixe comme déterminants du salaire, la fonction occupée, le niveau de qualifications et les résultats obtenus comme éléments clés en lieu et place du critère d'ancienneté ;
- une politique active depuis 2002 de **parité** a enfin conduit à un **relèvement de 30 % de la part des femmes au sein des postes de direction** (25 % des chefs de service ou de département sont aujourd'hui des femmes).

La DGAFP est en contact permanent avec ses homologues européens afin d'échanger des bonnes pratiques et de participer dans le cadre du réseau européen des administrations publiques (Eupan) à l'émergence d'un espace administratif européen qui partage un même langage. Eupan rassemble sous l'égide du pays qui a la charge semestrielle de la présidence du Conseil de l'UE, les directeurs généraux des administrations publiques des 27 États membres.

Par ailleurs la présidence française a permis de progresser de façon importante dans le développement d'un dialogue social européen des administrations centrales avec les organisations syndicales européennes.

Enfin, en dehors de l'Union européenne, la DGAFP entretient des relations de coopération avec plusieurs pays structurées autour de thèmes d'intérêt commun.

### 3.3.1 Les analyses comparatives européennes

Au cours du second semestre 2008, la DGAFP a présidé le réseau Eupan et lui a donné une impulsion nouvelle, en mettant l'accent sur trois thématiques prioritaires dans le cadre du programme de travail établi pour 2008-2009 :

- les formes du dialogue social dans les administrations publiques européennes ;
- la gestion et conditions de travail de l'encadrement supérieur ;
- la performance de la fonction ressources humaines.

Ces trois études publiées dans la collection « études et perspectives » de la DGAFP sont téléchargeables sur le site internet de la fonction publique : [www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)<sup>16</sup>.

#### 3.3.1.1 Les formes du dialogue social dans les administrations publiques européennes

Les pays nordiques tels que le Danemark, la Finlande et la Suède se caractérisent par une pratique généralisée de la négociation collective, un taux de syndicalisation très élevé, des systèmes de négociation plutôt décentralisés, des niveaux élevés d'emploi dans l'administration centrale et des processus de rapprochement entre les fonctionnaires et les employés du secteur privé.

Les pays de l'Europe centrale et orientale peuvent constituer un deuxième groupe de pays, même si des différences persistent également dans ces États membres : les relations sociales sont encore assez limitées qui se traduit par un faible taux de syndicalisation.

<sup>16</sup> 1) « *Analyse comparée du dialogue social dans les administrations centrales des États membres de l'Union européenne* ». Auteurs : Roger Hesse et Danielle Bossaert (Institut européen d'Administration publique, Maastricht), décembre 2008.

2) « *Hauts fonctionnaires en Europe* ». Auteurs : Herma Kuperus et Anita Rode (Institut européen d'Administration publique, Maastricht), décembre 2008.

3) Deux études :

- « *Performance de la fonction ressources humaines, perspectives et approches opérationnelles, enquête auprès d'administrations publiques européennes* ». Auteurs : Arnaud Bertrand, Benoît Deron, Claire David (Ernst & Young), décembre 2008.

- « *Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse* ». Étude réalisée par l'IGPDE.

Les pays d'Europe continentale, qui forment le troisième groupe, comme l'Autriche, la Belgique, la France et l'Allemagne, partagent une tradition de fonction publique statutaire. En Autriche et en Allemagne, le droit de négociation collective ou de grève est limité ou réellement inexistant. Dans ces pays, les systèmes de fixation des salaires sont hautement centralisés. En revanche, en Allemagne, les employés disposant de contrats simples ont les mêmes droits de négociation que les employés du secteur privé. En Autriche, en Belgique et en Allemagne, le taux de syndicalisation dans le secteur public est assez élevé tandis qu'il est relativement faible en France. Dans ce dernier pays, les taux de participation aux élections professionnelles sont toutefois élevés.

Dans de nombreux pays de l'UE, on observe clairement une tendance au rapprochement entre le secteur public et le secteur privé en matière de relations sociales. Il est cependant trop tôt pour parler d'une évolution conjointe vers un « espace administratif européen » dans le domaine du partenariat social : les cadres économique, politique, culturel, juridique et institutionnel des relations sociales dans les administrations sont encore trop différents.

### **3.3.1.2 La gestion et les conditions de travail de l'encadrement supérieur**

L'encadrement supérieur dans les administrations des 27 États membres : cette catégorie de la fonction publique est au cœur des réformes, du fait de son implication dans celles-ci. L'étude réalisée sous présidence française présente les modalités de gestion de ces agents dans les pays de l'UE.

#### **Le recrutement des hauts fonctionnaires**

Il existe deux grands types de systèmes : l'un basé sur la carrière et l'autre basé sur le poste. Le système de la fonction publique de carrière vise à construire une fonction publique cohérente avec des cadres supérieurs qui partagent la même culture, ce qui facilite le travail en commun et la communication entre les organismes gouvernementaux et favorise la mobilité interne.

Dans de nombreux États membres, les procédures de recrutement et les modèles de carrière pour le groupe spécifiquement visé des hauts fonctionnaires sont différents du modèle d'emploi général ou principal. Pour améliorer leur haute fonction publique (HFP), les États membres dotés d'un système de carrière évoluent vers un système d'emploi afin de sélectionner des candidats davantage sur leur mérite et leurs performances, pour des nominations à court terme, et parmi des profils

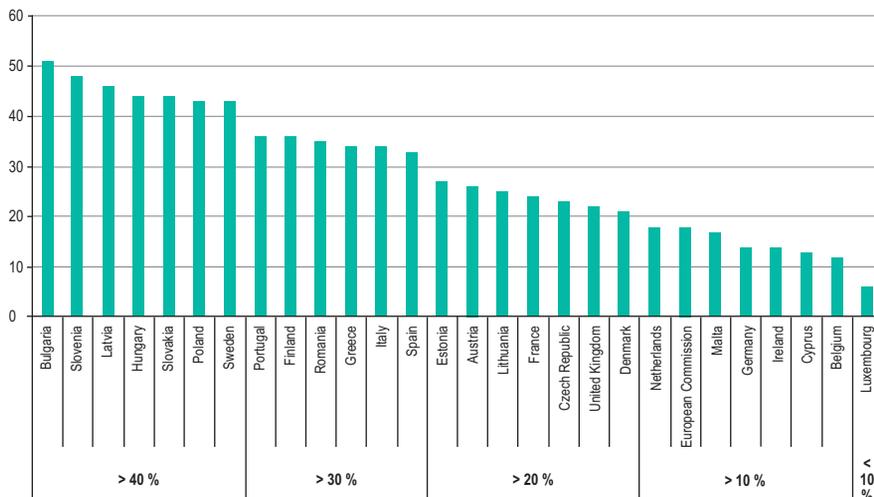
externes à leur organisation. Les États membres dotés d'un système d'emploi essaient de se rapprocher du système de carrière afin de garantir une certaine perspective de carrière pour les meilleurs cadres et de renforcer l'identité de groupe. Des recrutements collectifs de jeunes stagiaires et présélections internes de candidats pour des postes spécifiques ont été introduits et combinés au recrutement ouvert aux candidats externes pour ces mêmes postes.

Par exemple, en Belgique, à Chypre, en Hongrie, en Irlande, au Portugal, en Roumanie, en Espagne, en Italie et à Malte, différentes procédures de sélection ont été introduites pour les hauts fonctionnaires afin de recruter un personnel d'encadrement plus expérimenté et plus efficace. Les mesures les plus couramment utilisées pour le recrutement des hauts fonctionnaires dans un système de carrière ou dans un système hybride sont l'introduction de contrats de performances à durée déterminée (Belgique et Malte) ou le recrutement de candidats externes pour certains postes de hauts fonctionnaires (Autriche, Chypre, Italie, Irlande, Portugal, Roumanie et Espagne). Ces nouvelles méthodes de sélection témoignent d'un rapprochement vers un processus de recrutement plus ouvert pour les postes de la haute fonction publique. La Hongrie s'est montrée plus catégorique à cet égard et recrute ses cadres supérieurs de la fonction publique exclusivement sur la base de leurs compétences managériales et de leur expérience de l'encadrement, sans aucune exigence d'expérience préalable au sein de la fonction publique. Par conséquent, le recrutement des hauts fonctionnaires dans ce pays est devenu presque entièrement basé sur le poste.

### **La place des femmes dans l'encadrement supérieur**

Depuis la fin des années 1990, l'équilibre des sexes a été sensiblement amélioré aux deux plus hauts niveaux fonctionnels de la fonction publique. En 1999, en moyenne, 16,9 % des postes les plus élevés dans l'UE à 15 étaient occupés par des femmes. En 2007, la proportion moyenne de femmes aux plus hauts postes avait grimpé à 32,9 % au sein de l'UE-27 et à 18 % à la commission européenne. La proportion des femmes aux postes les plus élevés varie considérablement d'un État membre à l'autre (cf. ci-après graphique 1).

**Graphique 1 : Proportion des femmes aux postes les plus élevés de la fonction publique**



Source : commission européenne, DG EMPL, Base de données sur les hommes et les femmes dans la prise de décisions (données collectées du 19/02/2008 au 13/03/2008)

Six des sept pays les mieux équilibrés en termes de genre (dans lesquels plus de 40 % des postes de plus haut niveau de la fonction publique sont occupés par des femmes) sont des États membres qui ont adhéré à l'Union européenne depuis 2004. À l'autre extrémité de l'échelle, la proportion de femmes occupant des postes de haut niveau dans la fonction publique est toujours très basse (moins de 15 %) en Allemagne, en Irlande, à Chypre, en Belgique et au Luxembourg.

### Tutorat croisé dans l'administration publique fédérale autrichienne

Pour accroître le nombre de femmes occupant des postes à hautes responsabilités, un programme spécial a récemment été créé, le programme de tutorat croisé.

Depuis 2007, 40 à 50 binômes ont été constitués par voie électronique avec d'une part une employée de la fonction publique issue d'un ministère (bénéficiaire du tutorat), et d'autre part un cadre masculin ou féminin (tuteur) issu d'un autre ministère. Les chargés de développement personnels de tous les ministères fédéraux, en coordination avec le service de développement personnel, soutiennent cette initiative en organisant au moins 4 réunions entre la bénéficiaire du tutorat et son tuteur, des ateliers de présentation à l'intention des deux parties, ainsi que des réunions de réseau et des évaluations.

**Valeur ajoutée pour les bénéficiaires du tutorat :**

- meilleur auto-évaluation des compétences/qualifications professionnelles ;
- constitution d'un réseau ;
- encouragement à l'évolution de carrière.

**Valeur ajoutée pour les tuteurs :**

- transfert systématique de connaissances et de savoir-faire ;
- constitution d'un réseau ;
- amélioration des compétences de leader.

### 3.3.1.3 La performance de la fonction RH

La présidence française a également travaillé sur le thème de la performance de la fonction ressources humaines. L'objectif de ces travaux était de nourrir la réflexion sur les outils de mesure et de pilotage de la fonction RH et de proposer un référentiel de gestion de la performance RH répondant aux attentes et aux besoins des administrations centrales européennes. Pour conduire cette étude, la DGAFP a fait appel à l'expertise de l'IGPDE et du cabinet de conseil *Ernst & Young*. Cette étude est présentée dans la partie 4.1.2.3.

### 3.3.2 Les avancées en matière de dialogue social

Le dialogue développé entre les membres du réseau Eupan (représentants des États de l'Union européenne) et les organisations syndicales européennes a connu des développements majeurs depuis la présidence allemande (2007) au point de constituer aujourd'hui un cadre privilégié pour discuter des grandes problématiques de la fonction publique au niveau européen.

Une phase d'expérimentation a été lancée début 2008 pour organiser sous la forme d'un comité sectoriel le dialogue social pour les administrations publiques, bien que celui-ci reste encore informel et parallèle au dialogue social intersectoriel européen. À la conclusion de cette phase (fin 2009), les partenaires sociaux décideront des évolutions à donner. Sous présidence française, deux grands chantiers ont été au cœur des travaux : le stress au travail et l'anticipation du changement.

**Sur le stress au travail, la DGAFP a signé au nom de Eupan une position commune avec la délégation syndicale européenne Tuned.**

Ce texte conjoint est le premier dans le cadre de la phase-test. Il contient trois apports majeurs :

- il constitue une reconnaissance, au niveau européen, des effets néfastes du stress au travail sur les individus et les organisations par les administrations centrales ;
- au-delà de la reconnaissance du problème, il affirme la possibilité d'éliminer, ou du moins de réduire les effets du stress au travail et propose des types d'actions pour y parvenir ;
- il engage les états et syndicats à poursuivre leurs travaux sur ce thème avec une feuille de route pour l'année 2009, par la détection et la promotion des bonnes pratiques.

Cette signature a été saluée par la commission européenne comme la première étape d'action concertée dans les administrations centrales pour mettre en œuvre les objectifs de l'accord-cadre européen de 2004. L'articulation entre cette position commune et la volonté en France de faire aboutir dès 2009 la négociation sur les conditions et la santé au travail a également été relevée comme une pratique exemplaire par la commission européenne et Tuned.

Sur le thème de l'anticipation du changement dans les administrations centrales, les travaux ont été lancés grâce au financement accordé par la commission européenne. Une étude sur le sujet, qui sera achevée sous présidence tchèque en juin 2009, alimente les discussions entre administrations et syndicats. Il s'agit d'identifier les leviers pour mieux anticiper le changement dans les administrations publiques, par le biais du dialogue social et en mettant l'accent sur trois domaines clés :

- l'information et la consultation ;
- l'égalité et la diversité ;
- le développement des compétences.

### **3.3.3 Une conférence internationale sur la coopération administrative**

Un autre événement majeur de la présidence française du réseau Eupan a été la conférence sur la coopération administrative de l'Europe. Cette conférence rassemblait les directeurs généraux fonction publique des 27 États membres avec leurs homologues représentant les pays candidats à l'élargissement, ainsi que les pays concernés par la politique européenne de voisinage (PEV).

Elle a permis aux participants de réfléchir ensemble aux défis similaires qui se posent à nos administrations : attractivité, formation, modernisation du recrutement, individualisation des parcours etc. Des cas particuliers ont été

mis en valeur via plusieurs courts-métrages : réforme de l'administration ukrainienne, formation des fonctionnaires en réseau dans les Balkans (via le réseau des écoles Respa) et dans les pays du sud de la Méditerranée (réseaux « EuroMed formation » et « GiftMena »).

Près de 200 personnes ont participé à cet événement ; aux délégations des 27 États membres de l'UE (et la Norvège en tant qu'observateur), se sont joints 18 délégations des pays voisins et partenaires, qui avaient répondu à l'invitation de la présidence française, ainsi que les représentants de la commission européenne, de l'OCDE et d'autres organisations internationales, de nombreux directeurs d'instituts et écoles d'administration publiques, ainsi que des experts, chercheurs et personnalités du monde universitaire.

Deux thèmes concrets d'intérêt commun avaient été inscrits à l'ordre du jour :

- la formation des fonctionnaires, vue à travers les expériences de mise en réseau des écoles et instituts de formation ;
- l'attractivité de la fonction publique, notamment pour les jeunes agents à haut potentiel.

Chacun de ces thèmes a donné lieu à des témoignages variés, et permis d'esquisser des débats riches de substance, montrant à la fois la diversité des situations et la similitude des défis auxquels sont confrontés les responsables des administrations publiques.

En montrant concrètement l'intérêt d'un forum de discussion sur les méthodes et outils de coopération, la conférence a atteint son premier objectif de favoriser les échanges d'informations et la diffusion des meilleures pratiques en matière de gestion des administrations publiques.

D'autre part, les 27 membres du réseau Eupan ont adopté à l'unanimité, à l'initiative de la France, une déclaration par laquelle ils invitent leurs homologues et partenaires à une réflexion en commun sur les moyens de poursuivre les échanges et la coopération dans les domaines d'expertise du réseau (administration publique, gestion des ressources humaines, réforme de l'État).

### **Déclaration du 19 Décembre 2008**

La 51<sup>ème</sup> réunion des directeurs généraux constituant le réseau européen des administrations publiques (Eupan),

Constatant la similitude des questions auxquelles sont confrontées les autorités publiques des différents pays en matière de modernisation de l'État et de gestion des ressources humaines dans les administrations ;

Considérant que les résultats des réflexions, travaux et études menés sur ces thèmes dans le cadre du réseau pourraient être exploités utilement par leurs homologues des administrations partenaires ;

Observant avec satisfaction le développement rapide des contacts et de la coopération internationale en matière d'administration publique, notamment entre les États membres de l'Union européenne et ses plus proches voisins ;

Se réjouissant de l'initiative de la présidence française d'organiser cet échange de vues dans le domaine de l'administration publique entre l'Union Européenne et ses voisins ;

Invite les directeurs généraux responsables de la fonction publique, et/ou de la modernisation de l'État, des voisins et partenaires de l'Union européenne à engager avec eux une réflexion commune en vue de :

- définir les moyens pratiques éventuels de partager avec eux les acquis du réseau Eupan (études, connaissances, conclusions), et de les tenir informés régulièrement de ses activités ;
- identifier les thèmes d'intérêt commun ou de complémentarité qui pourraient faire l'objet de coopération dans l'avenir.

Sur la base de cette déclaration, et en accord avec les Présidences Tchèque et Suédoise, la France continuera à travailler pour présenter des propositions visant à permettre aux voisins et partenaires de l'UE de bénéficier de l'expérience et des bonnes pratiques identifiées dans le cadre du réseau Eupan, et plus généralement de pérenniser des formes de coopération entre les participants à la conférence du 19 décembre 2008.

### **3.3.4 La coopération bilatérale**

La coopération avec les pays en dehors de l'Europe contribue à enrichir la réflexion sur les sujets de GRH. Les accords de coopération permettent de préciser les objectifs et les sujets d'intérêt commun. Ils ont été signés avec les six pays suivants : l'Algérie, la Chine, le Ghana, le Maroc, la Tunisie, et l'Ukraine. Des échanges exploratoires initiés au cours de l'année avec le Monténégro sont susceptibles de déboucher sur une coopération plus formalisée.

## Chine

La relation franco-chinoise en matière d'administration publique se fonde sur un accord de coopération administrative signé en 1999 entre le ministère français de la Fonction publique et le ministère du Personnel, et renouvelé depuis tous les deux ans. Il s'agit d'accompagner le processus de réforme qui a lieu en Chine dans le domaine de l'administration publique, en permettant notamment chaque année à une centaine de fonctionnaires chinois de participer à une formation en France ou en Chine. Ce programme s'inscrit dans une démarche plus globale qui vise à promouvoir la construction d'un État de droit et de gouvernance démocratique en Chine. Un nouvel accord franco-chinois, négocié fin 2008 et portant sur la période 2009-2010, est actuellement en instance de signature.

## Ghana

Un protocole de coopération et une convention de financement ont été signés en décembre 2006 pour la mise en oeuvre du projet « Appui à la réforme du secteur public au Ghana », qui se déroule sur une durée de 3 ans jusqu'au 1<sup>er</sup> trimestre 2010.

Les objectifs recherchés sont les suivants :

- appuyer les structures de formation bénéficiant à toutes les catégories de fonctionnaires d'État ;
- introduire au sein des administrations d'État une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- appuyer la réforme des organismes subventionnés par la mise à disposition d'une méthodologie globale valorisant l'expérience française et celles d'autres pays afin de permettre une intervention stratégiquement ciblée.

## Ukraine

Une convention de coopération entre la DGAFP et la fonction publique ukrainienne signée le 1<sup>er</sup> décembre 2006. Ses objectifs sont les suivants :

- études sur les thèmes tels que la réforme de la fonction publique, l'évolution du statut, la formation des hauts fonctionnaires, la gestion de la ressource humaine ;
- développement des échanges de fonctionnaires entre les deux fonctions publiques ;
- renforcement de la coopération entre les établissements de formation de fonctionnaires tels que l'Académie nationale d'administration publique, Présidence de la République d'Ukraine, et l'Ena.

### Tunisie

Un accord de coopération en matière de fonction publique a été signé en juillet 2007 entre la DGAFP et trois directions générales de la Primature tunisienne.

Le document définit trois thèmes prioritaires de la coopération :

- la démarche métier et la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences (Gpeec) ;
- l'évaluation et la reconnaissance du mérite ;
- la formation et l'accompagnement professionnel.

De très nombreuses activités ont été réalisées en 2008 au titre de cet accord. La DGAFP participe notamment à l'élaboration d'un répertoire des métiers tunisien (cf. encadré en partie 4.2.1).

### Algérie

Un accord de coopération a été signé entre la DGAFP et la DGFP algérienne en novembre 2005. Cet accord porte sur les thèmes suivants :

- appui à la refonte du système de rémunération des fonctionnaires en Algérie ;
- système d'information RH.

Les échanges ont été soutenus sur ces deux thèmes en 2007.

L'accord est renouvelé pour la période 2009-2011 et traitera en priorité des sujets liés à la réforme des concours, la performance dans les rémunérations, la gestion des corps, l'audit de la fonction RH et les démarches métiers.

### Maroc

Un mémorandum d'entente sur la coopération dans le domaine de la modernisation de l'État pour une période de trois ans a été signé en avril 2007 entre du côté marocain le ministère de la modernisation des services publics, et, du côté français, la DGME et la DGAFP. Ce document constitue le cadre d'une coopération prévue pour une période de trois ans sur les thèmes suivants :

- pour la DGME : développement de l'administration électronique, et ses aspects juridiques ; amélioration de la qualité du service public ; la qualité dans l'administration publique ;
- pour la DGAFP : déconcentration de la fonction GRH (déconcentration managériale et responsabilisation) ; l'éthique dans la fonction publique ; l'évaluation des fonctionnaires et la reconnaissance des résultats ; la Gpeec ; système de gestion intégrée des ressources humaines ;

Du point de vue marocain, le thème le plus prioritaire est celui de la Gpeec, le MMSP est, en effet, engagé dans une démarche métier, opération pour laquelle il s'appuie sur l'expertise française (cf. encadré en partie 1.1.3.1).

## 3.4 Valoriser le travail des cadres

L'année 2008 a été particulièrement riche, et les premiers mois de l'année 2009 voient divers chantiers lourds aboutir ou bien avancer, tant sur le plan statutaire que sur les aspects pilotage.

### 3.4.1 Les chantiers statutaires

En application des décisions issues de la RGPP, divers chantiers statutaires ont été menés ou sont en cours et devraient aboutir dans le courant de l'année 2009.

Sans être exhaustif, il convient de citer, pour les statuts particuliers, la fusion du corps des ingénieurs des mines et de celui des ingénieurs télécom, la fusion des deux corps des IPC-Igref<sup>17</sup> qui est en voie d'achèvement, la création du corps des administrateurs des finances publiques qui accompagne la fusion des deux grands réseaux de Bercy (comptabilité publique et impôts). Divers autres travaux ont été menés qui concernent notamment les magistrats financiers et administratifs, les officiers supérieurs et le corps de conception de la police.

S'agissant des emplois de direction, un texte très important a été élaboré, qui vient compléter les travaux de l'an dernier sur le décret du 19 septembre 1955 et le décret du 21 avril 2008 sur les experts de haut niveau et les directeurs de projet : le décret du 31 mars 2009 crée un statut d'emploi transversal pour les directeurs des administrations territoriales de l'État, dit « décret DATE ». Ce décret est une véritable innovation puisqu'il remplace par un statut commun à toutes les administrations les différents statuts d'emplois qui régissaient, ministère par ministère, les postes de chefs de service déconcentré. Ce nouveau texte donne ainsi un cadre interministériel rénové, et revalorisé au plan de la carrière, aux cadres supérieurs qui prennent la tête des nouvelles directions, régionales ou départementales, issues de la réorganisation profonde que connaît l'administration de l'État sur le territoire, ainsi que pour les Sgar qui connaissent une évolution significative de leurs missions. La mise en place effective du décret DATE va se faire progressivement, par la création des nouvelles directions, ce qui nécessite de la part de la DGAFP une assistance aux ministères tout au long de l'année 2009.

<sup>17</sup> IPC : ingénieurs des Ponts et Chaussées ; Igref : ingénieurs du Génie rural, des Eaux et des Forêts.

Ces travaux doivent être complétés d'ici la fin de l'année 2009 par d'autres mesures.

Dans la logique du décret DATE, la création d'un statut d'emploi rénové pour les emplois de direction des administrations centrales viendrait remplacer l'actuel décret du 19 septembre 1955, pour les emplois de sous-directeurs, directeurs adjoints et chefs de service. Le nouveau dispositif permettrait, en transposant aux emplois d'administration centrale la logique de groupe déjà présente dans le décret DATE et initiée par le décret du 21 avril 2008 sur les directeurs de projet et les experts de haut niveau, d'adapter la grille de rémunération de ces emplois. Une nouvelle grille permettrait ainsi de pondérer les postes en fonction de leur importance, et de les harmoniser avec les niveaux retenus pour les emplois en services déconcentrés.

Les fusions de corps, ou des mises en extinction de corps à faible effectif, ont vocation à se poursuivre, selon une logique métier, afin de réduire le nombre de corps, notamment issus de l'Ena et de Polytechnique, selon les propositions qui seront présentées par les différents ministres.

Ces travaux ont vocation à s'inscrire dans une négociation globale qui vise à revaloriser les carrières des cadres supérieurs, dans le cadre de la rénovation des grilles de catégorie A, prévue par le relevé de conclusions du 21 février 2008. Ce chantier sur les grilles complétera les travaux sur le volet indemnitaire, qui s'est traduit par le décret du 8 mars 2009 étendant la rémunération à la performance des directeurs d'administration centrale aux secrétaires généraux des ministères, et par le projet en cours d'extension de la prime de fonctions et de résultats aux administrateurs civils, aux emplois de direction d'administration centrale et aux emplois nouveaux créés par le décret DATE (cf. partie 2.6).

Par ailleurs, une réflexion est en cours qui devrait aboutir à modifier le statut des administrateurs civils ainsi que celui des architectes et urbanistes de l'État, afin d'en simplifier la gestion ; les actes courants de gestion relèveraient de la seule responsabilité des ministères employeurs, et la DGAFP ne conserverait, au niveau interministériel, que les actes majeurs de la carrière, ainsi qu'une fonction de pilotage général des corps actuellement insuffisamment développée.

### 3.4.2 Le pilotage de l'encadrement supérieur

Améliorer les dispositifs de recrutement des cadres est un objectif poursuivi à travers divers chantiers.

La **suppression du classement de sortie de l'Ena**, qui s'accompagne d'une réforme en profondeur de la scolarité, permet de mettre l'accent sur l'adéquation entre les compétences du cadre et le poste qui lui est proposé. Les employeurs doivent donc s'engager dans une véritable démarche de

recrutement, qui implique à la fois la définition d'un besoin, exprimé en termes de compétences, l'étude des différentes candidatures au moyen du dossier d'aptitude anonyme, et la sélection après entretien. Après affectation, les élèves complètent leur formation, par une période d'alternance entre des modules à la carte et une découverte de leur administration d'accueil, de façon à ce qu'ils soient le mieux possible préparés pour leur prise de poste.

### **La nouvelle procédure de sortie de l'Ena**

La suppression du classement nécessite de revoir en profondeur à la fois le contenu de la scolarité, les méthodes d'évaluation des élèves, et bien entendu la procédure de sortie elle-même.

Les élèves seront donc recrutés par les différents employeurs offrant des postes à la promotion sur la base d'un dossier d'aptitude, et d'entretiens de recrutement. La procédure doit garantir l'équité et l'impartialité, aussi elle s'appuiera sur les éléments suivants :

- liberté de candidature des élèves auprès de tous les employeurs de leur choix ;
- transmission par l'école aux employeurs des dossiers d'aptitude anonymisés des élèves candidats ;
- pré-sélection par les employeurs des dossiers les plus conformes à leurs critères de recrutement ;
- auditions en double regard et décision collégiale de recrutement par les employeurs, en fonction des vœux exprimés par les élèves de manière hiérarchisée ;
- une commission s'assure du bon déroulement de la procédure, et intervient en cas de difficulté, notamment pour garantir que chaque élève jugé apte reçoive une affectation.

Le tour extérieur des administrateurs civils fait aussi l'objet d'un projet de professionnalisation. En particulier, il est proposé de compléter le dispositif actuel de sélection par une phase orale supplémentaire orientée sur les réalisations professionnelles des agents, préalable à l'audition traditionnelle qui se centrerait sur la détection de potentiel. La formation, ou « cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs civils » serait raccourcie, et professionnalisée au moyen de modules « à la carte » permettant de tenir compte des acquis professionnels antérieurs.

La DGAFP s'attache aussi à concevoir des outils qui offrent aux cadres un déroulé de carrière satisfaisant afin de leur permettre d'évoluer professionnellement en fonction de leurs aspirations, de leurs compétences,

des besoins de l'État, et des autres employeurs. Elle s'appuie, pour concrétiser ces possibilités de parcours diversifiés, sur le réseau encadrement supérieur, qui rassemble les responsables de cellules encadrement supérieur des différents ministères, lieu d'échanges sur les besoins en compétences, sur les bonnes pratiques de management de l'encadrement supérieur, et qui permet, par sa réactivité et son efficacité, une concertation sur les meilleurs outils à mettre en place.

L'accompagnement individuel des cadres continue à se développer dans les ministères. Une attention toute particulière s'est portée sur les cadres dirigeants, c'est-à-dire aux personnes qui accèdent aux plus importantes responsabilités (secrétaires généraux des ministères, directeurs d'administration centrale, et dans le respect de leurs spécificités métier et statutaires, préfets et ambassadeurs), et un groupe de travail associant des responsables publics et privés a émis des recommandations.

Ainsi, le processus de sélection et d'accompagnement des cadres dirigeants pourrait être professionnalisé et appuyé sur différents outils : fiches profils permettant de définir les compétences attendues sur chaque poste, détection de potentiels et constitution de viviers par le biais de revues des cadres et de plans de succession notamment. L'évaluation des cadres dirigeants sera aussi renforcée, notamment sur l'aspect capacités managériales. Un programme d'accompagnement des cadres dirigeants serait aussi mis en place, incluant un séminaire « prise de poste » rénové, une animation plus active du cercle des directeurs, et des outils de développement personnalisé de type coaching.

Plus largement, et afin de donner de la visibilité aux parcours professionnels, et ainsi favoriser la mobilité, il est prévu de mener un vaste chantier de cartographie des postes que les cadres ont vocation à occuper au cours de leur carrière.

Par ailleurs, des travaux seront lancés pour améliorer la place des femmes au sein de l'encadrement supérieur, avec comme objectif de formuler des propositions concrètes à la lumière de « bonnes pratiques » avérées pouvant exister soit au sein de ministères, de collectivités locales, d'entreprises du secteur privé ou dans d'autres États.

D'une manière générale, la DGAFP a entrepris de développer sa fonction études sur l'encadrement supérieur ; le nouveau comité scientifique de la direction (cf. infra) a d'ailleurs inscrit l'encadrement supérieur à son programme de travail.

## **3.5 Éclairer et nourrir l'action publique : les réseaux de praticiens et de chercheurs**

### **3.5.1 Le comité des DRH : les échanges de pratiques avec le secteur privé**

Les débats en cours sur l'avenir de la fonction publique sont l'opportunité de développer des contacts entre les administrations et les entreprises privées et publiques. À cette fin, un Comité DRH, comportant aussi bien des représentants d'entreprises privées et publiques que des administrations, a été installé le 8 février 2008 et est très régulièrement animé par le secrétaire d'État chargé de la fonction publique lui-même.

Ce comité a pour but de permettre l'échange entre les administrations et les entreprises privées et publiques afin de « faire de l'État le meilleur employeur de France ». Il contribue à la fois à la réflexion sur les bonnes pratiques en matière de ressources humaines et à la mise en oeuvre sur la durée des réformes en accompagnant les DRH des ministères, qui choisissent de reprendre à leur compte ou d'expérimenter celles des expériences qui leur paraissent les plus profitables pour leur administration.

Les thèmes retenus sont les suivants :

- parcours de carrière et mobilité ;
- évaluation ;
- rémunération (au mérite) ;
- formation ;
- Gpec ;
- passerelles public-privé ;
- organisation d'une DRH groupe ;
- politique de diversité et parité ;
- dialogue social ;
- promotion interne et recrutement.

Une convention-cadre a été signée le 13 janvier 2009 afin de faciliter les mobilités temporaires des cadres et des non-cadres du privé vers le public et réciproquement. Il s'agit d'un objectif qualitatif de développement des collaborateurs fondé sur le volontariat.

Celle-ci prévoit entre autres l'identification d'un correspondant RH en charge de ces mobilités dans les entreprises et administrations signataires, le suivi du collaborateur tout au long de sa mobilité par l'entité d'origine et par l'entité d'accueil en termes d'évaluation, de rémunération, de développement, et la préparation de son retour dans la structure d'origine.

Par ailleurs, les bonnes pratiques déjà identifiées, dont certaines sont citées à titre d'exemple dans le présent volume, sont reprises dans le recueil des bonnes pratiques de GRH diffusé auprès des administrations par la DGAFP.

<b>Les membres du comité des DRH</b>	
Ce comité présidé par le ministre chargé de la fonction publique rassemble :	
<b>Pour les entreprises :</b>	<b>Pour le secteur public : :</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- SNCF</li><li>- L'Oréal</li><li>- France Télécom</li><li>- Areva</li><li>- Groupama</li><li>- Crédit Agricole</li><li>- Axa</li><li>- Veolia</li><li>- La Poste</li><li>- Groupe HEC</li><li>- Groupe Vedior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités locales</li><li>- Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire</li><li>- Ministères économique et financier</li><li>- Ministère des Affaires étrangères et européennes</li><li>- Ministère de la Justice</li><li>- Direction générale de la Gendarmerie nationale</li><li>- Direction générale de l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris</li><li>- Direction générale de l'administration et de la fonction publique</li></ul>

### **3.5.2 Le conseil scientifique de la DGAFP : un nouvel instrument pour renforcer la place du savoir au service de l'action**

Les liens tissés entre producteurs de savoirs et responsables de l'action publique stimulent à la fois la recherche qui peut ainsi se développer au contact des réalités de terrain, et les décideurs qui y puisent des perspectives enrichies et des idées neuves, voire contre-intuitives. C'est ainsi que nombre de réformes en cours, comme la meilleure prise en compte des résultats et les outils de reconnaissance de la performance, s'appuient sur les apports des centres de recherche. La DGAFP a depuis longtemps intégré ce besoin de fertilisations croisées qui permettent d'enrichir son action et d'anticiper le contenu et l'impact potentiel des réformes.

C'est dans cette perspective qu'a été décidée, en 2008, la création du Conseil scientifique de la DGAFP. Composé d'une vingtaine de personnalités, il se caractérise par le rassemblement de compétences diversifiées : universitaires, représentants d'organismes d'études statistiques et économiques, dirigeants des trois fonctions publiques et du secteur privé, experts internationaux. Jean-Michel Eyméri-Douzans, professeur des universités à l'Institut d'Études politiques de Toulouse, en a été nommé Président le 22 septembre dernier.

L'installation du Conseil, le 4 décembre 2008, a été l'occasion d'en préciser les missions : conduire une réflexion prospective et très ouverte visant à éclairer la DGAFP sur des dossiers prioritaires de son action, appuyer la DGAFP pour l'élaboration de son programme annuel d'études et encourager la diffusion des savoirs et la réalisation de travaux sur la fonction publique et la GRH dans la sphère publique.

Deux chantiers ont d'ores et déjà été lancés, qui sont en lien étroit avec les débats actuels sur la fonction publique :

- les parcours professionnels de l'encadrement supérieur ;
- la diversité dans la fonction publique.

Sur ces deux enjeux, l'activité du Conseil scientifique et les travaux qu'il suscite ont pour finalité de fournir à la DGAFP une réflexion synthétique, assise sur une expertise approfondie débouchant sur des mises en gardes précises, le cas échéant, et des recommandations opérationnelles. Ainsi, sur le thème de la diversité, les travaux alimenteront les actions qui s'inscrivent dans le cadre de la Charte pour la promotion de l'égalité signée entre la DGAFP et la Halde le 2 décembre 2008. Le Conseil scientifique travaille plus particulièrement sur la complémentarité des notions de diversité et de lutte contre les discriminations, la problématique de la mesure de la diversité et les actions à développer en s'inspirant de pratiques intéressantes du secteur privé et de nos voisins européens.

Les réflexions menées dans le cadre de ces travaux peuvent notamment déboucher sur la préconisation de recherches complémentaires pilotées et financées par le programme d'études de la DGAFP. C'est ainsi que le Conseil scientifique réfléchit aux modalités appropriées pour approfondir la connaissance des parcours des cadres supérieurs de la fonction publique.

Au-delà de la fonction de conseil opérationnel de ce cercle d'experts, le Conseil scientifique a aussi pour vocation de favoriser la diffusion des savoirs à l'ensemble des communautés intéressées par les problématiques de l'emploi public et de stimuler les recherches dans ce domaine. La diversité de sa composition fait écho à cette préoccupation centrale. Le Conseil scientifique est donc impliqué dans les actions de création de savoirs (organisation de colloques, par exemple) et ses membres sont invités à diffuser les informations et réflexions menées dans le cadre des travaux du Conseil scientifique.



## Professionaliser la GRH

La performance de la fonction RH 4.1

---

Les répertoires métiers 4.2  
dans les trois fonctions publiques

---

Les systèmes d'information 4.3  
des ressources humaines

---

Les bourses d'emploi 4.4

---

L'École de la GRH 4.5

---



La gestion des ressources humaines est un métier, elle appelle la mobilisation d'outils mais aussi de compétences. Elle doit s'appuyer sur une bonne maîtrise du cadre juridique et statutaire mais aussi doit savoir légalement s'approprier de nouvelles démarches. Comme toute activité de gestion, elle doit enfin donner lieu à une évaluation pour en améliorer la performance. C'est l'ensemble de ces exigences qui est au cœur de l'objectif de la professionnalisation de la fonction RH dans les administrations publiques.

Il s'agit tout d'abord d'améliorer la performance en mettant en place des instruments de pilotage et de suivi et en s'attachant à évaluer l'efficacité des processus de gestion. L'objectif est de dégager des marges de manœuvre en matière de gestion administrative afin de développer une GRH plus qualitative.

Il convient ensuite de mettre à disposition des gestionnaires des référentiels-métiers constamment actualisés. La démarche métier est en effet fondatrice de l'approche par les compétences dans les trois fonctions publiques. Ces référentiels doivent s'intégrer dans les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) qui doivent être adaptés en fonction des nouvelles attentes en matière de GRH.

Enfin, il faut former les responsables et les gestionnaires des RH. À cet effet, la DGAFP a créé une École de la GRH en mars 2007. Elle fonctionne en réseau, en s'appuyant sur les ressources des ministères, en les mutualisant et en les structurant dans un cadre interministériel.

Tous ces projets s'inscrivent dans la durée, mais les premiers résultats sont d'ores et déjà très encourageants.

## 4.1 La performance de la fonction RH

### 4.1.1 Les ratios d'efficience

Des ratios d'efficience de la fonction « Ressources humaines<sup>18</sup> » ont été élaborés par la DGAFP et permettent notamment de piloter et mesurer les décisions de redéploiement des personnels de fonctions de gestion administrative, sur lesquelles des économies d'échelles pourront être réalisées grâce aux systèmes d'information et aux réingénieries de processus, vers les fonctions RH à plus forte valeur ajoutée, telles que les fonctions émergentes de pilotage et de gestion personnalisée des carrières et des compétences.

Ces ratios d'efficience sont construits autour de l'identification de quatre grandes fonctions RH et cinq types de populations gérées.

**Quatre grandes fonctions RH :** la fonction « administrer/gérer » ; la fonction « former » ; la fonction « adapter les conditions de travail et concilier l'activité professionnelle et la vie personnelle » et la fonction « élaborer, piloter, contrôler la politique des ressources humaines et mettre en place une politique de gestion des compétences ». À ces fonctions s'ajoutent les fonctions transversales assurées par des services centralisés pour le compte de l'ensemble des administrations de l'État que sont la gestion des pensions et de la paye.

#### **Cinq types de populations gérées :**

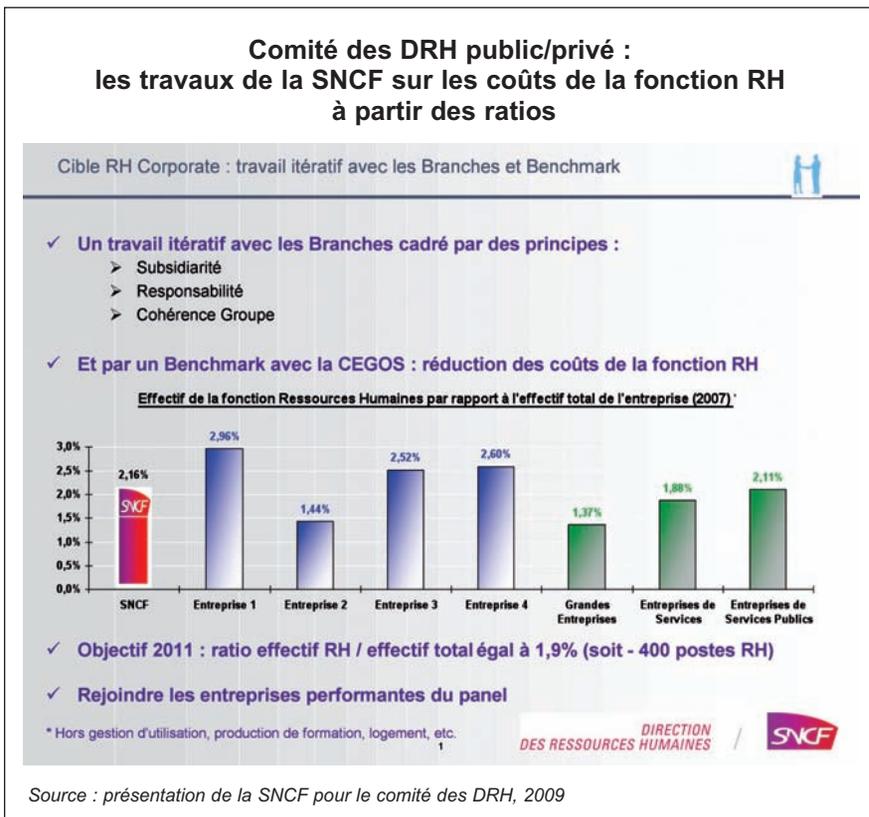
- 1 - les personnels rémunérés sur plafond d'emplois et totalement gérés par le ministère concerné ;
- 2 - les personnels rémunérés sur plafond d'emplois partiellement gérés par le ministère concerné (les détachés entrants, les affectés et mis à disposition entrants gérés par un autre ministère en vertu d'une convention de gestion, les mis à disposition sortants... ) ;
- 3 - les personnels non rémunérés sur le plafond d'emplois partiellement gérés par le ministère pour le compte d'un autre ministère (détachés sortants, les affectés et mis à disposition sortants...) ou pour le compte du ministère par un autre ministère (mis à disposition entrants) ;
- 4 - les personnels non rémunérés sur le plafond d'emplois partiellement gérés par le ministère pour le compte d'une autre entité qu'un ministère (détachés sortants, les affectés et mis à disposition sortants,...) ou pour le compte du ministère par une autre entité qu'un ministère (mis à disposition entrants) ;

<sup>18</sup> Ces ratios d'efficience résultent des travaux conduits par un groupe inter-administratif, présidé par Dominique Lacambre (directeur du Fonds de solidarité) durant l'année 2006.

5 - les personnels n'occupant aucune fonction mais faisant néanmoins l'objet d'une gestion statutaire (CLD, CFA, disponibilité...).

Cette typologie permet de rendre compte de la diversité des situations de gestion des agents gérés par les ministères. Sur la base de cette répartition, croisée avec les différents champs d'intervention des gestionnaires de ressource humaines, plusieurs ratios d'efficience (rapport entre les effectifs gérants/effectifs gérés) peuvent être calculés.

De manière générale, les résultats globaux, tous domaines RH confondus, s'échelonnent de 1,66 % à 4,18 %, soit un agent affecté dans des fonctions de gestion des ressources humaines pour 24 à 60 agents gérés. La moyenne pondérée est de 2,24 % sur le périmètre de l'ensemble des effectifs gérés. Elle est de 2,33 % si l'on additionne les fonctions « Pensions-payé », pour partie mutualisées.





### 4.1.2 L'optimisation des processus

L'efficacité de la fonction RH exige de revisiter profondément les processus de gestion et de différencier ce qui relève d'une gestion administrative dont la part doit être réduite et d'une gestion qualitative des RH qui, elle, au contraire, doit être développée. La gestion administrative fait l'objet actuellement de travaux pilotés par l'Opérateur national de paye (ONP) en étroite relation avec la DGAFP et l'ensemble des ministères. Ce chantier consiste à définir des processus de GRH cibles qui identifient la part de la gestion administrative qui pourrait être confiée à des pôles d'expertises partagés. Ces pôles permettraient d'avoir des gains de productivité et d'amélioration de la qualité de service, tandis que les services de GRH seraient recentrés sur la gestion personnalisée (parcours de carrière, promotion, formation).

Les leviers de progrès portés par le programme ONP concourent à l'atteinte des objectifs de modernisation et de dynamisation de la gestion des ressources humaines poursuivis par les ministères. En effet la paye, processus aval de la gestion RH, fait partie intégrante de la réflexion globale RH-Paye. L'activité de paye représente la valorisation financière de

décisions RH concernant un agent ou un ensemble d'agents et la plupart des décisions RH ont un impact en paye et doivent donc être collectées de façon correcte, rapide et fiable.

Les objectifs recherchés par l'ONP de qualité de la paye, de réactivité et fluidité de la chaîne RH-Paye vont bénéficier d'abord aux agents mais plus largement aux différents acteurs ministériels.

Le programme ONP conduit à mener une réflexion sur l'optimisation des processus et organisations dans un contexte où :

- les changements organisationnels profonds entraîneront la mise en œuvre de nouveaux processus : automatisation du déclenchement et de la mise en œuvre des règles de paye et suppression corrélative de la pré-liquidation, rénovation des modalités du contrôle permettant la suppression de la circulation des pièces jointes, opérateur de paye unique et non plus éclaté ;
- les audits de la gestion administrative et de la paye des personnels (GAPP) ont mis en exergue que la qualité et la productivité du processus de paye dans les ministères sont altérées par une organisation éclatée : la paye est insuffisamment intégrée aux processus RH, le pilotage et la fiabilité des processus RH sont à construire, l'organisation demeure guidée par une approche comptable et administrative.

L'ONP s'est attaché à définir des principes directeurs organisationnels RH paye ministériels garantissant la maîtrise du cycle de production de la paye et l'atteinte des objectifs précités.

Ces principes conduisent à préconiser la mise en place de structures mutualisant la gestion administrative et la paye et reposent sur la distinction des activités de décision, de pilotage et de production et sur l'intégration de la gestion administrative (GA) et de la paye.

La définition du schéma organisationnel cible ministériel fait donc émerger de nouveaux acteurs, les « pôles d'expertise et de services », qui auraient vocation à jouer un rôle clé dans la fonction paye et dans l'atteinte des objectifs de qualité de service.

Un dispositif de travail collaboratif a été mis en place avec les directions ouvrant la maîtrise d'ouvrage-métier au niveau interministériel (DGAFFP, DB, DGFIP) et les ministères pour définir la cible organisationnelle. Les principes directeurs organisationnels ont été définis à partir de retours d'expérience et des objectifs globaux du programme. Les processus RH ministériels ont été formalisés sur la base de ces principes directeurs et ont permis de répartir les rôles et les responsabilités le long de la chaîne RH-Paye entre différents niveaux de gestion ministériels. Les activités identifiées comme mutualisables ont fait l'objet d'une analyse d'attractivité (intérêt de la mutualisation) et de faisabilité (complexité de mise en œuvre), partagée et enrichie avec les

ministères accompagnateurs (ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire, ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi).

Depuis le début de l'année 2009, les ministères mènent des réflexions et des travaux sur la définition de leur cible organisationnelle en lien avec l'ONP.

### Les préconisations

Les objectifs de qualité de la paye, de réactivité et fluidité et de gains d'efficacité conduisent à refonder la chaîne RH paye dans les ministères.

La nouvelle organisation de la chaîne gestion administration/paye (GA-Paye) prônée par l'ONP implique une nouvelle répartition des activités le long de la chaîne GA-Paye en intra-ministériel et l'apparition de nouveaux acteurs.

→ Un nouveau niveau de gestion mutualisé apparaît. Le(s) pôle(s) d'expertise et de services (« PESE ») sont des centres de services partagés pour la GA-Paye, qui sont des prestataires de services ministériels pour le compte de clients internes et ne sont à ce titre ni décideurs, ni pilotes en matière de GRH. Ils ont un rôle d'instruction, de saisie, de production, de conseil, d'expertise en matière de GA. Ils valident la paye et sont responsables de la qualité de la paye (ex : ils sécurisent et organisent la collecte des données de GA en lien avec leurs clients, supervisent le recyclage des anomalies dans le respect des calendriers de paye, effectuent des contrôles). Ils sont les intervenants opérationnels des échanges de flux d'information entre l'ONP et les ministères.

→ Les niveaux centraux et déconcentrés demeurent en charge des activités de décision, de pilotage (ex : définition de la stratégie, consolidation et validation de scénario RH) et d'arbitrage (ex : en cas de recours de l'agent). La mutualisation présente pour eux une opportunité pour développer la RH qualitative (GPRH, valorisation de parcours professionnels...). Au niveau central, la fonction de pilotage national de paye, essentielle à la maîtrise de l'ensemble de la chaîne GA-Paye par les ministères et à l'articulation avec l'ONP, doit être mise en place ou renforcée.

→ Le niveau de proximité collecte et saisit les coordonnées personnelles des agents (changement d'adresse, RIB...) sauf s'il existe des livres-services agents, les informations relatives à la gestion des temps et des activités (ex : congés, temps partiel...) et des données RH (ex : modulation de primes, heures supplémentaires...).

La cible organisationnelle RH-Paye induite par le modèle ONP se caractérise donc par deux éléments majeurs :

- la mise en place de PESE ;
- la mise en place d'une fonction de pilotage national de la paye.

Le pilotage est nécessaire à deux niveaux : en intra ministériel et dans le cadre des relations avec l'ONP. En intra ministériel, il s'agit notamment de contrôler le respect des calendriers de paye, piloter et animer le réseau métier du ou des PESE, d'apporter un premier niveau d'assistance aux PESE sur des questions réglementaires, fonctionnelles et techniques. Dans la relation avec l'ONP le pilotage va consister notamment à fixer les calendriers de paye en lien avec l'ONP et les calendriers corrélatifs de collecte de données ministérielles, suivre l'activité et relayer auprès de l'ONP les questions et réclamations relatives au traitement de la paye qui n'auront pu être traitées par le premier niveau d'assistance.

Les PESE devraient respecter des critères de dimensionnement afin de garantir la professionnalisation et l'expertise .

*Source : ONP, 2009*

### **Une démarche engagée au Meeddat : la mise en place des pôles de services intégrés (PSI)**

La filière « gestion administrative des personnels et paye » dégage, dans le domaine de la GRH, les plus grandes possibilités de diminution d'effectifs.

L'organisation de cette filière s'inscrit dans le chantier interministériel piloté par l'opérateur de paye (ONP), dont un principe directeur est la conservation de filières ministérielles et la mise en place des pôles de services intégrés (PSI) chargés de la gestion administrative et de la paye selon la répartition des rôles précités. Dans ce cadre, des objectifs d'efficience forts de la filière sont fixés.

Les PSI ont deux missions principales :

- assurer la production des actes de gestion administrative et de paye des agents en région (gestion des positions statutaires, du temps partiel, tenue des dossiers des agents, pré-liquidation et contrôle de la paie, etc) ;
- jouer un rôle d'expertise, d'organisation et d'animation de procédures vis-à-vis des services (expertise et conseils RH, préparation des CAP, pilotage des procédures de mobilité, de promotions et d'avancements d'échelons, etc).

Au sein des directions régionales, le PSI est distinct du futur DRH régional qui assure le pilotage de l'ensemble des moyens en emplois et en compétences pour la région. Le PSI apparaît comme un véritable prestataire de services à destination de clients que sont les services employeurs, ces derniers conservant la gestion et le management et la gestion de proximité des agents. À ce titre, le PSI est un des leviers de gestion des ressources humaines à disposition des directeurs régionaux, en liaison avec le DRH régional et la DRH de l'administration centrale.

La mise en place des centres supports mutualisés (renommés PSI) a été initiée en 2006 avec la création des directions interdépartementales des routes (DIR).

Elles ont eu pour objectif de s'appuyer sur les directions régionales de l'Équipement (DRE) pour la gestion des fonctions supports, et notamment pour la gestion administrative et la paye des agents.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, il existe treize PSI (dix mis en place lors de la création des DIR et trois dans le cadre de la dynamique globale d'intégration au niveau régional). En dehors du cas des DIR, ces centres support ont en général un périmètre de gestion circonscrit aux services sis dans le département chef-lieu de région. À ce jour, seules deux directions régionales ont mutualisé la gestion des personnels de l'ensemble des services de la région (DRE Basse Normandie et DRE Languedoc-Roussillon).

Sans attendre le raccordement à l'ONP, la généralisation de PSI régionaux est engagée pour le premier septembre 2009, afin d'atteindre, d'ici 2011, les objectifs de réduction des effectifs supports assignés au titre de la RGPP.

Au-delà de 2010-2011, la rationalisation de la filière s'inscrit dans son organisation en cible ONP. Afin de préparer ces évolutions, en coordination avec les objectifs à court terme de diminution des fonctions support, cette cible organisationnelle pour le raccordement à l'ONP sera identifiée rapidement en 2009.

*Source : Meeddat, 2009*

### 4.1.3 La construction d'un référentiel européen de gestion de la performance RH

Mesurer la performance de la fonction RH est un impératif pour les administrations publiques et l'analyse européenne permet de jeter les bases de l'élaboration, dans les différents États membres, d'outils adaptés à leurs administrations en s'appuyant sur la confrontation des expériences. L'étude conduite par l'IGPDE et le cabinet de conseil Ernst & Young dans le cadre de la Présidence française de l'Union européenne (cf. partie 3.3) ont à cet égard apporté les premiers éléments pour construire un référentiel européen de gestion de la performance RH. Les résultats de cette étude sont répartis en deux volets : le premier concerne les définitions et le second dresse un panorama des objectifs RH et des pratiques performantes.

#### Volet 1 : les définitions

Le premier volet met en perspective les enjeux et les grandes évolutions du positionnement de la fonction RH au sein des administrations publiques d'État. Il prend appui sur des expériences aussi diverses que celles conduites en Grande-Bretagne, au Danemark, en Italie ou encore aux États-Unis, au Canada ou en Australie. Il donne une définition de ce qu'est une GRH performante et propose également les définitions de la performance de plusieurs processus de la fonction RH :

### GRH performante

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste.

### Recrutement

Un recrutement performant est le recrutement d'un salarié, assurant à son poste de travail un service public efficace, au terme d'un processus équitable et transparent et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation.

→ Indicateurs : la durée du processus de recrutement ; la durabilité dans les postes ; la transparence de la procédure ; le nombre de recours ; le taux de satisfaction du recruteur et du recruté.

### Formation

Une formation professionnelle continue performante est une formation dont les acquis permettent au salarié de remplir ses tâches et de maintenir son employabilité, mais aussi de se développer et de préparer son avenir.

→ Indicateurs : le rapport entre les budgets de formation et le nombre de jours de formation ; la qualité du processus de formation ; la performance de la formation au poste de travail ; la prise en compte des objectifs stratégiques de l'administration dans la politique de formation (dans un processus d'évaluation et d'enquête).

### Évaluation

Une évaluation performante est une évaluation qui, au terme d'un dialogue, donne à l'agent des objectifs atteignables lui permettant de se situer par rapport aux objectifs de l'administration et lui permet d'apprécier sa contribution aux objectifs de l'organisation. Elle doit permettre de repérer les meilleurs et de leur proposer des parcours adaptés, et offrir à chacun des pistes d'amélioration et de développement.

→ Indicateurs : le pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission ; le pourcentage de contrats d'objectifs individuels qui en découlent (chaque agent connaît ses objectifs et ceux de l'organisation) ; le nombre d'entretiens périodiques d'évaluation relativement au nombre d'agents ; le nombre de recours portant sur les évaluations.

### Rémunération

Un système de rémunérations performant est un système qui permet d'attirer, de recruter et de retenir des agents efficaces et motivés à leur poste de travail.

→ Indicateurs : comparaison du système de rémunérations public à celui du privé pour les mêmes niveaux d'emplois ; évolution taux de départ ; nombre de candidats par poste...

### Encadrement supérieur

Une gestion performante de l'encadrement supérieur est une gestion qui réussit à repérer, sélectionner, former les agents talentueux pour en faire des leaders porteurs des valeurs et des objectifs stratégiques de l'administration et capables de les transmettre à leurs équipes.

→ Indicateurs : le taux de rotation du vivier des talents, le pourcentage de dirigeants ayant suivi des formations dédiées, les pourcentages de dirigeants ayant demandé à bénéficier d'une évaluation à 360° suivie d'un plan de progrès personnel.

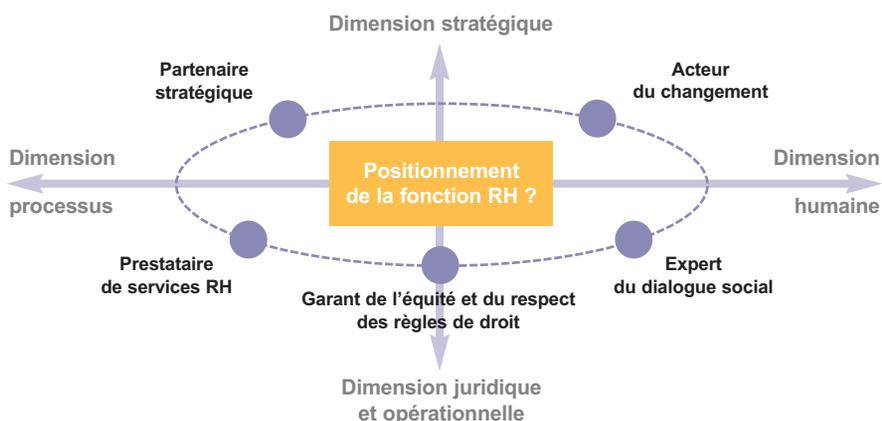
### Volet 2 : enquête auprès des DRH européens sur leurs pratiques et leur vision de la GRH

Le deuxième volet de l'étude sur la performance de la fonction RH, réalisé sur la base d'une enquête menée auprès des États membres de l'UE sur un échantillon de 306 directeurs et managers RH publics s'inscrit dans une perspective résolument plus opérationnelle. Il dresse un panorama des objectifs RH et pratiques performantes potentielles. Il présente également des pistes de structuration pour un référentiel européen de gestion de la performance RH. Cet outil repose sur une batterie d'indicateurs de performance reliés à chaque composante de la fonction RH (recrutement, formation rémunération, etc.).

#### Extraits choisis<sup>19</sup> :

Au cours de l'enquête, les participants devaient définir le positionnement actuel de la fonction RH au sein de leurs administrations.

Cinq propositions leur étaient faites :



<sup>19</sup> Source : Performance de la fonction RH ; enquête auprès d'administrations publiques européennes par Ernst & Young ; DGAFP 2008.

Avec l'évolution des prérogatives du service public et les contraintes spécifiques à chaque pays, le positionnement de la fonction RH des administrations publiques de l'UE ne cesse de s'adapter.

L'enquête révèle que les positionnements de prestataire de services RH et de garant de l'équité et du respect des règles de droit apparaissent comme les plus évidents.

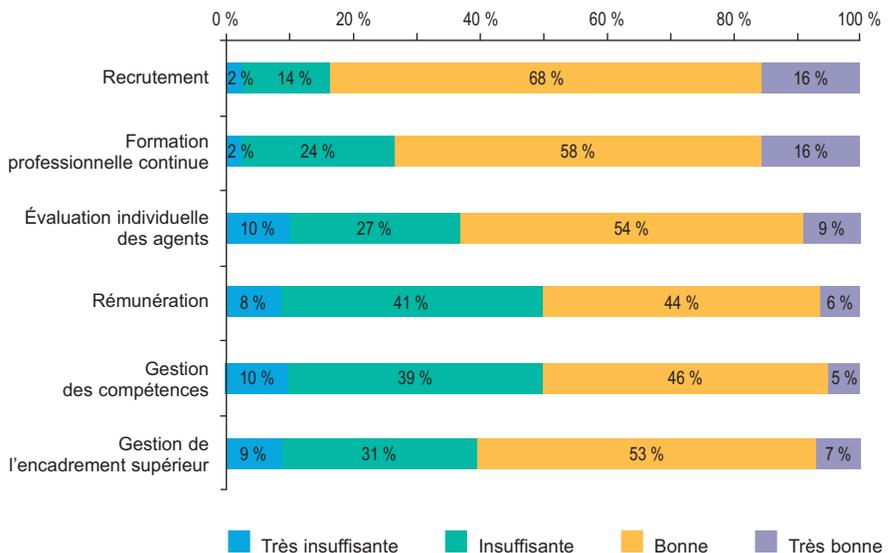
Les autres positionnements recueillent moins d'avis positifs. Cela accreditte une double idée :

- la fonction RH est avant tout identifiée par son métier de base : la gestion et la fourniture des prestations RH traditionnelles (recrutement, paie, administration du personnel...);
- en dépit des orientations stratégiques qu'elle se fixe, la fonction RH n'est pas pleinement reconnue comme partenaire stratégique et acteur du changement.

Pour autant, plusieurs indices dessinent de nouvelles perspectives pour la fonction RH et esquissent de nouvelles postures au sein des administrations.

L'analyse des résultats à partir des six processus met toutefois en évidence des disparités dans la satisfaction des répondants.

### Perception de la performance sur chaque processus RH



La performance du processus **recrutement** est incontestablement la plus reconnue :

- 84 % des répondants apprécient sa performance comme étant « très bonne » ou « bonne » ;
- dans vingt des pays interrogés, ils sont plus de 70 % à porter une telle appréciation. Les pays les plus insatisfaits (ceux où plus de 50 % des répondants sont insatisfaits) appartiennent tous à l'Europe du Sud (Grèce, Italie, Espagne, Portugal).

Le processus **formation professionnelle continue** recueille également des avis positifs :

- 74 % des répondants jugent ce processus comme étant performant ;
- dans seize des pays interrogés, le taux d'appréciation de la performance est supérieur à 70 %. De même que pour le processus de recrutement, les pays les plus insatisfaits font partie de l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal).

Néanmoins, la performance des processus **évaluation individuelle des agents** et **gestion de l'encadrement supérieur** est davantage critiquée : ils ne sont plus que 63 % et 60 % à estimer performante respectivement l'évaluation individuelle (onze pays au-delà du seuil de 70 % d'avis positifs : Allemagne, Bulgarie, Danemark, Lituanie, Roumanie, etc.) et la gestion de l'encadrement (huit pays au-delà du seuil de 70 % d'avis positifs : Irlande, Italie, Malte, Slovaquie, etc.). En outre, dans sept des pays interrogés, le processus évaluation individuelle des performances recueille plus de 60 % d'appréciations négatives (Luxembourg, Italie, Portugal, etc.). Cette proportion concerne six pays pour le processus gestion de l'encadrement supérieur (Belgique, Espagne, Estonie, etc.).

Les processus **gestion des compétences** et **rémunération** suscitent, quant à eux, une appréciation très mitigée :

- seuls 51 % des répondants jugent le processus de gestion des compétences performant ;
- un répondant sur deux juge le processus de rémunération performant.

La performance des processus rémunération et la gestion des compétences sont particulièrement sujettes à de grandes disparités entre les pays membres :

- en matière de gestion des compétences, les réponses sont très partagées entre les pays et au sein même des pays (Allemagne, Bulgarie, Danemark, Espagne, France, Hongrie). L'Autriche, l'Estonie, l'Irlande ont plutôt un avis positif.

- en matière de rémunération, les pays scandinaves et du Benelux se montrent plutôt satisfaits de leur performance de même que l'Irlande, Chypre et l'Allemagne. L'Autriche, la Bulgarie, la Hongrie, l'Italie, l'Espagne, la Slovénie, et la France montrent d'importants clivages en interne.

Au final, cette étude montre que la fonction RH et son rôle au sein des administrations publiques évoluent selon deux tendances :

- professionnalisation accrue ;
- rôle de plus en plus stratégique.

En 2009, la DGAFP approfondit ces travaux, en lançant un benchmark, non plus entre pays européens mais entre ministères sur :

- les pratiques en matière de processus RH ;
- l'utilisation de tableaux de bord ou d'indicateurs de performance.

L'objectif est de susciter l'émergence d'une culture commune de la performance de la fonction RH qui repose sur les spécificités de chaque ministère dans le cadre des objectifs de nature interministérielle. Ce projet associe la DGAFP et les DRH ministériels.

Parallèlement, la France continue d'animer le dialogue avec les autres administrations européennes dans le cadre de groupes de travail spécifiques sous présidence tchèque et suédoise afin de mettre en valeur nos pratiques, bénéficier des pratiques étrangères et d'élaborer des outils communs d'évaluation de la performance de la GRH. La DGAFP impulse également une participation plus régulière des DRH ministériels français à ces réunions européennes.

#### **4.1.4 La démarche « indicateurs » proposée par le CIG petite couronne**

##### **4.1.4.1 L'origine de la démarche**

Dès 2006, des travaux menés par le centre Interdépartemental de gestion (CIG) de la petite couronne de la région d'Île-de-France avec les collectivités sur le bilan social ont fait apparaître une forte demande de leurs services RH de disposer d'indicateurs pertinents et pragmatiques. Une table ronde a été organisée sur le thème « observer pour agir ». Elle a confirmé le besoin des collectivités de se comparer à partir d'une base et d'une méthodologie commune. Elle a permis également de faire le constat du peu de données pertinentes, fines et fiables, disponibles concernant la gestion des ressources humaines territoriales en petite couronne.

Aussi, dans le cadre de sa mission d'observation, d'analyse et de prospective dans les domaines de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, le centre interdépartemental de gestion (CIG) a-t-il proposé des indicateurs en ressources humaines aux 379 collectivités territoriales et établissements publics de son territoire.

Les collectivités ont été actrices de la démarche initiée. Ce travail de proximité conditionnait la réussite du projet en permettant de coller au plus près des réalités, des attentes et des possibilités/moyens de chacune. La collaboration s'est concrétisée à travers la tenue de groupes de travail réunissant des DRH, des responsables du personnel, des contrôleurs de gestion RH, des responsables SIRH, etc.

#### **4.1.4.2 Inciter les collectivités à se projeter dans l'analyse et la gestion prévisionnelle**

En organisant la définition d'outils de comparaison et de pilotage commun, le CIG Petite Couronne affiche la volonté de produire un état des lieux de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, à partir de données pertinentes, appropriées et reconnues par tous.

Deux groupes de travail ont été mis en place associant une vingtaine de collectivités et établissements publics de la petite couronne. Intitulés « indicateurs RH » et « analyse des absences », ils avaient pour finalité d'élaborer une liste d'indicateurs accessibles et significatifs, retenus d'une part pour leur pertinence pour la gestion et la comparaison, et d'autre part pour leur simplicité de calcul et leur faisabilité à court terme. Cette première étape a permis de créer trente et un indicateurs, regroupés en six thématiques : effectifs, âge et ancienneté, mouvement de personnel, formation, budget et absences. Ils ont été rassemblés au sein d'une publication dédiée : « Des familles d'indicateurs en ressources humaines » qui reprend pour chacun le mode de calcul, les objectifs, les déclinaisons possibles ainsi qu'une illustration.

Afin de faire vivre ces indicateurs, cette démarche se devait d'aller au-delà de l'édition de fiches. Une fois cette liste d'indicateurs prioritaires validée, le CIG petite couronne a organisé, de juin à octobre 2008, une collecte de données *via* une plateforme internet enrichie d'un guide en ligne. 65 collectivités et établissements publics ont participé à ce premier recueil en saisissant des chiffres bruts.

Un retour personnalisé a été effectué, avec pour support une synthèse appelée « fiche profil », récapitulant les indicateurs du répondant, ceux des collectivités de son type et ceux de l'ensemble des collectivités, avec les minimums et les maximums rencontrés et une moyenne.

Au-delà de la connaissance objectivée apportée par cette « fiche profil », le produit de cette collecte incite les collectivités à anticiper et à se projeter dans l'analyse. En effet, pour les collectivités, mettre en place des indicateurs s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement d'une récolte de données dans le but de produire de la connaissance, mais bien d'un outil de réflexion et d'aide à la décision.

En 2009, la dynamique partenariale s'est poursuivie ; elle a permis de développer une série d'indicateurs regroupés dans une nouvelle famille « Santé et sécurité au travail ».

#### **4.1.4.3 Des informations variées au service du pilotage de la GRH**

La synthèse des informations recueillies auprès des soixante-cinq collectivités pionnières concerne plus de 63 000 agents de la petite couronne soit 45 % des effectifs physiques moyens payés et analyses dans le cadre du bilan social 2007 (auquel ont contribué 325 collectivités et établissements publics sur 379). La mise à plat des données a offert une vision objectivée des situations de chacune et des tendances par type de collectivité.

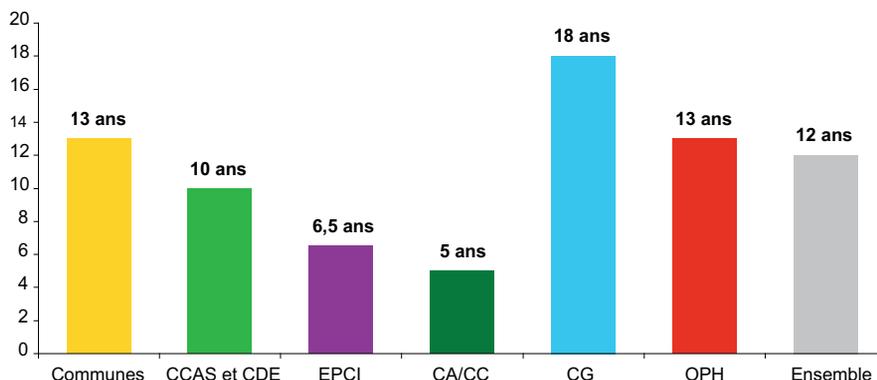
Tous les types d'établissements étaient représentés parmi les répondants, dans des proportions diverses :

- 9 OPH (soit 22 %) ;
- 3 conseils généraux (soit 100 %) ;
- 29 communes (soit 27 %) ;
- 9 CCAS/CDE (soit 8 %) ;
- 13 EPCI (dont 5 CA/CC) (soit 20 %) ;
- 1 EPA - le CIG - (soit 100 %).

#### **Ancienneté au sein de la collectivité**

L'ancienneté moyenne des agents est de douze ans au sein des collectivités de la petite couronne ayant répondu, avec des disparités cependant puisqu'elle apparaît par exemple plus élevée au sein des conseils généraux (dix-huit ans) ou des communes et OPH (treize ans). Elle est apparue liée au nombre moyen de jours de formation suivi par les agents : plus ce nombre moyen est élevé, plus l'ancienneté des agents dans leur collectivité est élevée.

### Ancienneté moyenne des agents par type de collectivité



### Lieu de résidence

La collecte 2008 nous apprend également que plus de la moitié des agents réside et travaille sur le territoire de la collectivité qui les emploie, avec des différences selon que l'agent relève de la catégorie A (30 %), de la catégorie B (35 %) ou de la catégorie C (59 %).

### Mobilité interne

Enfin, les données transmises ont fourni des informations sur la mobilité interne au cours de l'année étudiée. En 2007, 33 % des recrutements l'ont été par mobilité interne et jusqu'à 45 % au sein des communautés d'agglomération et des communautés de communes.

### Absences

À titre d'illustration, les indicateurs de la famille « absences » ont confirmé des tendances déjà observées dans le bilan social 2007 et ont permis aux collectivités de se positionner par rapport à leurs homologues sur ces questions.

On redécouvre ainsi que les collectivités recensent en moyenne près de 11 jours d'arrêt par agent en maladie ordinaire. Les disparités, selon le type de collectivité, sont plus fortes parmi les non titulaires : près de 8 jours séparent la collectivité la plus touchée par les absences pour maladie ordinaire (12,7 jours pour les OPH) et la moins affectée (4,8 jours pour les CA/CC), alors que cet écart n'est que de 2,3 jours chez les titulaires.

### Accidents du travail<sup>20</sup>

Quant aux agents arrêtés pour accident du travail, ils l'ont été en moyenne durant 24 jours toutes collectivités confondues. En outre, dans plus de trois

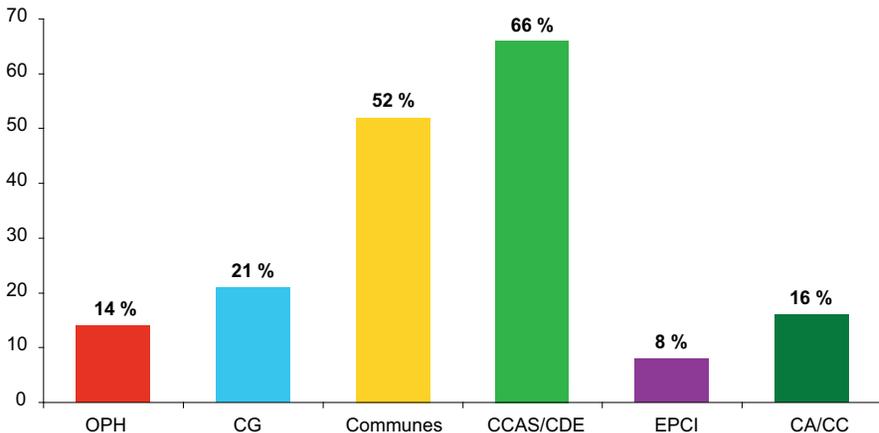
<sup>20</sup> Sont pris en compte les accidents de service, les accidents de travail et accidents de trajet.

cas sur cinq, les accidents ont été suivis d'un arrêt de travail. Ce sont les OPH qui possèdent les indicateurs d'accidentologie les plus défavorables (plus de 4 accidents sur 5 sont suivis d'arrêts). L'âge semble être un facteur de risque d'accidents de gravité plus forte.

### Dépenses de personnel

Les renseignements fournis montrent aussi que, selon le type de collectivité, la part du budget de fonctionnement consacrée aux dépenses de personnel n'est pas la même. Si elle est en moyenne de 43 %, le graphique ci-après illustre les disparités constatées.

#### Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement



### Âge

Des indicateurs de la famille « âge et ancienneté » dévoilent que l'âge moyen des agents des collectivités de la petite couronne est de 42 ans ; il est sensiblement équivalent quel que soit le type de collectivités, même si les communes et les CA/CC ont des effectifs plus jeunes de 2 ans. Ces dernières affichent un taux d'agents de moins de 30 ans parmi les plus élevés (15 % au sein des communes et 14 % dans les CA/CC). *A contrario*, avec un âge moyen supérieur de 2.5 ans à la moyenne, 40 % de ses effectifs au-dessus de 50 ans - soit plus 8.7 points par rapport à l'ensemble des répondants - et seulement 6 % d'agents de moins de 30 ans, les OPH apparaissent comme des structures vieillissantes.

Parce qu'ils rendent possible une prise de recul, une objectivation de la situation à un instant T, l'ensemble de ces indicateurs offrent des informations sur la gestion des ressources humaines des collectivités. Celles-ci ont exprimé leurs attentes pour une comparaison avec des collectivités de même strate afin d'affiner les comparaisons et les analyses esquissées. La mise à disposition de ces repères deviendra effective lorsque le taux de retour

à la collecte des données portant sur les indicateurs sera plus important afin que les comparaisons soient pertinentes. Par ailleurs, les trois conseils généraux ayant répondu, un groupe de travail spécifique d'analyses et d'échanges est en cours d'organisation.

Dans la perspective d'un diagnostic approfondi, les indicateurs doivent souvent être affinés par service, voire par métier, à des périodicités plus courtes. Le CIG de la Petite Couronne l'a expérimenté lors d'une prestation d'étude dans un établissement qui souhaitait mettre en place un tableau de bord de suivi des absences : les indicateurs ont été priorisés, puis sélectionnés et enfin affinés pour être ramenés à une périodicité mensuelle.

#### **4.1.4.4 Les perspectives : un travail de collecte et d'analyse systématique**

À l'issue de cette première collecte, les résultats sont concluants. En effet, les participants ont fait part de leur intérêt pour cet outil qui répond à des besoins réels. Il a permis des comparaisons entre collectivités et correspond souvent aux demandes des directions générales.

Cette démarche contribue également à la mise en place d'un observatoire RH/Emploi en petite couronne, mieux adapté aux attentes des collectivités. Elle permet de confirmer le rôle du CIG en tant qu'acteur de proximité au service des collectivités en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines.

Enfin, compte tenu de l'évolution attendue du rapport sur l'état de la collectivité (REC), il est apparu important de maintenir et d'approfondir cette démarche afin que les collectivités continuent à disposer d'un outil d'observation affiné, d'analyse et de comparaison des données RH.

En 2009, de nouveaux thèmes sont explorés grâce notamment à la prise en compte d'indicateurs relatifs à la santé et la sécurité au travail ou encore à l'évolution de rubriques comme les « mouvements de personnels ». Les répondants pourront se situer par rapport à un indice de fréquence des accidents du travail ou par rapport à des données relatives aux maladies professionnelles et à caractère professionnel et bénéficieront d'une visibilité nouvelle sur le turn-over au sein des collectivités et établissements publics de la petite couronne. La réussite de ce projet dépend pour beaucoup de la mobilisation des collectivités de la petite couronne qui s'empareront de la démarche « observer pour agir ».

## 4.2 Les répertoires métiers dans les trois fonctions publiques

Le présent rapport a très largement montré que la démarche métier est désormais au centre de la gestion des ressources humaines dans tous ses volets : gestion prévisionnelle, recrutement, formation, promotion, rémunération... Compte tenu de cet enjeu, les répertoires métier en tant qu'outils de la démarche doivent donc être en permanence adaptés à l'évolution des emplois et des organisations.

### 4.2.1 La démarche métier de l'État

#### 4.2.1.1 Le répertoire interministériel de l'État

Le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) identifie tous les emplois de l'État. Son intérêt est double :

- il est directement utilisable pour la GRH lorsqu'il est nécessaire de travailler au-delà du périmètre d'un ministère : actions interministérielles, rapprochement de services de plusieurs ministères, parcours professionnels, bourses d'emplois, communication sur les métiers...;
- il facilite la mise en place des répertoires métier ministériels (cf. partie 4.2.1.2) en offrant un premier cadre qu'il convient ensuite de décliner en « contextualisant » les emplois pour tenir compte des caractéristiques propres aux ministères.

##### 4.2.1.1.1 Les nomenclatures métier du RIME

Il existe deux nomenclatures dans le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) : la première dresse la liste des fonctions et la seconde identifie et décrit les emplois. Ces nomenclatures sont communes et partagées avec l'ensemble des ministères.

##### *La nomenclature des fonctions de l'État*

Au nombre de vingt-trois, les fonctions de l'État sont réparties dans trois grands groupes : les fonctions stratégiques, les fonctions opérationnelles et les fonctions d'appui. Cette première nomenclature constituée des domaines fonctionnels, peut être utilisée pour effectuer une analyse de l'appareil de production.

##### *La nomenclature des emplois*

Rattachés à ces domaines fonctionnels, 236 emplois-référence ont été identifiés et décrits dans le RIME.

Le RIME a vocation à être décliné par les ministères dans leur propre répertoire en prenant en compte les spécificités de leurs situations de travail. La démarche métier pour l'État s'organise donc autour des trois niveaux suivants :

- emploi-référence (interministériel) ;
- emploi-type (ministère) ;
- poste de travail (ministère).

Le RIME et les répertoires ministériels complètent les éléments déjà existants d'analyse statutaire de la ressource humaine (catégories, corps et grades...). Ces outils d'analyse sont indispensables pour identifier les viviers de recrutement (identifiés en catégories/corps et grades) correspondant aux besoins en emplois des services.

### 4.2.1.1.2 L'actualisation du RIME

Le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) a servi de base de travail aux ministères qui s'étaient engagés dans une démarche métier et qui souhaitaient construire ou réactualiser leur propre répertoire. La première déclinaison du RIME dans les différents départements ministériels a parfois fait apparaître la nécessité de créer de nouvelles fiches métier ou d'ajuster et remettre à jour des fiches existantes.

Les besoins de mise à jour s'organisent en quatre groupes :

- les fiches à modifier, en forte évolution par rapport au descriptif initial (ex : chef de projet multimédia) ;
- les fiches obsolètes ;
- les fiches à créer, correspondant à des besoins nouveaux (ex : secrétaires généraux d'établissements publics), en fort développement (métiers financiers) ou non répertoriés lors du précédent exercice (assistance technique pour le ministère des Affaires étrangères et européennes, métiers de l'édition pour les services du Premier ministre) ;
- les fiches à intégrer, issues de la réflexion en cours des groupes métiers spécifiques (achat public, métiers financiers, contrôle de gestion).

La question du management pourra être traitée de manière transversale, par ajout d'une grille de cotation correspondant aux niveaux des fonctions managériales exercées, superposable aux fiches métiers, sans s'y substituer. Cette grille permettrait des combinaisons à géométrie variable entre le cœur de métier et les fonctions d'encadrement quand les deux coexistent sur un même emploi.

Le projet de réactualisation est conduit selon le calendrier suivant :

- *mars 2009* : élaboration, avec l'aide du Céreq, d'une grille de recueil à destination des DRH sur les enseignements liés à la déclinaison du RIME, ses usages et les demandes d'aménagement des fiches du répertoire, une seconde grille de retour sur les usages du RIME, moins technique a été adressée aux organisations syndicales ;
- *avril 2009* : exploitation des questionnaires et première synthèse ;
- *19 mai* : première réunion du comité de lecture, composé d'un correspondant GRH de chaque ministère volontaire et piloté par la DGAFP. À la lumière des remontées des ministères, il balayerait l'ensemble du répertoire et procéderait aux mises à jour nécessaires. Ce comité de lecture se réunira sept fois entre le 19 mai et le 27 octobre.
- *durant cette période*, le comité de lecture pourra décider de réunir, en tant que de besoin, des groupes de travail métiers, composés d'experts dans le domaine concerné et de représentants des organisations syndicales, à l'instar du dispositif qui avait été mis en œuvre en 2005 ;
- *novembre 2009* : nouvelle consultation des ministères et des organisations syndicales ;
- *décembre 2009 à janvier 2010* : phase de conception graphique et d'impression ;
- la publication de la deuxième édition du RIME est prévue en 2010.

#### 4.2.1.1.3 Une réflexion sur la classification des emplois

La gestion personnalisée des ressources humaines et le développement des mobilités professionnelles conduit à accompagner les ministères dans leur réflexion sur la classification de leurs emplois par filière et par niveaux afin d'harmoniser les pratiques.

Cette classification est en outre nécessaire pour professionnaliser davantage la gestion des emplois qui se développe dans les ministères avec les démarches métier. L'objectif est de mettre en place les outils permettant une interaction entre gestion des emplois et gestion statutaire, cette interaction permettra d'avoir une vraie gestion par les compétences. Le travail envisagé à ce stade permettrait de produire une grille de lecture normée des postes.

En conséquence, une consultation a été lancée notamment auprès des DRH sur le thème de la classification des emplois, avec l'aide du Céreq : état des lieux, entretiens, expertise et préconisations.

### **Coopération avec la Tunisie : l'appui méthodologique à l'élaboration du référentiel des métiers tunisien (RIMET)**

La Tunisie s'est engagée dans une démarche de modernisation et de professionnalisation de sa fonction publique ; son objectif est d'agir sur le recrutement pour l'adapter aux besoins de l'administration, d'orienter l'effort de formation vers le développement des compétences requises par l'évolution des emplois et de mettre en place des parcours professionnels qualifiants pour assurer des déroulements de carrière valorisants. Le préalable est d'identifier les emplois publics, de disposer d'un outil de lecture des métiers partagé par tous les ministères.

Ainsi, la Tunisie a demandé que la DGAFP, dans le cadre de l'accord franco-tunisien de coopération signé en juillet 2007, lui apporte son expertise pour l'accompagner dans la conception de son répertoire des métiers de la fonction publique.

L'appui méthodologique de la DGAFP, fondé sur l'expérience de l'élaboration du RIME et sur le recul désormais acquis sur son utilisation, a consisté à conseiller l'équipe-projet tunisienne à sa demande et à des moments forts :

- *au stade de l'étude de faisabilité du projet* : les experts français ont présenté aux autorités tunisiennes, les modalités de conception du RIME, à savoir le parti pris d'une démarche « descendante », une dimension interministérielle à toutes les étapes, l'analyse initiale de l'existant, le choix d'un cadre de travail défini au préalable, l'appropriation des principaux concepts avec l'aide d'un cabinet spécialisé, la nomination d'un chef de projet et la fixation d'un calendrier précis.

Les échanges ont alors permis d'identifier les spécificités de la fonction publique tunisienne et de préciser, dans un document-cadre, les conditions pour réussir le projet dans le cadre du plan national de modernisation :

- *au stade du lancement du projet* : la DGAFP a participé au comité de pilotage et de validation constitué des représentants des ministères pour garantir la légitimité stratégique et opérationnelle du projet. Cette mission a permis de finaliser le phasage de l'opération jusqu'à fin 2009, échéance de remise du RIMET et d'amorce du processus de son intégration dans l'outil de gestion des finances publiques ;
- *au stade de la constitution des comités sectoriels chargés de la rédaction des fiches d'emploi-référence* : les experts français ont exposé aux responsables des ressources humaines des ministères les principes d'une démarche-métier et échangé sur leur rôle dans la conception d'un référentiel. La présentation détaillée du projet tunisien qui s'en est suivie a signifié l'entrée dans la phase opérationnelle d'élaboration du référentiel. Cette mission, très technique, a permis de préciser les enjeux du projet pour chacun des ministères et pour leurs agents, de déboucher sur un programme de formation à leur attention, concernant à la fois la clarification des concepts et la méthode de travail interministériel ;
- *au stade opérationnel* : l'avis de la DGAFP est sollicité sur le guide méthodologique remis aux comités sectoriels pour les aider dans la rédaction des fiches-métier ; ce guide a été réalisé après une expérimentation conduite au ministère de la Culture.

La démarche adoptée pour le RIMET se structure sur les bases propres à toute conduite de projet avec un pilotage pleinement assuré par la direction de la fonction publique tunisienne. À noter, avec intérêt, que, à la différence du RIME, la méthode d'identification des métiers part d'un état des lieux juridique (démarche « ascendante »).

En effet, l'approche métiers est, en Tunisie, une innovation dans la fonction publique. L'état de l'existant est un bloc de réglementations régissant les domaines d'**attribution** des ministères, des corps et des grades.

Le choix méthodologique est donc de procéder à l'inventaire des textes relatifs aux attributions des ministères et de leurs établissements publics et des corps et grades. La finalité est de requalifier ces attributions en emplois et de les regrouper en trois types de missions, stratégiques, opérationnelles, de soutien.

La maquette de la fiche-métier a été conçue en ce sens par le comité de pilotage et présenté aux membres des comités sectoriels.

#### 4.2.1.2 Le répertoire des ministères

Les ministères se sont tous engagés dans la démarche métier, la plupart ont élaboré leur répertoire ministériel en articulation avec le RIME. Les ministères ont établi un bilan de leurs travaux dans leur schéma stratégique de GPRH. Des extraits sont repris ci-après.

##### **Le répertoire du ministère de la Défense**

Le ministre de la Défense a validé le 1<sup>er</sup> février 2008 le répertoire des emplois de la Défense (Redef), mis en ligne sur le site internet du ministère. Ce référentiel résulte des travaux conduits par la direction des ressources humaines du ministère de la Défense, avec la large contribution des représentants des armées et services ainsi qu'en concertation avec les partenaires sociaux. Le Redef identifie plus de 450 emplois-types défense (ETD) caractérisés selon qu'ils ont vocation à être occupés par des militaires, par des civils ou par ces deux catégories indifféremment. Pour autant, cette indifférenciation ne remet pas en cause la spécificité de certains postes, notamment ceux destinés à être tenus en opérations par du personnel militaire.

Constituant le langage partagé par tous les acteurs du ministère, le Redef fédère, sans les remettre en cause, les descriptifs d'emplois développés par les armées et services qui restent seuls applicables pour la gestion de leur personnel. En effet, l'existence de plusieurs référentiels se justifie au regard des finalités assignées à chacun d'eux. Ainsi, les référentiels et répertoires développés par les armées et services (ex. TTA 129 pour l'armée de terre ou Morgane pour le personnel civil) sont utilisés pour la gestion individuelle et devront être de fait rédigés finement.

Le Redef pour sa part permet d'obtenir une vision ordonnée de l'ensemble des emplois du ministère de la Défense, y compris ceux des établissements publics sous tutelle. Facteur de cohérence, le Redef doit servir de cadre de référence pour la création et l'évolution des nomenclatures d'emplois. Instaurant un langage commun aux employeurs et aux gestionnaires, ce référentiel autorise une analyse globale des emplois et des effectifs du ministère. Il favorise ainsi la prise en compte de la dimension « emplois/compétences » dans les orientations de politique générale des RH.

Le Redef a également vocation à concourir aux études conduites au niveau ministériel ou à l'échelle d'un programme afin d'optimiser l'adéquation de la ressource humaine aux besoins en emplois. À terme, le Redef facilitera le dialogue de gestion entre les R-PROG et les pourvoyeurs de compétences. En effet, quel que soit le gestionnaire concerné, les employeurs pourront utiliser la nomenclature commune du Redef pour exprimer leurs besoins prévisionnels.

En outre, grâce à son articulation avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) et avec les répertoires d'emplois du ministère, le Redef assure une meilleure lisibilité des professions et des opportunités de carrière offertes par le ministère de la Défense. Il permet ainsi de soutenir les démarches d'information portant sur les emplois de la défense, qu'elles s'inscrivent dans un processus de recrutement, de mobilité interministérielle du personnel civil ou de reconversion des militaires.

Au sein du Redef, chaque ETD est décrit en termes de finalité, d'activités exercées et de compétences requises. Destinée à éclairer sur les possibilités de parcours professionnel, la fiche descriptive précise également les emplois auxquels il prédestine au regard des compétences acquises. Elle indique en outre l'emploi-référence du RIME auquel il est rattaché, permettant ainsi d'identifier les emplois similaires au sein des autres ministères dans la perspective d'une mobilité interministérielle.

Par ailleurs, l'élaboration du Redef, de même que son actualisation, s'appuie sur un travail collaboratif avec les armées, délégations, directions et services. Toutes les parties concernées sont consultées et cette consultation doit permettre d'aboutir à une position commune quant à l'élaboration de la fiche ETD. La participation de tous contribue largement à l'adhésion au référentiel unique que constitue le Redef ainsi qu'à son usage par tous.

Outil dynamique, le Redef sera régulièrement mis à jour afin de l'adapter à l'évolution des professions et des compétences. À ce titre, en 2009, l'actualisation du Redef portera sur les familles professionnelles administration, finances, systèmes d'information et de communication, renseignement. Les nouvelles fiches seront mises en ligne courant janvier 2009.

## Le répertoire des métiers du ministère de l'Intérieur

Le ministère de l'Intérieur disposait jusqu'en 2007 de deux référentiels des emplois et compétences, celui des préfectures et celui de l'administration centrale publiés respectivement en 2005 et 2006.

La diffusion du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) par la DGAFP en 2006 et la fusion des corps intervenue en 2007 ont nécessité de fusionner et d'harmoniser ces référentiels pour disposer d'un outil unique de gestion des ressources humaines. Cette démarche de fusion des référentiels des emplois de préfecture et d'administration centrale a été engagée en janvier 2007.

Son élaboration, fruit du travail commun d'un groupe composé de chefs de bureau des personnels des préfectures et des référents ressources humaines de l'administration centrale et des différents périmètres de gestion (Conseil d'État, Police nationale, Préfecture de Police et Outre-mer), le destine à être opérationnel sur l'ensemble des filières, administratives et techniques.

Partie intégrante du référentiel, le dictionnaire des compétences résulte de la démarche de mutualisation des référentiels de compétences existants (référentiels des emplois de l'administration centrale et des préfectures, référentiels de compétences développés en interne par plusieurs préfectures). Il comprend dix-huit compétences majeures déclinées par niveau et une liste de cinquante compétences techniques. Il permet une meilleure lisibilité des compétences détenues ou à détenir.

Le référentiel des emplois-type et des compétences, mis au point et publié en mai 2008, représente un :

- outil évolutif, simple. Les métiers présents et émergents y sont intégrés facilitant la lisibilité interne et externe des emplois du ministère. Ainsi, en est-il des emplois-type liés à Chorus intégrés dans une partie emplois-type à venir ;
- outil enrichi par la création de nouvelles rubriques qui reprennent et mutualisent les acquis des référentiels précédents et permet d'orienter et de définir des parcours professionnels au sein du domaine fonctionnel mais aussi dans des domaines comportant des compétences communes :
  - l'univers professionnel d'exercice des emplois (Administration centrale, préfecture, Outre-mer, ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire, tribunaux administratifs (TA), services de police, secrétariats généraux pour l'administration de la police (SGAP) ;
  - les emplois-type passerelles afin de développer et renforcer la mobilité des agents tout en façonnant la définition de parcours professionnels ministériels et interministériels.

- outil partagé utile aussi bien à l'agent dans sa démarche de formation ou de mobilité, que pour le responsable hiérarchique pour évaluer ses collaborateurs, cerner et définir les besoins fonctionnels de son équipe, ou encore le professionnel des ressources humaines pour l'aider par exemple à élaborer les plans de formation en adéquation avec les besoins immédiats, à court ou moyen terme ou encore à l'appui des recrutements ;
- outil articulé avec l'ensemble des outils de suivi interne du ministère tel que l'application Arcade (suivi des effectifs) afin de permettre des déclinaisons concordantes des effectifs quel que soit l'outil de restitution. En outre, le référentiel intègre des correspondances avec les précédents référentiels des emplois-type du ministère afin de valoriser l'investissement déjà fait par les bureaux des ressources humaines lors des restitutions Gpeec. À cet effet, des tables de correspondance organisent les articulations ;
- outil harmonisé avec le RIME : afin de favoriser la lisibilité de l'emploi public, les recrutements et les mobilités interministérielles, le référentiel reprend quatorze des vingt-trois domaines fonctionnels du RIME. Les couleurs des domaines fonctionnels adoptées par le RIME, ont été reprises. Dans un nombre limité de cas, des emplois-type (ex : contrôleur de gestion) ont été déplacés du domaine fonctionnel où ils étaient rattachés dans le RIME afin de tenir compte de l'emploi existant au sein du ministère de l'Intérieur ;

Le référentiel sera intégré à l'application informatique unique de gestion Dialogue. Des travaux sont en cours de réalisation, afin d'intégrer les fiches d'emploi-type dans l'application de gestion Dialogue. Cette nouvelle fonctionnalité permettra des restitutions automatiques très fines sur la répartition des personnels par emplois-type et de produire la cartographie des compétences existantes ou à détenir, tant au niveau national que local. Il sera possible de procéder à une analyse de l'existant au regard des besoins prévisionnels en compétences et d'identifier en amont les viviers potentiels de recrutement. En vue de faciliter l'établissement de cartographies et l'exploitation des données extraites de Dialogue, il serait utile que les fiches d'emploi du RIME présentent une codification.

À la suite de la diffusion du référentiel des emplois-type et des compétences, un nouveau modèle de fiche de poste, harmonisé pour l'ensemble des personnels, a été élaboré en cohérence avec cet outil. Certaines rubriques ont été reprises du référentiel (emploi-type, domaine fonctionnel) ; d'autres rubriques, telles que les « activités principales » et les « compétences mises en œuvre », sont à renseigner à partir des fiches d'emploi-type du référentiel.

Dans le cadre de l'entretien professionnel, la grille d'évaluation des compétences, également déclinée par niveau, a été construite en cohérence avec le référentiel. Ainsi, le responsable hiérarchique dispose du dictionnaire des compétences pour évaluer ses collaborateurs.

Par ailleurs, une enquête nationale a été lancée en juin 2008, afin de disposer d'une cartographie des effectifs par emploi-type et des départs à la retraite envisagés, structure par structure et mission par mission. Cette enquête, qui a vocation à être reconduite en 2009, a servi de base aux travaux sur la construction d'un plan de transformation RH.

Les observations formulées par l'ensemble des services à l'occasion de l'alimentation de l'enquête relative à la répartition des effectifs par emploi-type, ainsi qu'au moment de l'alimentation du nouveau modèle de fiche de poste en lien avec le référentiel, feront l'objet d'une synthèse qui servira de base de travail pour améliorer l'outil et apporter les adaptations nécessaires en relation avec les représentants des différentes structures.

D'ores et déjà, au regard d'observations communes et réitérées, des modifications devraient être actées, notamment concernant les emplois liés aux missions de représentation de l'État (décoration, distinction honorifique) ou les emplois de soutien logistique (cf. agent de maintenance et de manutention) qui ne sont pas actuellement déclinés et nécessitent l'établissement de nouvelles fiches d'emploi-type afin d'être clairement identifiés.

Le référentiel sera également adapté en fonction du nouveau périmètre de gestion et notamment du rattachement des personnels civils de la gendarmerie courant 2009 (1 900 agents) et de la fusion des corps administratifs B et C avec la police au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (>12 000 agents).

### **Le répertoire des métiers de la Police nationale**

La Direction générale de la Police nationale emploie près de 145 000 personnes. Plusieurs outils efficaces de suivi et de pilotage des effectifs ont été développés dans un cadre contraignant de rationalisation et d'efficience.

Or, ces outils sont à l'heure actuelle essentiellement axés sur un aspect quantitatif, pour répondre à une exigence budgétaire pluriannuelle. Si ce suivi est réalisé de manière satisfaisante, il n'en demeure pas moins que sa dimension qualitative n'est pas structurée, même s'il est vrai que les directions actives utilisent des référentiels de métiers qu'elles ont créés pour leur propre besoin. Cependant, il n'existe aucun référentiel commun.

Le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), réalisé en 2006 par la Direction générale de l'administration de la fonction publique, établit un cadre élargi des procédures à entreprendre pour créer un répertoire des emplois-type.

La réalisation d'un tel outil pour le périmètre police revêt un caractère stratégique. Il permettra ainsi :

- d'identifier de manière durable les métiers exercés au sein de la police ;
- d'établir des passerelles fonctionnelles entre directions actives (et services de police), ces dernières n'étant qu'indicatives (non statutaires) ;
- de concevoir des passerelles fonctionnelles avec les autres ministères (même remarque que le tiret précédent) ;
- d'assurer le suivi par métiers de nos effectifs, en corrélation avec la gestion par statut.

Ce processus pourra démarrer dès le mois de mars pour s'achever en décembre 2009, avec la constitution de trois ateliers :

- le premier portera sur les métiers relevant du domaine fonctionnel d'élaboration et de pilotage des politiques publiques de la police ;
- le deuxième sur les métiers de la sécurité exercés dans tous les services de police ;
- le troisième sur les métiers spécifiques exercés notamment au sein du SPHP ou du RAID.

### **Le répertoire des métiers du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire (Meeddat)**

Après avoir été soumis à la consultation des organisations syndicales entre mai et septembre 2008 et avoir été transmis à l'Inspection générale de l'Environnement et au Conseil général des Ponts et chaussées qui ont remis un avis conjoint, le répertoire des métiers du Meeddat a été présenté en CTP ministériel le 4 décembre 2008. Il intègre les métiers exercés dans les services déconcentrés et les administrations centrales des anciens MTETM et MEDD.

À ce jour, ce répertoire comporte 236 emplois-types relevant de quinze familles professionnelles. Il devrait intégrer dans le courant de l'année 2009 les métiers exercés par les agents en fonction dans les anciennes directions régionales de l'industrie (Drire) pour les activités rattachées au Meeddat.

Il constitue en même temps qu'un outil utile à la formation et à la rédaction des fiches de postes une nomenclature des emplois qui sera utilisée dans les actes de gestion et intégrée dans le futur SIRH.

Compte tenu de la nécessité de procéder à des mises à jour du fait de l'évolution des missions et des organisations, et de renforcer la prise en compte des enjeux du développement durable dans la description des

activités et des compétences requises pour les différents métiers, un comité de suivi associant les directions générales responsables de programmes mais aussi chefs de filières professionnelles sera mis en place.

### **Le répertoire ministériel des métiers du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP)**

Pour sa démarche « métiers », le MAP s'appuie sur les travaux de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) qu'il a créé par arrêté du 24 janvier 2000. Ses travaux permettent de mieux faire connaître les métiers et leurs évolutions. Toutes ses études prospectives se concluent par des recommandations relatives à la gestion de ressources humaines. En juillet 2008, dans le cadre de la réorganisation du secrétariat général, l'OMM a été rattaché au service des ressources humaines (SRH). Ce rattachement a pour objectif de mieux intégrer les préoccupations « métiers » et de développer le volet « prévisionnel » dans la gestion opérationnelle des ressources humaines. Le répertoire ministériel des métiers est l'un des outils majeurs dans cet objectif, dont la réalisation a été confiée à l'OMM.

Le MAP s'engage résolument vers la description de l'ensemble des métiers du ministère à travers un répertoire complet. Il intégrera les métiers existants pour lesquels un besoin de recrutement se fera sentir du fait des départs en retraite et des mobilités d'agents. Ce répertoire détaillera aussi les nouveaux besoins d'intervention du MAP liés à l'évolution de la demande sociale et, en particulier, le nouveau positionnement de l'État à la suite des décisions du Grenelle de l'environnement. En effet, de nombreux emplois types ont été identifiés et décrits par l'OMM depuis sa création en 2000. D'autres services du ministère ont également conduit ce type de démarche « métiers ».

Le récapitulatif établi fin 2008 présente 184 emplois types, ou fonctions, ou profils d'emploi quand il n'a pas été possible de définir des emplois types. En effet, la complexité et la transversalité de certaines missions, le morcellement des structures des filières d'emploi conduisant à des organisations avec des effectifs très faibles ne facilitent pas toujours l'identification d'emplois types. Ainsi pour la filière « Forêt, bois et milieux naturels », où l'on a constaté une grande polyvalence des personnels, il a été jugé plus pertinent de définir des activités-types, un poste de travail étant constitué en fonction de l'organisation locale de plusieurs activités types. De plus, les fonctions d'encadrement, pour lesquelles des référentiels de compétences managériales ont été élaborés, sont reprises en tant que telles dans la cartographie.

Cet état des lieux est présenté par grandes filières d'emploi, pour les fonctions stratégiques (cinq filières), les fonctions opérationnelles (vingt-cinq filières) et les fonctions supports (treize filières). Ce récapitulatif a été présenté au dernier conseil d'orientation de l'OMM réuni avec le secrétaire général le 17 décembre 2008.

Ce conseil d'orientation a décidé de poursuivre les travaux afin que ce répertoire des métiers devienne exhaustif, qu'il soit actualisé et articulé avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). Ainsi, l'ensemble des personnels du MAP pourra se référer à un métier connu.

Le ministère a besoin d'avoir un répertoire complet des métiers de ses personnels, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il est important de mieux faire connaître le MAP et la palette des différents métiers de ses personnels, qui interviennent dans des champs d'action très variés. Ainsi, le bureau des concours et des examens professionnels a élaboré des fiches métiers grâce aux études de l'OMM (exemples : métiers de l'eau, métiers de la forêt). Il les a mises en ligne sur son site internet Télémaque ([www.concours.agriculture.gouv.fr](http://www.concours.agriculture.gouv.fr)) ou les diffuse dans des manifestations professionnelles.

De plus, le répertoire est nécessaire pour l'élaboration et la mise en oeuvre de la politique prévisionnelle des RH, qui doit combiner une gestion des personnels par corps et une gestion par métiers. Il est impératif que le ministère repère et décrive les métiers de ses personnels, par l'intermédiaire des emplois types ou à défaut grâce aux filières d'emploi, qui rassemblent des emplois types différents pour la réalisation d'une mission ou d'une politique publique.

Les métiers sont et seront amenés à évoluer en raison des évolutions des missions de l'État. Il est donc essentiel de pouvoir s'adapter aux besoins actuels et à venir. La définition des métiers, précisée dans une cartographie, permet des analyses sur leurs évolutions : de quelles compétences professionnelles avons-nous besoin pour l'avenir ? Quels nouveaux métiers devons-nous développer ? Quels métiers vont être le plus touchés par les départs à la retraite ? Pour être opérationnelle, la gestion prévisionnelle a ainsi besoin de s'appuyer sur un répertoire des métiers, pour disposer des compétences indispensables à l'action future.

Dans un contexte en forte évolution, les mobilités des personnels sont amenées à se développer. Elles sont en effet souhaitées par les agents qui cherchent à développer leurs compétences tout au long d'un parcours professionnel, ou à changer de métier lorsque celui-ci est amené à évoluer (exemple de la mutualisation de fonctions support), voire à disparaître au sein des services de l'État (exemple de l'ingénierie concurrentielle en direction départementale de l'équipement et de l'agriculture (DDEA).

Du point de vue des mobilités, l'intérêt d'un référentiel des métiers est indéniable. Il décrit, pour les emplois types identifiés, les activités principales exercées en lien avec les missions et les politiques publiques du MAP ainsi que les compétences professionnelles mobilisées par les agents. De ce fait, le référentiel est un des outils qui peuvent servir à identifier des possibilités de mobilités internes (entre secteurs d'emploi ou à l'intérieur d'un secteur d'emploi) ou interministérielles.

Au niveau ministériel, la cartographie complète des métiers pourra être mise à la disposition du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) qui se met en place au MAP.

La RGPP se traduit notamment par une réorganisation des services du MAP au niveau départemental, avec l'intégration des directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et des directions départementales des services vétérinaires (DDSV) dans de nouvelles directions interministérielles. Dans cette logique interministérielle, il est impératif, pour les services employeurs et pour les agents, que les référentiels des métiers de chacun des ministères concernés au niveau départemental puissent communiquer entre eux.

Dans ce contexte, l'OMM a terminé en 2008, en collaboration avec le Centre d'évaluation, de documentation et d'innovation pédagogiques (CEDIP) du Meeddat, une étude sur « les métiers et compétences en DDEA ». Ce chantier a notamment permis de déceler les métiers en émergence. C'est le cas des référents territoriaux, des agents porteurs de gestion durable des espaces sensibles et de la biodiversité, ou encore des gestionnaires de systèmes d'information géographique (SIG).

Le langage commun entre les ministères sera facilité si chaque répertoire ministériel est articulé avec le RIME et, si ce dernier évolue, afin de prendre en compte les évolutions des activités et des compétences des agents de l'État. Les répertoires des ministères en lien avec le RIME pourront ainsi constituer des outils utiles aux plates-formes régionales interministérielles de RH pour faciliter les mobilités au niveau d'un bassin d'emploi.

Afin de pouvoir disposer d'un répertoire complet des métiers à la fin de l'année 2009, le conseil d'orientation de l'OMM du 17 décembre 2008 a décidé :

- de poursuivre les travaux du groupe créé au conseil d'orientation du 13 décembre 2006. Ce groupe, chargé de définir les emplois types du MAP en articulation avec le RIME, a axé ses travaux sur les services déconcentrés. En 2008, il a actualisé les emplois types de la filière de l'ingénierie d'appui territorial (sept emplois types). Il a identifié et décrit les emplois types des filières « sécurité sanitaire des aliments » (trois emplois types), « santé et protection des animaux » (deux fiches), « installations classées pour la protection de l'environnement - ICPE » (deux fiches), et « réseau juridique » (quatre fiches) ;
- de mettre en place deux autres groupes afin d'identifier et de décrire tous les emplois-types, d'une part en administration centrale et d'autre part dans l'enseignement agricole. En ce qui concerne l'administration centrale, la mise en place de la prime de fonctions et de résultats pour le corps des attachés d'administration, puis pour l'ensemble de la filière administrative, nécessite un cadre de référencement des emplois. Le répertoire des métiers pourra alors servir d'outil pour une approche de la cotation des fonctions.

L'ensemble de ces travaux sera présenté aux organisations représentatives des personnels dans le cadre du dialogue social touchant aux questions de GRH.

### **Le répertoire des métiers des ministères économique et financier**

Le répertoire des métiers ministériels, en cours de réalisation, concourt à un triple objectif.

Dans sa dimension d'aide au pilotage des ressources humaines, intégré à terme dans le nouveau SIRH ministériel Sirhius, cet outil permettra d'identifier les effectifs par métier et d'évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long termes en fonction de l'évolution des missions ministérielles.

Ce référentiel des métiers constituera également un outil de gestion des ressources humaines et d'aide à la gestion des emplois et des compétences. Il doit en effet servir de support d'évaluation, contribuer à une optimisation de la formation ou encore à la construction de parcours professionnels et au renforcement de l'attractivité de certains métiers.

Enfin, articulé avec le RIME, il deviendra un outil de connaissance des métiers à destination de l'extérieur en vue des recrutements externes et pour l'ensemble des agents, afin d'encourager et de faciliter la mobilité.

Les travaux, qui sont pilotés par le secrétariat général et auquel participent toutes les directions des ministères, ont débuté en janvier 2008 et se déroulent selon un séquençement en plusieurs phases :

- le premier trimestre a été consacré au cadrage méthodologique de la démarche (définition de la « maille d'analyse » commune des métiers ministériels et d'une grille partagée de critères indicatifs destinés à faciliter leur identification) et à la définition des concepts communs (définition de la structure de la fiche métier, normes rédactionnelles...). Cette première étape a donné lieu à l'élaboration d'une méthodologie spécifique fondée sur le principe d'une démarche ascendante, afin de valoriser les travaux déjà conduits dans ce domaine par les directions pour la réalisation de leur propre répertoire des métiers ;
- à compter du deuxième trimestre 2008, les directions ont sélectionné les métiers qu'elles jugeaient éligibles au niveau ministériel à l'aide de la méthodologie et des outils élaborés en commun. Elles ont effectué leurs arbitrages en fonction de leurs priorités et de leurs spécificités et apprécié la portée ministérielle ou non de leurs propres emplois. Une première consolidation de la liste des métiers ministériels, classés à titre indicatif dans des familles professionnelles, a été validée début juillet ;
- sur cette base, les directions ont débuté la rédaction des fiches métiers de leur ressort, les fiches métiers support étant décrites par l'une des directions, avant d'être débattues collégialement au sein d'un groupe de travail réuni tous les mois. Un répertoire des compétences est en cours

de stabilisation afin d'accompagner les directions dans la description des savoirs, savoir-faire et savoir-être afférents à chaque métier.

La construction du répertoire des métiers ministériels s'effectue ainsi au fil de l'eau et des ajustements interviennent tout au long du processus de description des fiches métiers. La mutualisation de ces travaux, ainsi que les ajustements apportés en tant que de besoin, permettent de veiller à la cohérence des répertoires aux niveaux ministériel et directionnel. Pour autant, et sans remettre en cause ni le niveau de maille retenu par chaque direction, ni les métiers identifiés, plusieurs cas de figure peuvent se présenter :

- un même métier peut figurer à la fois dans le répertoire ministériel et dans celui d'une direction, dès lors qu'il présente un caractère emblématique ou qu'il justifie de l'intérêt d'un affichage au plan ministériel, notamment en termes de mobilité ou de recrutement ;
- un agent peut exercer un métier directionnel, qui correspond à plusieurs métiers ministériels, notamment pour les métiers support dans le cadre de structures à faible effectif ;
- à l'inverse, plusieurs métiers directionnels peuvent évidemment être fusionnés en un seul métier ministériel.

Au-delà de la poursuite de la rédaction des fiches métiers, une réflexion va être menée sur les intitulés des métiers et sur leur classement au sein des familles et sous-familles professionnelles. Le secrétariat général procède également à l'harmonisation des fiches au regard des règles partagées en terme de présentation et de rédaction.

La nomenclature des métiers ministériels sera définitivement stabilisée à l'issue de ces travaux. Une première version harmonisée et stabilisée (dans la mesure du possible compte tenu des opérations de fusion en cours ou en projet) du répertoire sera disponible mi-2009.

### **Le répertoire des métiers du ministère des Affaires étrangères et européennes**

Le répertoire Nomade (« nomenclature affaires étrangères des emplois ») a été publié par la direction des ressources humaines en novembre 2007. Les « emplois-types » répartis entre les huit domaines d'activité de ce répertoire ont servi de cadre aux fiches de poste individuelles que chaque agent a élaboré à l'occasion de la campagne d'évaluation 2008. Nomade permet ainsi à la direction des ressources humaines d'avoir dès cette année une vision détaillée du contenu métier et des compétences requises pour chacun des postes de travail ainsi décrits. L'extension de la procédure Fanev aux agents non titulaires en 2009 permettra d'obtenir une vision complète pour l'ensemble des postes de travail, hors ceux tenus par des agents de droit local (ADL). Le travail d'analyse entamé cette année doit permettre une

gestion plus rationnelle des postes de travail et des compétences des agents, ainsi que des comparaisons interministérielles.

Par ailleurs, les fiches de postes individuelles obtenues à partir du répertoire Nomade ont été intégrées à la bourse d'emplois Transparence 2009, facilitant ainsi le processus de décision pour les agents et le processus d'affectation pour les gestionnaires.

### **Le répertoire des métiers du ministère de la Justice**

Le répertoire des métiers de la justice (RMJ) doit constituer un échelon intermédiaire entre les mailles larges d'activités décrites dans les emplois-références du Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) et un descriptif exhaustif des activités et des compétences repris dans les répertoires directionnels, susceptible d'alimenter des fiches de poste ou de porter assistance aux procédures d'évaluation ou d'élaboration des plans de formation.

Outil majeur dans la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'élaboration de ce répertoire des métiers et des compétences constitue l'axe de réflexion prioritaire du groupe de travail « SG-Ministériel », mis en place dans le cadre de la formation-action en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines (FA-GPRH).

Ses travaux ont notamment permis de rappeler les principaux objectifs assignés à un répertoire des métiers et des compétences :

- décrire à l'attention des agents et de leurs employeurs les postes et les compétences associées à ces derniers ;
- fournir aux formateurs et gestionnaires RH les outils adéquats pour bâtir un programme de formation ou construire des parcours professionnels pertinents.

L'option initialement retenue privilégiait une approche descriptive des métiers et des compétences sans être nécessairement directement opérationnelle pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) au ministère de la Justice.

Il a été, dès lors, proposé d'enrichir le modèle de fiche d'emploi-type par un volet « compétence », spécifiquement réservé aux gestionnaires RH, qui introduit notamment un certain nombre de rubriques, visant à une meilleure qualification des parcours professionnels des agents (filière professionnelle, groupe d'emploi, variante d'activités, qualifications/expériences requises ou souhaitables...).

Concernant l'architecture des emplois-types, un projet d'architecture des domaines fonctionnels est en cours de discussion. Sa plus-value se concentre évidemment sur les métiers propres au ministère de la Justice (en

référence aux domaines fonctionnels du RIME « Justice », qui inclut aussi la « filière sociale », et « sécurité » pour l'administration pénitentiaire). L'objectif reste d'être en mesure d'identifier des « mailles de gestion », qui serviront aux gestionnaires RH pour déterminer leurs viviers d'emploi.

Le RMJ se décomposera en deux volets :

- les métiers de la justice reprenant les domaines fonctionnels « justice » et « sécurité », qui renverront aux RMC directionnels, les emplois-types repris s'inscrivant plutôt au niveau de la filière professionnelle ou du groupe d'emploi des RMC directionnels ;
- le RMC des métiers transverses, qui intégrera un volet compétences enrichi.

La phase de définition de la structuration des emplois-types étant cruciale, notamment dans la perspective d'interfaçage avec les référentiels d'effectifs en organisation au sein du SIRH, les travaux d'élaboration sont susceptibles de se poursuivre jusqu'au deuxième semestre 2009.

### **Le répertoire des métiers du ministère de la Culture et de la Communication**

Le référentiel du ministère de la Culture et de la Communication (MCC) permet de disposer d'une vision globale des emplois du ministère. Il s'inscrit dans un double maillage en s'articulant entre le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) initié par la DGAFP et les référentiels des opérateurs du MCC ou ceux développés lors de démarches métiers portant sur des filières du ministère (ASM, Bâtiments de France).

En contribuant à une meilleure connaissance des fonctions exercées par les agents, le référentiel a pour vocation de permettre de mieux gérer les ressources humaines du ministère et d'offrir des perspectives de carrière aux personnels.

Il s'agit, en effet :

- d'un outil d'information et de communication pour le public, les agents du ministère, les gestionnaires des ressources humaines et les partenaires sociaux ;
- d'un outil au service de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences ;
- d'un outil pour construire des parcours professionnels ;
- d'un outil pour la formation et le recrutement.

À ce stade, la première version du répertoire, remise en 2007, a permis d'établir une cartographie des emplois de l'administration centrale pour préparer la fusion des directions prévue par la RGPP. Un déploiement plus

général est envisagé à partir de 2009, après une remise à jour nécessaire pour compléter certaines rubriques en cohérence avec le RIME. Le MCC a sollicité l'aide de la DGAFP pour ce travail, qui est en cours.

### **Le répertoire des métiers du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports**

Le RIME a fait l'objet d'une vaste diffusion à sa parution. Certaines catégories de personnel ont fait l'objet de production de fiches métiers. Il s'agit notamment des métiers financiers qui doivent, dans nos administrations, pour être attractifs, être reconnus et mieux professionnalisés. La Direction du Budget s'est appuyée sur les contributions de différents ministères, dont le nôtre, pour finaliser treize emplois-référence et pour établir un projet de plan d'action interministériel portant sur la formation et la mobilité des carrières. La démarche est à redéfinir dans le contexte de la mise en place des agences régionales de santé (ARS).

L'élaboration d'un référentiel des métiers figure parmi les outils à élaborer par la DRH. Ce travail d'envergure sera confié à la nouvelle sous-direction des emplois et des compétences, et plus précisément au bureau de la Gpeec.

### **Le répertoire des métiers de la mission interministérielle Travail et Emploi**

Le répertoire des métiers de la mission interministérielle est articulé avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). Il comporte 70 métiers (22 pour l'administration centrale, 25 pour les services déconcentrés, auxquels s'ajoutent 23 métiers communs). Un agent peut occuper plusieurs métiers, dans la limite de quatre. Les rattachements métiers sont saisis dans le SIRH, avec des actions d'actualisation et de fiabilisation régulières.

Il sert de base à la construction des cibles de répartition des effectifs des services déconcentrés entre programme et métiers déjà évoqués plus haut.

Avec le répertoire des métiers du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, en cours d'achèvement, le répertoire des métiers de la mission interministérielle a servi de base à l'identification des métiers et compétences des agents des futures directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte), dans le cadre des réunions du groupe de travail sur les ressources humaines des Direccte. Ce travail devrait déboucher sur la mise en place de tableaux de bord de suivi des affectations métiers dans les Direccte.

### **Le répertoire des métiers des services du Premier ministre**

Les services du Premier ministre disposent depuis 1998, et depuis 2009 dans sa version actualisée, d'un répertoire des emplois et des compétences. Une table de correspondance avec le RIME a été établie.

### **Le répertoire des métiers du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**

Le ministère a adopté très tôt une démarche métier. Plusieurs référentiels existent : Oméga (1991, réactualisé en 1996) pour la filière Atoss (administratifs, techniciens, ouvriers, sociaux et de santé), Bibliofil' (2004) pour la filière bibliothèque, des référentiels pour les emplois fonctionnels ainsi que pour l'ensemble de l'encadrement, et Referens pour la filière ITRF (ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation).

En outre, depuis l'automne 2008, le ministère s'est engagé dans l'élaboration d'un répertoire des métiers ministériel. Son périmètre porte sur les métiers du ministère de l'Éducation nationale et sur les métiers communs à ce ministère et au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

L'objectif consiste à mettre à disposition les fiches métiers, voire des parcours professionnels types pour donner une visibilité aux agents comme aux acteurs RH ; à faciliter la recherche de profils particuliers en vue de pourvoir un emploi ; à effectuer des simulations sur l'évolution des ressources... Pour les latoss et les personnels d'encadrement, il est prévu de codifier l'ensemble des fiches métiers dans les bases de gestion. Ce projet s'inscrit dans le futur SIRH du ministère.

Certaines finalités opérationnelles - recrutement, accompagnement des parcours professionnels, formation et mobilité - ont été reconnues prioritaires. Ces finalités conduisent à identifier comme maille pertinente la maille « emploi-type », répondant le mieux aux besoins du ministère. Pour la définition des familles professionnelles, la démarche tient compte des domaines fonctionnels du RIME.

#### **4.2.1.3 La démarche métier, un levier déterminant de la modernisation de la fonction financière de l'État**

Dans la continuité des travaux réalisés sous l'égide de la DGAFP visant à élaborer le Répertoire des métiers de l'État (RIME), et à la demande des directeurs financiers des ministères (DAF), la Direction du Budget a conduit une série de travaux ayant pour objectif une professionnalisation accrue des métiers de la fonction financière de l'État.

En effet, le constat dressé et partagé par les ministères appelait à une réflexion d'ensemble :

- la fonction financière budgétaire et comptable est encore assez peu distinguée des autres métiers dits « d'administration générale » ;
- elle regroupe un ensemble de métiers mal identifiés, souvent exercés parmi d'autres fonctions dont la dimension financière n'est pas le cœur d'activité ;

- ceci alors que la mise en œuvre de la Lolf, les réorganisations liées à la RGPP, la refonte des procédures et circuits financiers (de l'élaboration d'un budget à l'exécution de la dépense et des recettes non fiscales) et le déploiement du système d'information financière Chorus appellent à un approfondissement des compétences traditionnelles et à l'émergence de compétences nouvelles, dont certaines sont encore « rares » au sein des administrations.

Partant de cet état des lieux, la Direction du Budget a conduit en 2008 un chantier comprenant deux volets principaux :

### **Premier volet :**

#### **Enrichissement du répertoire interministériel des métiers de l'État**

Sous la supervision du collège des directeurs financiers de l'État<sup>21</sup> et d'un comité de pilotage regroupant des représentants de huit ministères « pilotes », celui du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique étant représenté par l'ensemble de ses directions réglementaires (DGAFP, DGFIP, DPAEP), les travaux ont été conduits en plusieurs phases.

La première étape a consisté à dresser une première monographie de la fonction financière de l'État au travers des fiches emplois type ou des fiches de poste existant au sein des ministères (une centaine environ a été communiquée) et de mettre les métiers qu'elles recouvraient en perspective des évolutions prévisibles des activités, processus et organisations de la sphère financière à horizon de trois à cinq ans.

La seconde étape a consisté à préciser le contenu de ces métiers, grâce aux enrichissements apportés dans le cadre d'ateliers de travail ayant associé plus de cinquante praticiens ministériels. Treize fiches emplois-références ont ainsi été formalisées, qui ont vocation à enrichir le volet « gestion budgétaire et financière du RIME » : leurs intitulés sont présentés ci-après.

Ces fiches ont été regroupées dans un « répertoire interministériel des métiers de la fonction financière de l'État », document qui a été présenté au printemps 2009 aux directeurs financiers et aux directeurs des ressources humaines de l'ensemble des ministères. Ce répertoire a été transmis à la DGAFP afin d'être intégré au RIME, lors de son actualisation prévue au cours du second semestre 2009.

<sup>21</sup> Le « collège des directeurs des affaires financières (DAF) », instance interministérielle, réunit régulièrement, autour du directeur du Budget, les directeurs financiers des différents ministères, des représentants des directions du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, et d'autres acteurs concernés par la mise en œuvre du budget de l'État dans le cadre de la loi organique.

ÉLABORATION ET SUIVI DE LA PROGRAMMATION	RESPONSABLE BUDGÉTAIRE
	CONTRÔLEUR BUDGÉTAIRE EXTERNE
	CHARGÉ D'ANALYSES BUDGÉTAIRES
EXÉCUTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE	PILOTE OPÉRATIONNEL DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES
	RESPONSABLE DE SERVICE FINANCIER À COMPÉTENCES PARTAGÉES
	CHARGÉ DE PRESTATION FINANCIÈRE
	CHARGÉ DE MISE EN PAIEMENT ET EN RECouvreMENT
	GESTIONNAIRE D'ACTIFS
AIDE AU PILOTAGE	CONTRÔLEUR DE GESTION
	RESPONSABLE DE LA QUALITÉ DES PROCÉDURES FINANCIÈRES INTERNES
	CHARGÉ D'ÉVALUATION ET DE PROSPECTIVE
EXPERTISE JURIDIQUE ET FINANCIÈRE	INGÉNIEUR FINANCIER
	CHARGÉ DE LA TUTELLE ET DU PILOTAGE FINANCIER DES ORGANISMES

### Second volet :

#### **Renforcement de l'attractivité et de la professionnalisation de la fonction financière**

Parallèlement aux travaux d'enrichissement du RIME et selon la même méthode, les directions des affaires financières ont été sollicités pour identifier les leviers d'action susceptibles d'accroître l'attractivité de la fonction financière et d'en favoriser une professionnalisation accrue.

De ces itérations sont ressorties seize propositions d'actions, qui ont été présentées au Collège des DAF. Les directeurs financiers se sont ensuite prononcés sur leur opportunité, sur leur faisabilité et sur le niveau de subsidiarité souhaitable pour la conduite des chantiers correspondants - la Direction du Budget proposant de piloter ou coordonner les actions destinées à être conduites en interministériel et d'accompagner méthodologiquement celles relevant de l'échelon ministériel.

Au final les actions retenues, qui sont en cours de mise en œuvre en étroite collaboration avec la DGAFP, visent à agir sur trois dimensions de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) des profils financiers : formation continue, parcours de carrière, mobilité professionnelle.

Ainsi à titre d'exemple concernant le volet « formation continue », a-t-il été décidé de :

- développer un ensemble de supports de formation à la gestion publique en mode Lof labellisés et accessibles sur un espace dédié du site [www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr) administré par la DB : le campus de la gestion publique ;

- construire une offre de formation destinée plus particulièrement aux cadres financiers, en s'appuyant sur les dispositifs existants ou en créant de nouvelles offres de formation plus « ciblées ».

### **4.2.2 Le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale**

Effectuée en continu depuis sa première édition en 2005, et notamment pour intégrer l'évolution des métiers en lien avec les transferts de compétence aux collectivités, la connaissance précise des composantes de l'emploi territorial dans plusieurs régions a permis une mise à jour complète du répertoire des métiers.

#### **4.2.2.1 2009 : une deuxième édition du répertoire des métiers de la fonction publique territoriale**

Depuis la publication en 2005 du répertoire des métiers territoriaux, les programmes annuels d'observation et de prospective sur l'emploi et les métiers ont permis, par une approche de terrain, d'identifier et de quantifier précisément et en continu les métiers dans les collectivités et les établissements publics territoriaux.

Ces observations, combinées à un contexte de fortes évolutions institutionnelles, notamment les transferts de compétences et de personnels entre l'État et les collectivités, et entre les communes et les établissements publics de coopération intercommunale, ont été un révélateur des ajustements nécessaires afin que les familles professionnelles et les métiers répertoriés correspondent aux réalités de l'emploi dans les collectivités.

Métiers et compétences deviennent des problématiques centrales, en complément de la gestion statutaire de la carrière des agents territoriaux, alors que les collectivités renouvellent profondément leurs pratiques de gestion des ressources humaines car elles sont confrontées :

- à des contraintes budgétaires croissantes ;
- à des départs en retraite importants ;
- à de nouveaux besoins de recrutement ;
- à la gestion des mobilités professionnelles ;
- au développement des compétences des agents et à leur formation tout au long de la vie.

Actualiser les fonctionnalités et les contenus de l'outil répertoire, largement diffusé et mis à disposition de tous les acteurs territoriaux, c'est poursuivre l'accompagnement des collectivités qui s'en saisissent et l'adaptent à leur contexte pour déployer des démarches de ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

#### 4.2.2.2 La méthode d'actualisation du répertoire

La démarche d'actualisation du répertoire des métiers territoriaux a été pilotée par la commission métiers instituée au sein du Conseil national d'orientation du CNFPT et composée de représentants des élus et des partenaires sociaux.

À l'instar de la première version du répertoire, le système d'élaboration et de validation de cette actualisation s'est déroulé à plusieurs niveaux :

- au niveau sectoriel, en mobilisant les pôles de compétences et les professionnels des collectivités ;
- au niveau de la méthode, par la direction de la prospective ;
- au niveau institutionnel, par les instances paritaires de l'établissement.

La structuration du répertoire des métiers en cinq domaines d'activité et trente-cinq familles professionnelles est conservée. Ces cinq domaines sont :

- pilotage, management et gestion des ressources ;
- politiques publiques d'aménagement et de développement territorial ;
- interventions techniques ;
- services à la population ;
- sécurité.

Le statut du répertoire des métiers reste inchangé. Il ne constitue en aucun cas une référence juridique ou d'une norme. Il s'agit d'une nomenclature ou d'un référentiel qui doit pouvoir intervenir en appui aux démarches de gestion des ressources humaines et qui est mis à ce titre à la disposition des collectivités et des établissements publics territoriaux.

#### Ce qui change

Alors que le premier répertoire comprenait, en 2008, 258 fiches métiers, cette nouvelle version du répertoire comporte 231 fiches métiers.

Une nouvelle rubrique intitulée « emplois liés » vient compléter la fiche métier. Cette rubrique permet de rappeler les métiers présents dans la version précédente du répertoire qui ont fait l'objet d'une fusion vers la version actuelle.

Les autres évolutions du répertoire concernent :

- la migration de quelques fiches métiers d'une famille professionnelle vers une autre ;
- la création de trois nouvelles fiches métiers.

De nombreux responsables de ressources humaines de collectivités ont souhaité pouvoir disposer d'un outil leur permettant de mieux gérer les mobilités des agents. À ce titre deux approches de la mobilité sont possibles :

- soit à partir des compétences techniques liées à des métiers ;
- soit à partir des compétences transverses liées à des fonctions.

C'est pourquoi le répertoire propose, en annexe des référentiels métiers, deux nouveaux produits correspondant à une approche par les fonctions. Il s'agit :

- de deux fiches fonctions, celle « d'agent chargé de la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité » (Acmo) et celle « d'agent chargé de la fonction d'inspection » (Acfi) ;
- d'un référentiel de management et d'encadrement décrivant la transversalité d'un certain nombre d'activités et de compétences valables dans tous les types d'organisation territoriale.

Six domaines d'activité ont été retenus dans ce référentiel de management et d'encadrement. Il s'agit :

- du management stratégique ;
- du management opérationnel ;
- de l'ingénierie de projets et d'opérations ;
- de la gestion des ressources ;
- de la communication et relations avec la population ;
- de la veille prospective.

Les activités principales, référées à chacun de ces domaines, sont ensuite déclinées dans des fiches fonctions en trois niveaux de management et d'encadrement :

- le management supérieur ;
- le management intermédiaire ;
- le management de proximité.

Il appartiendra dès lors à chaque collectivité, selon son mode d'organisation, d'adapter les compétences requises pour décrire ses propres emplois en fonction des champs d'intervention et des activités qui figurent dans ce référentiel de management et d'encadrement.

### 4.2.2.3 Les perspectives de travail

En lien avec la deuxième édition du répertoire des métiers de la fonction publique territoriale, plusieurs axes seront développés dans une logique de connaissance des dynamiques professionnelles et d'appui aux démarches de GRH des collectivités.

#### **Premier axe :**

**prendre davantage en compte des modes d'organisation plus matriciels et développer l'approche par fonction**

Pour cartographier leurs emplois, pour évaluer des aires et des parcours de mobilités entre domaines professionnels et métiers, les collectivités combinent des compétences techniques liées à des métiers et des compétences transverses liées à des fonctions se rapportant à des modes d'organisation. Distinguer ces deux registres de compétences est un élément clé pour objectiver les conditions d'évolution et de mobilité professionnelle. Cet axe se traduira par la création d'autres référentiels « fonctions transversales » au côté du référentiel management/encadrement déjà existant et par une finalisation des référentiels métiers/compétences.

#### **Deuxième axe :**

**à partir des observations sur l'emploi public, il s'agit d'identifier les métiers en tension**

Certains métiers sont porteurs d'enjeux importants pour les collectivités parce qu'ils présentent :

- des difficultés de recrutement ;
- des activités et des compétences émergentes ;
- des effectifs nombreux ;
- des caractéristiques démographiquement sensibles notamment sur les questions de départ à la retraite.

L'objectif est de produire une fiche type par métier décrivant ses caractéristiques, les facteurs d'évolution de l'environnement professionnel, les perspectives offertes en termes d'emploi et de carrière.

#### **Troisième axe :**

**une veille centrée sur les métiers de la fonction publique territoriale**

Cette veille en continu permet d'actualiser le répertoire des métiers. Elle est pilotée par les instances paritaires de l'établissement et alimentée par les observations régionales sur l'emploi territorial et par la consultation des groupes de professionnels.

Cette veille est conduite en coordination avec d'autres acteurs de l'emploi public pour établir des éléments de comparabilité avec d'autres répertoires métiers. Par les échanges d'expérience avec des collectivités engagées dans des démarches de cartographie de leurs emplois, avec des entreprises du secteur public, voire avec d'autres fonctions publiques, l'objectif est :

- d'enrichir une approche croisée des référentiels de compétences ;
- de mettre en évidence des aires de mobilité et des passerelles possibles entre métiers ;
- d'introduire une réflexion sur l'harmonisation et la définition des libellés d'activités/compétences, des termes employés pour décrire des niveaux de responsabilité.

### **Un quatrième et dernier axe porte sur l'observation des pratiques de gestion des ressources humaines et sur l'évolution de la fonction RH dans les collectivités**

Cette observation concerne les dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, les pratiques de recrutement, la déclinaison des démarches métiers et leur intégration dans les systèmes d'information ressources humaines (SIRH). Elle a également pour but d'analyser les suites de la réforme de la formation professionnelle de février 2007 avec en particulier le déploiement du livret individuel de formation, du droit individuel à la formation, du plan de formation.

### **4.2.3 Le répertoire de la fonction publique hospitalière**

Le répertoire des métiers de la FPH fait preuve, depuis sa première parution en 2004, de pertinence et d'utilité au regard de son appropriation par les établissements. En effet, souvent utilisé pour une communication interne ou comme base pour bâtir des fiches de postes et réaliser les recrutements, il est désormais un élément incontournable de la GRH.

Néanmoins, afin de prendre en compte les évolutions agissant à la fois sur l'existence des métiers (émergence, transformation et suppression de certains métiers) mais aussi et surtout sur leur contenu (activités et compétences notamment), le répertoire des métiers de la FPH a été actualisé en 2008. Par ailleurs, les travaux conduits dans ce cadre sur les compétences managériales vont enrichir la réflexion conduite sur ce thème dans le cadre de l'actualisation du répertoire interministériel de l'État.

#### 4.2.3.1 Un répertoire actualisé en 2008

Cette actualisation a permis de prendre en compte :

- des effectifs porteurs de métiers non référencés (exemple : les métiers de la recherche clinique) ;
- des activités et/ou des métiers émergents (exemple : conseiller génétique, technicien d'information médicale...) ;
- des métiers non pris en compte (exemple : direction, maîtresse de maison, certains métiers médicaux...) ;
- des métiers qui se sont révélés être des spécialités, d'où des regroupements opérés à l'intérieur de certains métiers (exemple : SI, technicien administratif).

Ces constats ont conduit à une révision de la nomenclature. Son architecture a été simplifiée. Cette version présente trois niveaux au lieu de quatre, avec la suppression de la notion de domaine au profit de celle de familles. Neuf familles de métiers, quarante-huit sous-familles de métiers et près de deux cents métiers constituent aujourd'hui la nouvelle nomenclature. La définition des familles et sous-familles est affichée, ce qui facilite le positionnement d'un métier dans chacune d'elles. Les appellations des métiers figurent au masculin et au féminin. De nouvelles familles sont créées, comme la recherche clinique et la QSHE (Qualité, sécurité, hygiène et environnement) pour traiter au mieux des réalités du quotidien des établissements.

C'est bien ce souci constant de mieux répondre aux besoins des utilisateurs qui a conduit à un profond changement de l'outil. Il est désormais adaptable aux systèmes d'information des ressources humaines. Il se présente sous la forme d'une base de données avec les caractéristiques suivantes :

- les bibliothèques des activités, des savoir-faire, des connaissances ont été regroupés dans une base de données unique. Des requêtes peuvent mettre en évidence quels sont les métiers qui disposent des mêmes compétences, activités ou connaissances, élément de départ dans la construction de parcours individuels de carrière, de parcours de formation, de réponse à des mobilités ;
- son format numérique actuel permet d'adapter plus facilement l'outil à la réalité du terrain avec des mises à jour régulières. Il permet également de décliner les fiches métiers en fiches spécifiques à chaque établissement, voire en fiches de postes ;
- il facilite la construction des parcours professionnels, demande très importante de la part des professionnels et des cadres, grâce aux liens réalisés avec les autres répertoires (ROME de l'ANPE et CNFPT) et l'identification des actions de formation, en raison de la codification des connaissances grâce à Formacode : véritable *thésaurus* de l'offre de

formation et nouvellement mis à jour en juillet 2008. Une discrimination plus grande des niveaux de connaissance (quatre au lieu de trois) vient compléter le dispositif retenu en 2004 ;

- les métiers à faibles effectifs (moins de cinquante agents dans la FPH), autrefois non identifiés, sont aujourd'hui répertoriés, même s'ils ne font pas l'objet de la description détaillée dont bénéficient les autres métiers du répertoire. Cela maintient le lien avec les autres répertoires et le positionnement de ces métiers dans la nomenclature actuelle.

À l'instar de la première version, les rubriques des fiches métiers sont les suivantes : appellation du métier, activités principales, savoir-faire requis, connaissances associées et tendances d'évolution du métier.

La codification prochaine des métiers dans la déclaration annuelle des données sociales unifiée (DADS-U) à partir du répertoire des métiers est indéniablement une incitation supplémentaire pour tous les établissements à adopter le Répertoire des métiers. Cette adoption est une clé déterminante pour améliorer notablement la connaissance et les décisions de gestion des métiers au-delà de l'établissement, et indirectement pour faciliter la gestion des ressources humaines (recrutement, offre de formation...) des établissements eux-mêmes.

### 4.2.3.2 La démarche retenue pour les métiers du management

Pour mieux prendre en compte les enjeux pesant sur les métiers du management, un groupe de travail a déterminé un cadre commun managérial dans lequel on retrouve, quels que soient les lieux d'exercices, des références partagées.

#### L'organisation des métiers d'encadrant

Trois niveaux d'encadrement ont été repérés, correspondant chacun à un positionnement distinct au sein de l'organisation en terme de gestion d'équipe et de projet, de poids sur les décisions qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnel, de périmètre d'intervention : un niveau d'encadrement stratégique, un niveau d'encadrement intermédiaire, un niveau d'encadrement de proximité.

Niveaux d'encadrement	Animation des ressources humaines	Impact des décisions et période d'autonomie
Stratégique	Coordination de plusieurs équipes, d'encadrants intermédiaires	Long terme : un à trois ans
Intermédiaire	Coordination de plusieurs équipes, d'encadrants de proximité	Moyen terme : six mois à un an
De proximité 1	En animant le plus souvent directement une équipe d'opérateurs	Court terme : un mois
De proximité 2		

### Les deux profils du management de proximité

Concernant l'encadrement de proximité deux profils peuvent être différenciés, car correspondant à deux situations de management :

- l'encadrant de proximité 1, qui caractérise prioritairement le rôle de management de personnes ;
- l'encadrant de proximité 2, qui assure des activités d'animation technique, mais dont le cœur de métier reste l'expertise dans le métier, avec toutefois une fonction d'animation, pour laquelle la formation reste indispensable afin de l'assurer correctement. Dans la nomenclature des métiers ce second profil n'est pas pris en compte, il est assimilé au métier d'appartenance. Par exemple, le responsable paie, dans certaines structures, peut-être le seul à assurer les activités du métier ou assisté par deux ou trois collaborateurs. On considérera que l'ensemble des salariés, dont le responsable paie, pratiquent le même métier, avec des degrés d'expertise différents.

Critères	Encadrement de proximité	Expert du métier ayant des responsabilités de management
Encadrement de personnel	Animation directe de 20 à 30 collaborateurs	Animation de 5 à 6 collaborateurs
Temps consacré au management de l'équipe (unité ou projet)	Quasiment la totalité	5 à 15 %, avec fort tutorat individuel
Production	Pratiquement pas de production	Une grande partie du temps en production directe
Technicité et qualification des collaborateurs ou des participants du projet)	Avant tout management dans un domaine donné	Forte technicité, il reste l'expert de son équipe
Positionnement	Préférentiellement soins et logistique	Préférentiellement fonctions logistiques, techniques ou administratives

## Les activités de management

Les activités décrites dans le tableau ci-après ont été utilisées dans chaque fiche métier des trois niveaux d'encadrement, en fonction du positionnement du métier.

Domaines d'activités Niveaux d'encadrement	Planification et contrôle des activités	Gestion et suivi des moyens et des ressources	Management des équipes et des personnes	Organisation	Coordination / transversalité
<b>Stratégique</b>	Conception du projet stratégique et de ses déclinaisons, pilotage et contrôle des politiques, des objectifs et des projets à long terme	Etablissement, négociation et répartition des budgets et effectifs annuels  Contrôle de la gestion des activités et des projets et de l'utilisation des moyens	Management et supervision de responsables ou/et d'équipes projet	Organisation des structures en fonction des choix stratégiques	Définition et mise en place de partenariats avec l'environnement extérieur
<b>Intermédiaire</b>	Planification et contrôle de résultats des projets et des actions concernant les différentes unités	Recensement des besoins, préparation des demandes de moyens et allocation des ressources entre les différentes unités  Consolidation et contrôle de gestion et budgétaire des unités	Supervision d'une équipe de cadres de proximité	Définition et adaptation et mise en œuvre des processus / procédures / protocoles	Gestion, coordination et animation d'activités ou de projets transversaux, en relation avec d'autres services
<b>De proximité</b>	Programmation hebdomadaire et contrôle des résultats de l'unité (unité de soins, atelier, etc..)	Répartition des ressources et moyens dans l'unité (humains, techniques et matérielles, parfois budgétaires)	Gestion directe d'une équipe de professionnels	Contrôle et formation à l'application des processus / procédures / protocoles	Coordination et suivi de la prise en charge de prestations, internes et/ou externes

## Les savoir-faire de management

Savoir-faire clés : « être capable de.. »	Encadrement de proximité	Encadrement intermédiaire	Encadrement stratégique
Anticiper les activités et les moyens nécessaires	Établir les prévisions d'activités / moyens, les mobiliser, les optimiser au regard des variations internes / externes	Définir les orientations du domaine d'activité et ajuster le plan d'action annuel (ou projet de service) aux variations internes / externes et aux évolutions des choix stratégiques	Élaborer un projet, une politique en adéquation avec les besoins et les contraintes de la structure / de l'établissement, à partir d'une veille
Fixer des objectifs et en évaluer les résultats des équipes ou/et des collaborateurs	Fixer les objectifs de l'équipe, évaluer et reconnaître les résultats	Fixer les objectifs de l'encadrement de proximité, évaluer et reconnaître les résultats	Fixer les objectifs de l'encadrement de intermédiaire, évaluer et reconnaître les résultats
Créer et adapter les conditions de l'efficacité, de l'innovation et de la motivation des agents	Organiser et répartir le travail en fonction des attentes et compétences de ses collaborateurs	Organiser et répartir le travail en fonction des attentes et compétences de ses collaborateurs	Organiser et répartir le travail en fonction des attentes et compétences de ses collaborateurs
Réagir aux situations et décider entre différentes alternatives (humaines, techniques, équipements, fournisseurs, procédures...)	Évaluer et décider des priorités d'activité au quotidien au regard de différentes alternatives	Arbitrer entre différentes propositions, conseiller et influencer les décisions du management stratégique	Élaborer de scénarios alternatifs, influencer et/ou décider des choix stratégiques de la structure / de l'établissement
Animer et entraîner des collaborateurs et/ou des équipes	Animer et entraîner une équipe de collaborateurs	Animer et entraîner une équipe de collaborateurs	Animer et entraîner une équipe de collaborateurs
	Travailler en réseau	Travailler en réseau et le développer	Créer et animer un réseau
	Traiter des différents et des conflits professionnels	Traiter des différents et des conflits professionnels	Traiter des différents et des conflits professionnels
	Organiser la délégation des responsabilités et des moyens dans son champ de responsabilité	Organiser la délégation des responsabilités et des moyens dans son champ de responsabilité	Organiser la délégation des responsabilités et des moyens dans son champ de responsabilité
	Favoriser l'expression de ses collaborateurs ou de ses pairs sur les problèmes, orientations et innovations pour le futur	Favoriser l'expression de ses collaborateurs ou de ses pairs sur les problèmes, orientations et innovations pour le futur	Favoriser l'expression de ses collaborateurs ou de ses pairs sur les problèmes, orientations et innovations pour le futur
Communiquer oralement et/ou par écrit auprès de son équipe et/ou de publics divers	Présenter et argumenter sur une action, un projet auprès d'un groupe de professionnels	Présenter et argumenter sur une action, un projet auprès d'un groupe de professionnels	S'exprimer auprès de publics variés internes et externes et les faire adhérer aux enjeux et projets stratégiques
	Conduire des entretiens individuels / des réunions avec des collaborateurs, des candidats, des familles, de professionnels	Conduire des entretiens individuels / des réunions avec des collaborateurs, des candidats, des familles, de professionnels	Conduire des entretiens individuels / des réunions avec des collaborateurs, des candidats, des familles, de professionnels
Évaluer, développer et valoriser les compétences de ses collaborateurs	Évaluer et valoriser les compétences des collaborateurs de l'unité	Évaluer et valoriser les compétences de l'encadrement de proximité	Évaluer et valoriser les compétences de l'encadrement intermédiaire
	Détecter et orienter les potentiels de l'équipe de collaborateurs	Détecter et orienter les potentiels de l'équipe de cadres	Évaluer et décider des promotions professionnelles

### Les connaissances requises pour exercer un métier concernant le management

Le niveau attendu se situe toujours au minimum au premier niveau, hormis les connaissances concernant le cœur de métier d'encadrant qui elles nécessitent des degrés de maîtrises supérieurs.

Domaines de connaissances	Niveaux
Juridiques (droit public, marchés publics, législation hospitalière)	1,2,3
Finances et comptabilité, contrôle de gestion	1,2,3
Développement des ressources humaines	1,2,3
Organisation et systèmes d'information ; analyse des processus, qualité	1,2,3
Stratégie : analyse environnement, clients	1,2,3
Communication	1,2,3
Autres...	1,2,3

Le niveau 1 est un niveau de connaissances générales qui ne nécessite que quelques jours d'apprentissage, voire quelques semaines.

Le niveau 2 est un niveau de connaissances détaillées qui nécessite quelques semaines, voire le plus souvent quelques mois d'apprentissages.

Le niveau 3 est un niveau de connaissances approfondies qui nécessite quelques mois voire le plus souvent quelques années d'apprentissages (cœur de métier).

À noter que les domaines de connaissances peuvent être complétés par des référentiels de connaissance. Ceux-ci permettent d'étalonner sur plusieurs niveaux la connaissance et rendent possible la gestion des écarts de connaissance entre deux niveaux de maîtrise.

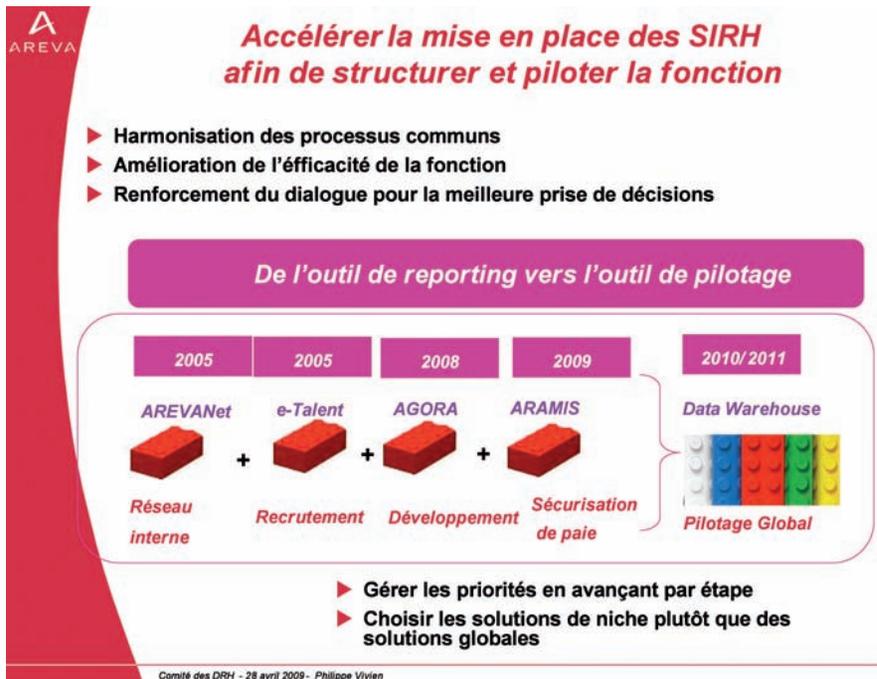
### 4.3 Les systèmes d'information des ressources humaines

La gestion des personnels de l'État est en pleine évolution : gestion des compétences et des carrières, rémunération au mérite, formation font l'objet de nombreuses décisions qui transforment le cadre traditionnel du management. La paye est, elle aussi, un enjeu de ces évolutions. Rétribuer les agents au plus près de leur situation est une nécessité pour donner toute leur portée aux décisions prises dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Une paye juste et rapide, traduction immédiate des décisions de ressources humaines est un enjeu majeur pour les agents, pour les ministères employeurs ainsi que pour l'État. L'application Pay qui actuellement assure

chaque mois la paye des près de 3 millions d'agents publics de l'Etat devant être remplacée, c'est à un vaste chantier de modernisation de la chaîne RH-paye, le programme Opérateur national de paye (programme ONP), que se sont attelés les ministères employeurs avec le soutien des maîtrises d'ouvrage interministérielles que sont la DGAFP, la DGFIP, la DB et la DGME. Le service à compétence nationale, créé par décret du 15 mai 2007, l'Opérateur national de paye (ONP), est chargé de mettre en œuvre la partie inter-ministérielle du programme, chaque ministère étant responsable de la partie le concernant, en cohérence avec les orientations stratégiques du programme.

L'année 2008 a été, pour tous, l'année d'élaboration du projet, de clarification des composants de la paye, tant dans le domaine réglementaire qu'organisationnel, et d'élaboration du consensus sur les conditions obligatoires à respecter pour atteindre les objectifs de progrès : une réglementation cohérente, appliquée de façon homogène malgré son évolutivité constante, une gestion centralisée des principaux référentiels, des SIRH ministériels conformes aux besoins de gestion ministériels et à l'articulation avec des applications centralisées (SI paye et SI décisionnel), une organisation qui rapproche la production de la gestion administrative de la paye elle-même laissant aux managers la responsabilité de la décision RH, un système d'information unique pour la paye, accompagné d'un outil décisionnel.



### 4.3.1 Les enjeux de la paye

#### 4.3.1.1 Pour les agents, il s'agit de la rémunération exacte de leur activité professionnelle au plus près de leur situation

Pour cela, chaque mois, il faut collecter des informations qui ont un impact sur leur paye : grade, échelon, temps partiel, activités, état civil, affectation, absences...

Il s'agit des événements de gestion administrative (EGA), relevant de décisions RH ou de mesures de gestion administratives individuelles ou collectives. Il y en a plus de 200 et, pour un grand nombre d'agents, la paye change chaque mois en raison du poids des éléments variables (heures sup, astreintes, cours, examens...).

Ensuite, il faut déclencher des règles, donner les « droits à ... » et calculer la paye. Il existe pour cela des règles d'attribution et des règles de calcul.

Puis, il faut payer les agents et toutes les institutions ou tiers ayant des droits sur les salaires, établir la fiche de paye et enfin, il faut informer les services sociaux et fiscaux de leurs rémunérations et cotisations.

#### 4.3.1.2 La paye, c'est aussi la reconnaissance par l'employeur du travail réalisé par les agents

La paye est la traduction du lien qui unit employeur et employé, à travers le recrutement, le statut et les avancements, l'affectation, le régime indemnitaire ou les activités.

La paye est un élément primordial de la GRH. Elle doit être exacte et réactive : un employeur qui accorde un avantage à un agent doit pouvoir s'attendre à ce que l'agent le touche rapidement (les évolutions réglementaires doivent être traduites rapidement et les informations de gestion doivent être collectées rapidement). Elle doit être juste : les mêmes règles doivent être appliquées de la même façon pour tous les agents, c'est un principe d'équité. Elle ouvre des droits sociaux (chômage, retraite...) et des devoirs fiscaux.

C'est un processus de production sous contrainte de délais et de qualité : il doit être efficace. Agir à temps et anticiper les événements certains est une évidence à atteindre. Il doit être géré de bout en bout, de la décision RH à l'impact budgétaire et comptable, et il doit permettre de piloter les ETPT et la masse salariale et de prévoir leur évolution.

### **4.3.1.3 Pour l'État, la rémunération des agents publics de l'État, représente 40 % du budget**

La paye doit être de qualité sur le plan réglementaire et comptable et pilotable, d'où la nécessité de disposer d'un outil décisionnel. Son processus de production doit être auditable, traçable et correctement reflété dans les comptes de l'État. La Cour des comptes doit pouvoir le certifier. Il est nécessaire, dans le cadre de la Lolf, d'avoir une compréhension plus grande de la masse salariale (titre II) et des activités qui la créent.

### **4.3.2 2008 : l'année de la définition des composants du programme interministériel ONP**

En effet, pour définir pleinement les besoins de l'État employeur, de nombreuses clarifications ont été nécessaires.

#### **4.3.2.1 Un corpus de règles simplifié et sous contrôle de la DGAFP**

- aujourd'hui, les règles de paye ne sont pas décrites exhaustivement en termes opérationnels et intégrées dans des outils, leurs modalités d'application comportent des incertitudes ;
- demain, des règles validées par la DGAFP, et les ministères, regroupées dans le Livre blanc seront appliquées de manière homogène par un seul opérateur.

Le premier travail réalisé de recueil des règles (Livre blanc) permet de dire que coexistent plus de 2000 règles, 3000 avec les militaires. Dans le même temps, les ministères et l'opérateur interministériel ONP ont défini et fixé un certain nombre de normes applicables aux systèmes d'information de gestion des ressources humaines des ministères pour traduire les règles de gestion RH et pour s'articuler au futur outil de gestion de la paye.

#### **4.3.2.2 Une organisation recentrée et sous contrôle de l'employeur**

- aujourd'hui : gestion administrative et paye sont séparées, les lieux de gestion sont fréquemment éclatés, la pré-liquidation est une étape complexe, la veille réglementaire n'est pas structurée entre tous les acteurs et il n'y a pas de pilotage de bout en bout du processus ;
- demain, les activités de gestion administrative et de paye des ministères seront intégrées, c'est le ministère qui pilotera le dispositif de collecte, validera les payes et maîtrisera ainsi la qualité et les délais.

La création des pôles d'expertise et de services (PESE), CSP ministériels GA-Paye et d'une fonction de pilotage de la paye a donc été validée. L'intégration des activités de gestion administrative et de paye permettra une fluidification et une maîtrise de l'ensemble de la chaîne. Les ministères travaillent à la future cartographie de leurs PESE.

### 4.3.2.3 Des contrôles simplifiés et rapprochés

- aujourd'hui : une circulation de pièces justificatives ;
- demain : des contrôles automatisés et du contrôle interne distribués sur toute la chaîne au plus près des points de saisie.

Depuis juin 2007, de nombreux échanges ont eu lieu avec la Cour des comptes. Ils ont permis par exemple de préciser la démarche visant à intégrer les problématiques de contrôle interne, d'auditabilité et de traçabilité très en amont dans le programme ONP.

### 4.3.2.4 Des systèmes d'information sûrs et cohérents

- aujourd'hui, une application Pay coûteuse à maintenir, des SIRH hétérogènes et avec des fonctions parfois limitées, quelques SI décisionnels sur des périmètres limités mais pas de SI décisionnel interministériel (SID) ;
- demain, des SIRH harmonisés et articulés avec un SI Paye moderne, un SID et des référentiels partagés.

Cette décision se concrétise dans les ministères par de nombreux travaux de mise en conformité de leur SIRH, notamment sur la couverture complète des agents qui sont sous leur responsabilité et des données les caractérisant. Pour les ministères qui ne disposent pas des infrastructures techniques suffisantes, une offre de SIRH est proposée par l'opérateur de paye. Plusieurs ministères sont déjà intéressés et les premiers travaux ont commencé.

### 4.3.3 2009 sera l'année des décisions structurantes pour des premiers raccordements de ministères dès 2012

L'année 2009 se caractérisera par les choix d'organisations et d'outils : nouveaux SIRH ou SIRH revus pour les ministères, nouvel outil SI Paye, offre SIRH, SI Décisionnel interministériel, poursuite des travaux sur l'organisation de la chaîne RH Paye dans les ministères, organisation de l'opérateur ONP en prestataire de services à l'écoute des ministères. L'objectif sera aussi d'assurer au mieux la coordination, la cohérence et la

sécurité du programme avec la mise en place d'équipes projet dans les ministères comme à l'ONP et d'un pilotage stratégique et opérationnel interministériel.

Le raccordement des premières administrations au nouveau SI paye mis en œuvre par l'ONP est attendu pour 2012, le déploiement sera ensuite poursuivi par paliers successifs. À l'horizon 2016, l'ensemble des payes des agents de l'État sera calculé et géré par l'ONP.

Les bénéfices attendus sont à la fois des gains qualitatifs pour les agents (réduction des erreurs et des délais pour tenir compte des mutations, des promotions et des changements de statuts ou de l'évolution de la situation familiale) et les gestionnaires RH, une amélioration de la qualité réglementaire et comptable, ainsi que des gains liés à l'optimisation des organisations et à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines et de la paye.

## 4.4 Les bourses d'emploi

**Pour les services de l'État et au niveau national**, une bourse interministérielle de l'emploi public a été mise en ligne à l'adresse [www.biep.gouv.fr](http://www.biep.gouv.fr) depuis le mois de juin 2008.

Elle est ouverte à l'ensemble des agents des trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière) ainsi qu'aux personnes handicapées qui postulent pour un recrutement par contrat donnant vocation à titularisation. Certains postes sont également ouverts à des personnes souhaitant travailler sous contrat.

Ce site de publication des postes vacants dans les services de l'État a confirmé qu'il répond aux attentes des agents puisqu'ils ont été plus de 1,5\* million à le consulter, et 20 000 à s'être abonnés pour recevoir des alertes par message ou par flux Rss dès qu'une annonce répondant à leurs critères de sélection est postée. Les recruteurs sont également au rendez-vous avec 6 000 annonces publiées par plus de 250 recruteurs publics (ministères, établissements publics, juridictions ou autorités administratives indépendantes). En moyenne, ce sont donc près de 500 annonces qui sont en ligne chaque jour.

\* Chiffres à la date de juin 2009.

Bienvenue sur le site de la **Bourse interministérielle de l'emploi public**.

La Bourse est un espace destiné à la mise en ligne des emplois vacants proposés par l'ensemble des ministères et de leurs établissements publics afin de favoriser la mobilité des agents. Elle est ouverte à l'ensemble des agents des fonctions publiques de l'Etat, territoriale et hospitalière ainsi qu'aux personnes handicapées qui postulent pour un recrutement par contrat donnant vocation à titularisation.

Certains postes sont également ouverts à des personnes souhaitant travailler sous contrat.

A partir du mois de septembre 2009, la BIEP proposera également des offres de stage dans les services de l'État.

**Rechercher une offre**

Vous pouvez consulter les propositions de postes en parcourant les offres selon les critères de recherche que vous aurez choisis ou en parcourant l'ensemble des offres disponibles.

**Les 10 dernières offres publiées**

Retrouvez ici la liste des 10 dernières offres mises en ligne.

- [DEVELOPPEUR 10/08/2009](#)
- [FORMATEUR/ACCOMPAGNATEUR DES CADRES DU SPORT DE HAUT NIVEAU 10/08/2009](#)
- [chargé de mission à temps plein en charge de l'environnement, de l'agriculture et du développement rural 10/08/2009](#)
- [secrétaire général pour les affaires régionales de Bourgogne 10/08/2009](#)
- [chargé de mission Europe à temps plein auprès du Préfet de la région Alsace 10/08/2009](#)
- [Secrétariat du chef du service de la législation et de la qualité du droit et du département de Faculté normative 10/08/2009](#)
- [Technicien administratif et comptable 10/08/2009](#)
- [Secrétariat de chargé de mission 10/08/2009](#)
- [Sous-directeur des formations professionnelles à la direction générale de l'enseignement scolaire 07/08/2009](#)
- [RESPONSABLE ACHAT PUBLIC 07/08/2009](#)

La BIEP est devenue le support privilégié des campagnes de recrutements ministérielles, mais aussi interministérielles. Par exemple, les ministères de l'Intérieur et de la Santé publient l'intégralité de leurs postes vacants sur la BIEP en accordant à leurs agents une exclusivité de consultation sur leur intranet, pendant une période définie, avant une publication sans restriction sur internet. Certaines campagnes interministérielles de recrutement utilisent également la BIEP : c'est le cas de la sélection des préfigurateurs des futures directions départementales interministérielles qui vont remplacer le 1<sup>er</sup> janvier 2010 les actuelles directions départementales.

La bourse interministérielle de l'emploi public est donc devenue un outil de référence pour l'ensemble des services de l'État. Elle constitue un élément majeur de la démarche de modernisation de la fonction publique axée sur la mobilité et la valorisation des compétences de chaque agent.

**Au niveau régional**, à la suite de la circulaire du Premier ministre du 27 février 2009 relative à la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'organisation de l'administration départementale de l'État, des bourses régionales interministérielles d'emploi devront être opérationnelles dans chaque région en 2009. Elles seront développées dans le cadre de la mise en place des plates-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH. Début juin, sept bourses régionales sont opérationnelles<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Dans les régions Picardie, Lorraine, Champagne-Ardenne, Haute-Normandie et Centre. Ces bourses sont accessibles à partir de l'espace « Régions » de la BIEP à l'adresse <http://www.biep.gouv.fr>.

**Pour la fonction publique territoriale**, l'article 23-1 de la loi du 27 janvier 1984 prévoit que :

« Les centres de gestion assurent pour leurs fonctionnaires, y compris ceux qui sont mentionnés à l'article 97, et pour l'ensemble des fonctionnaires des collectivités territoriales et établissements publics affiliés, les missions suivantes, sous réserve des dispositions du II de l'article 12-1 :

[...]

2° La publicité des listes d'aptitude établies en application des articles 39 et 44 ;

3° La publicité des créations et vacances d'emplois de catégories A, B et C ».

En conséquence, des outils « bourse » ont été développés par les centres de gestion qui sont destinataires de l'obligation de publication et de déclaration de vacance d'emploi (exemples : la bourse aux emplois du CIG de la Petite Couronne [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), la bourse de l'association des présidents de centres de gestion [www.fncdg.com...](http://www.fncdg.com...)).

Sur la base des déclarations de vacance de poste transmises aux centres de gestion, le CNFPT assure le recensement des offres et des demandes d'emploi et la publicité légale des créations et vacances d'emplois correspondant aux grades pour lesquels il a compétence pour organiser les concours. ([www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr))<sup>23</sup>.

**Pour la fonction publique hospitalière**, le site internet du Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction propose (en complément d'une publication au journal officiel) la liste des avis de vacance des praticiens hospitaliers à temps plein et des chefs de services. Les responsables d'établissement ont également la possibilité d'utiliser une bourse dédiée à la FPH « 36-15 HOSPIMOB ».

## 4.5 L'École de la GRH

Afin de répondre aux besoins exprimés par les ministères, l'École de la GRH a été créée en mars 2007. Cette École n'est pas une nouvelle structure. Elle repose sur un fonctionnement en réseau regroupant l'ensemble des ministères. Elle vise à professionnaliser les agents qui travaillent ou souhaitent travailler dans le secteur des ressources humaines.

L'École de la GRH, dont un comité de pilotage interministériel définit les orientations, a engagé plusieurs chantiers en ce sens, qui répondent chacun à des enjeux stratégiques différents.

<sup>23</sup> Grades de catégorie A+ (ingénieurs territoriaux, administrateurs territoriaux, conservateurs du patrimoine et conservateurs des bibliothèques).

### **4.5.1 L'organisation de rencontres professionnelles et la mutualisation des ressources**

#### **4.5.1.1 La démarche de mutualisation des ressources**

Elle répond à un besoin très opérationnel. Elle consiste à faciliter un meilleur partage des compétences et des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines publique, secteur en pleine évolution qui nécessite de s'appuyer sur les initiatives et expériences engagées par les différents ministères. Elle a aussi pour principe de faciliter la réflexion collective pour doter l'ensemble de la communauté des ressources nécessaires pour apprendre, collectivement, à construire une politique de GRH.

La mutualisation joue ainsi le rôle de support à l'organisation des rencontres professionnelles qui constituent un temps fort de la vie de l'École de la GRH.

#### **4.5.1.2 - Les rencontres professionnelles**

Elles sont organisées deux fois par an (au printemps et à l'automne) sur plusieurs points du territoire, à l'intention des responsables ressources humaines et formation des ministères, que ce soit au niveau des administrations centrales ou des services déconcentrés. Chaque série de rencontres est bâtie selon un cahier des charges commun et leur organisation est partagée entre la DGAFP (organisatrice de la rencontre de Paris) et les cinq instituts régionaux d'administration (Ira) pour les villes de Toulouse, Marseille, Metz, Nantes, Lyon et Lille.

Depuis le lancement de l'École de la GRH, quatre rencontres professionnelles ont été organisées sur les thèmes suivants :

- la réforme de la formation professionnelle : quelles conséquences pour la GRH et la carrière des agents ? (automne 2007) ;
- gérer les compétences et accompagner les parcours professionnels (printemps 2008) ;
- le recrutement, un dispositif qui évolue (automne 2008) ;
- l'évaluation individuelle et collective, un acte de management (printemps 2009).

Chacune de ces rencontres professionnelles a connu une fréquentation moyenne de 800 à 900 personnes. Les rencontres ont rapidement trouvé leur public car il est constaté, d'une rencontre à l'autre, une part croissante de participants ayant fréquenté au moins une rencontre précédente. La fidélisation des professionnels est donc en plein développement.

Ces rencontres professionnelles offrent des opportunités particulières pour l'École de la GRH. Elles permettent en effet de faire connaître de nouvelles orientations et d'apporter à l'ensemble des participants une information identique sur des chantiers ou des réflexions clés. Elles facilitent également le partage des pratiques professionnelles conduites dans un certain nombre d'administrations. Le retour d'expérience est valorisé car il permet aux participants d'échanger avec les intervenants sur les méthodes mises en œuvre et d'identifier des outils déjà réalisés et pour bon nombre d'entre eux facilement adaptables. L'objectif de constituer un centre ouvert de ressources se trouve au cœur de la démarche de mutualisation.

À titre d'illustration, chaque rencontre professionnelle donne lieu au témoignage d'intervenants qui sont en général des managers opérationnels, exerçant très souvent dans la région ou à proximité de la région où se déroule la rencontre professionnelle. Ils ont pu relater leur propre expérience concernant la formation des membres des jurys de concours, la mise en œuvre de l'entretien professionnel, l'élaboration d'un plan de formation, etc.

#### **4.5.1.3 Le club de la formation de l'École de la GRH**

Venant en complément de la démarche de mutualisation, un club de la formation de l'École de la GRH a été constitué. Il réunit les responsables de formation des ministères qui le souhaitent : il repose donc sur une démarche de volontariat, très ouverte et informelle. L'objectif du club de la formation est de procéder à un échange approfondi entre les participants sur un thème précis et généralement très ciblé. Le club s'est réuni deux fois et a consacré ses travaux aux deux sujets suivants : la place de la formation dans les parcours professionnels ; la mise en œuvre du droit individuel à la formation dans les ministères.

Ces séances de travail sont là encore basées sur les échanges d'expérience, permettant aux ministères de disposer de repères dans la mise en œuvre de chantiers parfois très nouveaux.

#### **4.5.1.4 Perspectives concernant le développement de la mutualisation dématérialisée**

La réflexion concernant la constitution d'un réseau de partage de connaissances est en cours, à partir d'une plate-forme web. Un tel réseau donnera vie au quotidien à la « boîte à outils » que l'École de la GRH a pour objectif de promouvoir et développer au service de l'ensemble de la fonction publique de l'État.

Cette réflexion s'appuie notamment sur l'intérêt que suscite le site internet du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique (<http://www.fonction-publique.gouv.fr/>) qui accueille déjà plusieurs pages

concernant l'École de la GRH et met en place les premiers éléments de partage des connaissances à travers une base documentaire réalisée à l'occasion des rencontres professionnelles.

### **4.5.2 La labellisation des formations**

#### **4.5.2.1 Intérêt de la labellisation**

Le second axe d'actions de l'École de la GRH concerne la labellisation des actions de formations du domaine des ressources humaines. Son objectif est de repérer des actions permettant à des professionnels (acteurs opérationnels ou cadres) d'acquérir ou de développer leurs compétences dans le domaine des ressources humaines, que ce soit à l'occasion d'une adaptation à l'emploi ou dans une perspective de développement de leurs parcours.

La labellisation présente un intérêt pour l'administration ou l'établissement qui organise la formation. Elle apporte en effet une visibilité et une promotion accrues à l'action concernée. Peuvent être labellisées les actions de formation continue du domaine « ressources humaines » dispensées par les services de formation des ministères, leurs services déconcentrés ou leurs établissements publics. La labellisation « École de la GRH » constitue ainsi une signature tant de qualité que de notoriété. Elle doit également favoriser la mutualisation ou les échanges entre administrations, appelées ainsi à partager leurs expériences, emprunter les meilleures idées, voire conventionner pour bénéficier des offres de formation les plus pertinentes en matière de GRH ainsi reconnues sur le « marché ».

La labellisation procure aussi un avantage évident pour l'agent qui participe à la formation car la qualité de celle-ci bénéficie d'une reconnaissance interministérielle. C'est un atout majeur dans la construction d'un parcours de compétences ou d'un projet de développement professionnel pouvant par exemple déboucher sur une mobilité.

Pour les recruteurs publics, qui exigent de plus en plus de leurs futurs collaborateurs des compétences opérationnelles reconnues, la labellisation constitue une référence facile à identifier dans le parcours de formation d'un candidat à un poste dans le domaine des ressources humaines.

#### **4.5.2.2 Bilan de la campagne 2008 de labellisation des formations**

Une première campagne de labellisation a été lancée en avril 2008 auprès des ministères. Elle a permis de décerner un label à cinq actions de formation :

- adaptation à l'emploi des gestionnaires RH (formation organisée par la DRH du ministère des Affaires étrangères et européennes) ;

- gestion prévisionnelle des ressources humaines, ainsi que négociation avec les partenaires sociaux (formations organisées par le Centre de formation au management de la Défense) ;
- insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (formation organisée par l'Ira de Metz) ;
- mise en œuvre d'une Gpeec (formation organisée par l'Institut de gestion publique et de développement économique - IGPDE).

#### **4.5.2.3 Lancement de la seconde campagne de labellisation en 2009**

Pour l'année 2009, une seconde campagne de labellisation est lancée.

Au titre de cette seconde campagne de labellisation (printemps 2009), le label « École de la GRH » pourra être délivré pour des actions de formations se rattachant aux emplois ou fonctions suivants :

- gestionnaire de personnels ;
- responsable du conseil en mobilité et carrières ;
- responsable des ressources humaines ;
- membre de jury de concours ;
- gestionnaire de concours ;
- responsable de formation ;
- responsable GPRH ;
- responsable ou chargé du recrutement ;
- fonction RH du cadre de proximité.

#### **4.5.2.4 Le comité de labellisation**

Le comité de labellisation a pour mission de proposer au ministre chargé de la fonction publique l'attribution du label « École de la GRH » aux formations du domaine « gestion des ressources humaines » qui lui sont présentées.

Le comité de labellisation est ainsi composé :

- un président, désigné par le ministre chargé de la fonction publique pour ses compétences en matière de gestion des ressources humaines ;
- quatre membres de l'administration ayant développé une expertise en gestion des ressources humaines et formation du secteur public ;
- trois experts représentant le monde de l'entreprise (directeurs de ressources humaines) ou de l'université (ayant l'une d'une qualité suivante : enseignants chercheurs de l'Université, professeurs de grandes écoles ou assimilés).

Les membres du comité sont désignés par le ministre chargé de la fonction publique après recueil d'une liste de noms auprès du comité de pilotage. Le comité de labellisation délibère valablement dès lors qu'au moins six de ses membres sont présents.

Le rapporteur du dossier est un représentant du ministère dont le dossier est examiné par le comité de labellisation.

Le comité de labellisation est assisté d'un secrétariat permanent chargé d'instruire les demandes de labellisation. Ce secrétariat est assuré par la DGAFP qui gère les demandes de labellisation. Le secrétariat permanent assure la diffusion des décisions du comité de labellisation.

### **4.5.3 La construction de référentiels de formation**

Avec la construction de référentiels de formation, il s'agit de doter le secteur de la GRH de référentiels de formation permettant de mieux traduire, en terme de formation, les compétences clés à détenir dans les métiers de la GRH. Ces référentiels s'appuient sur ceux élaborés dans le cadre du RIME.

Ces référentiels font partie intégrante de la démarche de labellisation, les actions de formation qui seront labellisées devant s'articuler avec le référentiel de formation correspondant.

À ce jour, neuf référentiels métiers, compétences et formation ont été réalisés et servent de support aux actions pouvant être présentées à la labellisation de l'École de la GRH.

Les travaux concernant ces référentiels se poursuivent en 2009 et porteront sur les référentiels liés aux fonctions et métiers de la filière « hygiène et sécurité » : inspecteur hygiène et sécurité, médecin de prévention, agent chargé de la mise en œuvre de la réglementation en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail (Acmo), membre de comité d'hygiène et de sécurité. Ces travaux devraient constituer la fin du processus d'élaboration des référentiels de formation de l'École de la GRH.

Ces actions ne préjugent bien entendu aucunement de développements ultérieurs de l'École de la GRH autour d'autres axes de travail.

### **4.5.4 La création de clubs régionaux de l'École de la GRH à Lyon et à Nantes**

Deux clubs régionaux de l'École de la GRH ont vu le jour au début de l'année 2009, à l'initiative des Instituts régionaux d'administration de Lyon et de Nantes.

À Lyon, le club régional de l'École de la GRH réunit une quarantaine de personnes : secrétaires généraux, DRH, responsables de formation, responsables opérationnels de services déconcentrés et établissements publics. Le club lyonnais se réunit toutes les huit semaines et traite de thèmes arrêtés d'un commun accord. Des experts extérieurs sont sollicités en tant que de besoin.

Les premiers travaux du club régional de Lyon ont donné lieu, entre autres, à une communication de la déléguée régionale à la formation de Rhône-Alpes au sujet de la formation interministérielle déconcentrée. La mise en place du conseil en mobilité carrière a également été abordée, ainsi que l'accompagnement des restructurations.

À Nantes, le club régional de l'école de la GRH s'est constitué dans le souci d'apporter à l'encadrement des pistes de réflexion et d'initiative à une période où la réforme de l'État l'engage très fortement. Il s'agit donc bien d'une déclinaison territoriale de la démarche de mutualisation des initiatives et de la réflexion. Le club tiendra une réunion trimestrielle. Les premiers travaux ont concerné notamment les questions de l'évaluation dans le contexte de l'expérimentation de l'entretien professionnel.

#### **4.5.5 Expérimentation d'un séminaire de recherche interministériel à Metz**

L'Institut régional d'administration de Metz réalise, au cours de l'année 2009, un séminaire de recherche consacré à la gestion des âges dans la fonction publique. Cette démarche nouvelle de l'École de la GRH est lancée à titre expérimental. Elle permettra pendant plusieurs mois à plusieurs responsables de ressources humaines d'administrations déconcentrées de mettre en commun leurs pratiques, préoccupations et propositions de résolution concernant cette thématique qui prend une place croissante dans les politiques de GRH. Les travaux de ces responsables opérationnels seront appuyés par un enseignant-chercheur, ce qui constitue une nouveauté en termes méthodologiques pour l'École de la GRH.

#### **4.5.6 La lettre de l'École de la GRH**

Une lettre d'information, La lettre de l'École de la GRH, a été lancée en décembre 2008 sous forme électronique. De périodicité trimestrielle, cette Lettre fait connaître l'actualité de la GRH ainsi que les bonnes pratiques des ministères. Deux numéros réguliers ont déjà été publiés ainsi qu'un numéro spécial consacré au bilan des quatrièmes rencontres professionnelles de l'École de la GRH, dédiées au thème « l'évaluation individuelle et collective, un acte de management ».

Bien que lancée très récemment cette Lettre a déjà trouvé un large public, plus de 1 600 abonnements ayant été enregistrés.

### **4.5.7 Perspectives de développement de l'École de la GRH**

Des pistes de développement de l'École de la GRH sont actuellement à l'étude, afin de répondre à la demande croissante de mutualisation de la part des ministères.

Parmi ces pistes figure la création d'un nouvel axe dédié à la formation interministérielle que la DGAFP propose directement à certains publics ciblés.

C'est le cas notamment de la formation proposée à l'encadrement supérieur et aux cadres dirigeants des administrations de l'État, qui font l'objet d'un partenariat pédagogique avec l'Ena.

L'émergence de besoins de formations destinés à acquérir de nouvelles compétences devrait également être prise en compte directement dans le champ d'intervention de l'École de la GRH : une telle démarche concerne la formation interministérielle à la prise de poste que propose la DGAFP à l'intention des conseillers mobilité-carrière des différents ministères.

# ANNEXES

---



## **Annexe I**

Plans de gestion prévisionnelle  
des ressources humaines des ministères

## **Annexe II**

Liste des principaux textes Fonction publique

## **Annexe III**

Les publications 2008-2009 de la DGAFP



# **Plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines des ministères**



## Sommaire des plans GPRH ministériels

Ministère des Affaires étrangères et européennes .....	265
Ministère de l'Agriculture et de la Pêche .....	285
Ministère de la Culture et de la Communication .....	309
Ministère de la Défense .....	321
Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire .....	381
Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire/ Aviation civile .....	395
Ministère de l'Éducation nationale .....	415
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche .....	441
Ministères économique et financier .....	463
Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (hors Police nationale) .....	479
Ministère de l'Intérieur, Outre-mer et Collectivités territoriales (Police nationale) .....	495
Ministère de la Justice .....	499
Ministère de la Santé et des Sports .....	533
Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville .....	561
Services du Premier ministre .....	575

Les intitulés des ministères correspondent à ceux en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2009.



# **Ministère des Affaires étrangères et européennes**



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère des Affaires étrangères et européennes - 2009

Le ministère des Affaires étrangères et européennes, qui concourt à trois des missions de l'État définies par la nomenclature budgétaire (« action extérieure », « médias », « aide publique au développement ») s'appuie, pour exercer ses fonctions régaliennes, sur un personnel qualifié à structure spécifique, 60 % de ses agents n'étant pas titulaires de la fonction publique.

Les orientations stratégiques en termes de GRH retenues par le ministère des Affaires étrangères et européennes s'inscrivent dans le cadre tracé par la revue générale des politiques publiques et les livres blancs, « Affaires étrangères et européennes » et « Fonction publique » et sont guidées par un plan triennal 2009-2011 de réduction des effectifs.

Ce plan s'appuie sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

### I. Contexte sociologique et juridique

Le tableau « composition des effectifs du MAEE », montre l'ouverture du MAEE. Les effectifs sont répartis ainsi : **1/3 des agents titulaires** (majoritairement à l'administration centrale), de **1/3 d'agents contractuels** (recrutés sur le marché du travail ou dans d'autres administrations) et de **1/3 d'agents de droit local** (principalement personnels de service et de bureau, recrutés localement).

#### A) Baisse des effectifs et nombreux départs à la retraite

**1 - Les agents titulaires du ministère** sont recrutés très majoritairement par des concours spécifiques (seuls 8 sur 93 recrutements sont issus de formations interministérielles) pour pourvoir les emplois permanents et leur déroulement de carrière est caractérisé par une très forte mobilité, géographique, internationale et fonctionnelle.

Compte tenu de leur démographie, 40 % d'entre eux devant partir à la retraite d'ici 2016, la prévision en termes de recrutement et de parcours professionnel les concernant requiert, avant même la mise en service des nouveaux outils informatiques de gestion des ressources humaines, un degré de précision élevé (plan de recrutement 2006-2012).

Cette évolution est renforcée par le contrat triennal de modernisation (2006-2008), signé avec le ministère du Budget, qui a donné lieu à la suppression de 419 ETP (320 postes ont été transférés vers l'agence française du développement) entre 2006 et 2008, et plus de 800 si on compte les transferts au ministère de l'Immigration. Le contrat prévoit également un repyramidage des agents titulaires, avec un rajeunissement

et une réduction du nombre des cadres supérieurs, partiellement compensé au niveau « A-type ».

Pour des raisons démographiques conjoncturelles, mais surtout du fait des restructurations du réseau consulaire qui a conduit à fermer de nombreux consulats généraux, le MAEE s'est engagé à réduire le sureffectif de l'encadrement supérieur par diverses mesures d'ores et déjà en application (réduction des recrutements et des promotions, mobilité extérieure, « outplacement »).

### 2 - Contractuels

Les cinq programmes du ministère requièrent des compétences extrêmement diverses, en particulier dans les domaines de la sécurité, de la coopération culturelle et scientifique, de l'aide au développement ou de l'audiovisuel extérieur. Ils justifient donc le recrutement important d'agents pour une durée déterminée, des contractuels (qui sont souvent des agents détachés d'autres ministères), des volontaires internationaux ou des militaires. Ces recrutements feront aussi l'objet d'une réduction.

*Documents :*

- le **plan de recrutement pluriannuel 2009-2012** qui intègre prévisions de sorties et d'entrées et les objectifs qualitatifs et en termes d'ETP constitue un outil de pilotage opérationnel. Il est mis à jour régulièrement et fait l'objet d'une transmission périodique au contrôleur financier et donne lieu à une information des organisations syndicales ;
- le tableau « **répartition trimestrielle du plafond d'emploi** » permet de produire chaque trimestre un tableau de la consommation des ETP par programme, catégories Lof et corps et type de population ;
- la **pyramide des âges** illustre le vieillissement de la population du ministère, posant à terme le problème de nombreux départs à la retraite et son corollaire, des à-coups brutaux dans les recrutements ayant des conséquences sur la fluidité des promotions futures.

Le plan triennal 2009-2011 prévoyant la suppression de 700 ETP (pour 900 départs à la retraite) montre que ministère accentue sa politique de réduction des effectifs après le contrat de modernisation 2006-2008 qui visait une baisse de 133 titulaires, de 128 contractuels de droit public et d'une centaine de contractuels de droit local de 2006-2008, objectifs tous atteints.

### **B) Un redéploiement vers les zones d'influence**

Le tableau ci-après décrit la **répartition par région de nos effectifs à l'étranger (expatriés et RL)**, et leur évolution depuis que, dans le cadre du passage à la Lof, le dialogue de gestion a été mis en place (la charte du dialogue de gestion de 2006 institue une procédure collégiale originale de

gestion prévisionnelle de l'emploi, des ressources humaines dans les réseaux à l'étranger et à l'administration centrale, impliquant les postes diplomatiques et consulaires, les directions géographiques et fonctionnelles, les responsables de programme, l'inspection générale et la direction des ressources humaines qui anime ce dialogue).

%	Part mai 2008	Part mai 2006	Évolution
DAOI	27,4	28,9	- 4,8 %
DCE	18,7	18,7	0,0 %
ANMO	16,4	15,8	3,8 %
AS	14,2	13,8	2,9 %
AME	14,0	14,3	- 2,1 %
EUC	6,5	6,3	3,2 %
RP	2,9	2,1	38,1 %

Conformément aux orientations interministérielles 2008, les pays émergents (Asie et Europe orientale) connaissent une forte augmentation, par un redéploiement des moyens affectés en Afrique et en Amérique latine. La forte croissance dans les représentations permanentes est essentiellement due à la présidence française du Conseil de l'Union européenne que le MAEE a assumé sur ses propres ressources, sans aucun moyen supplémentaire. La croissance des effectifs au Moyen-Orient est essentiellement due à la réouverture de consulats en Algérie.

Ce redéploiement des effectifs vers les zones émergentes depuis plusieurs années a conduit à la transformation en Europe d'une douzaine de consulats en postes à gestion simplifiée.

## II. La RGPP et ses conséquences au MAEE sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines

### A) Sur le réseau diplomatique : modularité et interministérialité

#### 1 - Modularité

Le Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France a préconisé de « maintenir l'universalité du réseau » qui constitue un avantage comparatif indéniable pour notre diplomatie d'influence (160 ambassades bilatérales, 21 représentations auprès d'organisations internationales et 97 consulats généraux et consulats). La révision générale des politiques publiques (RGPP) a décidé de préserver cette universalité, ce qui impose une démarche d'adaptation du format des postes diplomatiques qui tienne compte des enjeux de la relation avec la France

et de la préservation de nos intérêts. Les ambassades sont désormais réparties en trois formats : ambassades à missions élargies, à missions prioritaires, à missions spécifiques.

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques, cette modulation du format des ambassades se traduit par trois mesures :

- mesure 98 : transformation d'une trentaine d'ambassades en postes de présence diplomatique simple à format allégé et simplifié ;
- mesure 99 : lissage des formats d'exception dans les ambassades où les moyens sont les plus importants ;
- mesure 316 : le réseau de l'État à l'étranger est recalibré selon une double logique de modularité et d'interministérialité.

À l'issue d'un dialogue avec les responsables de programmes budgétaires et les chefs de poste, l'évolution triennale des moyens des postes pour 2009-2011 doit être arrêtée entre mars et avril 2009, après la notification de la programmation annuelle des effectifs (février-mars 2009).

Les 8 postes « à format d'exception » (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Italie, Maroc, Sénégal et Madagascar) représentaient en mai 2008 un total 2228 ETP. L'objectif est de porter ce plafond entre 2118 et 2043 ETP à l'horizon de 2011. D'autre part, la trentaine de postes « de présence diplomatique » à format allégé représentait en mai 2008 un effectif total de 670 ETP. L'objectif serait de porter ce plafond entre 579 et 529 ETP à l'horizon de 2011. Mais cet objectif est à prendre avec beaucoup de prudence : l'évolution des effectifs dépend des enjeux spécifiques de chaque poste (exemple : des enjeux de coopération culturelle, ou enjeux de sécurité).

## 2 - Interministérialité

Le Comité interministériel des réseaux internationaux de l'État (Corinte) a été créé par un décret du 17 février 2009 et prend la suite du Cimee (comité interministériel des moyens de l'État à l'étranger). La prochaine réunion en mars portera sur l'interministérialisation de l'informatique de l'État dont les réseaux seront réorganisés. Les centres régionaux d'assistance des systèmes d'information et de communication (Crasic) seront réduits de 28 à 21.

L'interministérialité touchera également les services de gestion : des services administratifs et financiers unifiés (Safu) chargés de l'ensemble des fonctions de gestion des services du ministère au sein des ambassades ont été mis en place par circulaire interne du 18 juillet 2005. Le Cimee dans sa réunion du 25 juillet 2006 étend la compétence des Safu aux fonctions de gestion de l'ensemble des services au sein de l'ambassade, quel que soit leur ministère de rattachement, donnant ainsi naissance aux services administratifs et financiers unifiés à vocation

interministérielle (Safui). En avril 2008, le conseil de modernisation des politiques publiques a décidé la mise en place systématique de services communs de gestion qui remplaceront les Safui. Le département entend généraliser ces services communs de gestion à l'ensemble des ambassades au 31 décembre 2009. Au 1<sup>er</sup> janvier 2009, 45 postes se sont déjà dotés d'un Safui. Dans le cadre de l'élaboration de plans triennaux d'évolution des moyens des postes, le Département entend donner instruction aux ambassades de préparer la constitution de ces services, tout en étant conscient de la réticence de certains ministères. Le ministère entend obtenir une compensation des effectifs des départements ministériels dont la tâche sera allégée.

La réorganisation du réseau diplomatique autour de la modularité et de l'interministérialité aura un fort impact sur les gestions des ressources humaines dans la mesure où elle renforcera la polyvalence des agents et mettra l'accent sur les fonctions d'encadrement.

## **B) En administration centrale**

La politique de rationalisation des moyens passe par un développement de la performance, une mutualisation accrue de services en administration centrale, une externalisation de certains services et des regroupements immobiliers.

### **1 - Mutualiser**

- Service central des achats : le MAEE a arrêté (note SG/2008 - 336 du 10/04/2008) la création d'un service central des achats au 1<sup>er</sup> janvier 2009 qui est chargé de centraliser l'ensemble des achats courants du Département. Ce service englobe le bureau des marchés et s'adjoindra de nouvelles compétences et de nouveaux agents redéployés à partir des directions et services qui assurent eux-mêmes leurs achats. Mais il est encore trop tôt pour déterminer les transferts d'ETP par direction et service.
- Foncière de l'État à l'étranger : dans le cadre de la RGPP, le conseil de modernisation des politiques publiques du 14 avril 2008 a décidé de la création pour 2009 d'une Foncière de l'État à l'étranger, c'est-à-dire d'une structure publique susceptible d'assurer le portage des immeubles que possèdent l'ensemble des ministères pour l'exercice de leurs missions à l'étranger. Les structures, les effectifs, la nature des relations que ce nouvel acteur entretiendra avec les ministères concernés et ses modes de financement ne sont pas encore définis. Sa mise en place sera progressive (période d'expérimentation de deux ans).
- Création d'un centre des services partagés : le projet Chorus piloté par l'Agence pour l'informatique financière de l'État doit se substituer à l'ensemble des applications de comptabilité existantes (Accord).

Le ministère procède au regroupement de la saisie ou à sa « mutualisation » dans des centres de services partagés (CSP), agissant comme prestataires des services dépensiers. La bascule des programmes des ministères vers Chorus doit avoir lieu au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

### 2 - Regroupements immobiliers

Ils auront pour objectif de recentrer les services du ministère, d'offrir des conditions de travail plus modernes et de mieux accueillir les chercheurs dans le service d'archives. Les services hors Quai d'Orsay sont regroupés rue de la Convention dans les bâtiments de l'ex-Imprimerie nationale et un nouveau centre d'archives a été construit à la Courneuve. Ces regroupements entraîneront une externalisation d'emplois techniques tels que les fonctions de gardiennage, de maintenance, d'accueil, de nettoyage qui aura un impact sur les besoins en matière d'adjoints techniques.

La création de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (DGM) à partir de la fusion de la direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID), de la direction des affaires économiques et financières, et de services de la direction des Nations-unies et des organisations internationales a pour objet de donner au MAEE les moyens de concevoir et de mettre en œuvre une réponse globale à l'ensemble des enjeux liés à la mondialisation. Elle sera ainsi dotée de quatre directions : Direction de l'économie globale et des stratégies du développement, Direction des biens publics mondiaux, Direction de la politique culturelle et du français, Direction des politiques de mobilité et d'attractivité. La mise en place de cette direction générale nécessitera le recrutement de spécialistes externes au département.

Parallèlement, le ministère renforce les directions géographiques en y transférant une partie des effectifs de la DGCID.

Conformément aux recommandations du Livre blanc, le ministère travaille à la conception et à la mise en place de l'École diplomatique et consulaire (EDC) au premier semestre 2010, qui remplacerait l'Institut diplomatique et l'Institut de formation aux affaires administratives et consulaires à Nantes. L'EDC serait en charge de l'ensemble de la formation professionnelle (formation initiale et formation continue) des agents du MAEE (toutes catégories confondues). L'école s'articulerait autour de trois piliers :

- la formation aux affaires consulaires (actuel Ifaac) pour les agents B et C ;
- le centre de formation linguistique pour tous les agents ;

- la formation diplomatique avec deux temps forts dans la carrière :
  - un cycle de formation initiale à destination de tous les nouveaux agents de catégorie A ;
  - un cycle de perfectionnement des cadres du MAEE en milieu de carrière (en remplacement de l'actuelle session annuelle de « *l'institut diplomatique* »).

### III. Vers une gestion des compétences plus systématique

#### **A) Une nouvelle approche par emploi type et par métier (répertoire Nomade)**

Le MAEE a finalisé son répertoire des métiers et des compétences par le biais du répertoire Nomade. Les fiches métier sont classées au sein de filières (direction générale, politique, consulaire, coopération et action culturelle, communication, administration, informatique, logistique et patrimoine). Cette cartographie désormais complète des métiers exercés au sein du ministère a alimenté les programmes de formation et servi de base à l'évaluation de l'ensemble des agents en 2008 (programme Fanev).

Une enquête sur les compétences détenues au ministère permet à partir des résultats de l'évaluation 2008 de donner une première carte des compétences détenues au sein du ministère et des compétences dont le ministère aura besoin. Cette évaluation a concerné 5725 personnes, soit l'ensemble des agents titulaires du MAEE, de catégorie A, B ou C.

#### **B) Les compétences détenues par les agents du ministère par catégories (A, B, C)**

Les catégories A travaillent majoritairement dans le domaine politique (40 % des agents de cette catégorie). Les métiers les plus courants sont conseiller politique en poste ou administration centrale, conseiller négociateur, numéro deux d'ambassade. Les agents de catégorie A ont également un rôle d'encadrement dans les filières direction générale et consulaire : consul général ou consul (99), cadre dirigeant d'administration centrale (57), coordinateur administration générale ou dans le domaine de la coopération (responsable sectoriel filière coopération et culturelle).

De telles fonctions requièrent des compétences relationnelles pour gérer et animer une équipe dans un contexte culturel différent, ainsi que des connaissances spécifiques : anglais et langue du pays, connaissance d'une autre zone et d'une autre culture, du droit public, des institutions internationales, et des questions communautaires.

Les agents de catégorie B exercent des compétences d'encadrement dans les domaines consulaires (chef de section consulaire, chef de chancellerie, chef de service des visas). Ils sont également présents dans les filières administratives en tant que gestionnaires (gestionnaire budgétaire et financier, régisseur, gestionnaire des personnels) et exercent des compétences spécialisées en informatique : spécialiste des systèmes d'information, chargé de la protection de l'information diplomatique.

Exercer de telles responsabilités implique des savoir-faire spécifiques : gérer une équipe, former et encadrer des agents de recrutement local, faire face aux crises ou aux menaces, accueil du public, respect des règles de confidentialité.

Les compétences techniques sont indispensables et doivent être régulièrement actualisées : culture juridique et connaissance de la réglementation applicable, connaissance de l'organisation administrative et des différents métiers du MAEE, connaissances en informatique et sur la Lolf, connaissance de langues étrangères dont l'anglais, maîtrise des divers domaines consulaires tels que la nationalité, le notariat, l'état civil.

Les agents de catégorie C exercent le plus souvent des compétences d'exécution dans les filières d'administration : un peu plus d'un tiers occupent les postes d'assistant administratif et de secrétaire. Viennent ensuite des métiers dans le domaine logistique : gestionnaire courrier et archives courantes et gestionnaire de ressources documentaires et éditoriales occupent près de 30 % des effectifs totaux. Un peu moins de 25 % des effectifs exercent dans le domaine consulaire les métiers de vérificateur de dossier des visas et de chargé des diverses affaires de chancellerie.

Là aussi, des savoir-être sont indispensables (travailler en équipe, dialogue, sens de la confidentialité, faire face aux crises et tensions, rigueur, faire preuve esprit de synthèse et d'organisation), de même que des compétences techniques (connaissance de l'organisation administrative du MAEE et de la réglementation, comptabilité publique, bureautique, gestion documentaire, informatique et TIC).

Les résultats de cette enquête ont permis de dégager des compétences communes à tous les agents titulaires travaillant au MAEE, aussi bien en ce qui concerne le savoir être (sens du travail en équipe, faire face aux crises et tensions, respect de la confidentialité), que les connaissances spécifiques (connaissance de l'anglais et d'une autre langue et culture étrangère), ainsi que les contraintes propres au MAEE (exercice à l'étranger et forte disponibilité).

Cette approche a ses limites : elle ne concerne que les agents titulaires, c'est-à-dire le tiers des agents du ministère. De plus, il s'agit de compétences déclarées lors de la campagne d'évaluation Fanev, sur des fiches de postes génériques. La spécificité de certains postes pouvant mélanger les

caractéristiques de plusieurs postes génériques n'a pas été prise en compte. Les évaluations Fanev ne prennent en compte que les compétences génériques sur un poste présent mais ne donnent pas un aperçu du parcours d'un agent, ni de ses spécialités. L'avènement du système d'information des ressources humaines (SIRH) qui a pris du retard devrait pallier ces insuffisances.

### **C) Les compétences d'avenir**

**1 - La création de la DG mondialisation rend nécessaire un recours accru à des spécialistes**, ce qui favorisera des métiers tels que conseiller spécialisé au sein des postes, chargé de conseiller le chef de mission diplomatique sur des questions nécessitant une expertise (domaines économiques, de la finance internationale, commerciaux, de défense, sécurité, douanes, environnement, climat...) ou experts auprès d'institutions étrangères ou d'organisations internationales dans des domaines spécialisés).

**2 - Le contexte de réduction des dépenses publiques et de transformation du rôle de l'État implique que le ministère ait une vision prospective et un sens de l'évaluation des politiques publiques.**

Les métiers suivants sont donc appelés à se développer : conseiller d'études et analyses (réflexions prospectives pour aider à la prise de décision stratégique du ministère) et chargé d'études (volet évaluation des politiques publiques). Ces métiers exigent une capacité à dialoguer avec des experts et à travailler en réseau.

Les services de l'État sont confrontés à des publics de plus en plus divers et de plus exigeants et désireux de bénéficier d'un accueil individualisé, ce qui donne **une importance renouvelée aux métiers liés à l'accueil** et à l'e-administration (vote, carte nationale d'identité).

En particulier les métiers dans le domaine consulaire, y compris au profit du ministère de l'Immigration (chef de service des visas ou vérificateur dossiers visas, ou chargé état civil et nationalité, chef de l'administration des Français de l'étranger). En plus des connaissances juridiques inhérentes à ces métiers, (notamment législation du pays de résidence), ces métiers exigent des capacités relationnelles (qualité d'écoute et d'accueil malgré des situations parfois tendues, faire face à la diversité des publics).

**3 - Importance des métiers supports**

L'ouverture du ministère sur l'extérieur implique le développement des métiers liés à la communication et aux médias : tels que chargé de presse, chargé de communication événementielle ou de communication audiovisuelle, responsable éditorial intranet ou internet, secrétaire de

rédaction. De même, l'utilisation croissante des TIC, notamment à l'étranger, ainsi que l'émergence de nouvelles menaces, impliquent un développement des métiers liés à l'informatique : urbanistes des systèmes d'information (concevoir une évolution cohérente du système d'information), responsable domaine métier, gestionnaire de données et de référentiels métiers, spécialiste des systèmes de sécurité. Le développement de la responsabilité de l'État pourrait par ailleurs favoriser des métiers de consultant juridique interne.

La Lolf et la réforme de la comptabilité publique, mais surtout l'objectif d'unifier les services administratifs et financiers de l'ensemble des administrations représentées dans les ambassades nécessitent de valoriser et développer les compétences en finances publiques (métiers comme gestionnaire budgétaire et financier et contrôleur de gestion).

L'évolution des missions de l'État et la meilleure prise en compte de la diversité (parité, handicap), de la valorisation des compétences et de la performance (évaluation, rémunération au mérite) nécessitent le développement de métiers liés à la valorisation de carrière des agents, avec une approche plus axée sur les métiers comme celui de responsable RH, responsable du conseil en mobilité et carrière.

Le bien-être des agents serait ainsi mieux pris en compte (vieillesse de la population active, exigences accrues en matière de sécurité et de santé au travail) ce qui devrait favoriser des métiers liés à la santé et l'inclusion sociale, tels que gestionnaire de dispositifs sociaux, conseiller experts, médecin, assistante sociale, ou celui de chargé de la prévention des risques professionnels.

Ces orientations ont été prises en compte dans le plan de formation 2009-2011.

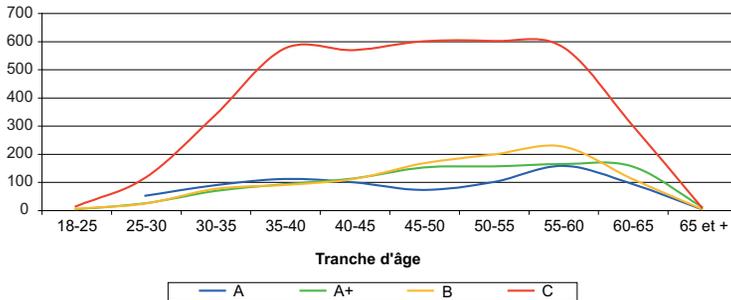
### Février 2009 - répartition des agents titulaires du MAEE (y compris agents détachés et en disponibilité)

	18-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	65 et +	Somme
<b>A+</b>	1	22	66	90	111	150	153	162	153	10	<b>918</b>
<b>A</b>		49	86	109	97	70	98	155	91	1	<b>756</b>
<b>B</b>	3	21	73	87	109	165	195	224	109	2	<b>988</b>
<b>C</b>	11	113	335	572	566	598	599	577	300	7	<b>3 678</b>
<b>Somme</b>	<b>15</b>	<b>205</b>	<b>560</b>	<b>858</b>	<b>883</b>	<b>983</b>	<b>1 045</b>	<b>1 118</b>	<b>653</b>	<b>20</b>	<b>6 340</b>

A + = AMBF - MP (tous grades) - CAE (tous grades).

AMBF : ambassade de France / MP : ministères plénipotentiaires / CAE : conseillers des Affaires étrangères.

## Plans GPRH des ministères

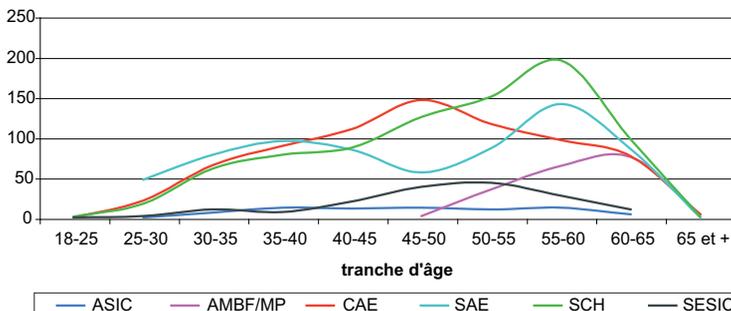


### Février 2009 - effectif corps MAEE (y compris agents détachés et en disponibilité)

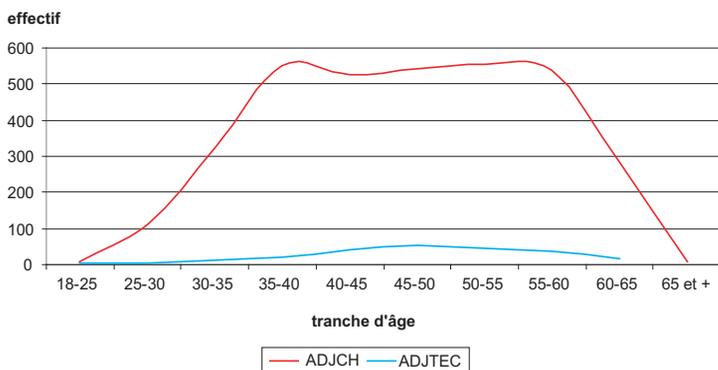
	18-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	65 et +	TOTAL
AMBF/MP						3	36	65	76	5	185
CAE	1	22	66	90	111	147	117	97	77	5	733
SAE		48	79	96	85	57	87	142	86	1	681
ASIC		1	7	13	12	13	11	13	5		75
SCH	2	18	62	79	88	126	151	196	98	2	822
SE SIC	1	3	11	8	21	39	44	28	11		166
ADJCH	8	110	324	552	526	544	554	538	284	7	3 447
ADJTEC	3	3	11	20	40	54	45	39	16		231
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>205</b>	<b>560</b>	<b>858</b>	<b>883</b>	<b>983</b>	<b>1 045</b>	<b>1 118</b>	<b>653</b>	<b>20</b>	<b>6 340</b>

AMBF : ambassade de France / MP : ministères plénipotentiaires / CAE : conseillers des Affaires étrangères. SAE : secrétaire des AE / ASIC : attachés des services d'information et de communication / SCH : secrétaires de chancellerie / Sasic : secrétaires des systèmes d'information et de communication / ADJTECH : adjoint technique / ADJCH : adjoint chancellerie.

### Février 2009 : répartition A et B par corps et tranche d'âge (y compris agents détachés ou en disponibilité)



**Février 2009 : répartition C par corps et tranche d'âge  
(y compris agents détachés ou en disponibilité)**

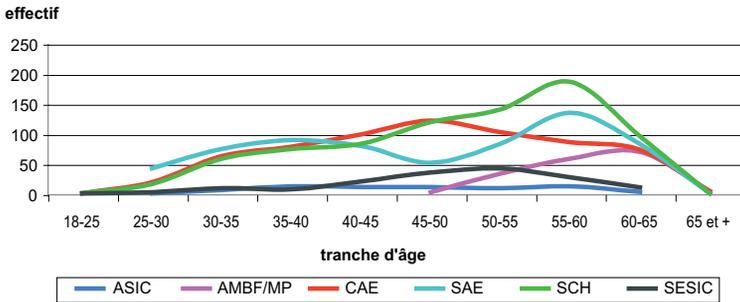


**Février 2009 - Effectif corps MAEE  
(hors agents détachés, en disponibilité, congé parental, hors cadre)**

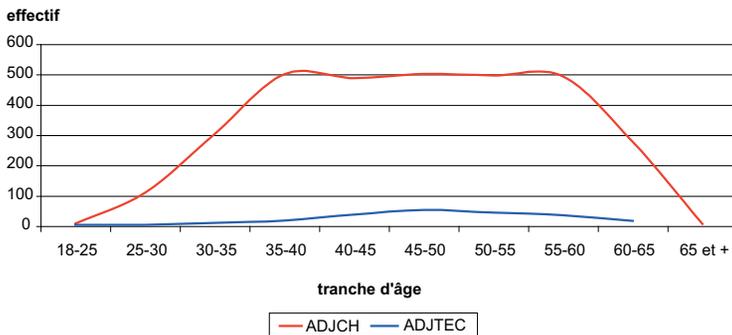
	18-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	65 et +	TOTAL
AMBF/MP						3	34	59	70	5	171
CAE	1	20	63	79	99	122	103	86	74	5	652
SAE		43	75	90	80	52	84	135	83	1	643
ASIC		1	7	13	12	12	10	13	4		72
SCH	2	17	59	75	84	120	141	187	96	1	782
SESIK	1	3	10	8	21	36	43	28	11		161
ADJCH	8	109	303	500	487	502	496	493	277	7	3 182
ADJTEC	3	3	10	18	37	53	44	35	16		219
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>196</b>	<b>527</b>	<b>783</b>	<b>820</b>	<b>900</b>	<b>955</b>	<b>1 036</b>	<b>631</b>	<b>19</b>	<b>5 882</b>

AMBF : ambassade de France / MP : ministères plénipotentiaires / CAE : conseillers des Affaires étrangères.  
SAE : secrétaire des AE / Asic : attachés des services d'information et de communication / SCH : secrétaires de chancellerie / SesiK : secrétaires des systèmes d'information et de communication / ADJTECH : adjoint technique / ADJCH : adjoint chancellerie.

### Février 2009 : répartition A et B par corps et tranche d'âge (hors agents détachés, en disponibilité, congé parental, hors cadre)



### Février 2009 : répartition C par corps et tranche d'âge (hors agents détachés, en disponibilité, congé parental, hors cadre)

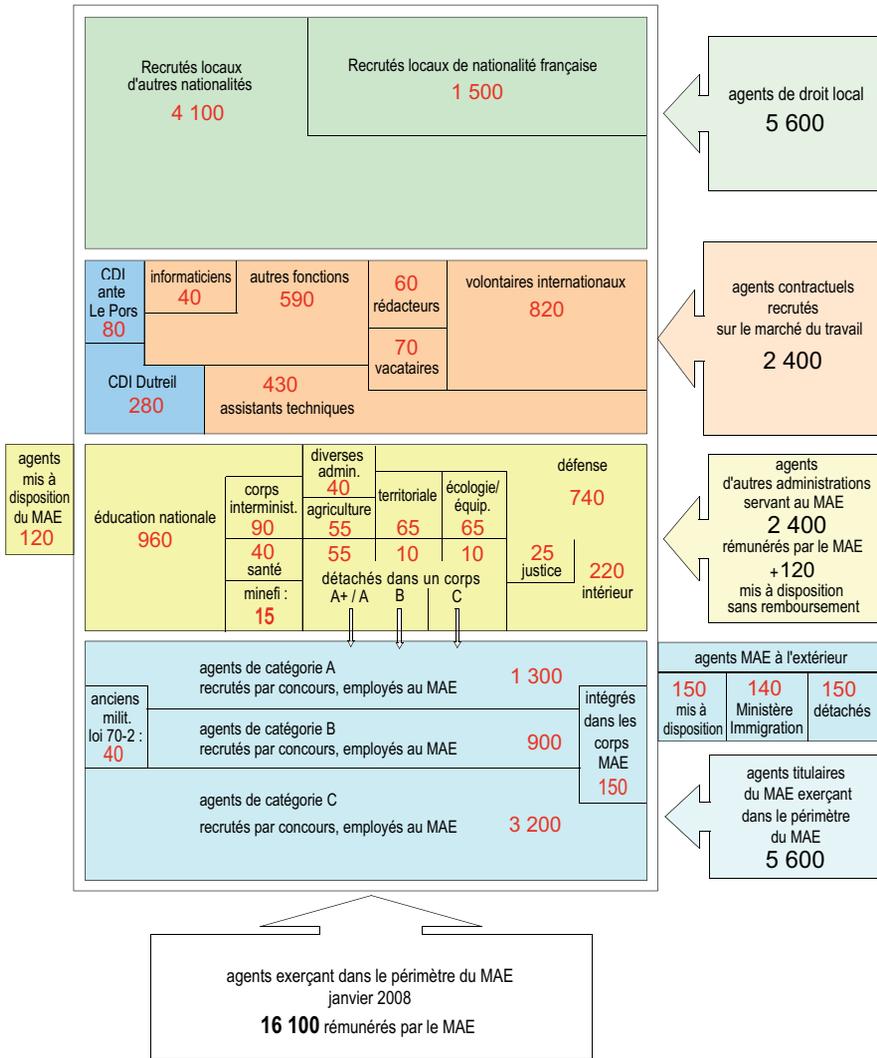


### Effectifs en poste au 31 décembre 2008 : 15 761,27

CENTRALE	3 642,01	23,11 %	Paris	2 743,56	3 174,18 G1 - titulaires et CDI
			Nantes	763,77	
			Colmar	3,00	
			Strasbourg	10,81	
			Autres (MAD sortantes)	120,87	
ÉTRANGER	12 119,26	76,89 %	Ambassades	160	3 016,24 G2 - titulaires et CDI
			CG et consultants	97	2 944,29 G3 - CDD
			RP	17	644,00 G4 - MHB
			Autres postes diplomatiques	14	5 514,73 G5 - ADL

Source : outils de gestion MAEE.

**Ouvert ou fermé ?  
Les fonctionnaires des Affaires étrangères  
représentent environ 35 % des effectifs du MAE**



## Plans GPRH des ministères

		2006	Réel 2006	2007	Réel 2007	2008	Réel 2008	2009	2010	2011	2012	2006- 2008	2009- 2011	2006- 2012	
MP	+	promotions	11	13	12	12	12	13	11	11	11	11	38	33	82
	+	détachement					1					1	0	1	
	-	retraites	-17	-22	-19	-20	-16	-18	-9	-18	-16	-17	-60	-43	-120
	-	autres départs	-2	-2	-2	-4	-2	0	-1	-2	-2	-2	-6	-5	-13
		<b>solde</b>	<b>-8</b>	<b>-11</b>	<b>-9</b>	<b>-12</b>	<b>-6</b>	<b>-4</b>	<b>1</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>	<b>-8</b>	<b>-27</b>	<b>-15</b>	<b>-50</b>
CAE	+	ENA	7	7	7	7	5	5	4	4	4	4	19	12	35
	+	70-2	1	1			1	1		1		1	2	1	4
	+	concours liste comp.												0	0
	+	concours CAE Orient*	2	13	6	6	6	6	6	6	6	6	25	18	49
	+	promotions	6	12	16	16	7	7	7	6	7	7	35	20	62
	+	détachement					10	12	5	5	5	10	12	15	37
	-	retraites	-10	-12	-18	-9	-20	-20	-17	-18	-40	-18	-41	-75	-134
	-	autres départs	-1	-2	-2	-3	-2	-2	-2	-2	-5	-2	-7	-9	-18
	-	promotions	-11	-12	-12	-11	-12	-12	-11	-11	-11	-11	-35	-33	-79
	-	détachement					-10	-5	-10	-10	-10	-10	-5	-30	-45
	<b>solde</b>	<b>-6</b>	<b>7</b>	<b>-3</b>	<b>6</b>	<b>-15</b>	<b>-8</b>	<b>-18</b>	<b>-19</b>	<b>-44</b>	<b>-13</b>	<b>5</b>	<b>-81</b>	<b>-89</b>	
SAE	+	Loi 1984 handicap (tit)				1	3	2	3	3	3	3	3	9	15
	+	70-2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	5	6	13
	+	concours liste comp.			10	4	1						4	0	4
	+	concours SAE orient*	7	7	6	6	11	11	13	13	13	20	24	39	83
	+	concours SAE C.G.*	18	17	13	13	23	25	13	13	13	13	55	39	107
	+	lra	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	6	12	22
	+	promotions	10	11	12	11	14	17	13	12	12	15	39	37	91
	+	détachement					2	3	2	2	2	2	3	6	11
	-	retraites	-17	-17	-28	-12	-11	-19	-31	-28	-25	-37	-48	-84	-169
	-	autres départs	-1	-6	-3	-6	-1	-4	-4	-3	-3	-5	-16	-10	-31
-	départs autres con- cours MAE		-10		-1		-4					-15	0	-15	
-	promotions	-6	-12	-16	-16	-7	-7	-7	-6	-7	-7	-35	-20	-62	
-	détachement					-2	-1	-2	-2	-2	-2	-1	-6	-9	
	<b>solde</b>	<b>13</b>	<b>-8</b>	<b>-2</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>60</b>	
ASIC	+	Loi 1984 handicap (tit)										0	0	0	
	+	concours Asic*	3	2			5	5		5		5	7	5	17
	+	promotions		1	0		2	2	0	1	0	2	3	1	6
	+	détachement						1				1	0	1	
	-	retraites	-3	-3	-3	-1	-1	-1	-3	-3	-1	-3	-5	-7	-15
	-	autres départs			-1								0	0	0
	-	départs autres con- cours MAE											0	0	0
	-	promotions											0	0	0
-	détachement											0	0	0	
	<b>solde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>	<b>9</b>	
SCH	+	Loi 1984 handicap (tit)		1	2	1	4	1	3	4	4	4	3	11	18
	+	70-2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5	6	13
	+	ACVG		1	1		6	6	2	2	2	2	7	6	15
	+	concours liste comp.			5	8	3						8	0	8
	+	concours SCH*	21	21	20	19	36	34	30	30	30	35	74	90	199
	+	promotions	5	6	15	14	20	17	16	16	16	18	37	48	103
	+	détachement					2		2	2	2	2	0	6	8
	-	retraites	-24	-29	-37	-35	-41	-42	-37	-41	-44	-44	-106	-122	-272
	-	autres départs	-3	-4	-5	-7	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-15	-15	-35
	-	départs autres con- cours MAE		-5		-9		-10					-24	0	-24
-	promotions	-10	-11	-12	-11	-14	-17	-13	-12	-12	-15	-39	-37	-91	
-	détachement					-2		-2	-2	-2	-2	0	-6	-8	
	<b>solde</b>	<b>-9</b>	<b>-18</b>	<b>-9</b>	<b>-18</b>	<b>11</b>	<b>-14</b>	<b>-2</b>	<b>-4</b>	<b>-7</b>	<b>-3</b>	<b>-50</b>	<b>-13</b>	<b>-66</b>	

## Plans GPRH des ministères

		2006	Réel 2006	2007	Réel 2007	2008	Réel 2008	2009	2010	2011	2012	2006- 2008	2009- 2011	2006- 2012
SESC	+ Loi 1984 handicap (tit)		1	1	1	1		1				2	1	3
	+ 70-2											0	0	0
	+ concours liste comp.											0	0	0
	+ concours Sescic*	4	9			7	4	11		7		13	18	31
	+ promotions	1	2			3	2	5		3		4	8	12
	- retraites	-3	-4	-5	-9	-5	-6	-5	-7	-6	-8	-19	-18	-45
	- autres départs	-1	-1	-1		-1	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-3	-6
	- départs autres concours MAE						-1					-1	0	-1
	- promotions		-1	0		-2	-2	0	-1	0	-2	-3	-1	-6
<b>solde</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>-5</b>	<b>-8</b>	<b>3</b>	<b>-4</b>	<b>11</b>	<b>-9</b>	<b>3</b>	<b>-11</b>	<b>-6</b>	<b>5</b>	<b>-12</b>	
ADJA/ADJTECH	+ Loi 1984 handicap (tit)	9	8	7	3	7	12	7	7	7	7	23	21	51
	+ ACVG			5	0	3	7	3	3	3	3	7	9	19
	+ concours liste comp.			11		17						0	0	0
	+ concours ADJA/TECHN*	80	87	100	96	106	78	74	80	80	130	261	234	625
	+ pacte ADJA/TECHN*			9	7	9	8	9	7	7	10	15	23	48
	+ promotions	17										0	0	0
	+ détachement					6	3	6	6	6	6	3	18	27
	- retraites	-80	-88	-145	-121	-126	-115	-137	-117	-129	-117	-324	-383	-824
	- autres départs	-6	-18	-18	-21	-15	-25	-17	-14	-16	-14	-64	-47	-125
	- départs autres concours MAE						-22					-50	0	-50
- promotions	-6	-8	-15	-14	-23	-19	-21	-16	-19	-18	-41	-56	-115	
<b>solde</b>	<b>14</b>	<b>-30</b>	<b>-46</b>	<b>-67</b>	<b>-22</b>	<b>-75</b>	<b>-82</b>	<b>-50</b>	<b>-67</b>	<b>1</b>	<b>-172</b>	<b>-199</b>	<b>-370</b>	
AGENT	+ emplois réservés											0	0	0
	+ concours ADJTECH											0	0	0
	+ pacte*	8	8									8	0	8
	- retraites	-14	-16									-16	0	-16
	- autres départs	-1	-3									-3	0	-3
- promotions	-17	-1									-1	0	-1	
<b>solde</b>	<b>-24</b>	<b>-12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-12</b>	<b>0</b>	<b>-12</b>	
Autres Corps C	+ recrutements*	4										0	0	0
	- retraites	-8	-5			0		0	0	0	0	-5	0	-5
	- autres départs	-1	-1			0		0	0	0	0	-1	0	-1
	<b>solde autres C</b>	<b>-5</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>
<b>Bilan général (titulaires)</b>		<b>-24</b>	<b>-72</b>	<b>-78</b>	<b>-96</b>	<b>15</b>	<b>-70</b>	<b>-87</b>	<b>-78</b>	<b>-111</b>	<b>-22</b>	<b>-238</b>	<b>-276</b>	<b>-536</b>
CDI	+ CDI-sation					8	11	6	5	4	4	11	15	30
	- retraites CDI	-5	-17	-17	-20	-14	-23	-13	-14	-23	-25	-60	-50	-135
	- autres départs						-10					-10	0	-10
<b>Bilan général (CDI)</b>		<b>-5</b>	<b>-17</b>	<b>-17</b>	<b>-20</b>	<b>-6</b>	<b>-12</b>	<b>-7</b>	<b>-9</b>	<b>-19</b>	<b>-21</b>	<b>-49</b>	<b>-35</b>	<b>-105</b>
<b>Solde titulaires et CDI</b>		<b>-29</b>	<b>-89</b>	<b>-95</b>	<b>-116</b>	<b>9</b>	<b>-82</b>	<b>-94</b>	<b>-87</b>	<b>-130</b>	<b>-43</b>	<b>-287</b>	<b>-311</b>	<b>-641</b>
<i>pour mémoire</i>												<b>-133</b>	<b>-308</b>	
												contrat de modernisation	plan triennal 2009-2012	

## Plans GPRH des ministères

	2006	2006	2007	2007	2008	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Tour extérieur Secrétaires des Affaires étrangères vers CAE</b>										
Recrutements CAE année en cours	9	20	24	13	11	11	10	10	10	10
Calcul	2/3	6,00	13,3	16,0	8,67	7,33	7,33	6,67	6,67	6,67
			16,0	10,0	7,33	6,00	7,00	6,67	7,33	7,00
<b>Éligibles Tour extérieur SAE vers CAE</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Tour extérieur Secrétaires de Chancellerie vers SAE</b>										
Recrutements SAE année en cours	27	26	33	27	41	42	35	35	35	42
Entrées détachement dans corps SAE			2		2		2	2	2	2
Calcul 08	1/3				14,3		12,3	12,3	12,3	14,6
Calcul 07	1/3		11,67	9,00		14,0				
Calcul 06	2/5	10,8	10,4							
			12,4	9,40	14,8	5,00	13,1	12,4	12,8	15,4
<b>Éligibles Tour extérieur SCHN vers SAE</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>15</b>
<b>Tour extérieur Secrétaires des systèmes d'information et de communication vers Asic</b>										
Recrutements Asic année en cours	3	2	0	0	5	5	0	5	0	5
Calcul 08	1/3				1,67		0,00	1,67	0,00	1,67
Calcul 07	1/3		0,00							
Calcul	1/5	0,60	0,40	0,00		1,00				
			0,60		2,27		0,27	1,93	0,93	2,60
<b>Éligibles Tour extérieur Sescic vers Asic</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Tour extérieur des adjoints administratifs vers SCHN</b>										
Recrutements SCHN année en cours	23	25	28	30	48	42	38	37	38	43
Entrées détachement dans corps			2		2		2	2	2	2
Calcul 08	2/5				20,0		16,0	15,6	16,0	18,0
Calcul 07	1/2		15,0							
Calcul 06	1/4	5,75	7,65	7,65	7,65					
			15,7		20,7		16,7	16,3	16,3	18,3
<b>Éligibles Tour extérieur ADJ vers SCHN</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>18</b>
<b>Tour extérieur des adjoints administratifs vers Sescic</b>										
Recrutements Sescic année en cours	4	9	0	9	8	9	12	1	7	0
Entrées détachement dans corps										
Calcul 08	2/5				3,20		4,80	0,40	2,80	0,00
Calcul 07	1/2		0,00							
Calcul 06	1/4	1,00	2,25	2,25	2,25					
			0,00		3,20		5,00	0,40	3,20	0,20
<b>Éligibles Tour extérieur ADJ vers Sescic</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

## Plans GPRH des ministères

TOTALUX		2006	Réel 2006	2007	Réel 2007	2008	Réel 2008	2009	2010	2011	2012	2006- 2008	2009- 2011	2006- 2012
+	Ena	7	7	7	7	5	5	4	4	4	4	19	12	35
+	Loi 1984 handicap	9	10	10	6	15	15	14	14	14	14	31	42	87
+	ACVG	0	1	6	0	9	13	5	5	5	5	14	15	34
+	70-2	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	12	13	30
+	Concours	135	156	145	140	194	163	147	147	149	209	459	443	1 111
+	Concours liste complem	0	0	26	12	21	0	0	0	0	0	12	0	12
+	Cdéisation	0	0	0	0	8	11	6	5	4	4	11	15	30
+	Ira	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	6	12	22
+	Pacte	8	8	9	7	9	8	9	7	7	10	23	23	56
+	Recrutements	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+	Détachements	0	0	0	0	20	20	15	15	15	20	20	45	85
+	Promotions	50	45	55	53	58	58	52	46	49	53	156	147	356
-	Retraites y compris CDI	-181	-213	-272	-227	-234	-244	-252	-246	-284	-269	-684	-782	-1 735
-	Autres départs y compris CDI	-16	-37	-32	-41	-26	-36	-30	-27	-32	-29	-114	-89	-232
-	Départs a. con- cours MAE	0	-26	0	-27	0	-37	0	0	0	0	-90	0	-90
-	Détachements	0	0	0	0	-20	-8	-20	-20	-20	-20	-8	-60	-88
-	Promotions	-50	-45	-55	-52	-58	-57	-52	-46	-49	-53	-154	-147	-354
	<b>solde</b>	<b>-29</b>	<b>-89</b>	<b>-95</b>	<b>-116</b>	<b>9</b>	<b>-82</b>	<b>-94</b>	<b>-87</b>	<b>-130</b>	<b>-43</b>	<b>-287</b>	<b>-311</b>	<b>-641</b>

												Bilans		
TOTALUX		2006	Réel 2006	2007	Réel 2007	2008	Réel 2008	2009	2010	2011	2012	2006- 2008	2009- 2011	2006- 2012
+	ENTRÉES hors promotions	168	187	209	178	289	242	208	206	206	275	607	620	1 502
+	Promotions	50	45	55	53	58	58	52	46	49	53	156	147	356
-	SORTIES hors promotions	-197	-276	-304	-295	-280	-325	-302	-293	-336	-318	-896	-931	-2 145
-	Promotions	-50	-45	-55	-52	-58	-57	-52	-46	-49	-53	-154	-147	-354
	<b>solde</b>	<b>-29</b>	<b>-89</b>	<b>-95</b>	<b>-116</b>	<b>9</b>	<b>-82</b>	<b>-94</b>	<b>-87</b>	<b>-130</b>	<b>-43</b>	<b>-287</b>	<b>-311</b>	<b>-641</b>

# **Ministère de l'Agriculture et de la Pêche**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Agriculture et de la Pêche et de trois opérateurs : FranceAgrimer, Haras nationaux, Agence de service et de paiement - 2009**

*Ce travail a été mené à bien avec l'aide de la Direction générale de la modernisation de l'État et les cabinets Roland Berger et Ernst and Young.*

La gestion et le pilotage des ressources humaines du ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP) à l'horizon 2011 visent à accompagner la révision générale des politiques publiques, à identifier et anticiper les opportunités de mobilité. Ce document transmet des informations indicatives concernant les évolutions des effectifs pour les agents du ministère et de ses opérateurs. Il constitue une aide pour piloter les mobilités internes au ministère de l'Agriculture et aux opérateurs associés entre leurs différentes entités. Il apporte aussi une base de réflexion pour accompagner des mobilités externes au ministère et à ses opérateurs avec d'autres employeurs publics.

Le corps de ce document restitue les évolutions prévisibles des emplois des personnels du ministère et des opérateurs entre 2009 et 2011. Ces évolutions résultent de la variation des effectifs cibles (liées aux réformes engagées par le ministère et ses opérateurs) et de l'évolution naturelle des effectifs (notamment lié aux effets des départs à la retraite).

### **I. Périmètres RH par secteur d'emploi**

#### **A) Le périmètre général**

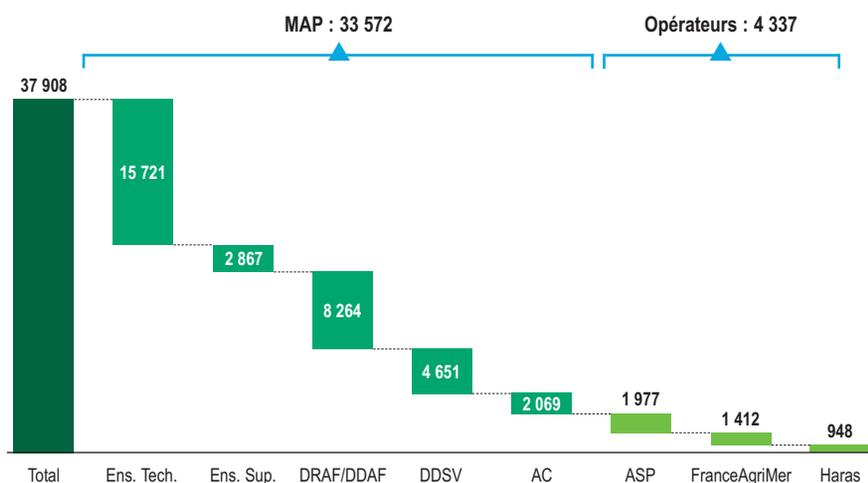
Le MAP a réalisé une étude d'analyse globale des impacts en termes de ressources humaines des différentes réformes en cours au sein du ministère ou de certains de ses opérateurs, en vue de préparer l'accompagnement le plus efficace possible.

Le périmètre retenu a été le suivant :

- les personnels permanents du MAP (administration centrale, établissements d'enseignement, services déconcentrés régionaux et départementaux) et les contractuels pour le cas des DDSV (Directions départementales des services vétérinaires) ;
- les personnels permanents des Haras nationaux, des différents offices constitutifs de FranceAgriMer et de l'Agence unique de paiement (AUP) et du Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (Cnasea) qui se sont regroupés au sein de l'Agence de service de paiement (ASP).

Le service des ressources humaines du ministère, ainsi que les services gestionnaires des différents opérateurs dans le périmètre de l'étude, ont procédé à une mise en cohérence des différentes bases de données. Elles ont réalisé un travail de qualification « métier » pour chacun des agents en utilisant le résultat des enquêtes missions disponibles, tout en conservant une cohérence forte avec le répertoire des métiers du MAP (répertoire élaboré par les travaux de l'Observatoire des missions et des métiers). Toutes ces données ont servi de base à la construction des monographies des secteurs d'emploi et du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).

### Périmètre retenu pour le plan de GPRH (MAP + opérateurs) [ETP]



### B) Démographie du MAP

Les travaux réalisés ont permis d'établir des études prospectives sur les prévisions d'effectifs de départs en retraite, ou encore sur la répartition des âges au sein des services du ministère, mettant en perspective les problématiques de gestion liées à l'âge des populations étudiées.

## 1 - Prévisions de départs en retraite

Un modèle des départs en retraite a été bâti par les consultants sur la base des départs constatés entre 2003 et 2007. Dans un deuxième temps, ce modèle a été appliqué à différentes populations filtrées par catégories (A, B ou C) et par régions administratives.

Les prévisions de départ s'appuient sur un modèle statistique. Les projections de départ à la retraite intègrent différents paramètres : âge, sexe, catégorie.

Pour les autres types de départs (démissions, décès...), un taux de départs constatés par motifs de départs et par type de population a été appliqué.

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Départs en retraite en ETP</b>	- 956,9	- 970	- 1 000	- 1 000	- 970

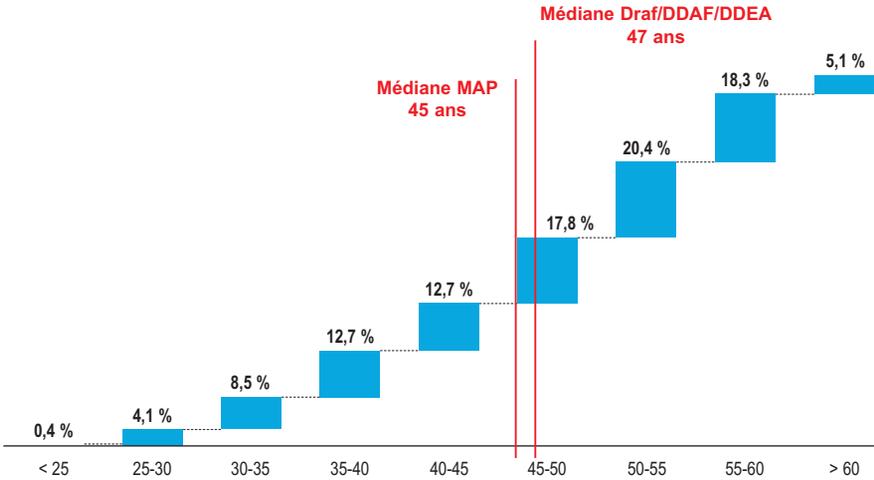
L'analyse est faite à partir de la pyramide des âges. Du fait de sa forme et de sa taille, très plate avec un effectif d'environ 1000 personnes par classe d'âge, le chiffre moyen de 980 ETP partant en retraite chaque année avait été retenu en 2008, avec une possibilité de variation annuelle autour de ce chiffre estimée à 10 % c'est-à-dire +/-100 ETP.

Par rapport à l'analyse de 2008, le stock de possibles retraités se révèle pratiquement égal à la prévision : 7720 ETP contre 7660, soit un écart de seulement 0,8 % (évalué par le nombre d'agents présents au 1<sup>er</sup> janvier et nés en 1954 ou ayant 55 ans et plus en 2009). Or, il faut s'attendre à une hausse de l'âge moyen de départ à la retraite dont l'effet serait plus fort, (une hausse d'un seul mois produit un impact négatif d'environ 80 ETP, soit -8 %).

Ainsi, en dépit d'un nombre de retraite 2008 légèrement plus élevé qu'annoncé mais compatible avec l'incertitude prévue (1015<sup>1</sup> ETP contre 980 ETP), il n'y a pas lieu d'opérer de modification pour les prévisions 2009, 2010 et 2011.

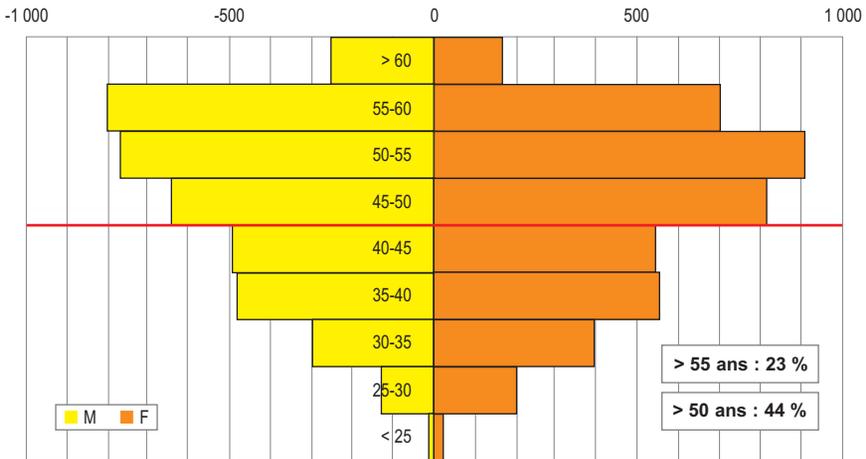
<sup>1</sup> Retraites 2008 y compris les décès qui donnent lieu à calcul de pension pour le conjoint survivant (52,80 ETP).

**2 - Répartition des âges en Direction régionale de l'agriculture et de la forêt (Draf), Direction départementale de l'agriculture et de la forêt (DDAF) et Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture (DDEA)**



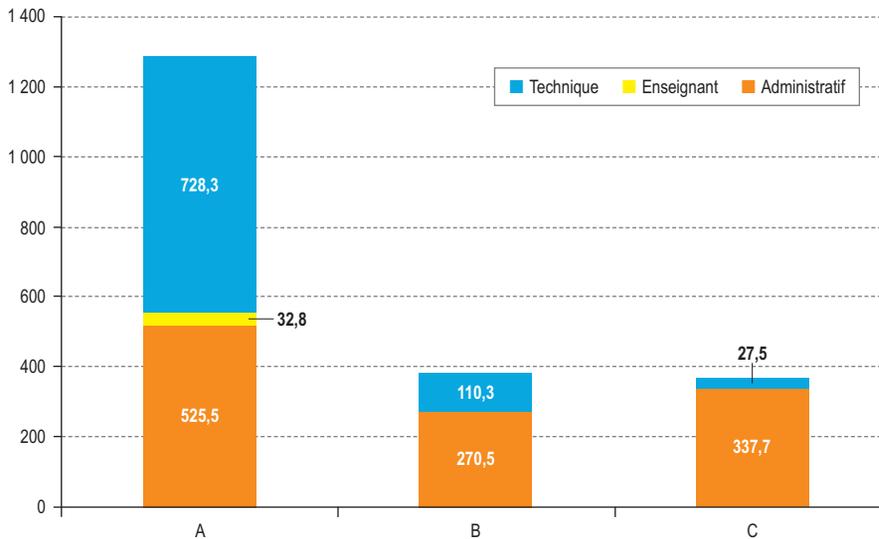
Le vieillissement est un enjeu important pour la Gpeec au sein de ce secteur d'emploi, dont près du quart des agents (23 %) ont plus de 55 ans.

**3 - Des pyramides des âges : « en champignon » présentant un déficit de jeunes agents face à une population plus âgée dans le secteur Draf/DDAF/DDEA**



#### 4 - Répartition des effectifs par catégorie d'agents

##### Exemple de restitution de l'étude Catégories d'agents de l'administration centrale



#### C) Cartographie

Une cartographie des effectifs a été réalisée sur le périmètre ministériel principalement à partir de l'applicatif Épicéa, système d'information des ressources humaines (SIRH) du ministère de l'Agriculture. Par ailleurs, les données des SIRH de chaque opérateur ont été consolidées à l'extraction des données Épicéa afin de constituer la cartographie globale des effectifs.

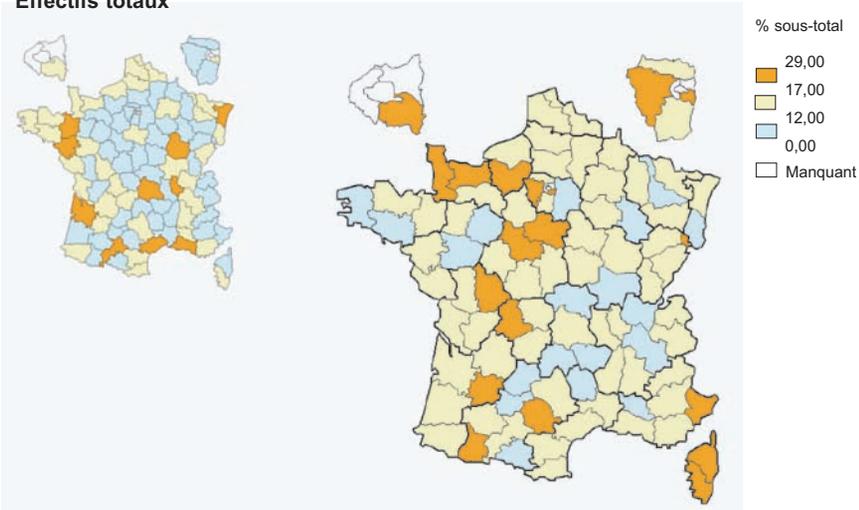
Cette cartographie des effectifs est déclinée selon trois axes :

- organisationnel : entité d'affectation opérationnelle, direction, entité de rattachement (ex : DDAF, DDSV, établissements publics locaux d'enseignement (EPL), centre technique, délégation régionale) ;
- métier : macrofilière animation et filière d'emploi (ex. macrofilière « encadrement et état-major », filière d'emploi animation, gestion et coordination des services) ;
- géographique : région, département.

### 1 - Fonctions de soutien en Draf/DDAF/DDEA

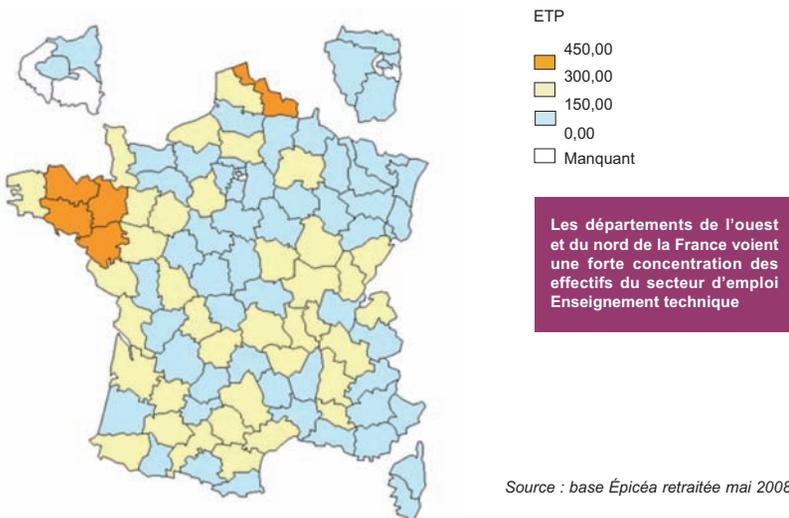
#### Part de la macro-fonction « Fonctions de soutien » dans les effectifs totaux du secteur d'emploi

Effectifs totaux



### 2 - Enseignement technique : effectifs par département

#### Répartition géographique des agents du secteur d'emploi « Enseignement technique »

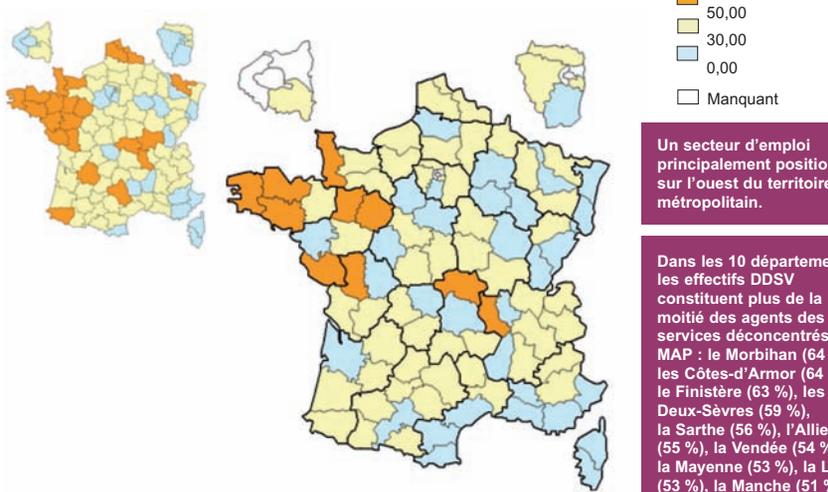


### 3 - Les effectifs en DDSV

Le secteur d'emploi est principalement positionné sur l'ouest du territoire métropolitain.

Dans 10 départements les effectifs constituent plus de la moitié des agents des services déconcentrés du MAP.

#### Effectifs totaux



## II. Les emplois à l'horizon 2011

Pour pouvoir analyser les besoins d'accompagnement RH à l'horizon 2011, le MAP a décliné les plafonds d'emploi du budget triennal pour les années 2009-2011. Dans une démarche itérative avec les différents responsables de programme, il a été possible de détailler ces plafonds sur les filières d'emploi identifiées dans les monographies.

Ces travaux ont permis de croiser les objectifs cibles avec le modèle de départs précédent, et d'aboutir par filière d'emploi à deux grandes catégories :

- les besoins de redéploiement ;
- les recrutements nécessaires.

**A) Évolution des effectifs à l'horizon 2011**

**Évolution des effectifs budgétaires de 2008 à 2011**

		Mission Agriculture	Enseignement technique	Enseignement supérieur	Plafond ministériel
Loi de finance	<b>2008</b>	17 149	16 241	2 691	36 081
	<b>2009</b>	16 290	15 628	2 679	34 597
Hypothèses de construction du budget triennal 2009-2011	<b>2010</b>	16 099	15 415	2 665	33 883
	<b>2011</b>	15 573	15 171	2 643	33 091

**B) Identification des secteurs d'emploi significativement touchés par les réformes**

Pour toutes les filières d'emploi, pour lesquelles les effectifs à redéployer ou à recruter sont significatifs (plus de 30 ETP sur les trois années), des pistes d'opportunités RH ont été établies en croisant les « proximités métiers » (facilité de déployer un agent exerçant un métier sur un métier voisin) avec les opportunités volumétriques. Ce travail a également été mené très étroitement avec les directions métiers du ministère et des opérateurs, de façon à proposer des pistes de transformation validées, et pouvoir revoir les effectifs cibles par filières d'emploi et par région en fonction des opportunités réelles.

De manière globale, et à ce stade de l'analyse, il apparaît que **1 083 ETP devront être redéployés d'ici à 2011**. En contrepartie, 478 postes correspondant à des compétences proches de celles des agents concernés et à des filières d'emploi pour lesquels plus de 30 postes seront à pourvoir ont été identifiés. Les personnes qui rejoindront ces postes pourront faire l'objet d'un accompagnement collectif.

Les 705 ETP (1 083 - 478) supplémentaires à redéployer sont à comparer aux 1 323 postes à pourvoir prévus, qui pourront faire l'objet soit du redéploiement d'un des agents concernés (qui bénéficiera alors d'un accompagnement individuel), soit d'un recrutement externe. Le nombre des postes faisant l'objet d'un accompagnement collectif est appelé à augmenter, avec la définition en cours des métiers correspondant aux missions prioritaires nouvelles, dans les domaines de **l'alimentation** et de **l'agriculture durable**.

### III. Le référentiel métiers au MAP

Le MAP favorise l'approche par métiers et le parcours de carrière par un cadre statutaire mieux adapté. L'approche « métier et parcours de carrière » est d'ores et déjà très développée. Des outils ont été mis en place afin de la mettre en œuvre. On peut citer entre autres : les travaux de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM), ou les fusions de corps, qui permettent dans une certaine mesure de faciliter les mutations entre secteurs d'emploi dans des métiers proches.

Enfin, un réseau d'appui aux personnels et aux structures (RAPS) est en cours de développement.

#### *Définitions :*

- **secteur d'emploi** : périmètre d'intervention regroupant les activités portées par une direction thématique au sein du ministère ou correspondant à l'identification d'un opérateur du ministère. Huit secteurs d'emploi ont été identifiés : administration centrale, DDSV, Draf/ DDAF/DDEA, Enseignement supérieur et enseignement technique, FranceAgriMer, ASP et les Haras ;
- **macro-filière** : grande fonction de structuration d'une politique publique. Elle rassemble les filières d'emploi qui y contribuent. Elle constitue le niveau supérieur de l'arborescence du référentiel du projet transformation RH MAP ;
- **filière d'emploi** : regroupement d'emplois-type caractérisé par des aptitudes similaires ou approchantes et concourant à des finalités opérationnelles ou fonctionnelles cohérentes. Permet de rapprocher l'ensemble des métiers nécessaires à la mise en œuvre d'une mission, d'une politique publique.

(L'**emploi-type** désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu. Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes).

### Référentiel-métier du MAP et de ses opérateurs

Le référentiel est structuré autour de : 3 macro-filières et de 56 filières d'emplois.

Opérationnel	Aides conjoncturelles et gestion des crises agricoles
	Appui scientifique à la recherche
	Autorisations et police de la pêche
	Autres appuis au développement et aménagement des territoires ruraux
	Conseil et orientation des exploitants agricoles (Dom-Tom)
	Contrôle de l'exécution des aides
	Développement économique en territoires
	Diverses fonctions opérationnelles
	Élèves fonctionnaires et stagiaires
	Élimination des cadavres d'animaux et déchets d'origine animale
	Enseignants et chercheurs du supérieur
	Enseignement technique agricole, expérimentation et développement
	Équipement et aménagement en territoire
	Études statistiques et SIG
	Forêt et gestion de la ressource bois, police de la chasse
	Gestion déconcentrée de la politique d'enseignement agricole
	Gestion des chevaux hors monte
	Gestion de la monte
	Ingénierie d'appui territorial
	Inspection des ICPE et protection de la faune sauvage captive
	Inspection du travail
	Inspection sanitaire dans les échanges internationaux
	Inspection sanitaire en abattoir
	Instruction et paiement des aides
	Police de l'eau et gestion de la ressource en eau
	Protection de l'environnement et prévention des risques
	Protection des végétaux
	Qualité de l'alimentation - Certification
	Relations avec les organismes socioprofessionnels
	Santé et protection animales
	Structures et productions agricoles et forestières, aménagements fonciers
	Surveillance des denrées alimentaires
	Vie scolaire

## Plans GPRH des ministères

<b>Encadrement et état-major</b>	Élaboration et pilotage des politiques publiques
	Animation, gestion et coordination des services
	Coopération internationale
	Inspection générale, audit et expertise
	Négociation au sein de l'Union européenne
	Production et valorisation des données
<b>Soutien</b>	Autres fonction soutien
	Fonction soutien accueil
	Fonction soutien communication
	Fonction soutien commercial
	Fonction soutien documentation
	Fonction soutien finances, budget et comptabilité
	Fonction soutien informatique
	Fonction soutien juridique et fiscal
	Fonction soutien médical
	Fonction soutien moyens généraux, immobilier et logistique
	Fonction soutien RH
	Fonction soutien administratif de l'enseignement et de la recherche
	Fonction soutien suivi d'opérateurs conventionnés
	Fonction soutien techniques de l'enseignement et de la recherche
	Laboratoire
	Relations sociales, protection sociale, hygiène et sécurité et missions diverses
Secrétaires/assistant(e)s	

### **A) La démarche métiers**

#### **1 - L'observatoire des missions et des métiers (OMM)**

**Pour sa démarche « métier », le MAP s'appuie sur les travaux de l'OMM.** Ses travaux permettent de mieux faire connaître les métiers et leurs évolutions. Toutes ses études prospectives se concluent par des recommandations relatives à la gestion de ressources humaines.

Le répertoire ministériel des métiers est l'un des outils majeurs dans cet objectif, dont la réalisation a été confiée à l'OMM. Le MAP s'engage vers la description de l'ensemble des métiers du ministère à travers un répertoire complet. Ce répertoire intégrera les métiers existants pour lesquels un besoin de recrutement se fera sentir du fait des départs en retraite et des mobilités d'agents. Ce répertoire détaillera aussi les nouveaux besoins d'intervention du MAP liés à l'évolution de la demande sociale et, en particulier, le nouveau positionnement de l'État suite aux décisions du Grenelle de l'environnement. De nombreux emplois-types ont été identifiés et décrits par l'OMM depuis sa création en 2000.

Le récapitulatif établi fin 2008 présente 184 emplois-type, ou fonctions, ou profils d'emploi quand il n'a pas été possible de définir des emplois-type.

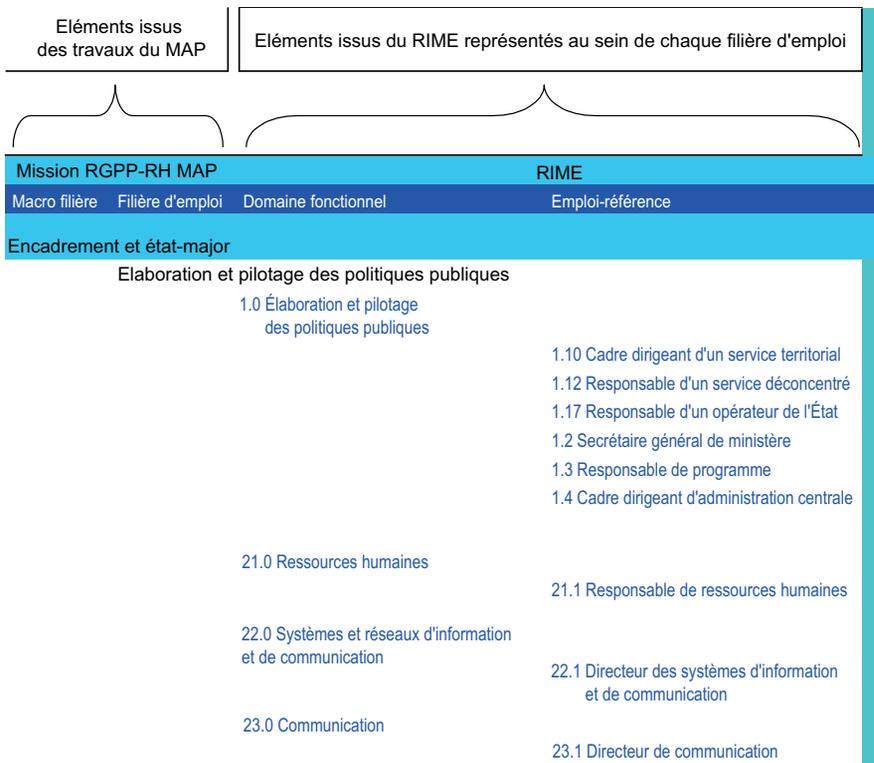
Cet état des lieux est présenté par grandes filières d'emploi, pour les fonctions stratégiques (cinq filières), les fonctions opérationnelles (25 filières) et les fonctions supports (13 filières). Ce répertoire des métiers doit être exhaustif, il doit être actualisé et articulé avec le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). L'ensemble des personnels du MAP pourra se référer à un métier référencé.

#### **2 - Articulation référentiel-métier du MAP (et opérateurs) et le RIME**

La première édition du RIME parue fin 2006 constitue un levier majeur de modernisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) des personnels d'État. C'est un outil partagé, connu et opérationnel, qui permet une lecture commune des emplois de l'État et la construction de parcours professionnels dans une perspective interministérielle de mobilité.

Afin de pouvoir disposer d'un répertoire complet des métiers à la fin de l'année 2009, le conseil d'orientation de l'OMM du 17 décembre 2008 a décidé de poursuivre les travaux du groupe créé au conseil d'orientation du 13 décembre 2006. Ce groupe, chargé de définir les emplois types du MAP en articulation avec le RIME, a axé ses travaux sur les services déconcentrés. En 2008, il a actualisé les emplois-type de la filière de l'ingénierie d'appui territorial (sept emplois-type). Il a identifié et décrit les emplois type des filières « sécurité sanitaire des aliments » (trois emplois-type), « santé et protection des animaux » (deux fiches), « installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) » (deux fiches), et « réseau juridique » (quatre fiches).

Deux autres groupes ont été mis en place afin d'identifier et de décrire tous les emplois-types, d'une part en administration centrale et d'autre part dans l'enseignement agricole.



## B) La méthode de rattachement des agents aux filières d'emploi

### Constitution du référentiel des filières d'emploi :

- exploitation du référentiel-métier élaboré par l'OMM ;
- exploitation des référentiels-métier constitués dans les différents secteurs d'emploi ;
- exploitation des données statutaires et d'activité caractérisant les effectifs du MAP (SIRH, enquêtes-missions).

Le rattachement des agents à ces filières d'emploi a été effectué par l'exploitation des données statutaires fournies par les SIRH et des données d'activité éventuellement disponibles pour ces mêmes agents dans les différents secteurs d'emploi. Le référentiel est enrichi progressivement par itérations successives dans les différents secteurs d'emplois.

→ **Étape 1 : structuration des filières d'emploi en trois macrofilières**, en utilisant le répertoire des métiers du MAP.

**Extrait de la synthèse des fiches métiers disponibles**

<b>Répertoire des métiers du MAP</b>			
<b>Filière d'emploi</b>	<b>Emplois types</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Référence</b>
<b>Fonctions opérationnelles</b>			
Forêt et gestion de la ressource en bois, police de la chasse	Directeur d'institution	A+	OMM 2005
	Chef de service	A+/A	
	Chargé des activités de développement	A	
	Chargé des activités commerciales	A	
	Gestionnaire des dossiers	A	
	Chargé d'ingénierie financière	A	
	Encadrement de proximité	B	
	Chargé de la gestion patrimoniale et territoriale	B/C	
	Chargé de recueil de données	C	
Gestion de la ressource en eau, police de l'eau, police de la pêche	Surveillant de barrage	A/B	OMM 2005
	Analyste de l'aléa et du risque d'inondation	A/B	
	Chargé de la police de l'eau	A/B	
	Chargé du suivi des étiages et des nappes souterraines	A/B	
	Animateur MISE/DISE	A+/A	
	Chef de service	A+/A	
	Coordinateur-animateur dans le domaine de l'eau	A+/A	
	Animateur réérant dans le domaine de l'eau	A	
	Prévisionniste-traitement des données hydrométriques	A	
	Chargé d'ingénierie publique	A	
	Chargé d'affaire financière	A	
	Technicien de rivière	B	
	Chargé d'annonce de crues	B/C	
Garde de l'office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema)	B/C		

→ **Étape 2 : exploitation des données statutaires issues des SIRH.**

*Les principales données exploitées :*

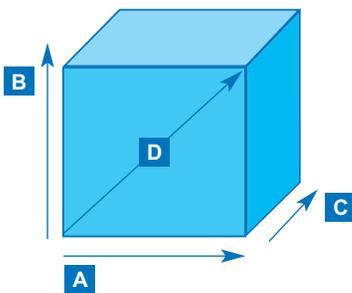
- catégorie d'emploi (NNE : A, B, C) ;
- vocation (administrative, technique) ;
- corps et grade ;
- emploi ;
- service d'affectation (libellé d'affectation opérationnelle).

Toutefois, l'analyse de ces seules données statutaires ne permet pas un rattachement exhaustif des agents à une filière d'emploi. En effet, il existe un décalage fréquent entre les données statutaires (liées au concours de recrutement initial) et la réalité des métiers, missions et activités réalisés. Par ailleurs, il n'existe pas de caractérisation univoque du métier exercé pour de nombreux corps ou grades (secrétaire administratif, agent technique, etc.).

L'enquête mission réalisée en 2007 par le bureau des services déconcentrés a permis de qualifier et quantifier les différentes activités des agents.

L'importation de ces données dans la base de données du secteur d'emploi a permis de croiser de riches informations, tant statutaires que métier, sur les personnels du secteur d'emploi Draf-DDAF-DDEA.

### Base de données actuelles



### Cartographie des données

- A** ■ Axe organisationnel
  - Secteur d'emploi
  - Direction
  - Service
  
- B** ■ Axe géographique
  - Région
  - Département
  - Site d'affectation
  
- C** ■ Axe métiers
  - Macro-filière
  - Filière d'emploi
  - Emploi-type
  - Domaine RIME
  
- D** ■ Axe agents
  - Âge
  - Ancienneté
  - Sexe
  - Corps, catégorie, grade

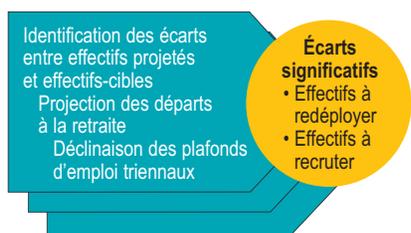
## IV. Opportunités de mobilité et de recrutement

Ces travaux ont permis de croiser les objectifs cibles avec le modèle de départs précédent et d'aboutir par filière d'emploi à deux grandes catégories :

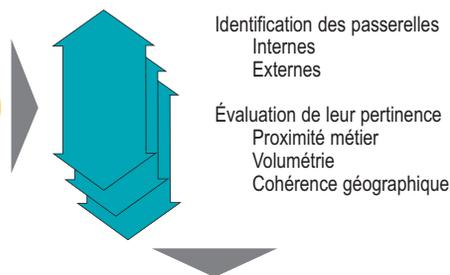
- les besoins de redéploiement ;
- les recrutements nécessaires.

### Identification des besoins

#### 1 Par filière / secteur d'emploi



#### 2 Pour chaque écart significatif



#### 3 Gestion prévisionnelle des ressources humaines

**Optimisation de l'allocation de l'offre d'effectifs**  
Schémas de redéploiement interne  
Schémas de redéploiement externe  
Besoin de redéploiement diffus

Identification des modalités de **couverture des besoins d'effectifs**  
Redéploiements internes  
Externes

## Plans GPRH des ministères

## A) Besoins RH : mise en évidence de passerelles

## Récapitulatif des écarts effectifs projetés 2011 - cible 2011 par secteur d'emploi (ETP) (1/2)

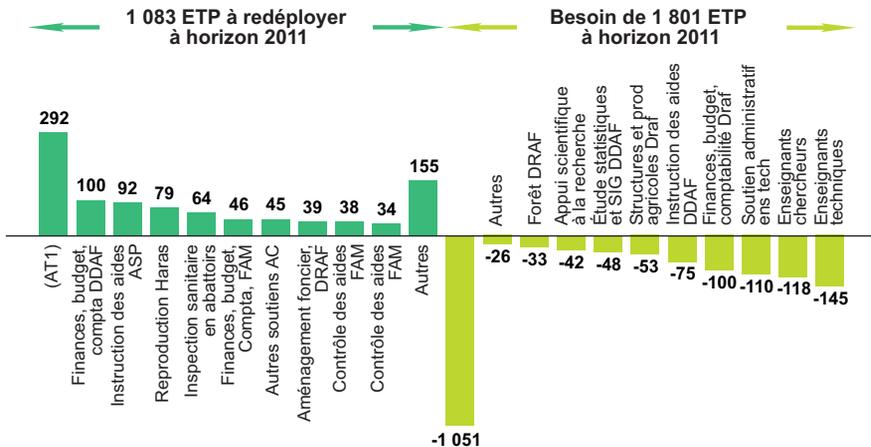
		J)Ecart = Population projetée - Population cible								Total
		AC	DDSV	DRAF/DD FAF/DDEA	Ens sup	Ens tech	France AgriMer	ASP	Haras	
■	Besoin de redéploiement									
	Besoin d'ETP									
Encadrement et état major	Élaboration et pilotage des politiques publiques	-7,3	-28,4	-19,2	-4,3	-45,6	-1,5	1,3	1,7	-103,2
	Animation, gestion et coordination des services	-85,2	26,1	136,0	-5,7	-78,4	-29,2	32,3	8,9	-267,1
	Coopération internationale	-5,6					6,8		0,23	1,0
	Inspection générale audit et expertise	-45,9				-9,4	-0,3	0,0	-0,7	-56,3
	Négociation au sein de l'Union européenne	-3,0					0,0			-3,0
	Production et valorisation des données	-14,7		-7,3			0,1		-0,6	-22,5
		-161,7	-2,2	-162,5	-10,0	-133,4	-24,1	33,7	9,1	-451,1
Soutien	Autres fonctions soutien	44,8	-6,0	-9,5			-9,3	12,7	24,6	57,3
	Fonction soutien accueil		-0,2	-11,1				1,0	-0,7	-11,0
	Fonction soutien commercial								-0,4	-0,4
	Fonction soutien communication	-3,5		-2			-12,6	0,3	-0,7	-18,5
	Fonction soutien documentation	-0,7		-1,4	-4,3	-2,8		0,1	-0,4	-9,5
	Fonction soutien finances, budget et comptabilité	-3,6	-0,1	7,4			45,9	25,4	4,9	79,8
	Fonction soutien informatique	-3,2	-0,3	-13,4		-3,3	4,1	-6,8	-1,3	-24,3
	Fonction soutien juridique et fiscal	-2,8		-2,5			-4,8	1,0	0,0	-9,1
	Fonction soutien médical	-0,2			-0,1	-20,3				-20,7
	Fonction soutien moyens généraux immobilier et logistique	-9,3	-0,1	-11,0	-21,5	-0,2	3,8	1,5	8,9	-27,9
	Fonction soutien RH	-16,1	-0,1	-15,1			29,7	2,2	-1,0	-0,5
	Fonction soutien suivi d'opérateurs conventionnés							0,2		0,2
	Fonctions soutien administratives de l'enseignement et de la recherche				-10,7	-110,5				-121,2
	Fonctions soutien techniques de l'enseignement et de la recherche				-7,7	-4,4				-12,1
	Laboratoire					-15,7				-15,7
	Relations sociales, protection sociale, hygiène et sécurité et missions diverses	-1,6		-4,3			-10,3	0,3	-0,4	-16,4
	Secrétaires/assistant(e)s		-6,0				-7,9	4,3	-0,6	-10,2
		3,7	-12,9	-63,0	-44,3	-157,2	38,4	42,1	32,9	-160,3

**B) Besoins RH- identification des écarts par filière d'emploi**

**Récapitulatif des écarts effectifs projetés 2011 - cible 2011 par secteur d'emploi/filière (ETP) (2/2)**

	J)Ecart = Population projetée - Population cible								Total
	AC	DDSV	DRAF/DD FAF/DDEA	Ens sup	Ens tech	France AgriMer	ASP	Haras	
Aides conjoncturelles et gestion des crises agricoles			-21,0						-21,0
Appui scientifique à la recherche			-0,1	-32,7					-32,8
Autorisations et police de la pêche			-2,8						-2,8
Autres appui au développement et aménagement des territoires ruraux			0,1						0,1
Conseil et orientation des exploitants agricoles (DOM-TOM)			-48,4			33,7	28,9		14,2
Développement économique en territoires			-3,7						-3,7
Divers fonctions opérationnelles		9,2	-7,2					-3,4	-1,3
Élèves fonctionnaires et stagiaires				0,0	0,0			0,0	0,0
Élimination des cadavres d'animaux et déchets d'origine animale		-3,4							-3,4
Enseignants et chercheurs du supérieur				-118,4				-0,4	-118,9
Enseignement technique agricole, expérimentation et développement				-1,6	146,9				-146,7
Équipement et aménagement en territoire			-3,1						-3,1
Etudes statistiques et SIG			-41,7			-19,2	2,0	-3,7	-62,5
Forêt et gestion de la ressource bois, police de la chasse			-26,0						-26,0
Gestion déconcentrée de la politique d'enseignement agricole			-17,3						-17,3
Gestion des chevaux hors monte								62,9	62,9
Gestion de la monte								15,6	15,6
Ingenierie d'appui territorial			291,6						291,6
Inspection des ICPE et protection de la faune sauvage captive		-16,7	-1,2						-17,9
Inspection du travail			-16,0						-16,0
Inspection sanitaire dans les échanges internationaux		2,7	-2,6						0,1
Inspection sanitaire en abattoir		64,2							64,2
Instruction et paiement des aides			-74,9			37,6	92,4		55,2
Police de l'eau et gestion de la ressource en eau			-8,4						-8,4
Protection de l'environnement et prévention des risques			-20,8						-20,8
Protection des végétaux			-23,2						-23,2
Qualité de l'alimentation - certification			-0,3						-0,3
Relations avec les organismes socioprofessionnels			-8,0						-8,0
Santé et protection animales		-17,4							-17,4
Structures et productions agricoles et forestières			-53,2						-53,2
Aménagements fonciers, urbanisme			39,0						39,0
Surveillance des denrées alimentaires		-25,2							-25,2
Vie Scolaire					-22,5				-22,5
	0,0	13,4	-49,1	152,8	167,6	52,2	126,	71,0	-106,9
	-157,8	-1,7	-274,6	207,1	458,2	66,5	201,	118,	-718,8

### Récapitulatif du top 20 des écarts effectifs projetés 2011 - cible 2011 par secteur d'emploi/filière (ETP)



Les opportunités de redéploiement en interne au ministère de l'Agriculture ont été identifiées. Par ailleurs, des opportunités de mobilité pourront être proposées aux agents au sein du ministère avec d'autres régions et/ou au sein de la région en interministériel. Ces opportunités sont examinées et affinées localement (vœux des agents, organisations locales...).

## V. Plan d'action : les dispositifs d'accompagnement

### A) Les structures mises en place au MAP

Les outils utilisables par le MAP permettront principalement deux types de démarches : d'abord, un dialogue avec les directions métiers sur l'évolution des moyens humains. Il sera possible de continuer à faire vivre les modèles d'affectation de moyens des différents programmes budgétaires du MAP et de ses opérateurs en tenant compte de la réalité des ressources humaines. Ensuite, une déclinaison de la GPRH au plus près des agents eux-mêmes.

### La mise en œuvre opérationnelle s'appuie sur le réseau d'appui territorial :

Le ministère de l'Agriculture et de la Pêche développe un réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) placé sous l'autorité du secrétaire général et composé d'équipes territoriales et d'une tête de réseau nationale. Le RAPS est en capacité, de connaître par secteurs géographiques les besoins de redéploiements et de recrutements par filière d'emploi. Cela permet une plus grande efficacité dans l'accompagnement des agents, y compris en permettant des mobilités interministérielles.

Les compétences confiées aux équipes territoriales s'articulent autour deux axes principaux :

- la gestion des ressources humaines et l'appui personnalisé aux agents de toutes catégories ;
- l'appui au management des services déconcentrés qui mettent en œuvre les politiques du ministère.

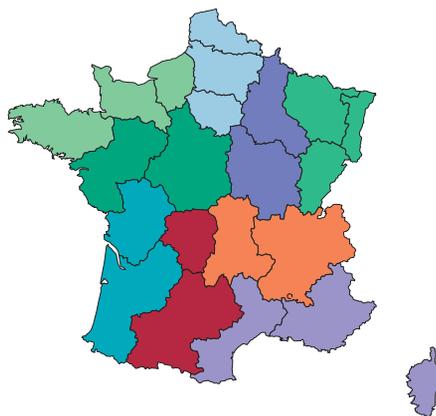
En outre, une tête de réseau nationale a été constituée auprès du chef du service des ressources humaines, afin d'assurer l'animation du réseau dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'appui aux agents.

Ses attributions sont les suivantes :

- la mise en place, puis l'animation du réseau dans le domaine de la GRH ;
- la professionnalisation des acteurs ;
- le suivi de la mise en œuvre du plan de gestion prévisionnel des ressources humaines, induit par les décisions du conseil de modernisation des politiques publiques ;
- et le cas échéant, le suivi de quelques populations spécifiques.

### Le RAPS, un dispositif ambitieux d'accompagnement des agents visant un saut qualitatif dans la gestion individualisée des ressources humaines

#### 11 inter-régions MAPS



La 10<sup>ème</sup> inter-région couvre les Dom-Tom et la 11<sup>ème</sup> inter-région couvre l'international et l'administration centrale.

#### Composition et missions des MAPS

##### → Composition :

- Équipes territoriales inter-régionales (fusion des 3 réseaux IGIR/IGVIR et IGOS)
  - > 3 ingénieurs ou inspecteurs généraux par équipe.
- Une tête de réseau nationale
  - > Un président de collège : Michel Lafond.
  - > Un secrétariat opérationnel.

##### → Missions principales :

- Accompagnement individuel des agents du MAP et de ses établissements quelle que soit leur catégorie<sup>1</sup>.
- Mise en œuvre d'EMH 2012 en s'appuyant sur les chefs de service déconcentrés et les dirigeants des établissements publics.
- Appui au management des services déconcentrés.
- Interlocuteurs des plates-formes RH inter-ministérielles créées auprès des Sgar.

<sup>1</sup> À l'exception des enseignants sauf ceux souhaitant opérer une reconversion professionnelle.

**B) Les structures interministérielles**

- 1 - Les plateformes régionales RH.
- 2 - Expérimentations en 2009 de passerelles entre ministères pilotes sur deux régions : Picardie et Nord-Pas-de-Calais. Le ministère s'est engagé dès février 2009 dans une expérimentation pilote interministérielle (avec le ministère de la Défense et le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités locales) sur deux régions (Picardie et Nord-Pas-de-Calais) de passerelles RH permettant aux agents de se voir proposer les emplois disponibles dans d'autres administrations et de favoriser les mobilités.

**C) Atouts RH déjà opérationnels au MAP**

- **Fusions de corps** : depuis le début de l'année 2006 au MAP, 31 corps ont été fusionnés en huit : six corps de A ramenés à deux, trois de B en un, et 22 de C réunis en cinq. En tout, 16 000 agents ont été concernés. Au final, le nombre de corps gérés par le ministère est ainsi passé de 72 en 1992 à moins de 30 en 2007.

L'objectif affiché de cet effort était de faciliter les mobilités en harmonisant les statuts, en allégeant les procédures, en simplifiant le travail des gestionnaires. La mise en œuvre de mesures d'accompagnement et d'un plan de requalification a concouru à l'acceptation de cette réforme d'ampleur qui pourrait sans doute encore progresser. La réforme en cours de la catégorie B en est l'occasion, avec notamment une fusion « verticale » entre le corps des contrôleurs sanitaires et celui des techniciens supérieurs des services. Cela permettrait d'assurer une plus grande fluidité des carrières, de la catégorie C (adjoints techniques) à la catégorie B, ainsi que des perspectives plus valorisantes aux contrôleurs (B type à deux grades).

- **Généralisation de la position normale d'activité (PNA)** : le MAP a expérimenté le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 qui permet l'affectation en PNA de fonctionnaires d'autres corps ministériels. En pratique, ce dispositif, s'il permet de s'affranchir des accueils en détachement, n'est pas aisé à mettre en œuvre : il impose la création de tables spécifiques au corps concerné dans le SIRH et nécessite une très bonne coordination entre le service d'origine et le service d'accueil pour la gestion des rémunérations accessoires, qui ne peuvent pas être automatisées.



# **Ministère de la Culture et de la Communication**



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de la Culture et de la Communication - 2009

### Exercice de gestion prévisionnelle à l'horizon 2011

Besoins de redéploiement en dehors du périmètre ministériel

En 2009, l'analyse des caractéristiques et des évolutions de la population des agents du MCC confirme les grandes caractéristiques soulignées l'année dernière.

- poids très sensible de la catégorie C (41 % des effectifs globaux), ainsi que la part des enseignants et des scientifiques dans l'ensemble de la catégorie A (78 %) ;
- vieillissement de la population :
  - âge moyen des agents du ministère : 48,1 ans en 2009 ;
  - 2,7% des agents ont moins de 30 ans ;
  - 70 % des agents ont entre 40 et 59 ans ;
  - 47,5 % des agents ont plus de 50 ans ;
  - variation importante de l'âge moyen selon les filières ou selon la catégorie ;
- nécessité d'un rééquilibrage de la proportion des catégories A, B, C, car la situation actuelle ne répond pas aux besoins (cf. la catégorie B, qui ne représente que 20 % des emplois de titulaires, est insuffisante, et la catégorie A, dont le renouvellement n'a pas été assuré ces dernières années, compte une forte proportion d'enseignants (plus du quart) dont le départ prochain nécessitera des recrutements) ;
- difficultés à résoudre les problèmes de redéploiement du fait de l'émiettement des effectifs sur le territoire.

Les besoins de redéploiement en dehors du périmètre ministériel sont marginaux, dans la mesure où aucune mission n'est abandonnée et qu'il n'y a donc pas, en dehors de l'application de la règle de non-remplacement d'un fonctionnaire sur deux, de mesures de redéploiement collectif à gérer. Ces besoins se limitent à l'accompagnement à la mobilité de personnes dont les services sont appelés, à l'occasion des réformes, à déménager ou à être transférés.

Un panorama plus détaillé est proposé en annexe 3.

### **Synthèse du dossier Gpec Ministère de la Culture et de la Communication**

*- La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences se heurte, au ministère de la Culture à l'éclatement budgétaire des périmètres d'emplois, à la diversité des statuts juridiques des personnels, à l'hétérogénéité des structures d'emplois et des métiers des agents.*

*- Des périmètres budgétaires éclatés*

En 2009, l'emploi du ministère de la Culture (ministère et opérateurs sous tutelle) représentait 30 926 ETPT budgétés. Ce chiffre inclut les ETPT de la direction des médias et ceux de l'établissement public du palais de la découverte qui ont tous deux rejoint le ministère de la Culture en 2009.

Ce chiffre recouvre l'emploi culturel au sens large qui se répartit sur plusieurs périmètres budgétaires :

- **Les emplois supportés par le budget du ministère de la Culture : 11 731 ETPT, dont :**
  - 7 584 emplois répartis dans les services de l'administration centrale, les services déconcentrés (Drac et SDAP), les services à compétence nationale
  - 4 147 emplois (affectés dans les EPA)
- **Les emplois des établissements publics administratifs financés sur leurs budgets propres :**
  - 12 672 ETPT (auxquels s'ajoutent 4 133 emplois financés sur le budget du ministère de la Culture)
- **Les emplois des établissements publics et commerciaux financés sur leurs budgets propres :**
  - 5 782
- **Les emplois financés par les associations sous contrôle, financés sur leurs budgets propres :**
  - 741

Les charges de personnels des opérateurs du ministère (19 195 ETPT) sont en partie financées par les subventions pour charges de service public (titre 3).

## Plans GPRH des ministères

Depuis 2003, deux faits ont marqué l'évolution des emplois du ministère de la Culture :

- Le ministère de la Culture a renforcé les effectifs des établissements publics qui portent les principales politiques publiques du ministère en transférant sur certaines de ces structures la responsabilité de la gestion de leurs emplois (Louvre, BNF, Cité de l'architecture et du patrimoine, musée du quai Branly, Cité nationale de l'histoire de l'immigration, établissement public de Chambord, Galeries nationales du Grand Palais).

Aujourd'hui, les opérateurs :

- portent budgétairement 62 % des emplois ;
- représentent, compte-tenu des emplois affectés, 75 % de l'emploi global du ministère ;
- ont la maîtrise budgétaire de 82 % de leurs emplois.

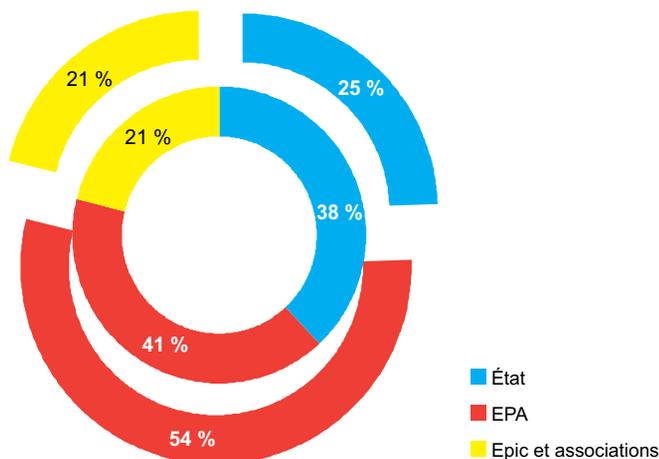
- L'intégration des agents payés sur crédits dans le plafond d'emplois du ministère, ainsi que l'élargissement du périmètre des emplois aux associations a modifié la structure des emplois du ministère. Globalement, les emplois « Culture » sont passés de 30 467 en 2006 à 30 926 en 2009 tandis que les emplois inscrits sur le budget du ministère diminuaient de 16 %, passant, dans la même période, de 13 966 à 11 731.

### Périmètre Lolf en ETPT (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009	%
<b>Total</b>	<b>30 467</b>	<b>30 630</b>	<b>30 329</b>	<b>30 926</b>	<b>100</b>
<b>Emplois de l'État</b>	<b>13 966</b>	<b>12 138</b>	<b>11 741</b>	<b>11 731</b>	<b>38</b>
<i>dont affectés aux EPA</i>	<i>5 708</i>	<i>4 238</i>	<i>4 245</i>	<i>4 147</i>	<i>13</i>
<b>Emplois inscrits sur budget des opérateurs</b>	<b>16 501</b>	<b>18 492</b>	<b>18 588</b>	<b>17 988</b>	<b>58</b>
Emplois inscrits sur budget des EPA	10 003	12 022	12 111	16 819	54
Emplois inscrits sur budget des Epic	5 842	5 713	5 720	5 782	19
Emplois inscrits sur budget des associations	656	757	757	741	2
<b>Emplois ministère</b>	<b>8 258</b>	<b>7 900</b>	<b>7 496</b>	<b>7 584</b>	<b>25</b>
<b>Emplois opérateurs</b>	<b>22 209</b>	<b>22 730</b>	<b>22 833</b>	<b>23 342</b>	<b>75</b>

La multiplicité des structures d'emploi qui, au-delà du périmètre de l'État se répartissent entre les EPA de droit public, les EPA dérogatoires, les Epic et les associations pose d'évidentes difficultés de coordination et de pilotage RH.

### Effectifs globaux du ministère selon la paye et l'affectation



#### - Une structure RH dispersée, des métiers peu substituables

Avec une force de travail qui ne représente que les effectifs d'une académie moyenne de l'Éducation nationale, le ministère doit faire vivre plusieurs réseaux déconcentrés, au niveau régional et au niveau départemental et un grand nombre d'opérateurs et de services à compétence nationale. Il participe également à plusieurs réseaux décentralisés telles les archives départementales et les bibliothèques municipales classées.

#### En termes de structure d'emplois, le ministère présente une situation contrastée :

- Les dix principaux opérateurs du ministère regroupent 48 % de l'emploi : Versailles Orsay, Louvre, CNACGP, RMN, BNF, Inrap, CMN, Comédie française, Opéra de Paris. Ces grands opérateurs se caractérisent par :
  - une forte concentration en région Ile-de-France ;
  - une envergure nationale, voire mondiale ;
  - des ressources propres ayant permis une forte dynamique des emplois.
- 52 % des emplois éparpillés sur environ 600 sites :
  - ces points de contact sont disséminés sur tout le territoire ;
  - 450 sites ont moins de 10 agents, 250 sites ont moins de 4 agents, d'où peu d'économies d'emplois possibles ;
  - ces sites ont subi les suppressions d'emplois des années passées.

Le ministère assure ainsi une présence sur plus de 600 points de contacts avec le public, qu'il s'agisse du grand public ou de publics spécialisés. Près de 85 % des emplois sont dans les musées, les monuments, les bibliothèques, les archives, les écoles, les conservatoires...

Les grands secteurs d'activité du ministère peuvent en effet se décliner comme suit :

### **Définition, gestion et pilotage des politiques culturelles en administration centrale**

- peu de contacts avec le public ;
- dimension nationale ;
- élaboration de la politique culturelle et pilotage de sa mise en œuvre (tutelle des établissements...) ;
- 5 % des emplois du MCC.

### **Réseaux et publics**

- contact important avec le grand public ;
- dimension locale, nationale voire mondiale ;
- mise en œuvre opérationnelle des politiques culturelles ;
- 59 % des emplois du MCC.

### **Enseignement**

- contact avec un public spécialisé ;
- dimension nationale pour les plus gros établissements, régionale pour les autres ;
- mise en œuvre opérationnelle des politiques culturelles ;
- 14 % des emplois du ministère.

### **Protection du patrimoine**

- contact avec un public spécialisé ;
- dimension plutôt locale ;
- mise en valeur du patrimoine culturel au niveau des SDAP ;
- 11 % des emplois du MCC.

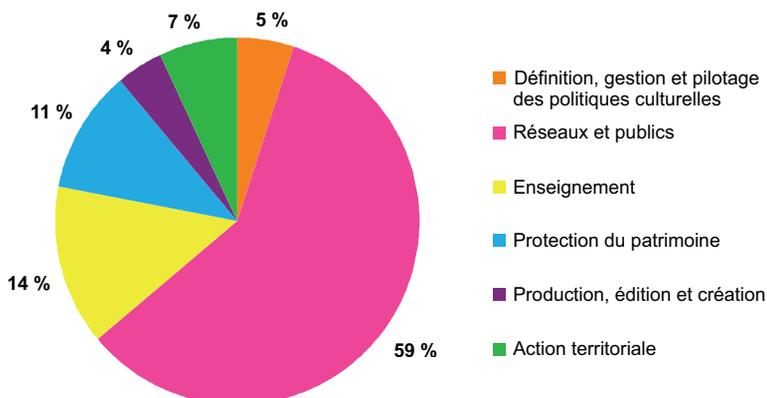
### **Production, édition et création**

- contact avec le grand public ;
- dimension nationale ;
- création et inscription dans une tradition culturelle (édition, mobilier, tapisseries, céramique,..) ;
- 4 % des emplois du MCC.

### Action territoriale

- contacts avec les collectivités locales ;
- dimension régionale ;
- déclinaison au niveau local de la politique culturelle nationale ;
- 7 % des emplois du MCC.

### Répartition des emplois par secteur d'activité



Par ailleurs, les effectifs du ministère sont dispersés sur un grand nombre de métiers : conservateur, architecte, archéologue, enseignant, archiviste, bibliothécaire, chercheur, artiste, lissier, doreur, jardinier d'art, agent d'accueil et de surveillance, agent des services techniques...

La multitude de ces métiers peu substituables et répartis sur tout le territoire rend particulièrement difficiles les redéploiements d'effectifs. Les réformes touchant à la mobilité professionnelle ou géographique nécessitent des mesures d'accompagnement sur le plan des effectifs.

## I. La mise en œuvre de la Lolf, une approche démographique globale et des démarches métiers particulières a permis de faire des progrès dans la gestion des effectifs

### A) La Lolf a permis de structurer les effectifs du ministère par programme et par filière

Les emplois inscrits au périmètre « budget de l'État » sont, depuis le passage à la Lolf, détaillés par « filière professionnelle » au sein de chaque programme.

## Plans GPRH des ministères

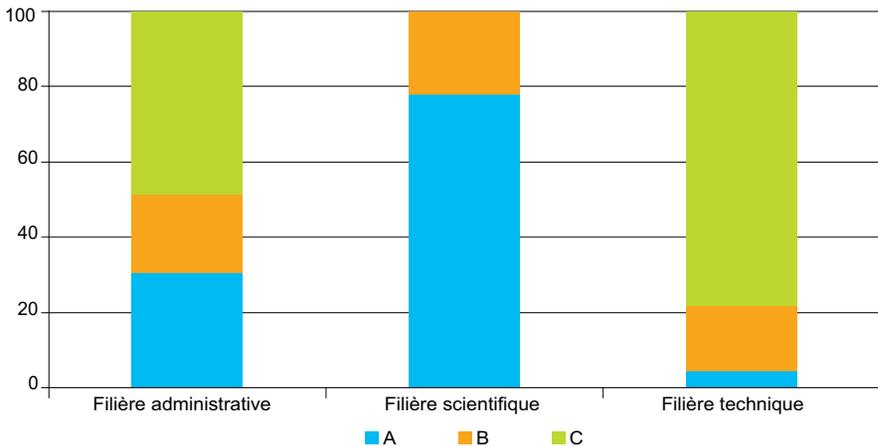
Ce choix permet de donner plus de sens à la représentation et à l'évolution des effectifs. Toutefois, ces filières sont composites et peuvent parfois manquer de cohérence ; des plans de requalifications conduisent à des variations interfilières. En 2009, la répartition des emplois, faite sur quatre filières depuis 2006, a été regroupée sur trois filières : administrative, scientifique, technique.

	Filière administrative	Filière scientifique	Filière technique	Totaux	% par catégorie
A	738	3 157	141	4 036	39
B	690	871	563	2 124	20
C	1 731		2 506	4 237	41
<b>Totaux personnels titulaires</b>	<b>3 159</b>	<b>4 028</b>	<b>3 210</b>	<b>10 397</b>	
Contractuels				1 049	
Vacataires				285	
<b>Total général</b>				<b>11 731</b>	

La répartition entre catégories montre le poids très sensible de la catégorie C (41 % des effectifs globaux), ainsi que la part des enseignants et des scientifiques dans l'ensemble de la catégorie A (78 %).

## Part des catégories dans chaque filière

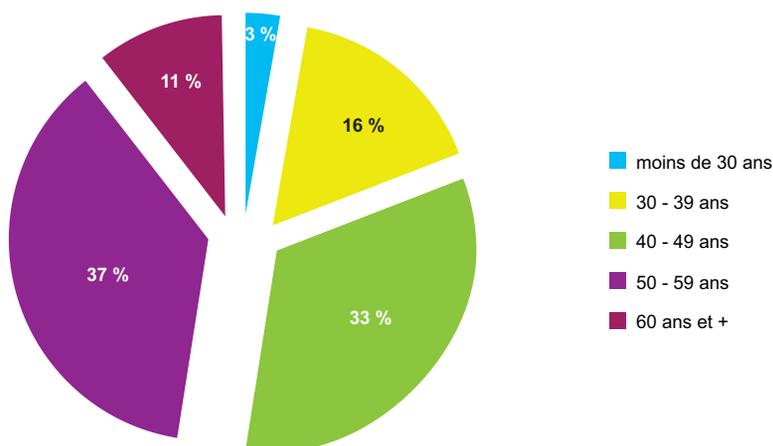
(en %)



### B) Éléments démographiques

**L'âge moyen des agents du ministère est de 48,1 ans en mars 2009.**

Si le ministère vieillit rapidement et si la moyenne d'âge de ses agents est élevée, c'est largement le fait de la faiblesse des primo-recrutements de ces dernières années. Les titularisations Sapin des années 2000 et les accueils en détachement pour combler la vacance au fil de l'eau ont souvent concerné des agents de plus de 40 ans et n'ont pas permis le renouvellement des effectifs : il convient de souligner que seulement 2,7 % des agents ont moins de 30 ans.

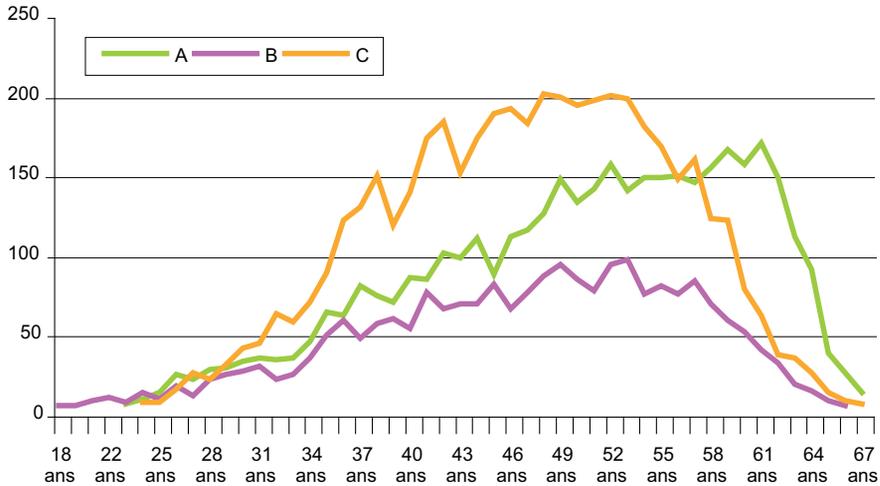


L'essentiel des effectifs (70 %) est rassemblé autour des agents qui ont entre 40 et 59 ans. 47,5 % des agents ont plus de 50 ans. Ces effectifs ne sont, pour la plupart, pas directement concernés par un départ en retraite et ne peuvent que difficilement envisager de mobilité professionnelle sans une incitation forte.

L'âge moyen varie également de façon importante selon la filière (la plus âgée est la filière scientifique, avec une moyenne d'âge de 49,9 ans) ou selon la catégorie :

- âge moyen dans la catégorie A : 50,17 ans ;
- âge moyen dans la catégorie B : 46,98 ans ;
- âge moyen dans la catégorie C : 46,98 ans.

### Pyramide des âges des agents du ministère de la Culture



Ces pyramides très différenciées en fonction des catégories traduisent bien les grandes vagues de recrutement du ministère dans les années 1960 et dans les années 1980 ainsi que l'absence de recrutement et les réductions d'emplois des dernières années qui ont empêché le ministère de reconstituer les effectifs.

### Nombre d'agents de plus de 60 ans

	Nombre	%*
Catégorie A	720	19
Catégorie B	140	7
Catégorie C	233	5

En 2009, 276 agents titulaires sont partis à la retraite. 45 % de ces départs ont concerné la catégorie A alors qu'elle représente 39 % des effectifs. À partir de 2012, les catégories B et C représenteront 65 % des départs alors que leur part se rapprochera de 50 % des effectifs.

L'âge des départs est actuellement de :

- 64 ans dans la catégorie A ;
- 60,59 ans dans la catégorie B ;
- dans la catégorie C : avant 60 ans pour 26,1 % des départs, entre 60 et 61 ans pour 47,8 % des départs, entre 62 et 68 ans pour 26,10 % des départs.

### **C) Les perspectives d'évolution**

Le ministère de la Culture doit rééquilibrer la proportion des catégories A, B, C, la situation actuelle ne répondant pas aux besoins.

L'émiettement des effectifs sur le territoire, notamment en raison des structures du ministère et de ses missions à l'égard du public, rend les possibilités de redéploiement extrêmement faibles.

La catégorie B, qui ne représente que 20 % des emplois de titulaires, est insuffisante, et la catégorie A, dont le renouvellement n'a pas été assuré ces dernières années, compte une forte proportion d'enseignants (plus du quart) dont le départ prochain nécessitera des recrutements.

#### **1 - La réforme des retraites a eu pour effet de retarder les départs notamment dans la catégorie A**

Toutes catégories confondues, le nombre de départs en retraite des personnels titulaires en 2008 a été de 276, soit un chiffre supérieur à la prévision. Le pic des départs à la retraite du ministère de la Culture devrait avoir lieu en 2012.

#### **2 - Le pic de départs des catégories A commencera en 2009, tandis que celui des catégories C devrait avoir lieu en 2016**

Par conséquent, la perspective d'un recentrage des effectifs sur les catégories A en ne jouant que sur les départs non renouvelés de la catégorie C ne pourra être atteinte avant 2016. En effet, les comportements de départs à la retraite plus tardifs en catégorie A qu'en catégorie C ne parviennent pas à compenser l'importance des classes d'âges de plus de 53 ans chez les cadres.

Pour le ministère de la Culture, la seule manière d'atteindre cet objectif dans les 10 ans à venir reste donc de favoriser les recrutements en catégorie A. Cela devrait être d'autant plus bénéfique pour le ministère que l'importance, à court terme, des départs des catégories A pourraient permettre de renouveler à moindre coût cette catégorie (GVT négatif).

Les départs importants d'agents de catégorie A à partir de 2009 concerneront principalement ceux qui sont le plus impliqués dans le cœur de l'activité du ministère, notamment les personnels de conservation, les personnels enseignants (écoles d'architecture). L'absence de recrutements sur ces domaines mettra en situation difficile le ministère qui se retrouvera dans l'impossibilité d'assurer les missions fondamentales qui sont les siennes.

# Ministère de la Défense



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de la Défense - 2009**

L'exercice de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) du ministère de la Défense est décliné en deux parties. La première est consacrée à la gestion prévisionnelle des ressources humaines ministérielle. La seconde partie présente la GPRH opérationnelle.

L'horizon retenu est 2014 dans la mesure où les prochaines actions RH du ministère de la Défense vont s'inscrire notamment dans la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014.

### **I. GPRH ministérielle**

La démarche de GPRH ministérielle mise en œuvre au ministère de la Défense apporte un éclairage précieux sur la définition des politiques RH. En effet, la GPRH permet d'apporter des réponses sur les options à moyen terme qu'il convient de prendre en termes d'objectifs, de structures, d'allocation quantitative et qualitative des ressources, compte tenu des évolutions prévisibles et voulues. En outre, elle participe de l'aide à la décision en termes de traduction et de mise en œuvre concrète des choix retenus.

La mise en place d'une organisation et d'outils adaptés à une GPRH ministérielle, dans les années qui ont précédé la transformation RH du ministère de la Défense, permet aujourd'hui à la GPRH du ministère de la Défense d'accompagner pleinement la réforme en cours.

Cette première partie expose les grands principes de la transformation RH déployée au ministère de la Défense ainsi que la démarche prévisionnelle de GPRH entreprise en 2008. Les travaux réalisés en 2008 ont été élargis en 2009 à l'ensemble du personnel civil. Ils ne seront finalisés qu'à l'été 2009 et seront par conséquent présentés dans le jaune budgétaire de l'année prochaine.

#### ***A) Les principes de la transformation RH***

Dans le droit fil des conclusions du Livre blanc de la Défense et de la Sécurité nationale, trois axes de valorisation sont recherchés dans la loi de programmation militaire (LPM) 2009-2014 :

- une coopération accrue entre tous les acteurs de la Défense et de la Sécurité intérieure ;
- l'attractivité pour des métiers exigeants dans un environnement très concurrentiel ;
- l'adaptation aux perspectives européennes et internationales.

Il s'agit simultanément de réduire les formats et d'adapter la ressource humaine aux nouveaux contrats opérationnels et à la nouvelle organisation.

La LPM prévoit :

- une diminution des effectifs s'appuyant pour le personnel militaire sur :
  - une régulation mesurée des flux d'entrée/sortie (recrutements initiaux et renouvellements de contrat) ;
  - un accroissement important du reclassement dans les fonctions publiques ;
  - une incitation financière ciblée aux départs en encourageant à une seconde carrière professionnelle par le biais d'un pécule ;et pour le personnel civil, sur :
  - un départ en retraite sur deux non remplacé ;
  - un encouragement à la mobilité dans les autres fonctions publiques ;
  - une incitation financière au départ par le biais d'un pécule ;
- le maintien d'un recrutement de qualité pour une armée jeune pour garantir l'aptitude au combat et l'adaptation de l'armée à ses missions. Le recrutement étant essentiel pour entretenir la dynamique de renouvellement des effectifs militaires à plus de 10 % par an, il ne sera pas le levier d'appoint pour la déflation des effectifs programmés ;
- le renforcement de la reconversion par la mutualisation des compétences et l'amélioration de leur lisibilité externe au profit des différents acteurs publics et privés (création d'une agence de reconversion de la défense, rapprochement avec les centres d'information et de recrutement des forces armées - Cirfa - pour rassembler l'ensemble des fonctions d'ouverture vers la société et les familles dans des « maisons de l'armée » au sein des bases de défense) ;
- la valorisation des métiers de la défense, la dynamisation des parcours professionnels et de carrière des militaires (concentration du personnel militaire sur les missions opérationnelles, concentration du personnel civil sur les tâches administratives et de soutien, dès lors qu'elles ne feront pas l'objet d'une externalisation) ;
- la formation, vecteur de l'adaptation des forces et de l'ouverture européenne ;
- l'attractivité des réserves ;
- la conduite et l'accompagnement des restructurations (mesures d'accompagnement social, territorial et dans le domaine de la politique immobilière. Le plan d'accompagnement des restructurations (PAR)

sera composé de mesures ciblées d'accompagnement social d'incitation aux départs et d'aide à la mobilité géographique).

Les leviers d'action RH portent à la fois sur une gestion « de flux » (réduction des recrutements initiaux et des renouvellements de contrats) et sur une incitation au départ et à la mobilité (mesures d'incitation au départ et d'aide à la mobilité). L'économie de cette manœuvre est déterminante car elle conditionne le maintien de l'équilibre général entre militaires de carrière et militaires sous contrat et la pérennisation de la qualité structurelle (pyramide hiérarchique et promotion sociale) des armées.

La « manœuvre RH » s'appuie sur des mesures d'accompagnement social destinées à encourager et renforcer la mobilité du personnel militaire et civil, tant en interne (mobilité géographique et professionnelle) qu'en externe (mobilité professionnelle et départs définitifs).

Sa réussite repose, notamment, sur :

- les capacités de reclassement du personnel militaire au sein de la fonction publique et les dispositifs de mobilité géographique ou fonctionnelle, l'aide au départ et la réorientation professionnelle tant pour le personnel civil que pour le personnel militaire ;
- le caractère attractif des mesures d'accompagnement social : face à une réforme de cette ampleur et de manière à garantir l'équilibre général de la pyramide des armées, il est capital que les mesures mises en œuvre soient de nature à emporter la difficile décision de quitter les armées.

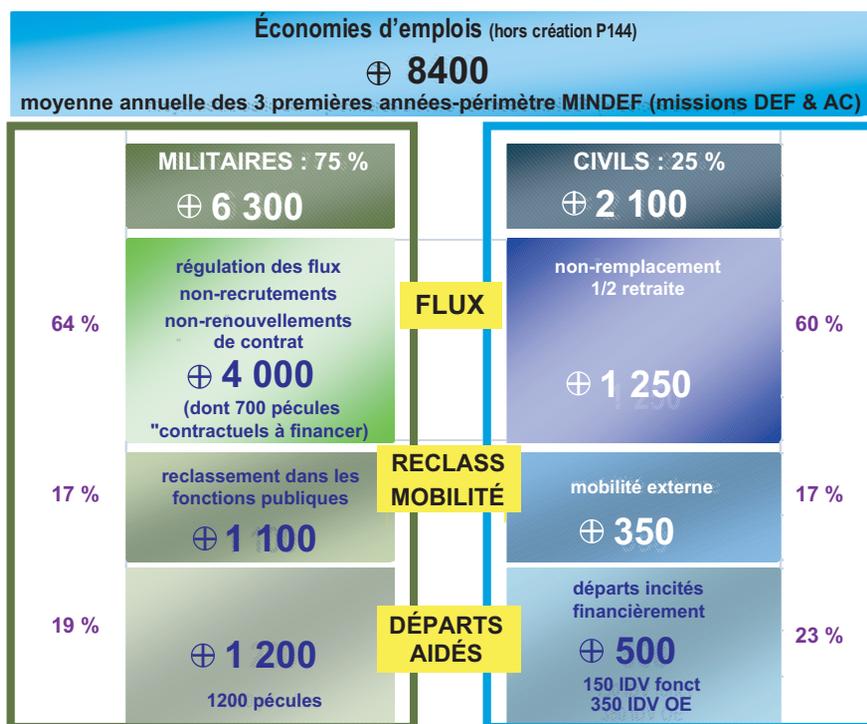
Il est d'abord envisagé d'inciter aux départs nécessaires au respect de la cible fixée et de l'équilibre général de la structure actuelle, soit en mettant en œuvre les dispositifs de mobilité professionnelle, soit au moyen de mesures financières, la réduction des flux d'entrées devant être limitée afin de ne pas obérer les capacités opérationnelles des armées.

Pour la période 2009-2011, les suppressions d'emplois annuelles s'élèvent à près de 8 400 pour l'ensemble du périmètre ministériel (8 390 emplois par an). Cette réduction pourrait être déclinée sur les bases suivantes :

- s'agissant du personnel militaire, sur la base d'environ 6 300 suppressions d'emplois en moyenne annuelle :
  - régulations des flux (recrutements initiaux et renouvellements de contrat) à hauteur d'environ 4 000 ;
  - objectif de reclassement supplémentaire dans les fonctions publiques (L 4139-2 et emplois réservés) à hauteur d'environ 1 100 ;
  - départs incités financièrement (pécules) à hauteur de 1 200 de manière à répondre aux attentes des gestionnaires RH chargés de mettre en œuvre cette manœuvre ;

## Plans GPRH des ministères

- s'agissant du personnel civil, sur la base d'environ 2 100 suppressions d'emplois en moyenne annuelle, déclinées de la manière suivante :
  - un départ sur deux en retraite non remplacé, à hauteur d'environ 1 250 ;
  - mobilité dans les autres fonctions publiques (ou au sein d'opérateurs publics) à hauteur d'au moins 350 ;
  - départs incités financièrement (pécules) à hauteur de 500.



Pour mener à bien ces réorganisations, le ministère de la Défense a élaboré un dispositif fondé sur des mesures et des procédures spécifiques d'accompagnement opérationnel à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 par la loi de finances initiale 2009 et les décrets du 5 janvier 2009.

La nouvelle instruction ministérielle, destinée à remplacer celle du 16 juillet 2003 intitulée « Formation et mobilité », a fait l'objet d'une phase de concertation avec les organisations syndicales pour les mesures relatives au personnel civil. Celle-ci a trouvé son terme au mois de novembre 2008 et le nouveau texte a été publié au mois de janvier 2009 sous l'appellation de plan d'accompagnement des restructurations.

### *1.1 Les mesures d'accompagnement pour le personnel militaire de la Défense*

#### → **Indemnité spéciale de préparation à la reconversion (ISPR)**

L'ISPR est destinée à compenser la non prise en compte des primes de qualification dans la solde de tous les militaires qui bénéficient d'un congé de reconversion entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2014.

Son montant est proportionnel à la durée du congé ; il est égal pour chaque mois de congé effectivement réalisé :

- à 7 jours de solde indiciaire brute pour les officiers brevetés ;
- à 5 jours de solde indiciaire brute pour les officiers, sous-officiers et officiers mariniers diplômés ;
- à 4 jours de solde indiciaire brute pour les gendarmes adjoints volontaires.

#### → **Pécule d'incitation à une seconde carrière des militaires**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2014, le pécule peut être attribué aux officiers de carrière ayant au moins 15 ans de service, aux sous-officiers et officiers mariniers de carrière ayant au moins 20 ans de service et aux militaires engagés ayant plus de 11 ans et moins de 15 ans de services militaires. S'agissant des militaires de carrière, ils doivent se trouver à plus de trois ans de leur limite d'âge.

Le bénéfice du pécule ne peut être cumulé avec un reclassement au sein d'un corps de fonctionnaires de l'une des fonctions publiques quel qu'en soit le mode d'accès (réussite à un concours, emplois réservés, procédure de détachement-intégration). En outre, le pécule est remboursé si, dans les cinq années qui suivent la radiation des cadres, le bénéficiaire est nommé dans un corps de fonctionnaires.

Défisicalisé, son montant est compris entre 16 et 48 mois de solde brute en fonction de critères d'âge, d'ancienneté de service et de la catégorie du bénéficiaire.

Le pécule fait l'objet de deux versements : un premier versement, égal aux deux tiers ou aux trois-quarts selon les cas, au moment de la radiation des cadres ou des contrôles et un second dès que l'intéressé peut justifier de l'exercice d'au minimum 12 mois d'une activité professionnelle dans les 24 mois suivant la date de cessation des services.

De la même manière que pour celui prévu pour la période 1997-2002, le pécule est attribué sur demande agréée et dans la limite d'un contingent fixé par un arrêté annuel.

### → **Extension du bénéfice du complément et du supplément forfaitaires de l'indemnité pour charges militaires (ICM) aux non chargés de famille**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2014, les militaires non chargés de famille affectés dans une unité restructurée perçoivent à l'occasion de leur mutation le complément et le supplément forfaitaires de l'ICM dans les mêmes conditions que ceux mariés ou ayant au moins un enfant à charge. Le cumul du complément avec le supplément est ainsi possible lorsque la nouvelle affectation intervient moins de 36 mois depuis la précédente.

Le montant du complément est fonction du temps passé dans la précédente affectation, celui du supplément est fonction du nombre d'affectations déjà effectué.

Cette mesure n'est pas contingentée puisque son bénéfice est attribué à tous les militaires non chargés de famille concernés par une opération de restructuration.

### → **Allocation d'aide à la mobilité du conjoint (AAMC)**

L'AAMC est attribuée aux militaires concernés par une opération de restructuration si leur conjoint ou partenaire d'un pacte civil de solidarité sans condition de durée doit cesser son activité professionnelle au plus tôt trois mois avant et au plus tard un an après leur mutation.

Le montant de cette indemnité est de 6 100 €.

Le bénéfice de cette allocation ne fait pas l'objet d'un contingentement. Instituée par le décret n°2008-647 du 30 juin 2008, elle peut être versée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009 sous réserve de l'arrêté fixant la liste des établissements ou services restructurés.

### → **L'aide à l'acquisition d'un nouveau logement**

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi peuvent prétendre, dans les conditions définies par une circulaire en cours de finalisation, à une aide financière.

Cette aide est destinée à compenser les frais engendrés par la revente de leur ancien logement et par l'acquisition ou la construction d'un nouveau logement.

D'un montant maximum de 8 000 €, cette prestation est versée par l'institution de gestion sociale des armées (IGeSA), sur décision de la DRH-MD.

**→ La priorité d'accès aux logements conventionnés de la Défense**

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi ont accès en priorité au parc de logements conventionnés dont dispose le ministère de la Défense.

**→ L'aide financière à la location**

Les personnels militaires du ministère de la Défense mutés à la suite d'une restructuration et contraints de changer de résidence principale pour rejoindre leur nouvel emploi peuvent bénéficier, dans les conditions définies par une circulaire en cours de finalisation, d'une aide financière à la location.

Allouée par l'IGeSA pour une période maximum de six mois après décision de la DRH-MD, cette aide vise à couvrir le différentiel existant (hors charges locatives) entre le loyer dont s'acquittait l'agent dans son ancienne résidence et le loyer qu'il paye au titre de sa nouvelle résidence, une fois la majoration de l'indemnité pour charges militaires déduites.

**→ Congé pour création ou reprise d'entreprise**

La mesure a pour objet d'encourager la reprise ou la création d'entreprise par des militaires, qui ne disposent d'aucun outil particulier à l'heure actuelle. Le dispositif s'inspirerait de celui institué par la loi du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique et visant à inciter à la création ou à la reprise d'une entreprise au profit des agents publics, fondé sur l'autorisation d'exercer à titre professionnel une activité privée et de la faculté de bénéficier d'un temps partiel.

La mesure (position de congé d'un an, renouvelable une fois) serait applicable à tout militaire après huit ans de services souhaitant mettre en œuvre un projet préalablement validé par une commission composée notamment de professionnels du monde de l'entreprise. La faculté d'accorder un temps partiel ne serait pas transposée, compte tenu de l'obligation de disponibilité à laquelle les militaires sont tenus.

**La voie de recrutement par les articles L 4139-2 et L 4139-3 du code de la défense favorise la reconversion des militaires dans une période au cours de laquelle les restructurations seront importantes pour le ministère de la Défense. Le 24 juillet 2008, le Premier ministre a présenté la solidarité interministérielle comme un élément du succès du dispositif de reclassement du personnel militaire et du personnel civil du ministère de la Défense au sein de la fonction publique.**

### *1.2 Les mesures d'accompagnement pour le personnel civil de la Défense*

#### → **L'indemnisation de la mobilité géographique**

Jusqu'au 31 décembre 2014, les fonctionnaires, les agents contractuels en contrat à durée indéterminée<sup>2</sup> (CDI) et les ouvriers de l'État concernés par une opération de restructuration bénéficient d'une indemnisation dès lors que cette nouvelle affectation entraîne un changement de résidence familiale ou un changement de résidence administrative. Dans ce dernier cas, la distance séparant les deux résidences administratives devra être au minimum de 20 kilomètres.

Même si les textes juridiques applicables sont distincts<sup>3</sup>, l'indemnisation est identique pour toutes les catégories. De surcroît, les agents qui acceptent un reclassement sur un poste identifié comme difficile à pourvoir se voient octroyer une indemnité temporaire de mobilité d'un montant maximum de 10 000 €<sup>4</sup>, variable en fonction des caractéristiques et de la localisation du poste.

#### → **Indemnité de départ volontaire au profit des fonctionnaires et des agents contractuels en CDI**

Cette mesure a été instituée par le décret n° 2008-368 du 17 avril 2008. Elle peut être attribuée aux fonctionnaires et agents contractuels en CDI concernés par une opération de restructuration, souhaitant créer ou reprendre une entreprise ou mener à bien un projet personnel. Les agents se situant à cinq ans ou moins de l'âge d'ouverture de leur droit à pension ne peuvent bénéficier de cette indemnité.

Le montant de l'IDV est au maximum égal à vingt-quatre fois un douzième de la rémunération brute annuelle perçue par l'agent au cours de l'année civile précédant celle du dépôt de sa demande de départ.

L'IDV est remboursée si, dans les cinq années qui suivent la démission, le bénéficiaire est recruté en tant qu'agent titulaire ou non titulaire au sein de l'une des trois fonctions publiques ou de leurs établissements publics respectifs. Cette mesure n'est pas contingentée, elle est attribuée aux agents dont la demande est agréée.

---

<sup>2</sup> Les agents contractuels en contrat à durée déterminée ne sont pas éligibles au bénéfice de ces mesures.

<sup>3</sup> Pour les fonctionnaires et agents contractuels en CDI, l'indemnisation conjuguera la prime de restructuration de service et le complément spécifique de restructuration ; pour les ouvriers de l'État, l'indemnité de conversion et le complément exceptionnel de restructuration.

<sup>4</sup> Décret n° 2008-369 du 17 avril 2008.

**→ Indemnité de départ volontaire des ouvriers de l'État**

L'IDV peut être demandée jusqu'au 31 décembre 2014 par les ouvriers de l'État concernés par une opération de restructuration ou dont le départ permet l'accueil d'un ouvrier restructuré. En outre, ils doivent avoir accompli au minimum six années de service et être à plus de deux ans de l'âge d'ouverture de leur droit à pension. L'IDV est remboursée si, dans les cinq années qui suivent la démission, le bénéficiaire est recruté au sein du ministère de la Défense ou au sein de l'un des établissements publics placés sous sa tutelle.

Son montant est compris entre 49 470 € et 91 470 €. Ce montant est maximal pour les ouvriers ayant entre 20 et 25 ans de services, progressif en deçà et dégressif au delà à raison de 3 000 € par année d'ancienneté.

En outre, une seconde IDV pour créer ou reprendre une entreprise, d'un montant de 15 245 €, peut être également attribuée dans les mêmes conditions<sup>5</sup> aux ouvriers de l'État. Elle est cumulable avec l'autre IDV.

Ces deux IDV ne font pas l'objet d'un contingentement, elles sont attribuées aux agents dont la demande est agréée.

**→ Allocation d'aide à la mobilité du conjoint (AAMC)**

L'AAMC est attribuée aux fonctionnaires, agents contractuels en CDI et ouvriers de l'État dans les mêmes conditions que pour les militaires. Il convient en tous les cas d'assurer aux agents un maintien de leurs rémunérations.

*1.3 L'impératif de recrutement*

Les restructurations et la réduction du format global des armées et services interarmées doivent être conduites tout en garantissant le maintien d'un niveau de recrutement satisfaisant pour assurer le renouvellement des effectifs et maintenir une pyramide fonctionnelle viable pour les années à venir.

Une attention particulière doit ainsi être portée sur le recrutement pendant la période des restructurations dans un contexte opérationnel marqué par un durcissement des conditions d'emploi (renforcement du contingent français en Afghanistan, par exemple). Les armées et services interarmées doivent mener à bien ces réformes tout en continuant à assurer la mise à disposition d'une ressource qualitativement et quantitativement suffisante et adaptée pour remplir les missions opérationnelles qui leur sont confiées.

---

<sup>5</sup>À la seule différence que les intéressés doivent avoir au minimum trois ans de services.

Le poids des impératifs financiers ou une mauvaise maîtrise des autres leviers de déflation des effectifs, notamment l'échec des mesures d'incitation au départ ou de l'intégration des militaires dans la fonction publique pourraient conduire à une sur-utilisation du levier du recrutement, seul levier directement maîtrisé par le gestionnaire. Cette solution représente un risque majeur car elle conduirait à une désorganisation structurelle et durable des armées. Elle risquerait surtout d'amoindrir la capacité des armées à remplir leurs missions opérationnelles.

### ***B) Transformation RH - l'analyse de l'existant (données en date du 27 septembre 2008)***

Initié en juin 2008, le projet de transformation RH a pour objectif de faire émerger des passerelles de mobilité permettant de concrétiser les gains à réaliser dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP). La démarche entreprise constitue une aide au pilotage de la transformation RH dans un cadre ministériel et interministériel.

#### **1 - La définition du périmètre**

L'étude a porté sur le personnel du SGA, de la DGA et de la DIRISI. Ce périmètre a été retenu en 2008 parce qu'il offre des possibilités de mobilité à la fois intra et interministérielle. En outre, il recouvre des réalités d'emploi différentes avec des métiers en progression (expertise budgétaire et financière, gestion prévisionnelle des ressources humaines, sécurité des systèmes d'information...) et des métiers en perte de vitesse (administration, RH...). Enfin, ce périmètre présente une répartition géographique sur l'ensemble du territoire.

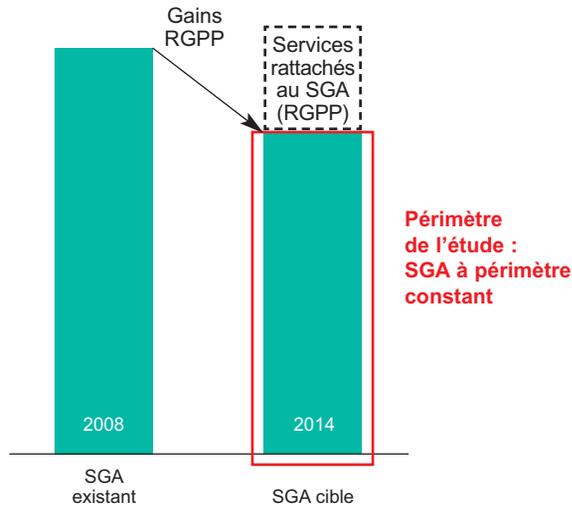
##### **● SGA : l'étude a pris en compte les effectifs civils employés par le SGA, à périmètre constant**

Des modifications des missions et du périmètre organisationnel du SGA sont induites par la RGPP, notamment dans les fonctions suivantes :

- achats ;
- reconversion ;
- infrastructure.

Compte tenu des incertitudes sur le périmètre cible du SGA, l'étude de l'évolution des effectifs actuels du SGA a par conséquent été réalisée à périmètre constant. Toutefois des études particulières pourraient être conduites sur les organisations rejoignant le SGA afin d'évaluer l'adéquation entre les besoins RH cibles et les ressources existantes.

## Évolution du périmètre du SGA



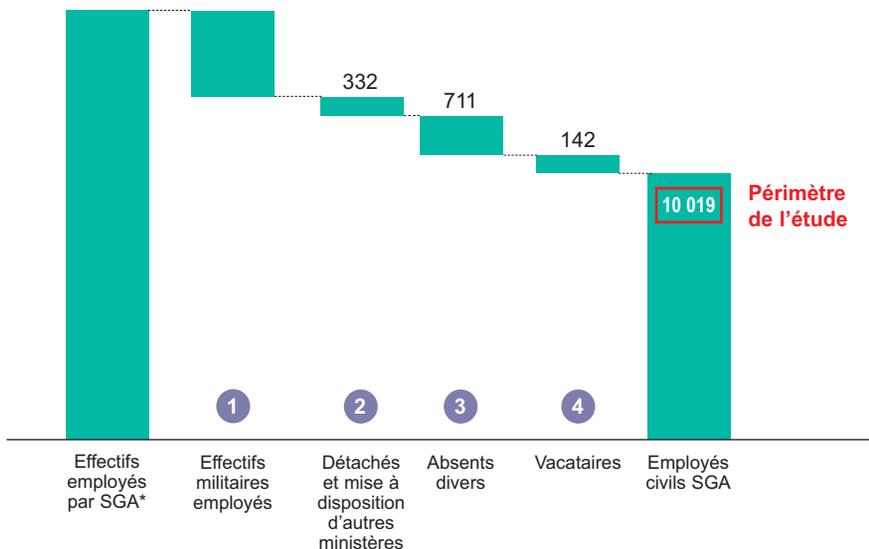
Le périmètre du SGA a été retraité pour les besoins de l'étude. Ainsi, les 2 937 militaires affectés au SGA (source livret d'accueil SGA - 09/07) n'ont pas été pris en compte dans la mesure où ils ont vocation à retourner dans les forces.

Les 332 détachés et mis à disposition dans d'autres ministères ont été écartés de l'étude car on relève de nombreuses difficultés pour faire vieillir ces effectifs. En effet, il est difficile de savoir si ces agents seront de retour dans leur BOP d'origine et dans l'affirmative à quelle échéance ce retour serait susceptible de se produire.

En ce qui concerne les 771 agents absents (Congé maladie de longue durée, congé parental, congé pour reconversion personnelle...), ils constituent une population très hétérogène mais qui est stable en termes de taux d'absence sur la période. Ils n'ont donc pas été pris en compte.

Enfin, pour ce qui est des 142 vacataires, leur suivi est parcellaire. Le manque de fiabilité des données a conduit à les écarter du périmètre.

### Définition du périmètre d'étude du SGA



\* Dont les services rattachés au ministre et à son cabinet.

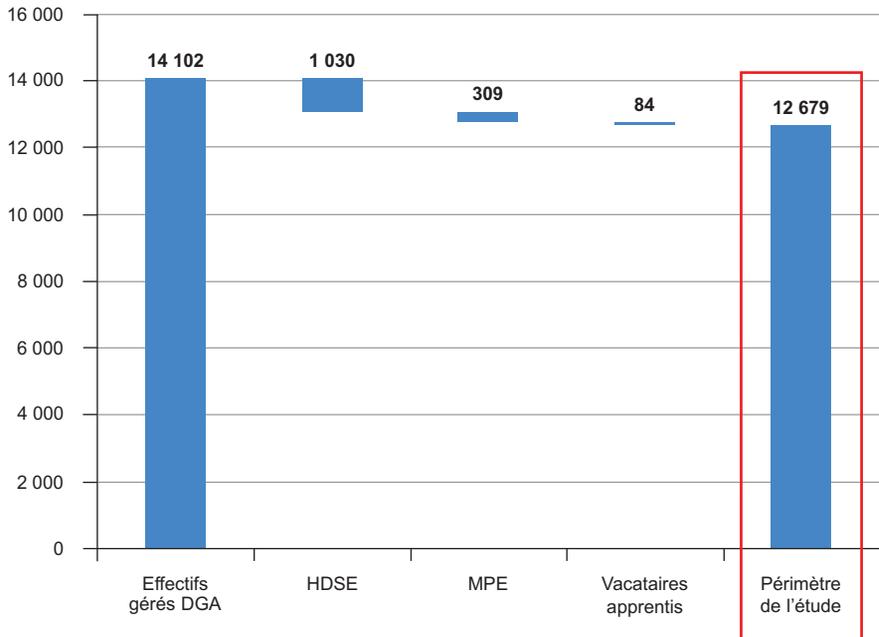
#### ● DGA : l'étude recouvre les effectifs civils et militaires employés

Le périmètre recouvre les effectifs employés par la DGA. Toutefois, les 1 030 agents hors directions et services d'emploi (dont écoles) (HDSE) n'ont pas été pris en compte au motif de la difficulté à les faire vieillir. En effet, il est difficile de savoir si ces agents seront de retour dans leur BOP d'origine et dans l'affirmative à quelle échéance ce retour serait susceptible de se produire.

Les 309 agents mis pour emploi dans les services de soutien des armées ont été écartés du périmètre du fait d'une part qu'il est difficile de les faire vieillir (cf. supra), d'autre part que ces services spécifiques sont hors périmètres de la RGPP « armement ».

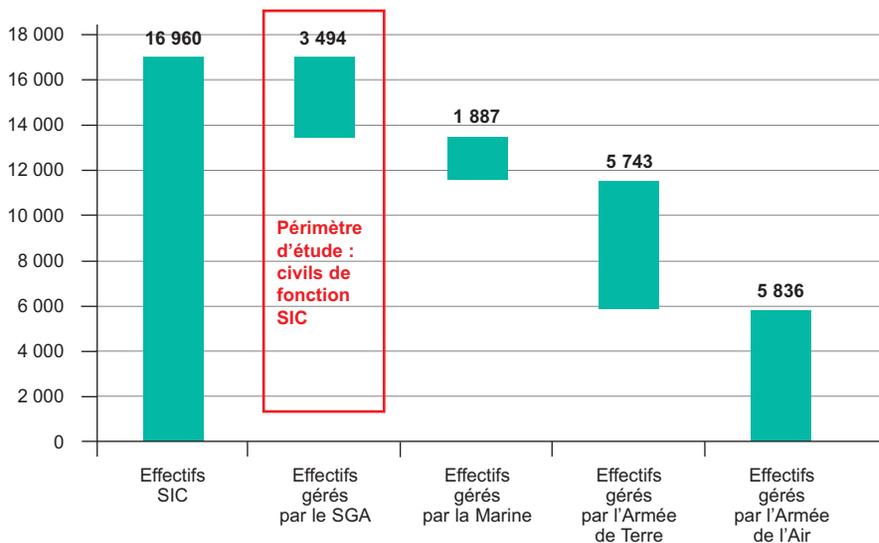
Par ailleurs, la DGA emploie également 287 gendarmes et 36 assistantes sociales qui ne font pas partie du périmètre de la DGA « gestionnaire ». Ils sont pris en compte respectivement dans les études du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités locales et dans celle du SGA.

### Définition du périmètre d'étude du SGA



- **Fonction SIC : l'étude a porté sur le personnel civil de la DIRISI**

### Définition du périmètre d'étude de la Fonction SIC



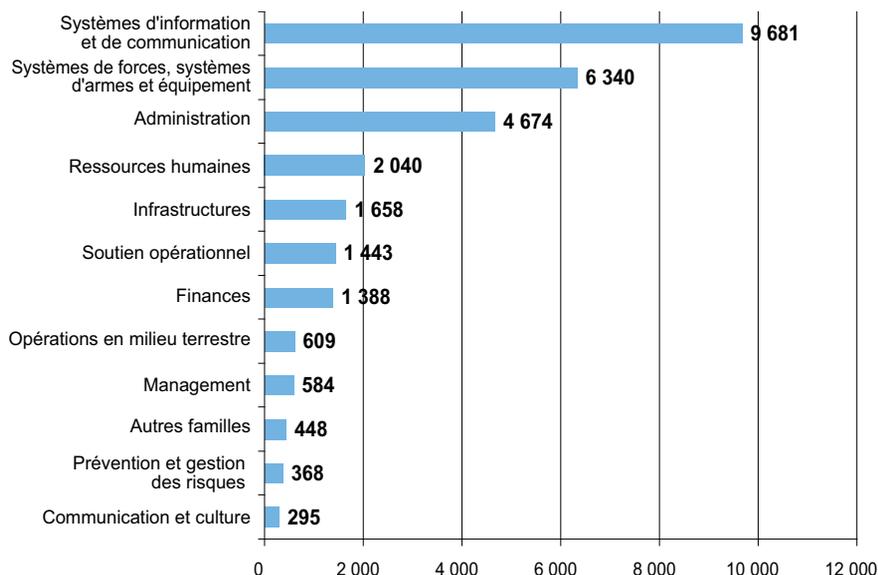
Le périmètre prend en compte les civils de la fonction, ce qui représente 20 % des effectifs. Toutefois, le périmètre pose le problème de l'identification des contours de la fonction SIC, les unités la composant variant selon les sources. La direction interarmées des réseaux d'infrastructure et des systèmes d'informations de la défense est le principal employeur de la fonction soutien SIC et emploie 9 354 ETPT au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (personnel civil et militaire). L'étude s'est donc limitée au personnel civil de la DIRISI.

### 2 - Les points clés de l'analyse de l'existant

#### ● Une forte proportion de métiers transverses

L'analyse de l'existant fait ressortir une forte proportion d'emplois de soutien général, peu spécialisés, pourvus par des agents aux profils généralistes. En effet, au SGA, on constate la présence de métiers de soutien général conformément aux missions du secrétariat général. À la DGA, 45 % des emplois correspondent à des compétences plutôt transverses à l'ensemble de l'administration. Toutefois, la famille « système de forces, systèmes d'armes et équipement » s'inscrit intrinsèquement dans le contexte de la défense. Quant à la DIRISI, il apparaît que 15 % des postes relèvent des familles de soutien général (administration, finances, etc.). En outre, au sein même de la famille SIC, on note la présence de métiers transversaux.

#### Répartition des effectifs du périmètre d'étude par famille Redef



Plans GPRH des ministères

● **Le personnel est présent sur tout le territoire, souvent en soutien des forces**

L'analyse de l'existant montre une large répartition géographique. Toutefois, celle-ci sera immanquablement amenée à évoluer suite aux décisions concernant les implantations militaires.

**DGA**

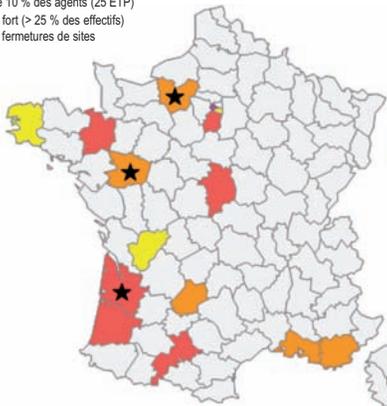
**SGA**

→ Des centres occupant 96 % des effectifs de la DGA en province

→ Un soutien aux forces dans la plupart des fonctions du SGA (infrastructure, reconversion, action sociale,...)

→ Une volonté de maillage du territoire pour le service national

- moins de 0,2 % des agents (25 ETP)
- entre 0,2 et 2 % des agents (254 ETP)
- entre 2 et 5 % des agents (634 ETP)
- entre 5 et 10 % des agents (1 268 ETP)
- plus de 10 % des agents (25 ETP)
- ★ impact fort (> 25 % des effectifs) lié aux fermetures de sites



Répartition des effectifs par département

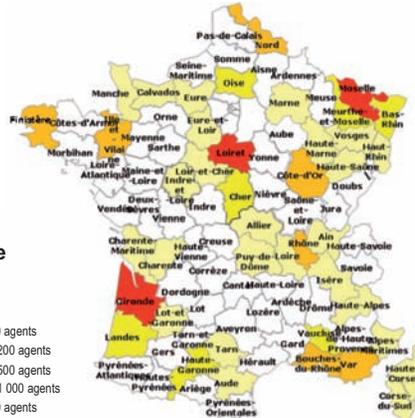


Répartition départementale des effectifs civils du SGA

Seine  
Val-d'Oise  
Yvelines  
Eure  
Essonne  
Marne

**DIRISI**

- moins de 50 agents
- entre 50 et 250 agents
- entre 250 et 500 agents
- entre 500 et 1 000 agents
- plus de 1 000 agents



Répartition départementale des postes de la DIRISI

- moins de 100 agents
- entre 100 et 200 agents
- entre 200 et 500 agents
- entre 500 et 1 000 agents
- plus de 1 000 agents

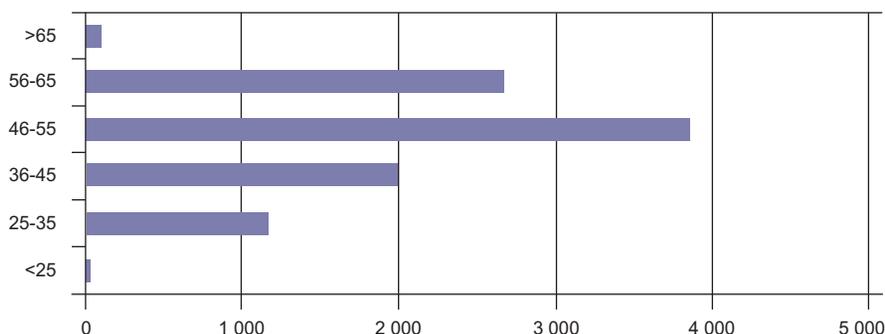
### ● Un âge moyen des effectifs plus élevé

Il ressort de l'analyse que l'âge moyen des effectifs (hors fonction SIC) est plus élevé que la moyenne de la fonction publique d'État. En effet, on note un âge moyen de 46,2 ans contre 41,5 ans en 2005 dans l'ensemble des départements ministériels. En outre, si on constate une pyramide des âges équilibrée pour les militaires, on relève *a contrario* un profil vieillissant pour les civils, reflet des politiques de recrutement du ministère.

L'âge moyen relevé à la DGA est de 45,3 ans. L'âge moyen des civils est de 46 ans alors qu'il n'est que de 39 ans pour les militaires du fait de leur carrière plus courte. En outre, 23 % des civils ont plus de 55 ans.

Au SGA, l'âge moyen est de 47,7 ans. Près de 30 % des civils ont plus de 55 ans.

### Pyramides des âges des effectifs civils du SGA



### ● De fortes disparités en termes de statuts et de catégories

L'analyse de l'existant fait ressortir un faible taux de catégorie A au SGA et à la DIRISI dû en particulier aux réseaux de soutien de proximité des forces assurant des tâches d'exécution. Par ailleurs, on note un recours important aux personnels qualifiés et d'expertise à la DGA. Enfin, on relève que les ouvriers de l'État sont fortement représentés, en particulier à la DGA et au SGA.

## 3 - Conclusion

L'analyse des effectifs actuels montre de réelles opportunités pour la transformation RH. En effet, la forte proportion de métiers transverses constitue autant d'emplois non spécifiques, éligibles à une mobilité (fonctionnelle ou organisationnelle) ministérielle ou interministérielle. Toutefois, des difficultés de reclassement pourraient surgir en raison de la réduction du soutien dans l'ensemble des ministères.

La présence du personnel sur l'ensemble du territoire plaide vivement pour le développement de la mobilité interministérielle, particulièrement organisée autour des bassins d'emploi.

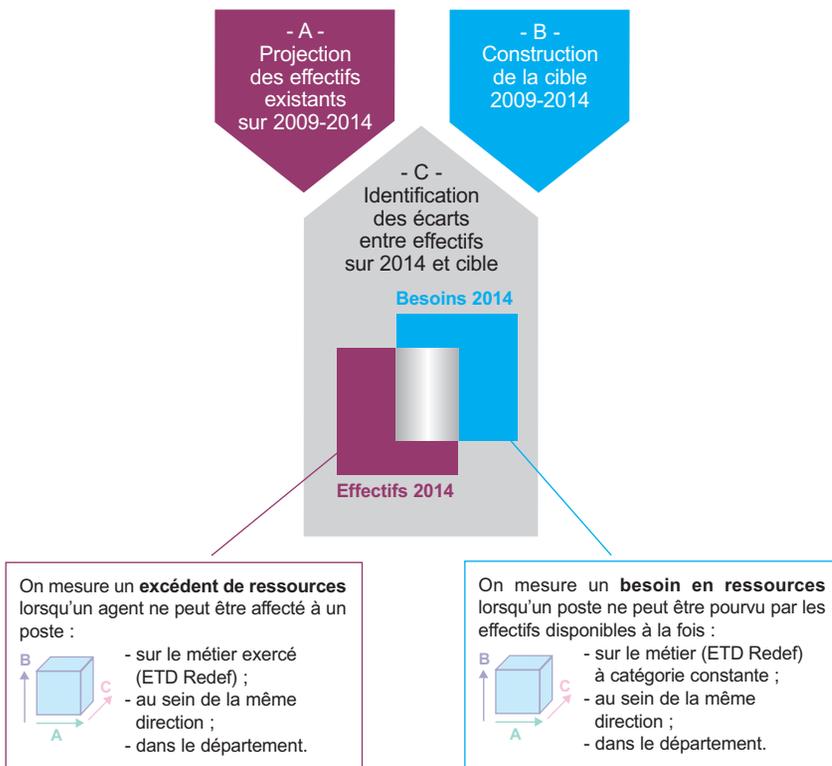
L'âge moyen des effectifs plus élevé induit un taux d'attrition élevé sur le périmètre entre 2009 et 2014, notamment pour le SGA. Cependant, cela pourrait également avoir pour conséquences la non-adéquation de la ressource avec les besoins de transformation RH en termes de métiers et/ou de sites. Certaines opportunités de recrutements semblent donc envisageables.

Enfin, les fortes disparités relevées en termes de statuts et de catégories offrent une opportunité de repyramidage (statutaire et catégoriel) des effectifs liée à la manœuvre RH.

### C) Transformation RH - analyse des écarts effectifs - cible (données en date du 4 novembre 2008)

#### 1 - Une démarche en trois étapes

La méthodologie appliquée implique trois étapes pour déterminer les besoins et excédents de ressources d'ici 2014.



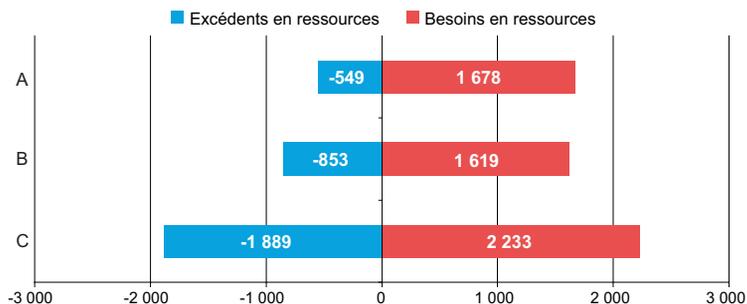
## 2 - Les éléments-clés

- **L'analyse par catégorie fait apparaître un fort besoin de repyramidage, avec un renforcement des catégories A**

L'écart entre besoins et effectifs 2014 fait apparaître des besoins nets en ressources pour l'ensemble des catégories. Le fort besoin en ressources pour les catégories A traduit le souhait de repyramidage exprimé par les responsables métier.

Les évolutions métiers ou les changements géographiques entraînent des opportunités de reclassements non négligeables pour l'ensemble des populations.

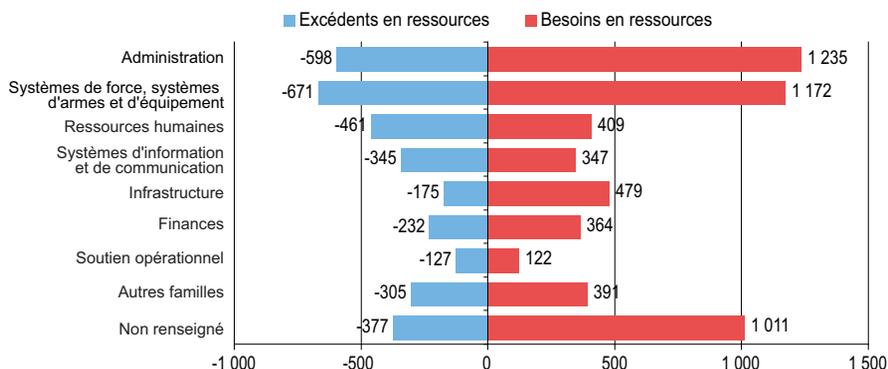
### Écarts constatés par catégorie (ETPE)



Sources : extraction Sigale 2007/Alliance 2008 / données DIRISI, entretiens métiers.

- **L'analyse par métier confirme le besoin de renforcement des emplois cœur de métier, notamment sur la filière conception et développement**

### Écarts constatés par famille professionnelle (ETPE)



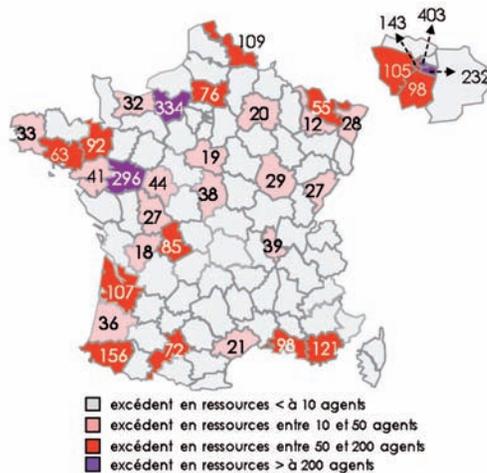
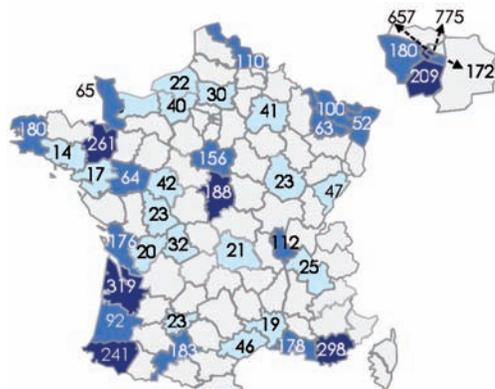
Sources : extraction Sigale 2007/Alliance 2008 / données DIRISI, entretiens métiers.

## Plans GPRH des ministères

Des tensions sont à prévoir en particulier pour les familles cœur de métier, essentiellement en catégorie A et B. On note de forts départs à la retraite sur la période. Les analyses par famille professionnelle font apparaître des opportunités d'évolution métier importantes, notamment pour les familles Administration, Finances, Ressources humaines, et Systèmes de forces, systèmes d'armes et équipements.

- **Un besoin de reclassement local apparaît particulièrement en Ile-de-France, dans le Maine-et-Loire, dans l'Eure et dans le Lot**

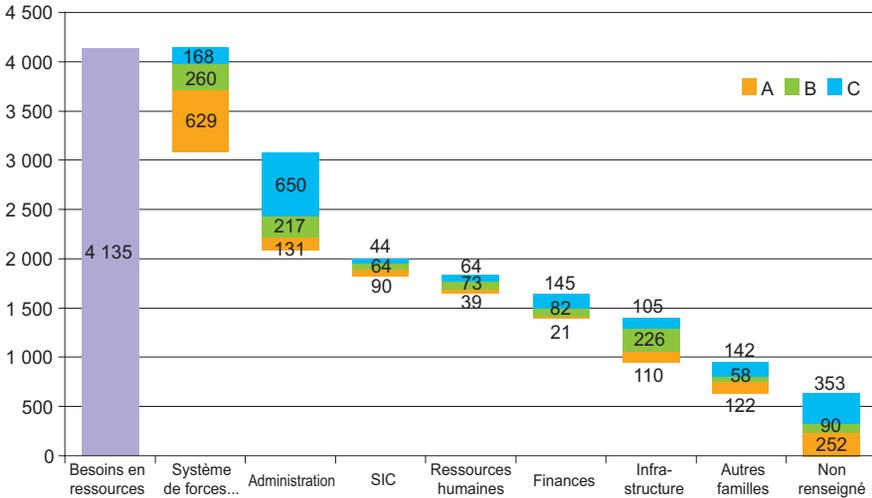
## Analyse des écarts par département (ETPE)



Sources : extraction Sigale 2007/Alliance 2008 / données DIRISI, entretiens métiers

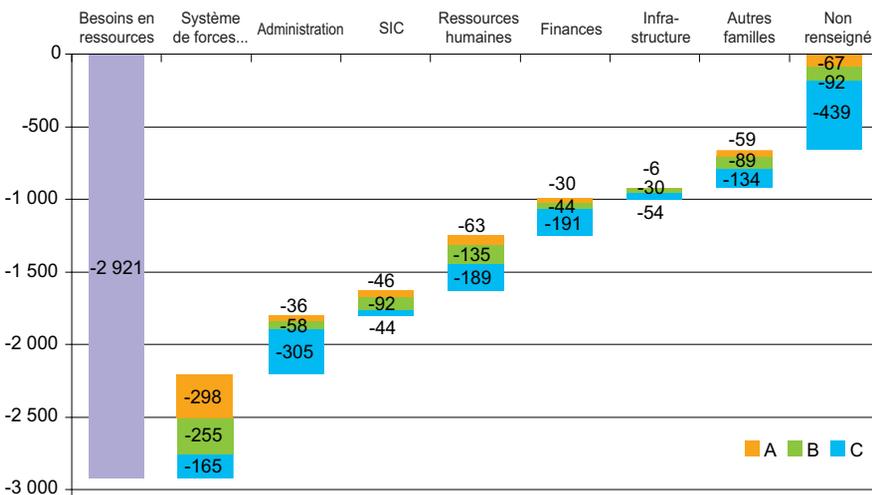
- De forts besoins de recrutement d'agents de catégorie A et des efforts de reclassement portant principalement sur les catégories B et C

Répartition des besoins en ressources par famille professionnelle



Sources : DGA : Alliance septembre 2008 et premiers éléments du PSRH.  
SGA : Sigale septembre 2007 et entretiens avec les directions métiers.

Répartition des besoins en ressources par famille professionnelle

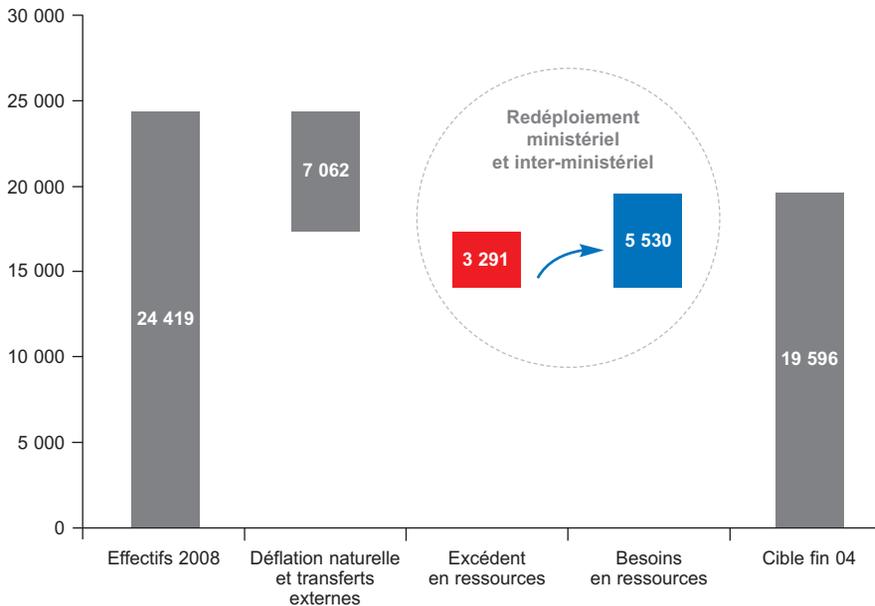


Sources : DGA : Alliance septembre 2008 et premiers éléments du PSRH.  
SGA : Sigale septembre 2007 et entretiens avec les directions métiers.

### 3 - Synthèse

Le besoin en ressources est supérieur à l'excédent en ressources en 2014. La transformation RH implique un important besoin de redéploiement des ressources, notamment pour les agents de catégorie C.

#### Écart entre les effectifs et les postes en 2014 sur le périmètre étudié \*



\* Périmètre retenu : DGA, civils du SGA et de la DIRISI

Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

L'analyse des écarts entre la projection et la cible fait apparaître des besoins en recrutement supérieurs en volume aux excédents en ressources. Les besoins en recrutement portent essentiellement sur le cœur de métier et sur les catégories A. À l'inverse, les excédents en ressources portent essentiellement sur les familles de soutien.

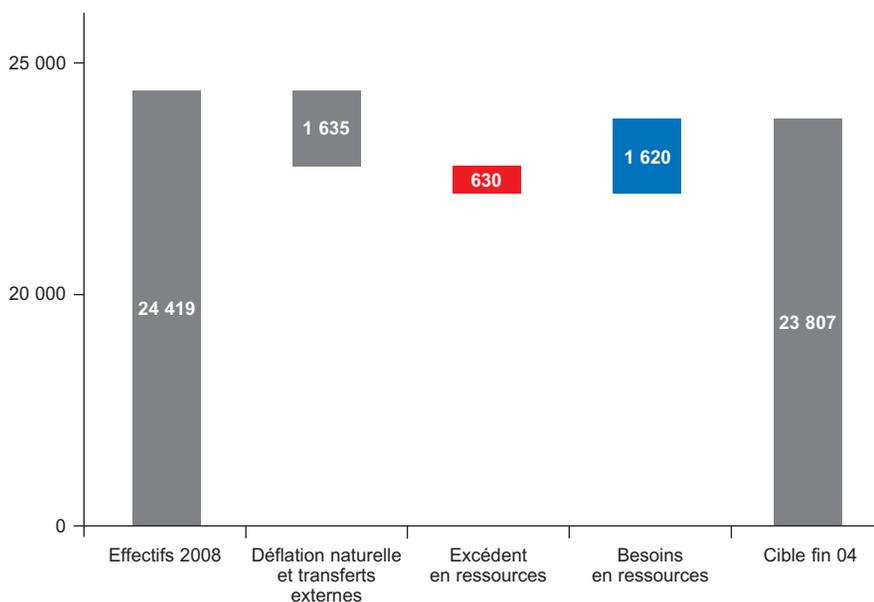
Des opportunités de compensations locales apparaissent entre les organismes du ministère de la Défense, permettant des reclassements sur des ETP identiques au sein d'un même département, avant toute mobilité ou évolution métier.

Sous condition de mobilité et/ou d'évolution métier, de forts redéploiements sont possibles au sein du ministère.

### D) Transformation RH - lancement en 2009 (données en date du 4 décembre 2008)

- L'analyse détaillée fait apparaître pour 2009 un besoin en ressources de 1 620 ETPE pour un excédent de ressources de 630 ETPE

#### Écart entre les effectifs et les postes en 2009 sur le périmètre étudié\*

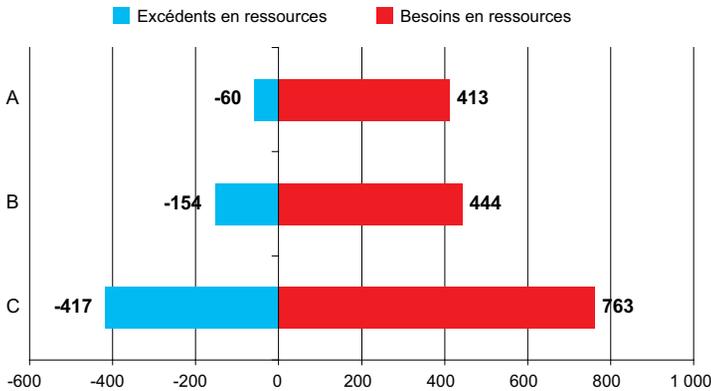


\* Périmètre retenu : DGA, civils du SGA et de la DIRISI

Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

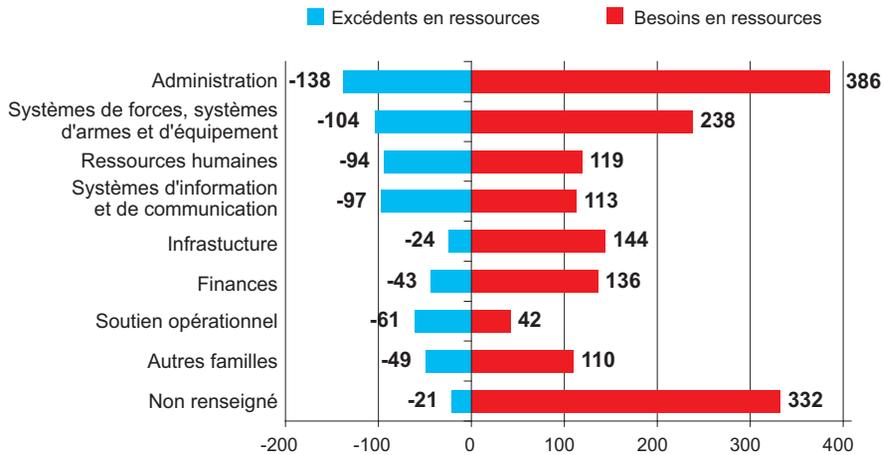
- Les principales transformations en 2009 concerneront des agents de soutien opérationnel, de catégorie C, au SGA

### Écarts constatés par catégorie (ETPE)



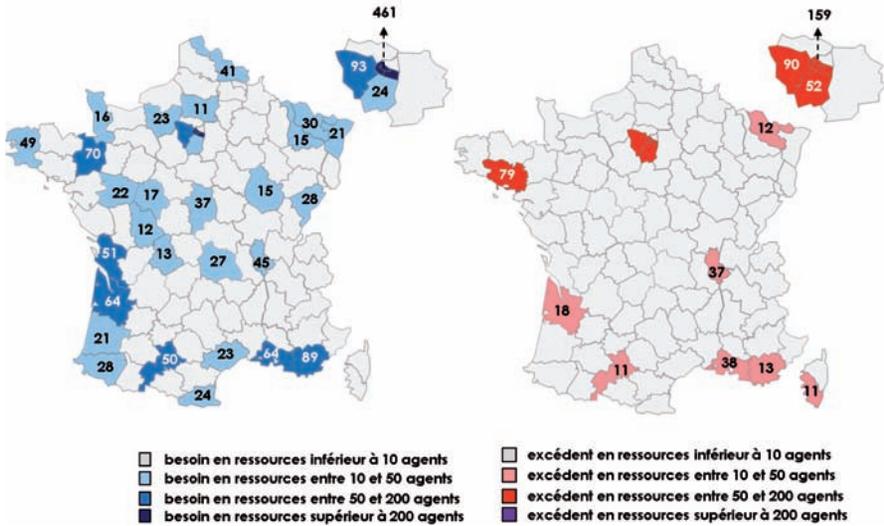
Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

### Écarts constatés par famille professionnelle (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

Répartition des besoins et excédents par départements

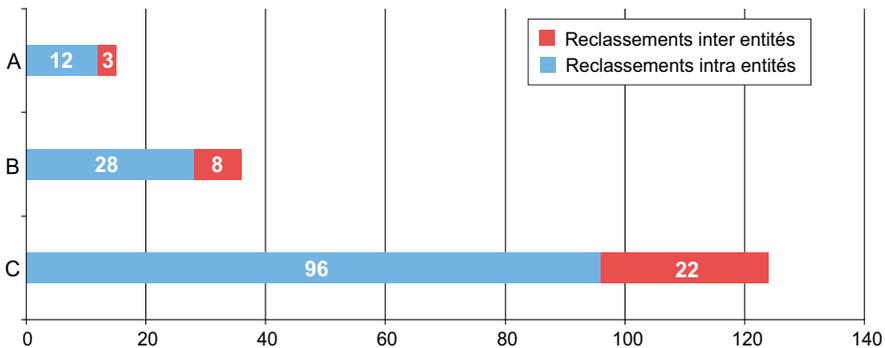


Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

● Les deux tiers des transformations simples peuvent être réalisés en changeant d'affectation

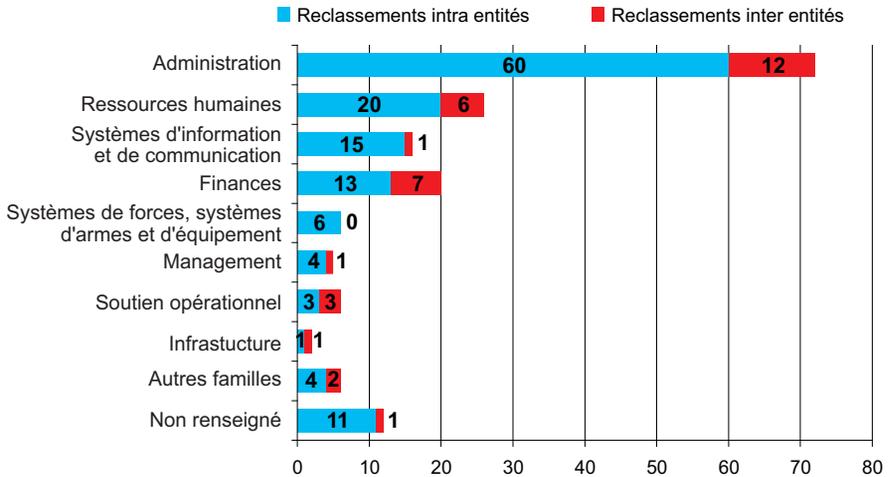
On considère comme transformation simple, un changement au sein de la filière professionnelle (dimension fonctionnelle), et/ou un changement au sein du ministère (dimension organique) à commune constante.

Répartition par catégorie des agents redéployés (ETPE)



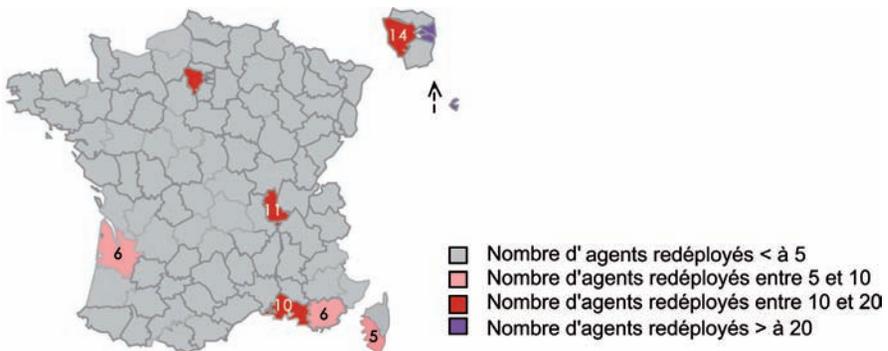
Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

## Répartition par famille des agents redéployés (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

## Agents redéployés (ETPE) par département

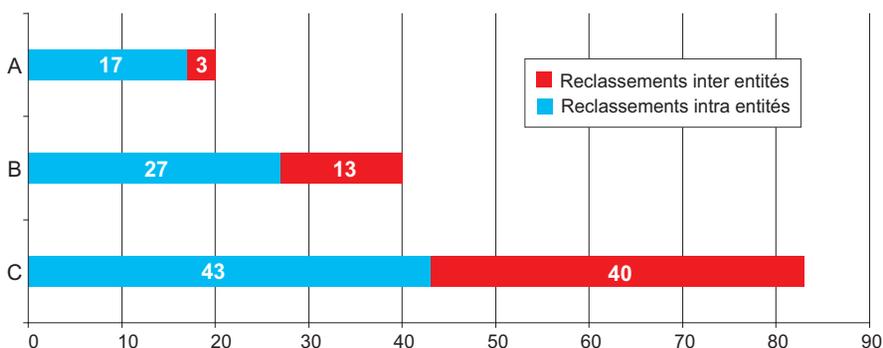


Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

- **Les transformations moyennes révèlent un fort potentiel de mobilité inter-entités (39 %), notamment dans la famille SIC**

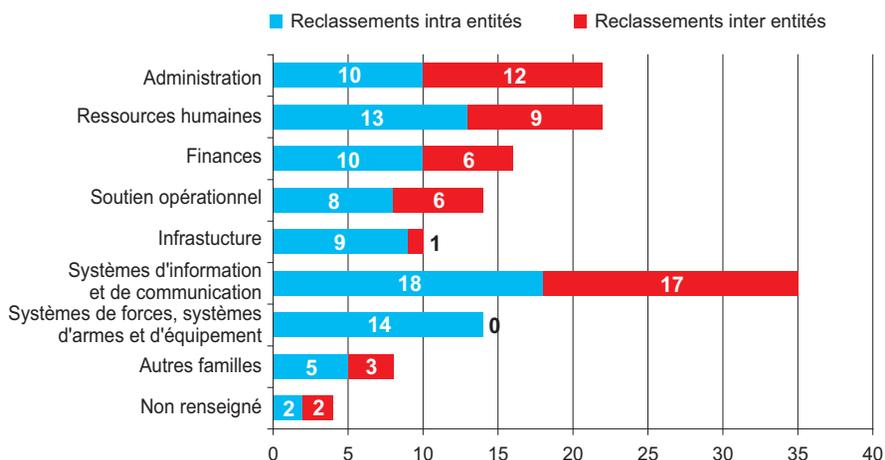
On considère comme transformation moyenne un changement au sein de la famille professionnelle (dimension fonctionnelle), et/ou changement au sein du ministère (dimension organique), et ou dans le département (dimension géographique).

### Répartition par catégorie des agents redéployés (ETPE)



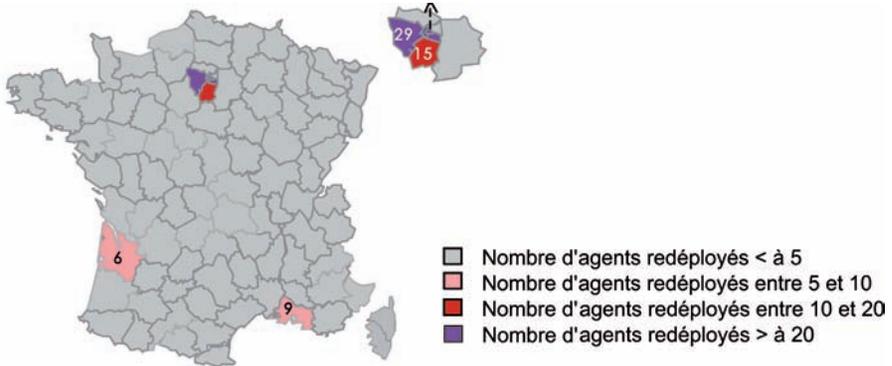
Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

### Répartition par famille des agents redéployés (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

### Agents redéployés (ETPE) par département

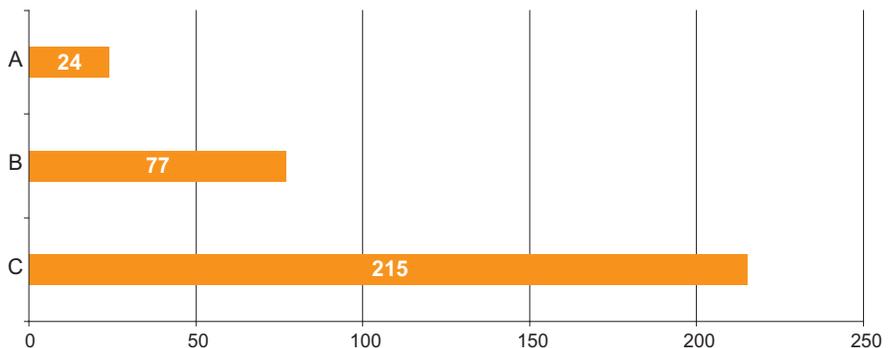


Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

- **317 agents devraient être redéployés soit en interministériel, soit en interne, en actionnant d'importants leviers**

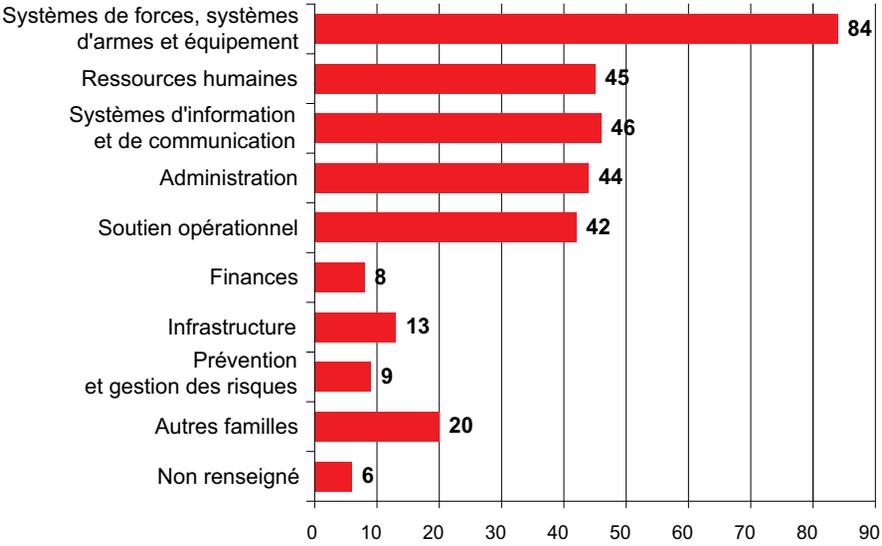
On considère la transformation complexe lorsqu'elle implique un changement de famille professionnelle (dimension fonctionnelle), et/ou un changement de ministère (dimension organique), et ou un changement de département (dimension géographique).

### Répartition par catégorie des agents redéployés (ETPE)



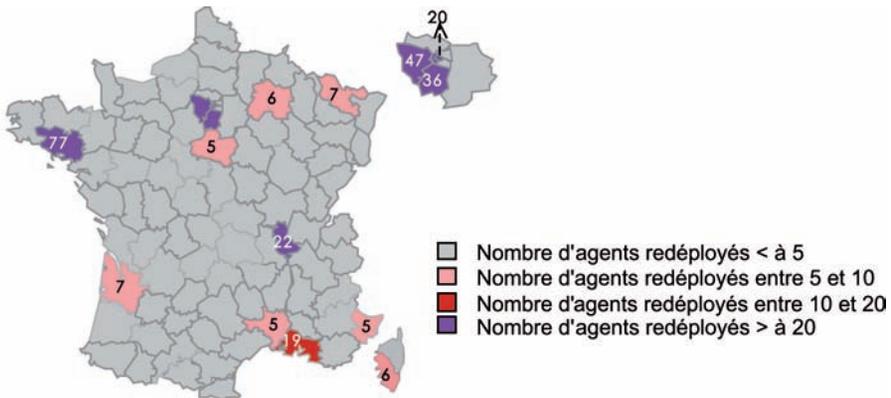
Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

Répartition par famille professionnelle des agents à redéployer (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

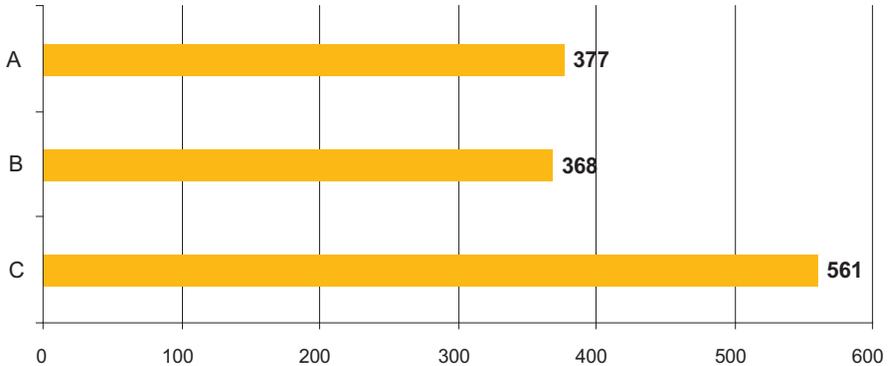
Agents à redéployer (ETPE) par département



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

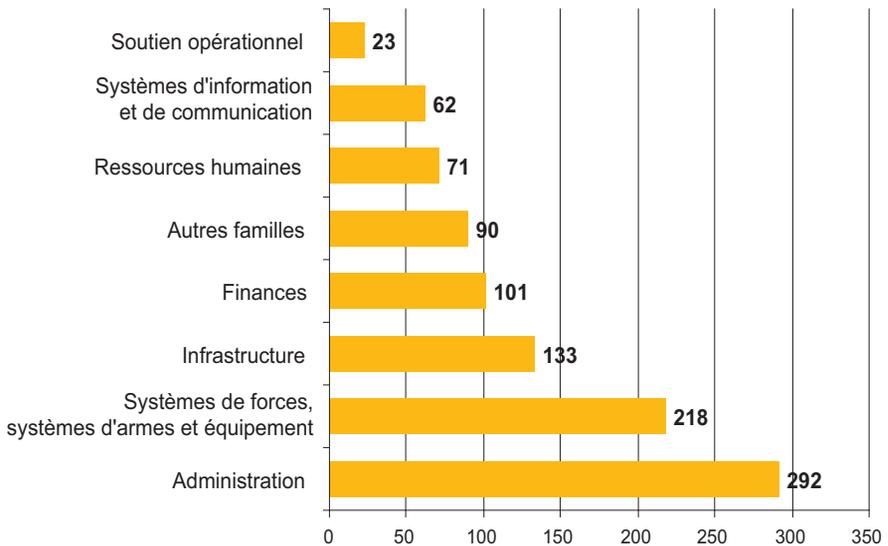
- Le nombre de recrutements est estimé à environ 1 300 ETPE, principalement dans les familles cœur de métier

### Répartition des recrutements par catégorie (ETPE)



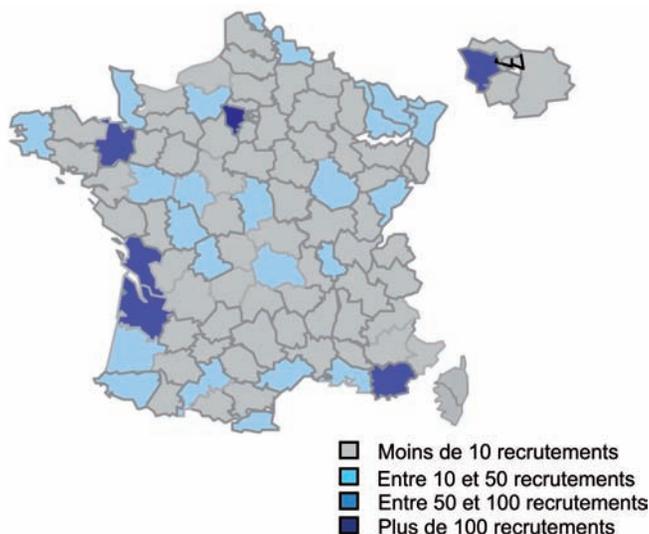
Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

### Répartition des recrutements par famille (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

### Répartition des recrutements par département (ETPE)



Source : extraction Sigale 2007, Alliance 2008, données DIRISI, entretiens métiers.

## II. GPRH opérationnelle

La seconde partie du plan d'exercice de gestion prévisionnelle est consacrée à la GPRH opérationnelle. Celle-ci se veut très pragmatique et tient compte notamment des objectifs propres attribués aux responsables opérationnels. Elle permet également, de façon anticipée, de faire part des besoins quantitatifs et qualitatifs RH.

Parmi les démarches de GPRH opérationnelles développées par les différents gestionnaires de ressources humaines au sein du ministère de la Défense, celle du personnel civil est présentée ici à titre d'exemple.

Le document relatif à la Gpeec du personnel civil est construit autour de 5 thèmes principaux :

- l'analyse des effectifs civils ;
- le vieillissement de la population à horizon 2011 ;
- l'évolution quantitative et qualitative de la population civile : présentation de la méthodologie de la cartographie et des résultats obtenus pour les établissements impactés en 2009 ;
- le besoin en recrutement externe : présentation du projet plan de recrutement triennal (volume prévisionnel et modes de pourvoi) ;
- une synthèse du plan d'action RH.

## A) Analyse de la structure des effectifs civils du ministère de la Défense

### 1 - Situation et répartition des effectifs civils (effectifs physiques)

Le ministère de la Défense a vu ses effectifs civils globaux diminuer en 2007 de 2,30 % par rapport aux effectifs de 2006.

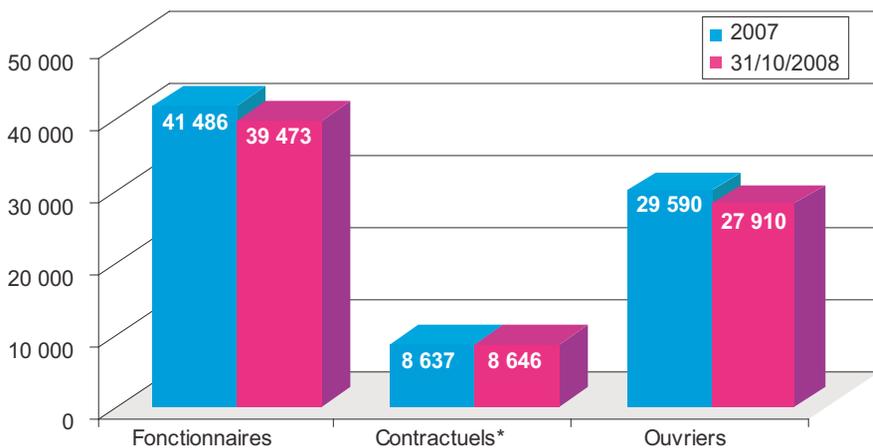
Cette baisse d'effectifs touche essentiellement les ouvriers de l'État (- 4,22 %). Cette situation s'explique par un volume conséquent de départs à la retraite constaté en 2007 (3,98 % des effectifs réalisés au 31.12.2006), conjugué à un niveau de masse salariale limitant les embauches (à hauteur de 24,39 % des départs à la retraite constatés).

La population des fonctionnaires connaît également une diminution (- 2,19 %) alors que la population des contractuels est en augmentation (+ 4,32 %).

Cette diminution des effectifs (- 4,62 %) se poursuit en 2008, touchant les fonctionnaires (- 4,85 %) et les ouvriers de l'État (- 5,68 %) alors que la population des contractuels se maintient.

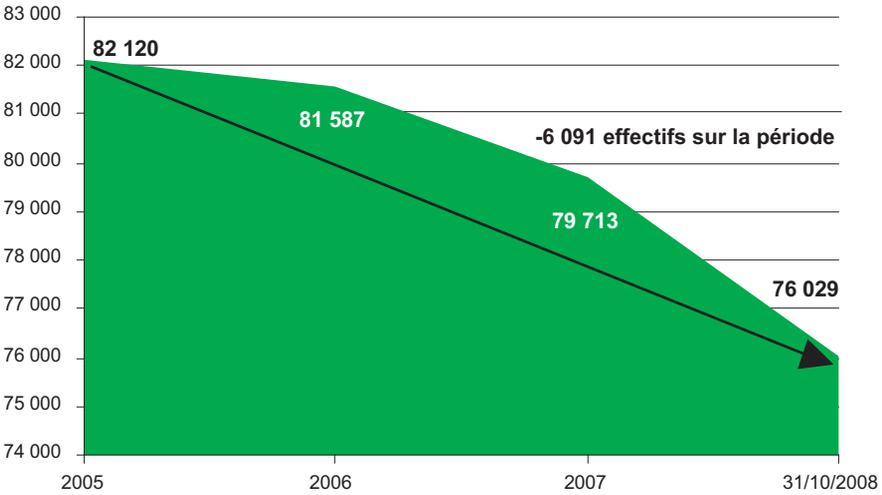
Cette baisse conséquente des effectifs s'explique par un niveau de départs à la retraite important (1 720 constatés SIRH au 31.10.2008) ainsi que par le report des arrivées des concours 2008 au premier trimestre 2009 (63 % des postes ouverts au titre des concours 2008).

**Graph 1 : Effectifs du personnel civil du ministère de la Défense**



\* Contractuels : non titulaires sur emplois permanents et non titulaires sur emplois occasionnels et saisonniers (hors apprentis).

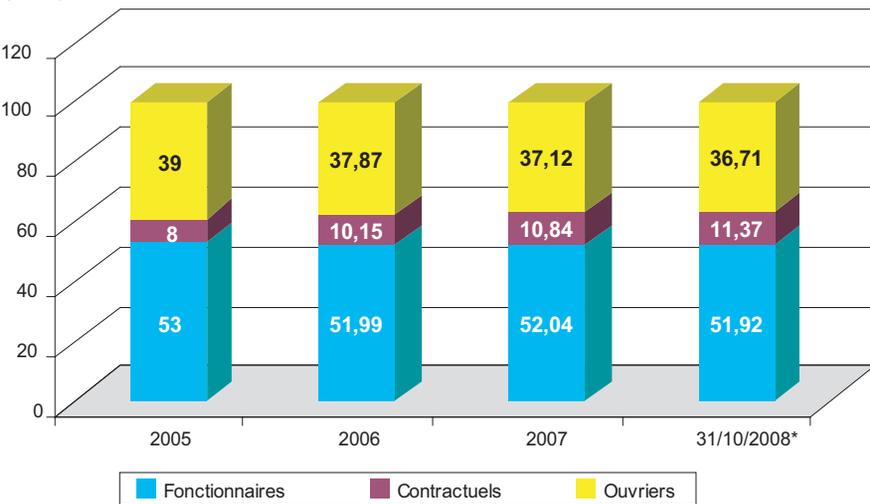
**Graph 2 : Évolution des effectifs civils depuis 2005**



La diminution des effectifs (-6 091 effectifs physiques en 4 ans) touche principalement les fonctionnaires et les ouvriers de l'État.

**Graph 3 : Évolution du poids des types de population rapporté à l'ensemble du personnel civil**

(en %)



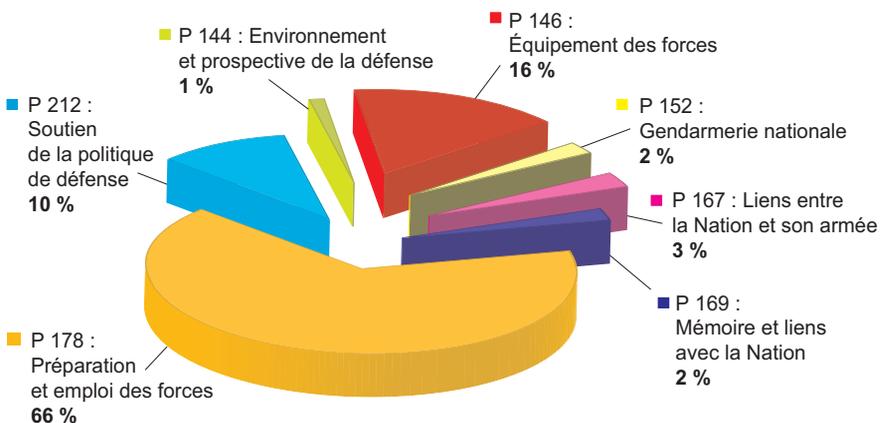
## Plans GPRH des ministères

Le ministère de la Défense compte au 30.10.2008, 51,92 % de fonctionnaires, 11,37 % d'agents non titulaires et 36,71 % d'ouvriers de l'État.  
Les fonctionnaires se répartissent ainsi : 13,15 % de catégorie A, 28,09 % de catégorie B et 58,74 % de catégorie C.

**Tableau 1 : Emplois par catégorie statutaire au 31.12.2007**

	STATUT	TOTAL
<b>Emplois permanents (hors emplois particuliers)</b>	<b>Fonctionnaires titulaires et stagiaires</b>	<b>41 486</b>
	Niveau de la catégorie A	5 391
	Niveau de la catégorie B	11 758
	Niveau de la catégorie C	24 337
	<b>Ouvriers de l'État</b>	<b>29 590</b>
	<b>Non-titulaires contractuels civils</b>	<b>8 152</b>
	Niveau de la catégorie A	3 241
Niveau de la catégorie B	1 337	
Niveau de la catégorie C	3 574	
<b>Autres emplois (non permanents ou particuliers)</b>	<b>Non-titulaires contractuels civils ou saisonniers</b>	<b>485</b>
	Niveau de la catégorie A	73
	Niveau de la catégorie B	235
	Niveau de la catégorie C	177
	<b>Non titulaires, emplois particuliers</b>	<b>288</b>
Apprentis		
<b>Total</b>		<b>80 001</b>

**Graph 4 : Répartition du personnel civil par programme (31/12/2007)**

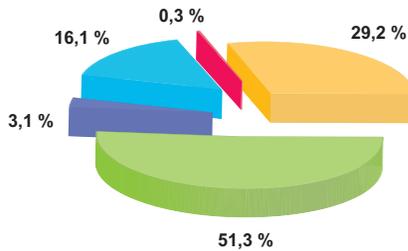


Le ministère de la Défense se caractérise par la diversité de ses métiers et de ses filières, les quatre principales étant :

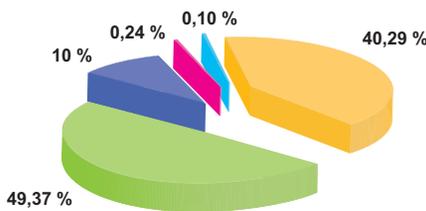
- la filière technique (comprenant les ICT/TCT et les ouvriers de l'État) représente 61 % des effectifs totaux ;
- la filière administrative représente 34 % des effectifs totaux ;
- la filière médicale et les métiers sociaux représentent 3 % des effectifs totaux ;
- la filière culturelle (dont enseignement) représente environ 1 % des effectifs totaux.

**Graph 5 : Répartition des fonctionnaires par filières au 31.12.2007**

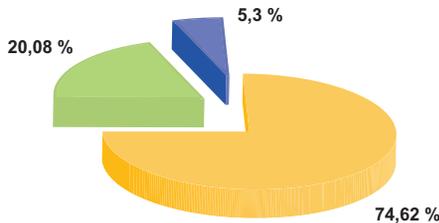
**Répartition par filière des titulaires de catégorie A**



**Répartition par filière des titulaires de catégorie B**

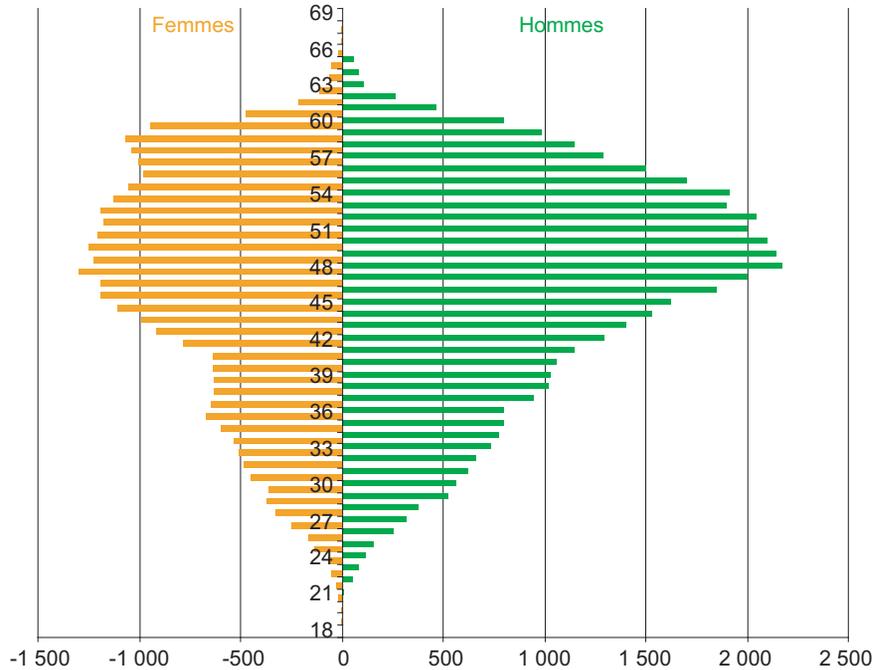


**Répartition par filière des titulaires de catégorie C**

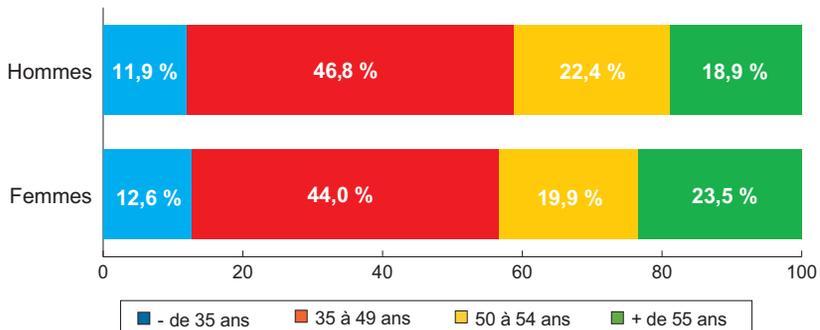


## 2 - Structure démographique de la population civile du ministère de la Défense (au 31/12/2007)

Graph 6 : Pyramide des âges de la population civile du ministère de la Défense au 31.12.2007



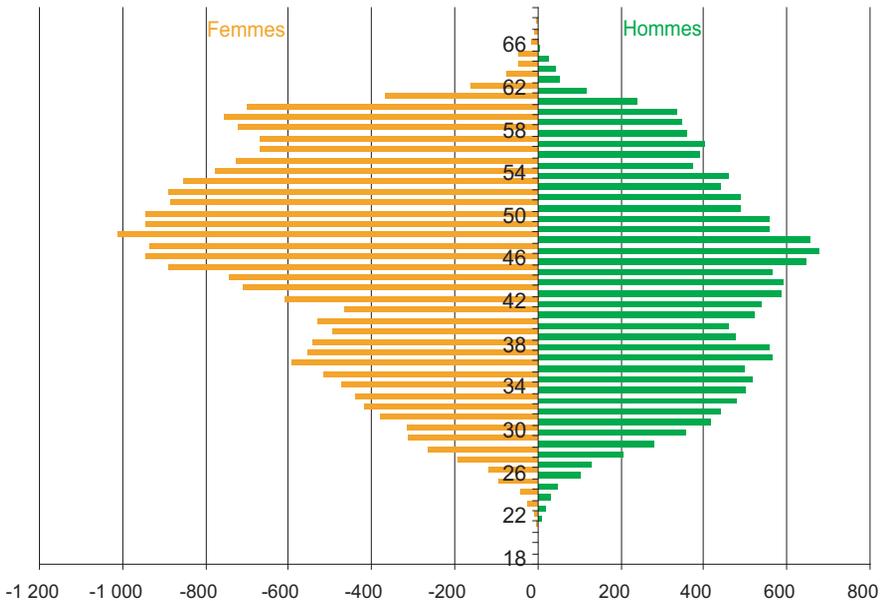
Graph 7 : Répartition de la population par tranche d'âge au 31.12.2007



L'âge moyen des agents civils du ministère de la Défense s'élève en 2007 à 46 ans et 7 mois (contre 45 ans et 5 mois en 2006). 45,7 % de la population totale se concentre sur la tranche d'âge 35 - 49 ans.

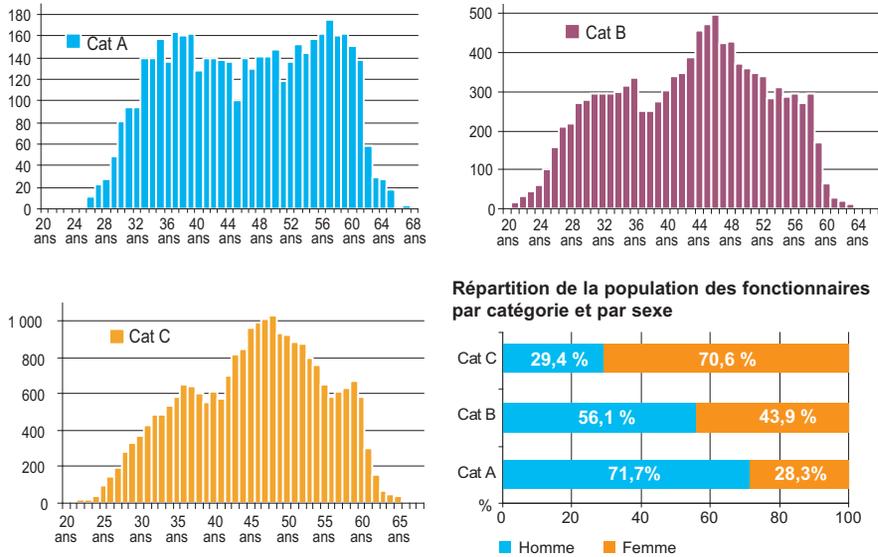
Les fonctionnaires représentent la catégorie statutaire la plus jeune (45 ans et 5 mois) alors que les ouvriers de l'État ont l'âge moyen le plus élevé (48 ans et 1 mois). Cette caractéristique s'explique par le fait que cette population est à majorité composée d'hommes (81,74 %), qu'elle est employée essentiellement dans des métiers techniques et que son renouvellement est très faible en raison de la limitation d'autorisation d'embauchage ces dernières années.

**Graph 8 : Pyramide des âges des fonctionnaires au 31.12.2007**

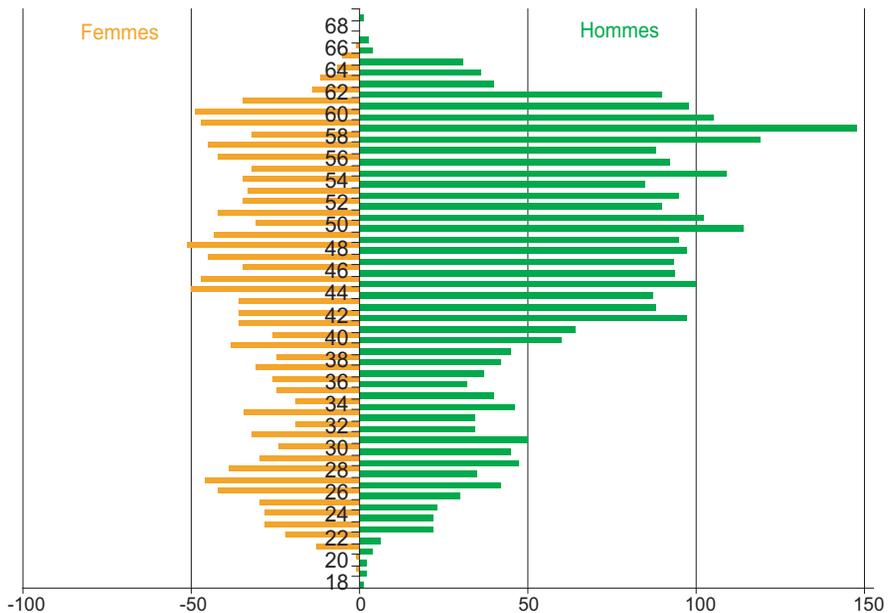


L'âge moyen des fonctionnaires de catégorie A est de 46 ans et 3 mois, celui des fonctionnaires de catégorie B de 44 ans et 11 mois et celui de catégorie C de 45 ans et 5 mois. La tranche d'âge la plus importante est celle des 35 - 49 ans (44,8 % pour la catégorie A, 47,2 % pour la catégorie B et 48,9 % pour la catégorie C). Par ailleurs, pour la catégorie A, 26,4 % des agents se situent dans la tranche des 55 ans et plus.

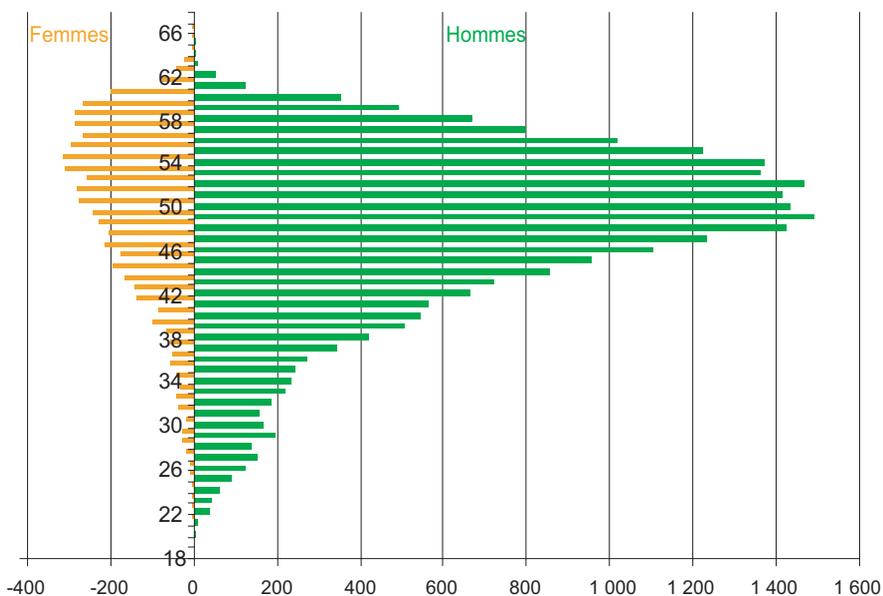
**Graph 9 : Pyramides des âges des fonctionnaires par niveau au 31.12.2007**



**Graph 10 : Pyramide des âges des agents non titulaires au 31.12.2007**



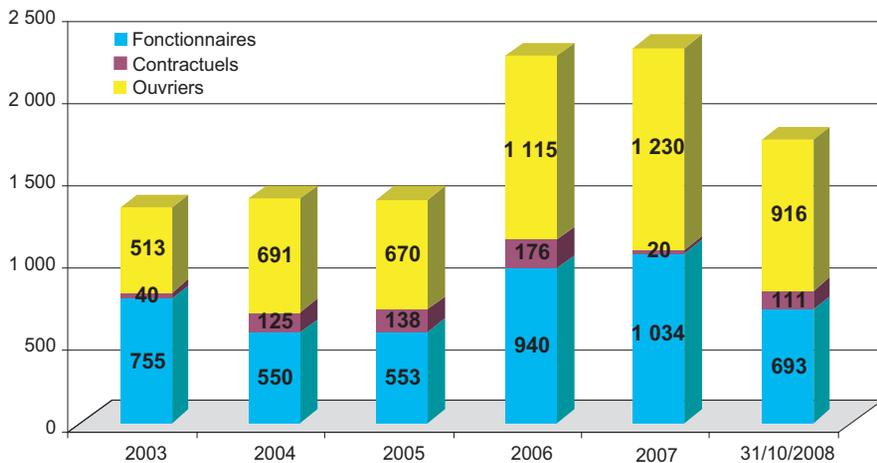
**Graph 11 : Pyramides des âges des ouvriers de l'État au 31.12.2007**

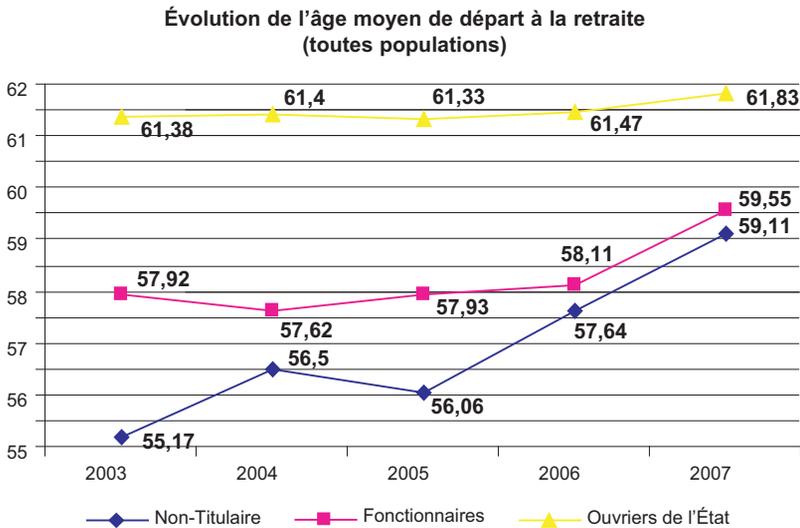


La situation démographique des effectifs civils du ministère de la Défense se reflète également dans le volume des départs à la retraite constatés ces dernières années, en augmentation depuis 2006.

**Graph 12 : Historique des départs à la retraite des personnels civils et évolution des âges moyens constatés depuis 2003**

**Évolution des volumes de départs à la retraite depuis 2003**





Il convient de constater un recul de l'âge moyen de départ à la retraite depuis 2005 pour les fonctionnaires et les ouvriers de l'État (entre 6 mois et un an en moyenne) selon les années et les catégories statutaires. Toutefois, ce recul de l'âge moyen de départ à la retraite n'a pas pour effet de diminuer le nombre de départs à venir en raison du vieillissement de la population.

### **B) Vieillesse de la population civile du ministère de la Défense à horizon 2011**

La détermination du nombre de départs à la retraite prévisionnels s'appuie sur l'analyse croisée de la pyramide des âges de chacun des corps et de l'âge moyen constaté par catégorie et par niveau lors du départ effectif à la retraite des agents civils. Dans le cadre des travaux de programmation budgétaire triennale 2009-2011, les prévisions de départs à la retraite ont été affinées et ont été réalisées par corps pour chacun des budgets opérationnels de programme.

## Plans GPRH des ministères

				2009	2010	2011
		<b>Corps</b>		<b>Effectif</b>	<b>Effectif</b>	<b>Effectif</b>
<b>Fonctionnaires</b>	Administratif	Catégorie A	AC	8	8	5
			CAA	1	4	1
			AMD	48	46	38
		Catégorie B	SA	166	135	128
		Catégorie C	AA	553	514	574
	<i>Total administratif</i>			776	707	746
	Technique	Catégorie A	IEF	79	66	76
			ITM	2		1
		Catégorie B	TSEF	82	104	102
			TMD	38	35	47
	Catégorie C	ATMD	32	29	55	
	<i>Total technique</i>			233	234	281
	Autres	Catégorie A	Éducation	21	16	18
			Corps culturels		3	7
			CTSS	8	11	2
			Autres	1		
Catégorie B		Infirmiers	6	3	3	
		TPC	2	3	2	
		ASS	10	17	16	
		Autres				
Catégorie C	ASCHO	3	5	4		
	AS	2	4	4		
<i>Total autres</i>			53	62	56	
<b>Total fonctionnaires</b>				<b>1 062</b>	<b>1 003</b>	<b>1 083</b>
<b>Contractuels</b>	Administratif	Niveau 1	21	18	20	
		Niveau 2	13	11	8	
		Niveau 3	25	28	24	
	<i>Total administratif</i>			59	57	52
	Technique	Niveau 1	68	81	61	
		Niveau 2	56	39	31	
		Niveau 3	2	1	5	
<i>Total technique</i>			126	121	97	
<b>Total contractuels</b>				<b>185</b>	<b>178</b>	<b>149</b>
<b>Ouvriers d'État</b>	<b>Total ouvriers</b>			<b>1 177</b>	<b>1 329</b>	<b>1 478</b>
<b>Total général</b>				<b>2 424</b>	<b>2 510</b>	<b>2 710</b>

Sur la période 2009-2011, les départs à la retraite augmentent de manière constante sur la période. Au total, 7 644 agents civils auront quitté le ministère de la Défense définitivement au cours cette période, soit environ 10,73 % de la population en activité au 31.10.2008.

## Plans GPRH des ministères

La population la plus impactée est celle des ouvriers de l'État : 3 984 départs définitifs soit 14,26 % des effectifs en activité.

3 148 fonctionnaires sont susceptibles de partir à la retraite dans les trois prochaines années soit 8,7 % de la population en activité.

Ces départs à la retraite toucheront :

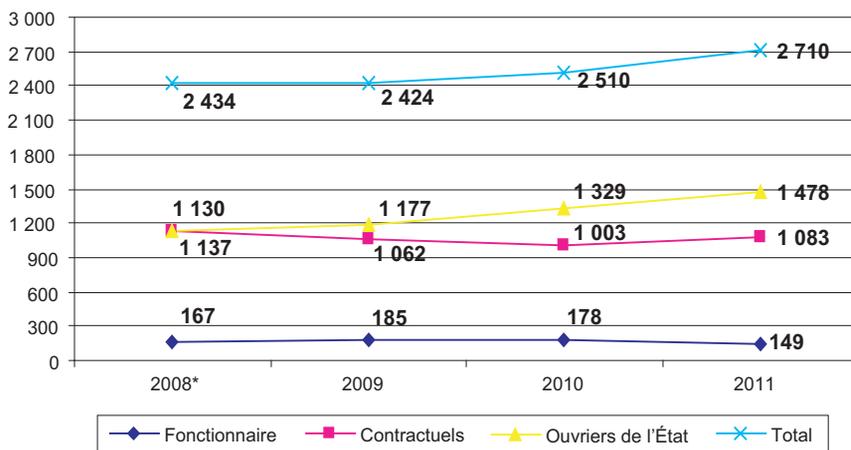
- 10,4 % des fonctionnaires de niveau A en activité dont 33,8 % dans la filière administrative et 47,6 % dans la filière technique ;
- 8,7 % des agents de catégorie B dont 47,7 % en activité dans la filière administrative ;
- 8,3 % de ceux de la catégorie C dont 92,2 % en activité dans la filière administrative.

66,4 % des effectifs civils (comprenant les ouvriers de l'État qui représentent 78,5 % des effectifs étudiés) susceptibles de partir à la retraite à horizon 2011 appartiennent à la filière technique qui perdra ainsi 11,1 % de ces effectifs dans les 3 prochaines années.

9,5 % des effectifs appartenant à la filière administrative sont susceptibles de partir à la retraite d'ici 2011, soit 31,4 % des départs définitifs totaux.

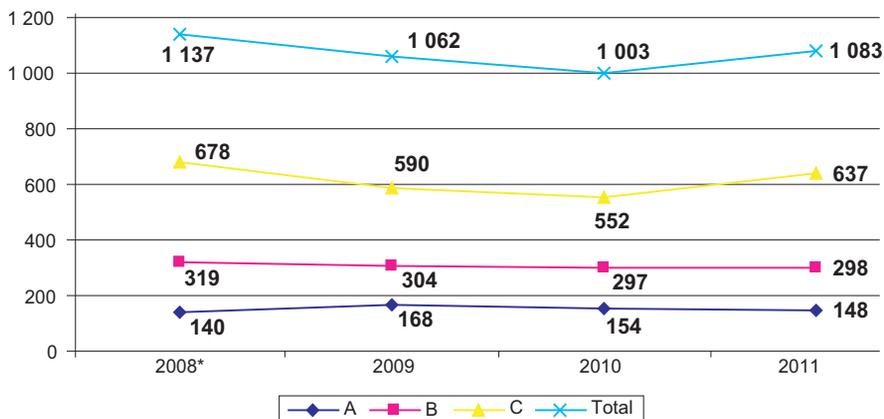
La filière médicale et métiers sociaux représente 1,4 % des effectifs susceptibles de partir à la retraite soit 4,1 % des effectifs en activité dans cette filière.

**Graph 13 : Départs à la retraite prévisionnels (2008-2011) par catégorie de personnel (effectifs physiques)**



\* À périmètre constant soit hors effectifs DGGN

**Graph 14 : Départs à la retraite prévisionnels (2008-2011) pour les fonctionnaires par niveau (effectifs physiques)**



\* À périmètre constant soit hors effectifs DGGN

### **C) Prévisions d'évolution quantitative et qualitative de la population civile du ministère de la Défense à horizon 2011**

Les nouvelles orientations stratégiques de la politique de défense et de sécurité, ainsi que la révision générale des politiques publiques ont pour conséquences de réformer profondément l'outil de défense.

Cette réforme se caractérise principalement par :

- une réduction des coûts de fonctionnement,
- un resserrement du plan de stationnement
- une organisation rationalisée,
- une refonte en profondeur du soutien de l'administration.

Dans ce cadre, la refonte du plan de stationnement des armées conduit à la dissolution ou au transfert entre 2009-2015, de 20 régiments, 11 bases aériennes et 1 base aéronavale ainsi que d'une quarantaine d'établissements ou sites isolés. À terme, cette réforme conduit à la suppression de 54 000 postes (militaires et civils) dont environ 24 750 sur la période 2009-2011 impactant près de 6 300 personnels civils.

Par ailleurs, ce processus de rationalisation se poursuit avec la décision du Conseil de modernisation des politiques publiques du 4 avril 2008 de créer un réseau de l'ordre de 90 bases de défense (BDD).

Chacune des bases de défense sera dotée d'un commandement propre soutenant les unités relevant de leur secteur géographique. La base de défense deviendra ainsi la seule formation administrative de la défense

définie comme un échelon local d'une chaîne interarmées des soutiens. Seront ainsi mutualisées les fonctions d'administration générale et de soutien commun, exercées jusqu'à présent par chacun des services, directions et armées. Elles seront assurées par un groupement de soutien (GsBDD).

À ce titre, une expérimentation portant sur la mutualisation de la gestion administrative des ressources humaines sera lancée au 1<sup>er</sup> janvier 2009 au sein de 10 bases de défense métropolitaines pilotes. Les premières conclusions de cette expérimentation permettront d'affiner les conséquences en termes d'effectifs et de les généraliser au moment du déploiement des bases de défense.

Dans le contexte des restructurations et afin de mesurer quantitativement et qualitativement l'impact des mesures de réorganisation, un exercice de cartographie a été modélisé afin de proposer aux différents employeurs de personnel civil du ministère de la Défense une méthode commune permettant d'établir les volumes prévisionnels d'effectifs par catégorie, niveau d'emploi et famille professionnelle.

En effet, force est de constater que si chacun des employeurs réalise effectivement une étude spécifique pour leurs établissements impactés par les mesures de fermeture ou de transfert pour déterminer les hypothèses de reclassement des personnels civils concernés, ces travaux ne sont effectués qu'au sein de leur propre périmètre.

La direction des ressources humaines du ministère de la Défense a donc proposé une méthode de cartographie pour être en mesure de fédérer les informations à son niveau et proposer des solutions de reclassement en inter-armées. Cet outil ne pourra toutefois prendre toute sa dimension que si l'ensemble des employeurs du ministère de la Défense transmet à la direction des ressources humaines du ministère de la Défense les droits en organisation des établissements pérennes.

## 1 - Présentation de la méthodologie retenue

En amont de tout traitement individuel des mesures de restructurations et de leur impact humain, il importe de réaliser **une cartographie des établissements concernés par les mesures de fermeture et de transfert** en présentant les effectifs civils présents par catégorie, niveau et famille professionnelle Morgane.

Cette cartographie est accompagnée de la présentation par catégorie, niveau et famille professionnelle Morgane des prévisions de départ à la retraite jusqu'en 2014.

Ces projections réalisées sur la base des âges moyens constatés historiquement permettent de défalquer les effectifs qui seront susceptibles de partir à la retraite d'ici les 5 prochaines années. Ces prévisions auront pour but de déterminer les agents qui n'auront pas, à terme, à faire l'objet d'une mesure de reclassement :

- **une cartographie des établissements se trouvant dans un rayon géographique de l'établissement fermé/transféré** pour déterminer les effectifs par catégorie, niveau et famille professionnelle Morgane susceptibles de libérer des postes à l'horizon 2014 ;
- **le croisement de ces deux types de cartographies** (celle de l'établissement impacté et celle du/des établissement(s) d'accueil) permet de déterminer d'une part, un volume de postes susceptibles de pouvoir être offerts aux agents civils ayant fait l'objet d'une mesure de restructuration et, d'autre part, les besoins en mesure spécifique ou en reclassement externe pour les agents restants.

Cet outil méthodologique a été présenté au cours des mois de novembre et décembre 2008 aux employeurs (RPROG et RBOP) pour qu'ils s'approprient cet outil, au réseau des médiateurs mobilités ainsi qu'aux représentants des organisations syndicales.

### **2 - Présentation des travaux résultant de l'exercice de cartographie pour les établissements susceptibles d'être impactés par une mesure de fermeture en 2009** (source SIRH 01.09.2008)

Ces travaux de cartographie ont été réalisés, sur la base de l'annonce ministérielle du 24 juillet 2008, pour les 11 établissements pour lesquels une mesure de fermeture est prévue ainsi que pour les 3 établissements devant faire l'objet d'une mesure de transfert. Ont été retenus pour l'exercice les établissements employant plus de 50 personnes (civils et militaires). Au total, 873 personnels civils devraient être concernés pour les 14 établissements impactés en 2009.

Parmi les établissements impactés par une mesure de dissolution, 8 sont des établissements de l'armée de terre (soit 64 % des effectifs civils totaux impactés), 1 du Service de santé des armées (9 % des effectifs), 1 de l'armée de l'air (19 % des effectifs) et 1 de la Délégation générale pour l'armement (8 % des effectifs).

S'agissant des établissements touchés par une mesure de transfert, les 3 établissements sont des établissements de l'armée de terre.

Chacun des établissements concernés par une mesure de restructuration a fait l'objet d'une cartographie présentant la situation des effectifs réalisés par catégorie statutaire, par niveau et famille professionnelle Morgane. Elle présente par ailleurs, selon les mêmes modalités, les prévisions de départs à la retraite en spécifiant, en tant que de besoin, le corps et l'emploi-type pour la famille professionnelle « soutien général ».

Une cartographie des postes libérés à horizon 2010 (en fonction des prévisions de départs à la retraite) pour chacun des établissements pérennes (non touchés à moyen terme par une mesure de restructuration)

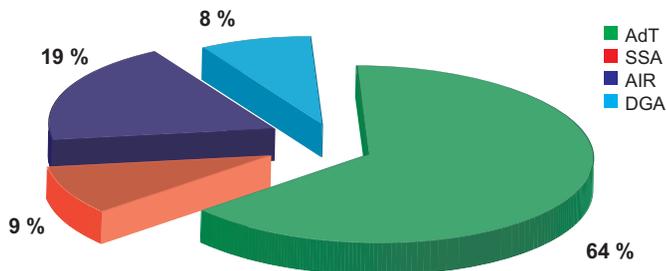
se situant dans le bassin d'emploi (proximité géographique - ville ou éloignement de moins de 50 km) et susceptibles de recevoir les effectifs civils touchés par une mesure de restructuration a été réalisée.

Le croisement de ces cartographies (l'établissement impacté et le (ou les) établissement(s) pérenne(s)) a permis de détecter les bassins qui connaîtront des difficultés en terme de reclassement.

Il a été ainsi mis en exergue les bassins d'emploi critiques pour lesquels le reclassement en proche localisation géographique des personnels civils impactés n'est pas possible soit en raison de l'absence d'établissement pérenne soit en raison de l'absence d'emplois correspondant aux compétences détenues par les agents restructurés.

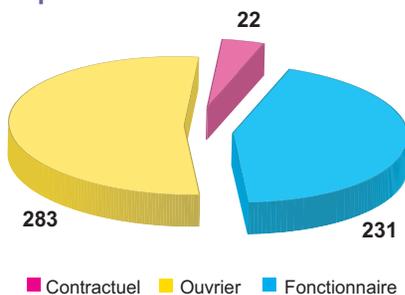
### 2.1 Analyse globale concernant les effectifs impactés par les mesures de fermeture

**Graph 15 : Part des effectifs par employeur**

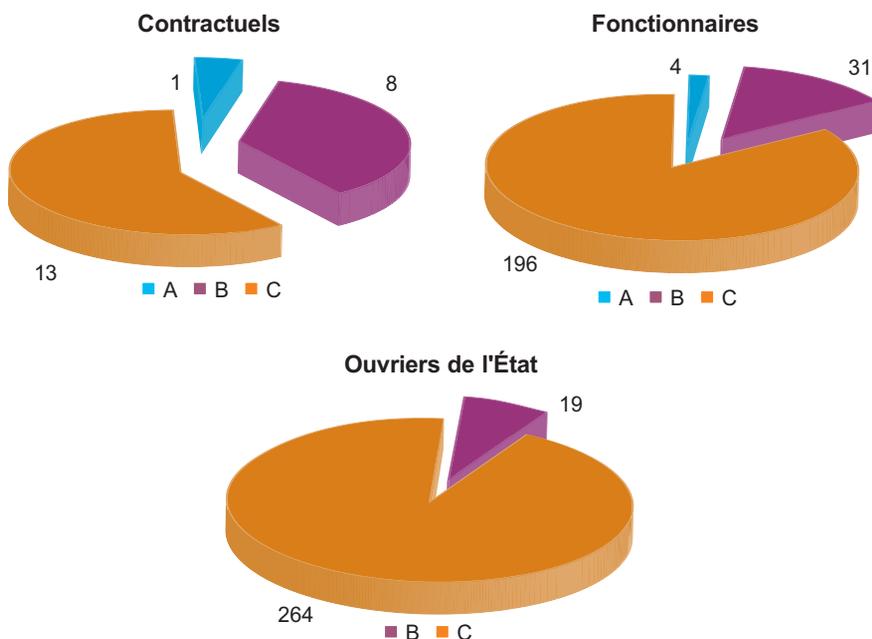


→ Répartition des agents civils par catégorie statutaire et par niveau pour les établissements fermés

**Graph 16 : Répartition des agents civils par catégorie statutaire et par niveau**



	Contractuel	Fonctionnaire	OE
A	1	4	
B	8	31	19
C	13	196	264
	<b>22</b>	<b>231</b>	<b>283</b>
	<b>536</b>		



→ Répartition des agents par famille professionnelle et par catégorie statutaire pour les établissements fermés

Part des effectifs au sein des familles professionnelles les plus « employeuses » de personnel civil :

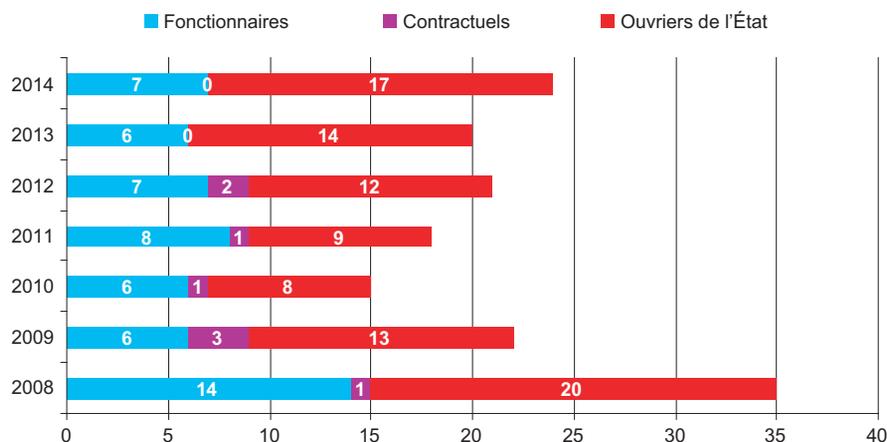
- la famille « Soutien général » représente 39,5 % des effectifs réalisés ;
- la famille « Comptabilité des matériels » représente 13,43 % des effectifs réalisés ;
- la famille « Bâtiment génie civil » représente 11,2 % des effectifs réalisés ;
- la famille « Ressources Humaines » représente 7,46 % des effectifs réalisés ;
- la famille « Mécanique » représente 7,09 % des effectifs réalisés ;
- la famille « Gestion économique et financière » représente 6,72 % des effectifs réalisés.

### Répartition des agents par famille professionnelle et par catégorie statutaire

	Contractuel	Fonctionnaire	OE	Total
Bâtiment, Génie civil	0	16	44	<b>60</b>
Communication	0	3	3	<b>6</b>
Comptabilité des matériels	2	19	51	<b>72</b>
Électronique	0	0	2	<b>2</b>
Environnement social et réparation	0	1	0	<b>1</b>
Essai expérimentation / Recherche	4	3	16	<b>23</b>
Gestion économique et financière	1	26	9	<b>36</b>
Informatique	1	4	3	<b>8</b>
Juridique	0	1	1	<b>2</b>
Marchés et achats	0	3	1	<b>4</b>
Matériaux et matériaux souples	0	1	2	<b>3</b>
Mécanique	0	2	36	<b>38</b>
Prévention des risques	1	4	2	<b>7</b>
Provisoire (non connu)	0	7	2	<b>9</b>
Pyrotechnie	0	0	2	<b>2</b>
Qualité	0	1	0	<b>1</b>
Ressources humaines	1	37	2	<b>40</b>
Sécurité de défense et Intelligence économique	0	3	7	<b>10</b>
Soutien général	12	100	100	<b>212</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>231</b>	<b>283</b>	<b>536</b>

→ Prévisions des départs à la retraite à horizon 2014 pour les établissements fermés

### Répartition des prévisions de départ à la retraite par catégorie statutaire et par niveau



	Fonctionnaire	Contractuel	OE
<b>A</b>	1		
<b>B</b>	8	3	3
<b>C</b>	45	5	90
	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>93</b>
	<b>155</b>		

45,4 % des prévisions de départs à la retraite sur la période 2008-2014 sont susceptibles de se réaliser à horizon 2010, réparties pour 36,1 % en fonctionnaires, 6,9 % en agents non titulaires et 56,9 % en ouvriers de l'État.

14 familles professionnelles Morgane sur les 19 recensées sont impactées par des départs à la retraite prévisionnels d'ici 2014 soit 29,81 % des agents occupant actuellement en fonction dans un établissement fermé en 2009.

Ainsi, sont considérées comme des zones critiques :

- BITCHE - département de la Moselle (57) : dissolution du 57<sup>e</sup> régiment d'artillerie où sur les 118 personnels civils présents, 97 agents (en prenant en compte les hypothèses de départs à la retraite d'ici

2014 de l'ordre de 16 agents dont 6 d'ici 2010) ne sont pas susceptibles de se voir proposer une solution de reclassement dans le département en raison notamment de la fermeture prochaine de deux autres unités en 2011.

- CHÂTEAU-CHINON - département de la Nièvre (58) : dissolution de l'établissement d'impressions de l'armée de terre. Au total, 33,8 % des effectifs présents (65) sont des ouvriers de l'État occupant des métiers liés à l'impression ; 19 agents sont susceptibles de partir à la retraite d'ici 2014 dont 11 d'ici 2010. Il n'y a pas de possibilité locale de reclassement au sein d'un établissement du ministère de la Défense.
- GIVET - département des Ardennes (08) : dissolution du centre d'entraînement commando. Seul un régiment localisé à Charleville-Mézières (3° RG) serait susceptible d'accueillir 6 agents. Il resterait ainsi 17 agents (en prenant en compte les hypothèses de départs à la retraite d'ici 2014 de l'ordre de 4 agents dont 1 d'ici 2010) pour lesquels une solution doit être trouvée.
- BRIANÇON - département des Hautes-Alpes (05) : dissolution du centre d'aguerrissement en montagne. Au total, 12 agents sont susceptibles de partir à la retraite d'ici 2014, dont 5 d'ici 2010 sur les 21 effectifs présents. Il n'y a pas de possibilité locale de reclassement au sein d'un établissement du ministère de la Défense.
- BARCELONNETTE - département Alpes-de-Haute-Provence (04) : dissolution du centre d'instruction et d'entraînement au combat de montagne. Au total, 2 agents sont susceptibles de partir à la retraite 2010 sur les 25 effectifs présents. Il n'y a pas de possibilité locale de reclassement au sein d'un établissement du ministère de la Défense.
- MONDEVILLE - département du Calvados (14) : dissolution de l'établissement central de matériels de mobilisation du Service de santé des armées où, sur les 49 personnels civils (dont 81,6 % d'ouvriers de l'État) présents, 21 agents (en prenant en compte les hypothèses de départs à la retraite d'ici 2014 de l'ordre de 28 agents dont 12 d'ici 2010) ne sont pas susceptibles de se voir proposer une solution de reclassement dans le département en raison notamment de la fermeture prochaine des établissements de la DSPRS et d'un régiment de l'armée de terre en 2011 situés dans le département.
- BRÉTIGNY-SUR-ORGE - département de l'Essone (91) : dissolution de centre d'essais en vol (DGA). Le département est impacté par des mesures de fermeture en 2011 (1 régiment de l'armée de terre et 1 base aérienne). Les autres établissements pérennes ne sont pas susceptibles de proposer des emplois correspondants aux compétences détenus par les agents restructurés.

### 2.2 Analyse globale concernant les effectifs touchés impactés par les mesures de transfert

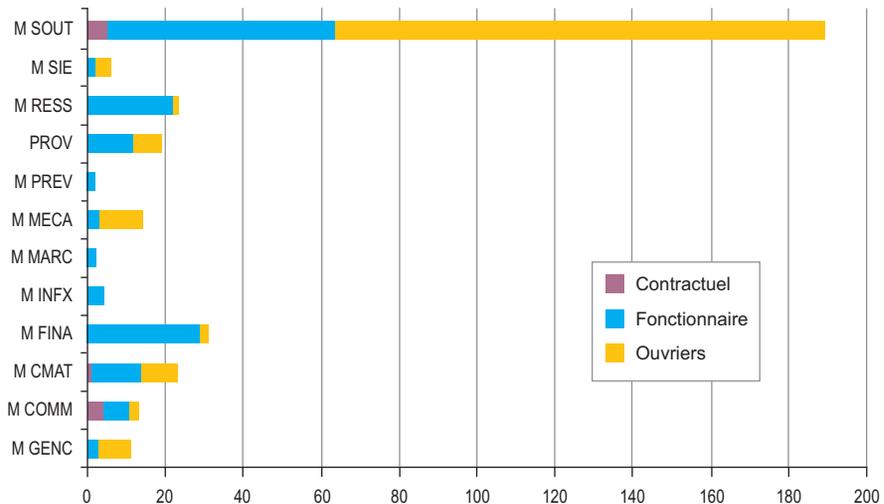
Trois établissements sont concernés par une mesure de transfert. 337 agents civils sont impactés dont 50,7 % d'ouvriers de l'État et 46,6 % de fonctionnaires.

	Contractuel	Fonctionnaire	OE
<b>A</b>	1	2	
<b>B</b>	9	30	
<b>C</b>		125	170
	<b>10</b>	<b>157</b>	<b>170</b>
		<b>337</b>	

### Répartition des agents par famille professionnelle et par catégorie statutaire

	Contractuel	Fonctionnaire	OE	Total
<b>La Famille Morgane</b>				
Bâtiment, Génie civil		3	8	11
Communication	4	7	2	13
Comptabilité des matériels	1	13	9	23
Gestion économique et financière		29	2	31
Informatique		4		4
Marchés et achats		2		2
Mécanique		3	11	14
Prévention des risques		2		2
Provisoire		12	7	19
Ressources humaines		22	1	23
Sécurité de défense et Intelligence économique		2	4	6
Soutien général	5	58	126	189
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>157</b>	<b>170</b>	<b>337</b>

## Plans GPRH des ministères



Sont considérées comme zones critiques :

- SOURDUN - département Seine-et-Marne (77) : transfert vers Haguenau du 2<sup>e</sup> régiment de Hussards. Il est probable que peu des 41 personnels civils présents suivront leur régiment dans l'est de la France. Il n'y a pas de possibilité locale de reclassement au sein d'un établissement du ministère de la Défense pour 34 agents (en prenant en compte les hypothèses de départs à la retraite d'ici 2014 de l'ordre de 7 agents dont 2 d'ici 2010).
- TOURS - département Indre-et-Loire (37) : transfert vers Bourges de l'école de la logistique et du train. Des difficultés devraient être rencontrées s'agissant des agents occupant des emplois liés à l'instruction de la conduite (moniteur) et à la conduite (conducteur). Pour 108 ouvriers de l'État (en prenant en compte les hypothèses de départs à la retraite d'ici 2014 de l'ordre de 10 agents dont 4 d'ici 2010), il ne sera pas possible de proposer une solution de reclassement dans un établissement pérenne du ministère de la défense à Tours, ou ses proches environs.

Les travaux portant sur l'impact des restructurations pour les années 2010, 2011 et au-delà seront réalisés selon la méthodologie présentée ci-dessus au cours de l'année 2009.

Dans le cadre des contrats d'objectifs pour le personnel liant les responsables de programme et la direction des ressources humaines du ministère de la Défense ayant pour finalité d'approfondir les responsabilités respectives du service des ressources humaines civiles et des différents employeurs ainsi que des formuler les engagements réciproques en matière

de recrutement et de Gpeec, les employeurs doivent opérer une programmation pluriannuelle glissante de leurs besoins en organisation. Elle sera déclinée dans un premier temps par grande catégorie d'emploi Lof.

Cette déclinaison de l'organisation cible, s'appuyant sur la programmation budgétaire triennale, sera par la suite, à l'issue de la finalisation des documents stratégiques pour le ministère de la Défense (LPM 2009-2014) poursuivie, au cours du premier trimestre 2009, dans le cadre de l'exercice de la matrice de répartition des effectifs civils sur 5 ans. Cette matrice permettra de réaliser effectivement les travaux de projection de la ressource civile présente par rapport à la cible en organisation et de déterminer les besoins en personnel civil sur le moyen terme pour anticiper et organiser les recrutements et de manière plus générale de contribuer à la politique des ressources humaines civiles du ministère de la Défense.

### ***D) Analyse des besoins en recrutement sur la période 2009-2011***

Le projet de plan de recrutement triennal ministériel du personnel civil 2009-2011 a été construit sur la base du non remplacement d'un départ à la retraite sur 2. Par ailleurs, différents éléments RH liés au contexte des mesures de restructurations ont été pris en compte.

#### **1 - Recrutement au titre de la reconversion des militaires**

Afin de prendre en compte l'impact des mesures annoncées le 24 juillet 2008 dans le cadre de la revue générale des politiques publiques (RGGP), notamment s'agissant des mesures spécifiques touchant le personnel militaire, le volume prévisionnel de recrutement au titre du reclassement des militaires au sein de la fonction publique de l'État est, au seul profit du ministère de la Défense, sur les 3 prochaines années, de 1 611 recrutements au total.

L'essentiel de ces recrutements s'effectuera par la voie de l'article L. 4139-2 du code de la Défense. Toutefois, et en fonction de la date d'entrée en vigueur des textes concernés, une partie de ce recrutement pourrait être réalisée par l'utilisation du dispositif du détachement suivi par intégration ouvert par le projet de loi relatif aux mobilités professionnelles actuellement en cours de discussion devant le Parlement.

Dans le but d'utiliser de manière efficiente le dispositif de l'article L. 4139-2 du code de la Défense, il est nécessaire de déterminer le vivier des personnels militaires susceptibles de rentrer dans le dispositif et appartenant au domaine d'activité recherché pour le pourvoi d'un « poste civil ». Un lien étroit entre offres d'emplois et offres de compétences doit être mis en œuvre afin de définir une politique de détection systématique des compétences et des potentiels des personnels militaires afin de les mettre en relation avec les besoins en personnel civil.

Par ailleurs, le ministère de la Défense privilégie le recrutement dans des spécialités pour lesquelles soit :

- un réel vivier de personnel militaire existe,
- qui ne présente pas un bon rendement par la voie des concours,
- dans des filières identifiées comme sensibles.

## **2 - Recrutement par la voie des bénéficiaires de l'obligation d'emploi**

Le taux d'emploi des bénéficiaires d'obligation d'emploi (BOE) s'élève à 5,57 % au 1<sup>er</sup> janvier 2007 hors recrutements réalisés au titre des années 2007 (103) et 2008 (prévision de 190 recrutements par la voie contractuelle et 44 correspondants au 6 % des postes ouverts au titre des concours 2008).

Dans ce cadre, et pour maintenir l'effort engagé en 2008 pour se mettre en conformité avec la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, le recrutement des BOE par la voie contractuelle pour les 3 prochaines années est arrêté à 270.

## **3 - Recrutement par la voie du Pacte Junior**

Le recrutement par la voie des Pacte Junior dans le corps des adjoints administratifs et d'agents techniques du ministère de la Défense s'élève, pour chacune des trois prochaines années, à 50.

## **4 - Le recrutement par la voie des concours**

Le volume de recrutement par voie de concours fixé est indispensable pour préserver des recrutements externes pour permettre le renouvellement des agents et leur rajeunissement et pour assurer la promotion au choix.

Il correspond à l'écart entre les différents modes de recrutements hors concours présentés supra ainsi que les recrutements dits inéluctables (Ira, Ena, veuves, ICT DGA).

Les ouvertures de concours ont pour objet :

- d'assurer le pourvoi de besoins dans des spécialités sensibles ou correspondant à des emplois critiques et qui ne peuvent être pourvus par le biais de la ressource interne (reconversion de militaires, personnel restructurés) ;
- de préserver un volume d'emplois réservés, ce qui participe à la politique volontariste du ministère de la Défense en terme de reconversion de militaires ;

- de prendre en compte les objectifs de la politique de requalification de la filière administrative pour le corps de secrétaire administratif vers le corps d'attaché d'administration et pour le corps d'adjoint administratif vers le corps de secrétaire administratif ;
- de substituer des recrutements de fonctionnaires à l'embauchage des ouvriers de l'État.

### 5 - Un moratoire pour l'autorisation d'embauchage d'ouvriers de l'État

Le ministère de la Défense a pris la décision de ne pas autoriser le recours à l'autorisation d'embauchage d'ouvriers de l'État au titre de l'année 2009.

#### Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet de plan de recrutement 2009

Recrutement inéluctable*	Recrutements directs**	BOE par voie contractuelle	Recrutement d'anciens militaires	Pactes 2009	Concours (hors interne)	Total
71	30	100	500	50	461	1 212

#### Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet de plan de recrutement 2010

Recrutement inéluctable*	Recrutements directs**	BOE par voie contractuelle	Recrutement d'anciens militaires	Pactes 2009	Concours (hors interne)	Total
74	35	100	520	50	476	1 255

#### Volume ouvert par mode de pourvoi au titre du projet du plan de recrutement 2011

Recrutement inéluctable*	Recrutements directs**	BOE par voie contractuelle	Recrutement d'anciens militaires	Pactes 2009	Concours (hors interne)	Total
74	45	70	591	50	525	1 355

\* Recrutement par la voie des Ira, Ena, veuves.

\*\* Recrutement ICT DGA.

## **E) Synthèse du plan d'action RH**

### **1 - Actualité du référentiel Morgane**

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2008 dans le cadre du mandat ministériel sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) a finalisé le référentiel des emplois de la défense (Redef) décrivant les emplois pouvant être occupés par les personnels militaires et civils du ministère. Celui-ci est articulé avec le référentiel interministériel des métiers de l'état (RIME) élaboré en 2006 par la DGAFP dont l'objectif affiché vise à une meilleure transparence des emplois de la fonction publique et à un renforcement de la mobilité interministérielle.

La nécessité d'articuler les référentiels entre eux et donc d'établir des correspondances entre les emplois-types Morgane et ceux du Redef a imposé une évolution importante de Morgane. Ainsi les emplois-types décrits sur plusieurs niveaux ont été subdivisés afin d'être en cohérence avec les cinq niveaux du Redef et d'appliquer les règles de gestion imposées par le SIRH Alliance (tous les référentiels doivent être reliés entre eux, un emploi-type de référentiel Morgane ne peut correspondre qu'à un seul emploi-type défense du Redef). Ces scissions ont pour effet de faire passer le nombre d'emploi-type de 417 à 636.

Par ailleurs, le regroupement en familles professionnelles a été revu, certains intitulés de famille ont été modifiés, plusieurs nouveaux emplois-type ont été créés pour mieux correspondre aux besoins exprimés par les employeurs.

En outre, le modèle de fiche emploi-type a été modifié en l'enrichissant avec de nouvelles rubriques (éléments dimensionnants des postes rattachés à l'emploi-type, perspectives de mobilité et d'évolution professionnelle, correspondances avec Redef et RIME).

Enfin de nouveaux outils facilitant la consultation et l'appropriation de Morgane - périmètre et carte des emplois pour chaque famille - ont été mis à la disposition des employeurs, des gestionnaires et des agents. La carte des emplois donne une vue synthétique des emplois-types d'une famille en les présentant par niveau, par proximité d'emplois et par compétence.

### **2 - Amélioration du recrutement dans les corps de la filière technique**

La direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) a lancé, courant mai 2008, un groupe de travail comprenant les représentants des employeurs, portant sur l'amélioration du recrutement dans les corps de la filière technique (agent technique du ministère de la Défense, technicien du ministère de la Défense, technicien supérieur d'études et de fabrication et ingénieur d'études et de fabrications).

Les travaux de ce groupe de travail s'inscrivent dans le processus d'amélioration du recrutement par voie de concours et de leur rendement.

Ces travaux doivent permettre de :

- préciser le contenu des spécialités et leur libellé, le cas échéant, figurant déjà dans les textes fixant les spécialités ouvertes au recrutement par voie de concours, afin de les rendre plus lisibles tant aux employeurs recruteurs qu'aux candidats ;
- ajouter des spécialités dans des métiers ouverts auparavant à l'embauchage des ouvriers de l'État et pouvant être pourvues par le biais de recrutement d'agents de la filière technique (catégories B et C) ;
- supprimer des spécialités considérées comme obsolètes et ne faisant plus l'objet de recrutement du fait de la disparition des métiers afférents (externalisation...).

Ces travaux ont été conduits dans le cadre d'échanges itératifs avec l'ensemble des employeurs constitués en sous-groupes de travail par branche d'activité, piloté par l'employeur possédant la meilleure connaissance du domaine concerné et au regard des fiches emplois définis dans le répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME).

La restitution des travaux s'est faite au travers de grilles d'analyse pour chacun des corps concernés précisant pour chaque spécialité retenue : une définition générique, les diplômes requis, les métiers contenus, le rattachement à une famille professionnelle/emploi-type Morgane.

Par ailleurs, ces travaux ont permis de préciser le niveau de recrutement recherché par rapport aux spécialités ouvertes, voire aux métiers proposés afin de ne pas recruter dans des grades (pour le corps de catégorie C) ou dans des corps (pour les deux corps de catégorie B) différents, des agents qui occuperont les mêmes emplois.

Ainsi, s'agissant du corps des ATMD :

- le grade d'ATMD 1 a été « réservé » pour le recrutement réalisé par voie de recrutement sans concours et par la voie du Pacte à certains emplois pour lesquels aucune qualification initiale ou aucune expérience n'est requise (ex : agent polyvalent de restauration, manutentionnaire ...) ;
- le grade ATMD 2 est le grade de recrutement par voie de concours (candidat ayant un CAP/ BEP dans la spécialité ouverte) ;
- le grade ATMD principal de 2<sup>ème</sup> classe a été réservé pour des spécialités pour lesquelles le ministère de la défense recrutait des ouvriers de l'État et pour lesquelles est nécessaire une formation professionnelle qualifiante obligatoire (pyrotechnie).

S'agissant des corps de catégorie B de la filière technique (TMD et TSEF), il est préconisé de recruter en priorité dans le corps des TMD. Toutefois, certains emplois offerts au sein du ministère de la Défense nécessitent une qualification niveau Bac+2 (SIC, Infrastructure, Mécanique). Dans ce cas, selon les postes proposés, le recrutement sera réalisé soit en TMD, soit en TSEF.

Enfin, il est apparu, au cours des travaux, que certains emplois ne pouvaient être pourvus que par la voie du recrutement Bac+2 (TSEF) car, soit la formation initiale de niveau Bac n'est pas adaptée au besoin opérationnel d'une structure (chimie) soit il n'existait pas de baccalauréat technique dans la spécialité ouverte (HSCT).

L'ensemble des travaux devrait être achevé au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2009 et se traduire par la publication de nouveaux arrêtés portant ouverture des spécialités pour les quatre corps de la filière technique ainsi que par la publication d'un document interne à usage des employeurs « recruteurs » pour définir les métiers s'y rattachant et les formations requises.

### **3 - Mise en œuvre d'une Gpeec intégrant la dimension du handicap**

Au titre de la circulaire du 23 novembre 2007, le Premier ministre a rappelé le devoir d'exemplarité de la fonction publique en termes de recrutement des travailleurs handicapés et autres bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et a demandé aux ministères de mener « une politique active d'emploi et de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences en incluant systématiquement la dimension du handicap ».

Au ministère de la Défense, la volonté réaffirmée au travers des différentes actions engagées depuis 2007 de se mettre en conformité avec la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a permis d'atteindre au dernier recensement un taux de 5,57 % à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Afin de poursuivre les efforts entrepris et de veiller à une réelle insertion de ces agents, la direction des ressources humaines du ministère de la Défense a souhaité mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines incluant la dimension du handicap et proposer une démarche qualitative portant sur cette population.

Pour ce faire, l'élaboration d'une cartographie précise des postes tenus par les agents concernés (emploi type, famille professionnelle) et prenant en compte les flux (entrées et sorties) constatés en 2008 et prévisionnels en 2009-2011 par établissement d'emploi permettra de déterminer le type d'emploi occupé par les travailleurs handicapés et autres BOE et leur ancienneté sur le poste, afin d'anticiper en fonction des départs prévisionnels, les futurs recrutements de manière quantitative et qualitative.

Plus largement, cette étude vise à offrir une meilleure qualité des postes proposés grâce à une connaissance affinée de cette population et de son taux de départ, à valoriser les compétences et en favoriser le développement en proposant des parcours professionnels en vue d'assurer l'adéquation des compétences de l'agent avec son poste de travail ainsi que l'évolution de son employabilité.

#### **4 - La rénovation de la bourse des emplois du personnel civil**

Dans le cadre de la manœuvre RH pour le personnel civil, la direction des ressources humaines du ministère de la Défense entend dynamiser le dispositif de diffusion des offres d'emploi afin de répondre aux fortes attentes du personnel civil dans le cadre des mesures de réorganisation impactant le ministère de la Défense. Ce dispositif doit particulièrement bénéficier aux agents impactés par une mesure de restructuration touchant leur établissement d'affectation.

À cet effet, l'enjeu est de mettre en place à échéance du premier trimestre 2009, un espace dédié sur *Intradef*, afin de permettre aux agents de se positionner sur « le marché de l'emploi Défense » en fonction de leurs critères de choix de mobilité géographique et/ou fonctionnelle.

L'agent bénéficiant du caractère « restructuré » sera automatiquement abonné au service d'alerte par message sur les offres d'emplois correspondant à sa recherche. L'agent non affecté par une mesure de restructuration sera, quant à lui, susceptible de bénéficier du service d'alerte par message sur les offres d'emploi correspondant à sa demande spontanée.

Ce nouveau dispositif permettra ainsi à l'ensemble des acteurs (employeurs, gestionnaires, agents restructurés) de connaître en temps réel l'offre d'emploi disponible sur une zone géographique donnée, facilitant ainsi la mobilité dans la zone considérée. Il doit permettre à tout agent, restructuré ou non, d'être acteur de sa mobilité.

Par ailleurs, cette bourse d'emploi doit être interopérable avec la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) mise en place par la DGAFP en juin 2008, pour permettre la diffusion d'une fiche de poste sur la BIEP et rechercher en interministériel des compétences qui n'ont pas pu être trouvées en interne du ministère de la Défense.

**Ministère de l'Écologie,  
de l'Énergie, du Développement  
durable et de l'Aménagement  
du Territoire**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire (hors DGAC) - 2009**

Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011

### **I. Analyse de la structure des effectifs**

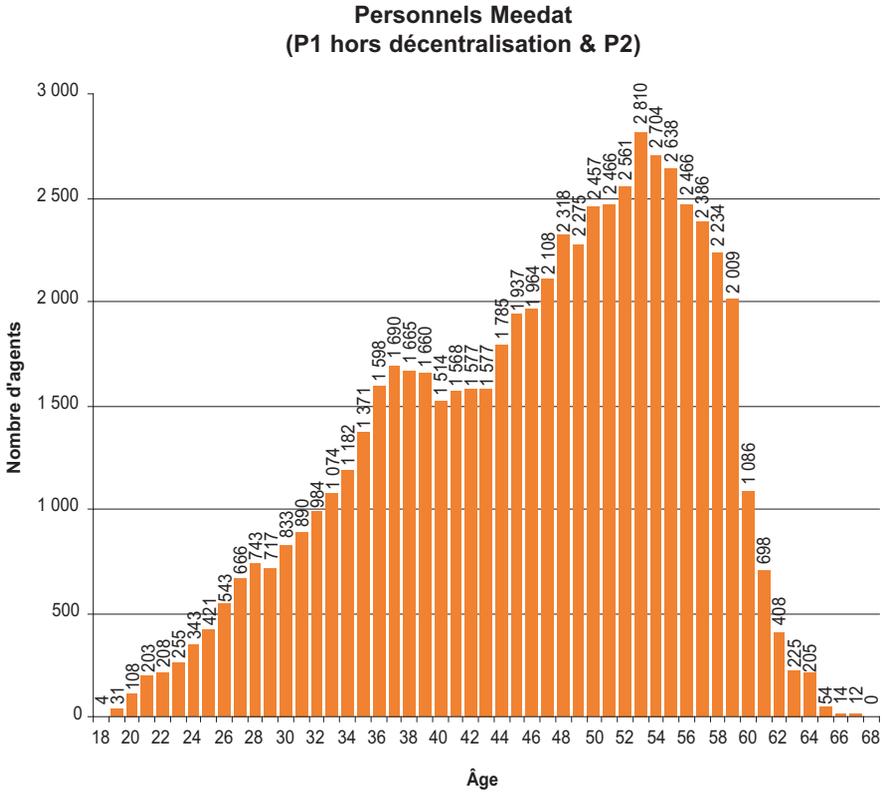
Les outils utilisés au Meeddat permettent depuis plusieurs années de caractériser la répartition des effectifs par corps et grades (cf. graphique au b). Le SIRH actuel Omesper est couplé avec l'ensemble des actes de gestion et dispose ainsi de données actualisées qui permettent des analyses démographiques. La création du Meeddat est l'occasion de procéder à la mise en commun progressive de plusieurs bases de données, en fonction des origines ministérielles des agents (agents de l'ex-ministère de l'Écologie, agents du réseau Drire, agents du ministère de l'Agriculture et de la Pêche employés par le Meeddat) mais aucune production n'est encore disponible pour l'année 2008.

La mise en place de la Lof a amené à la mise en place d'un outil de suivi analytique de l'activité, permettant de rendre compte de l'effectif consacré aux différents programmes, actions et sous-actions relevant du périmètre ministériel. Cet outil reste toutefois quantitatif et ne permet aucun croisement avec des données démographiques.

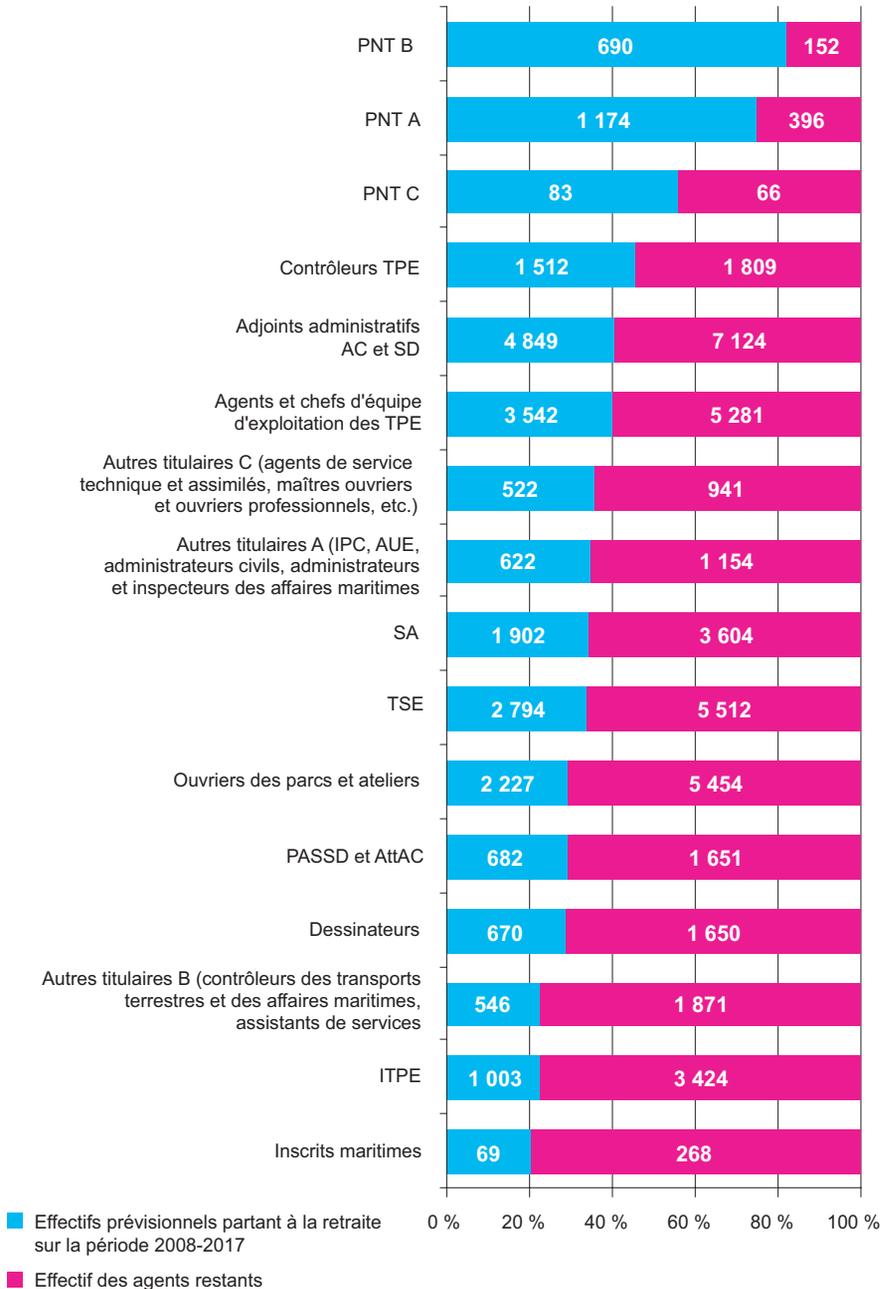
### **II. Vieillessement de la structure à l'horizon 2011**

Chaque année sont réalisées des études sur la pyramide des âges (voir ci-après), par corps et des projections sur les départs en retraite. Les effectifs par corps et la part prévisible de départs en retraite sont représentés dans le graphique page suivante.

**Pyramide des âges au 31/12/2008 (selon extraction du 05.01.2009)  
agents ETPE + physiques rémunérés**



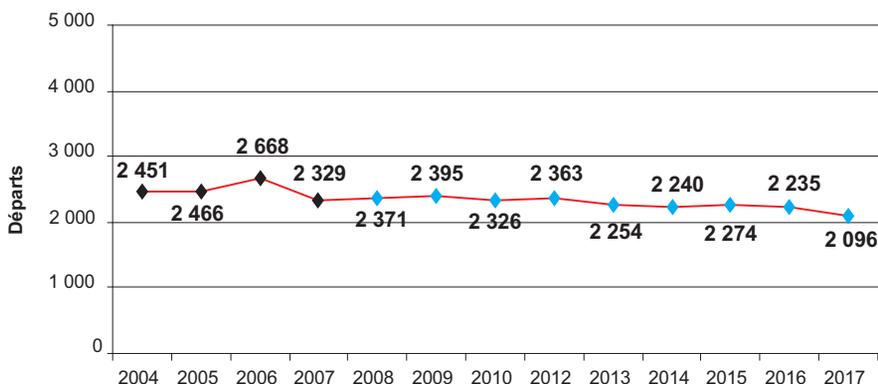
**Prévision des départs à la retraite sur la période 2008-2017  
en fonction des ETPE présents au 31/12/2008**



Le graphique joint ne porte que sur les agents du périmètre ex-MTETM.

Alors même que le périmètre sur lequel sont produites les études s'est restreint de près d'un tiers (63 244 au lieu de 94 000 environ), le nombre d'agents partant en retraite reste relativement stable (voir graphique), entre 2300 et 2500 agents par an.

### Départs sur effectifs restants du ministère



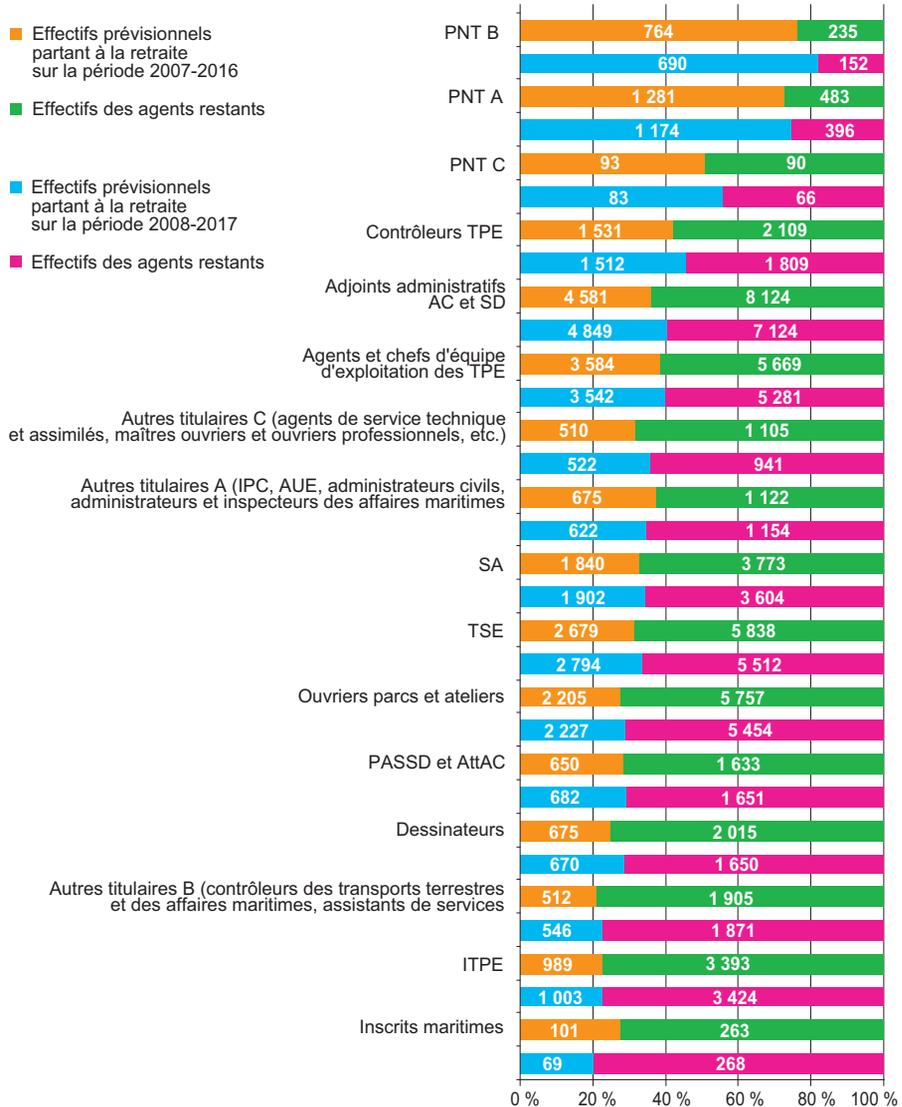
Pour 2008, il est prévu 2 371 départs à la retraite sur le périmètre du ministère après transfert. La population restante âgée de 59 ans et plus au 31/12/2007 s'élève à 4 283 ETPE (= 4 755 - 472).

En revanche, on observe des comportements assez différenciés selon les catégories : les agents de catégorie C (toutes filières confondues), les OPA et dans une moindre mesure certaines catégories B (techniciens supérieurs de l'équipement, PNT B, contrôleurs) qui ont commencé à travailler jeunes, partent dans des proportions supérieures à ce qui avait pu être observé jusqu'ici.

Logiquement, en sens inverse, l'allongement de la durée des cotisations influe progressivement sur l'âge moyen de départ des cadres, lesquels sont généralement entrés dans la vie active aux alentours de 23-25 ans.

L'évolution des tendances peut être pressentie dans le graphique suivant qui compare les prévisions de départs en retraite faite sur les périodes 2007-2016 et 2008-2017.

**Comparaison de la prévision des départs en retraite 2007-2016 et 2008-2017  
en fonction des ETPE présents ex-MTETM  
(66 184 ETPE au 31/12/06 et 63 244 au 31/12/07)**



Sources : ministère de l'Écologie, du Développement et de l'Aménagement durables - EB/GBF1 et GBF3.

### III. Détermination de la structure cible des emplois

Comme indiqué au 2.1, les outils actuels sont structurés autour d'une base de données des agents. La notion de cible des emplois se traduit à travers les enveloppes d'ETP attribuées à chaque programme et réparties entre régions.

L'exercice effectué à l'occasion de la RGPP début 2008 a permis d'identifier les missions maintenues, celles qui devraient diminuer, voire disparaître, et celles qui se verraient renforcées en effectifs, essentiellement dans le domaine du logement et du Grenelle de l'environnement.

À cet exercice de ciblage, décliné par macro-grades, s'est ajoutée une demande des responsables de programmes de repyramider des postes de C en B et de B en A, afin de mieux coller aux objectifs redéfinis du MEEDDAT.

Selon cette approche, les mesures prévues dans le cadre de la RGPP définissent précisément les évolutions des enveloppes d'ETP affectées à chaque programme.

#### Synthèse des évolutions sur la période 2009-2011

Missions	Total des évolutions 2009-2011	2009	2010	2011
Redeploiements pour la mise en œuvre du « Grenelle de l'environnement »	1 450	423	470	557
Mutualisation des fonctions supports	- 1 253	- 410	- 415	- 428
Rationalisation de l'organisation de Voies navigables de France	- 186	- 64	- 60	- 62
Réorganisation des affaires maritimes	- 190	- 64	- 63	- 63
Ingenierie de développement en direction inter-départementale des routes (DIR)	- 120	- 65	- 28	- 27
Réorientation des activités du réseau scientifique et technique	- 300	- 110	- 100	- 90
Suppression progressive de l'activité d'ingénierie concurrentielle	- 3 273	- 1 090	- 1 090	- 1 093
Gains de productivité sur les infrastructures aéroportuaires	- 44	- 20	- 14	- 10
<b>Total des évolutions du budget général</b>	<b>- 3 916</b>	<b>- 1 400</b>	<b>- 1 300</b>	<b>- 1 216</b>

#### **IV. Identification des métiers en sureffectifs et des métiers en sous-effectifs**

La même approche par enveloppes d'ETP ne permet de caractériser des sureffectifs que par programme Lolf mais pas de façon fine, par métiers. Afin de pallier cette carence, la DRH travaille à la construction d'outils permettant de référencer les postes du ministère et de les lier à des emplois-type. Cette possibilité qui est incluse dans le futur SIRH, doit amener à considérer le besoin de l'employeur (le poste) dans les analyses de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Le répertoire des métiers, qui est désormais disponible, constituera la nomenclature de ce référencement.

Toutefois, des désajustements sont déjà perceptibles entre emplois à reconverter, agents en place et emplois nouveaux.

Les réductions d'effectifs sur les fonctions support, l'arrivée de Chorus et les processus de mutualisation vont toucher essentiellement des agents de catégorie C et B, très présents sur ces champs professionnels, comme l'avait montré l'enquête Gpeec effectuée en 2007 à l'ex-MTETM.

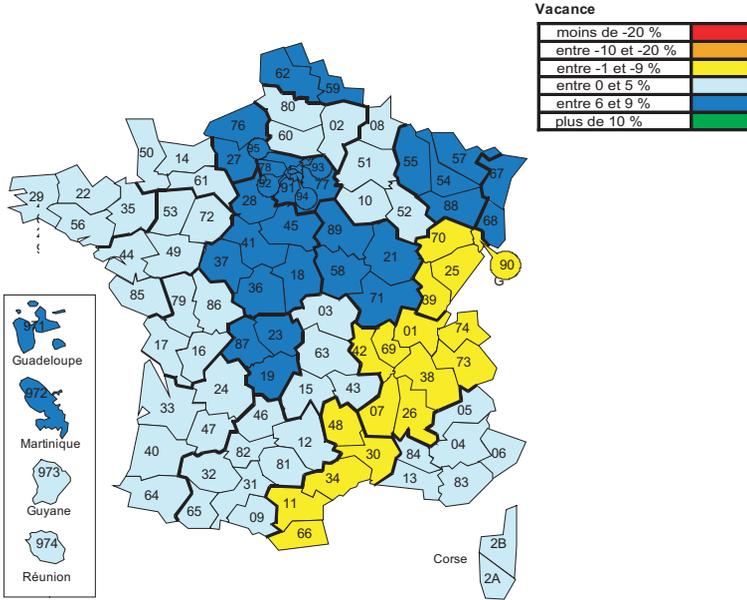
De même, dans le champ de l'ingénierie publique concurrentielle, à laquelle il doit être mis un terme d'ici 2011, un certain nombre d'agents devront effectuer une reconversion professionnelle car l'âge moyen des dessinateurs et des contrôleurs, très présents dans ces métiers, est encore assez jeune et ne permet pas d'imaginer un ajustement par les seuls départs en retraite.

En ce qui concerne les emplois nouveaux (environ 1450), ils sont positionnés majoritairement sur le renforcement de missions préexistantes là où résident des enjeux importants en termes de sécurité (surveillance des ouvrages hydrauliques, préventions des risques technologiques, dépollution des sols), de développement durable et d'économies d'énergie (diagnostic et entretien des bâtiments publics, promotion d'éco-quartiers) et enfin de préservation des ressources (gestion de l'eau, biodiversité).

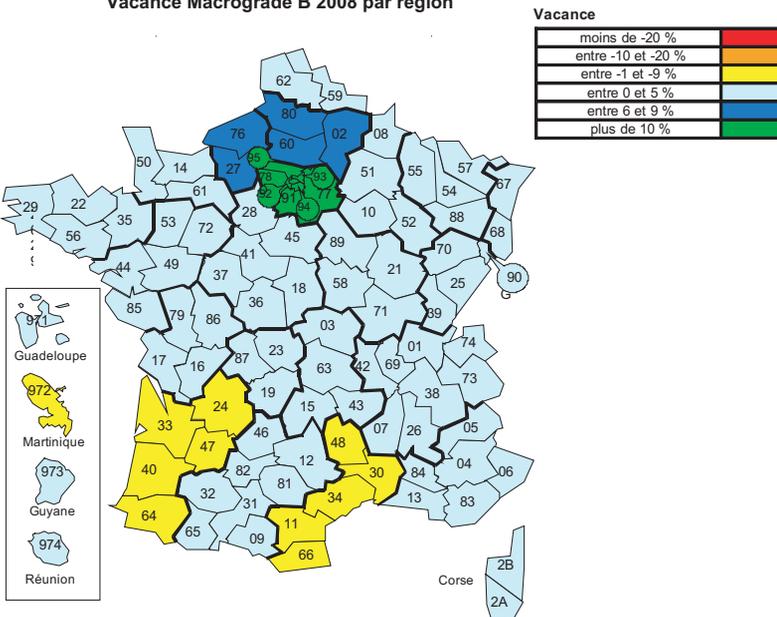
Autant certains métiers sont déjà familiers aux agents des services déconcentrés (ex-DDE, Diren, Dire) et pourront être pourvus à travers les cycles de mobilité, ouverts à l'ensemble des agents du Meeddat, autant d'autres reposent sur des compétences spécifiques et rares. Dans certains champs environnementaux, le recrutement sur titre ou par voie contractuelle était d'usage courant. Il y aura donc sans doute lieu de pérenniser cette voie pour éviter des phénomènes de sous-effectif. Cette approche n'est évidemment pas exclusive d'autres modalités permettant à des agents désireux de se positionner sur ces emplois et disposant d'un minimum de pré-requis de se former, dans le cadre de dispositifs individuels.

## V. Cartographie de la vacance de postes

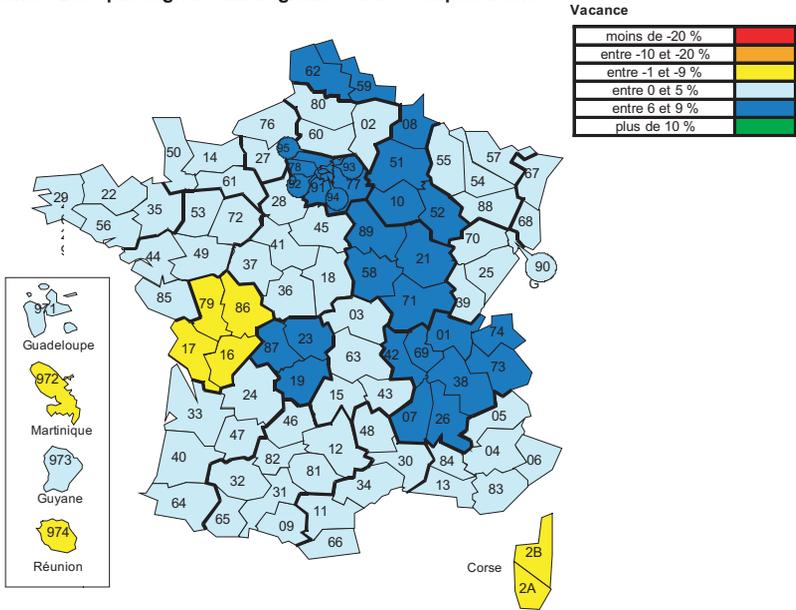
Vacance Macrograde A/A+ 2008 par région



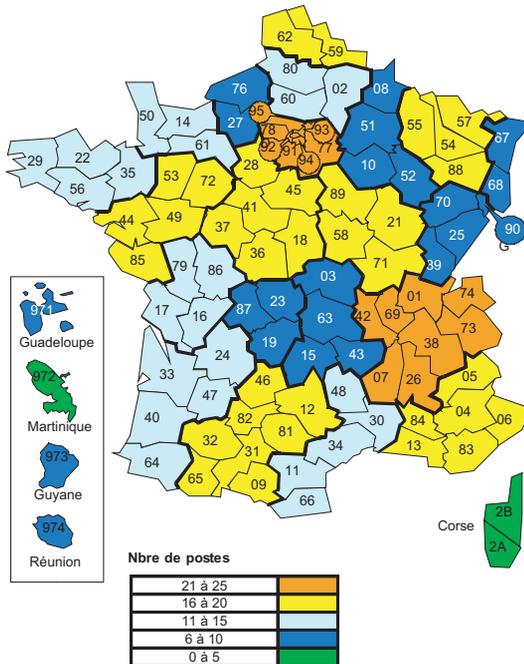
Vacance Macrograde B 2008 par région



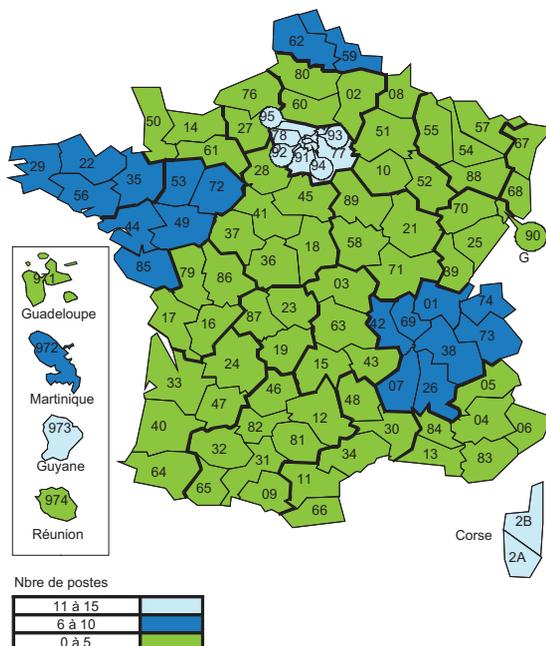
Vacance 2008 par région - Macrograde C hors C exploitation



Postes vacants Grenelle catégorie A par région



Postes vacants Grenelle catégorie B par région



## VI. Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion

La réduction des effectifs s'appuie pour une grande part sur le retrait définitif des services du ministère du champ de l'ingénierie publique concurrentielle, ainsi que sur la mutualisation des fonctions support. Elle s'inscrit par ailleurs dans un contexte de flux importants de départs en retraite. Le repositionnement des agents touchés par les restructurations est donc une nécessité, d'une part parce que tous les agents ne pourront trouver un emploi à l'extérieur du ministère, d'autre part parce que le ministère ne disposera pas des capacités de recrutement pour compenser l'ensemble des départs en retraite.

Dans un certain nombre de cas, les compétences de ces agents pourront être valorisées dans des métiers pérennes (notamment pour la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement), mais des changements de métiers seront également nécessaires et induiront un besoin de processus de professionnalisation plus conséquent.

Enfin l'équilibre entre suppressions d'emplois et créations va dans le sens d'un plus grand nombre de métiers de catégorie A et B sur les missions nouvelles au détriment des emplois de catégorie C, plutôt représentés dans les missions abandonnées. La capacité de redéploiement évoquée précédemment s'en trouve contrainte, et des campagnes de promotion à caractère exceptionnel (examen professionnel) pourraient permettre de fluidifier le processus.

## **VII. Analyse des besoins en mobilité externe**

Dans le même contexte, un certain nombre d'agents sont susceptibles de rejoindre d'autres employeurs car souhaitant conserver leur métier. Dans le cadre du retrait de l'ingénierie publique concurrentielle, ce sont les domaines de l'assistance à maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'oeuvre qui sont concernés. S'agissant de prestations qui seront reprises en grande partie par les intercommunalités ou par le secteur privé, des agents pourraient être intéressés par ce type d'employeurs, ce qui suppose de ne pas créer de frein à leur démarche tout en assurant une possibilité de retour vers le ministère. Enfin il faut noter qu'un certain nombre de primes de départ volontaire pourraient être sollicitées dans ce cadre.

## **VIII. Analyse des besoins en recrutement externe**

La possibilité de recruter en externe est envisagée en priorité pour répondre à des besoins en compétences pointues qu'il est difficile de pourvoir au sein du ministère.

## **IX. Synthèse du plan d'action GRH**

Face aux réductions d'effectifs, aux restructurations, et aux redéploiements, nos principes d'action sont de ne laisser personne sur le bord du chemin, et d'offrir à chaque agent concerné une possibilité de poursuivre sa carrière au sein du Meeddat.

Les enjeux du développement durable nécessitent de disposer de nouvelles compétences pour exercer les métiers issus du Grenelle de l'environnement. Ils conduisent à mettre en place une politique ambitieuse et volontariste en matière de redéploiements et de formation et d'accompagnement des changements.

Cette politique de gestion des ressources humaines se traduit en particulier par les actions suivantes :

- assouplir les règles de mobilité, la priorité étant donnée aux mutations liées aux redéploiements vers les postes prioritaires ;

- ouvrir à la concurrence entre corps en privilégiant une approche par les compétences (listes de poste communes...), mais aussi poursuivre la fusion des corps permettant en conséquence une simplification de la gestion ;
- orienter les recrutements en priorité vers les pôles de services intégrés et vers les postes Grenelle ;
- mettre en œuvre une gestion personnalisée pour aider les agents à se repositionner ;
- renforcer les outils d'accompagnement : professionnalisation des acteurs qui vont accompagner les agents et les services, mobilisation des CVRH, mise en place d'outils financiers (primes de restructurations), et renforcement des dispositifs de formation.

**Ministère de l'Écologie,  
de l'Énergie, du Développement  
durable et de l'Aménagement  
du territoire - Aviation civile**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire DGAC - 2009**

Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011

### **Évolution des effectifs des métiers DGAC (structure, vieillissement, recrutements)**

#### **Contexte DGAC**

Les travaux menés suites à la précédente conférence de GPRH, dans le cadre de la préparation des budgets prévisionnels de 2009-2011, ont été présentés au comité des ressources humaines le 27 mars 2009. Il avait pour thème essentiel la répartition des efforts de réductions d'emplois inscrites aux budgets prévisionnels 2010-2011 au titre de la RGPP, entre chaque direction ou services à compétence nationale et, par voie de conséquence, l'établissement de leurs effectifs autorisés sur la même période.

Il comprenait, outre une définition de la notion « effectifs autorisés » adoptée en gestion par le SG, trois grands chapitres :

- un rappel de la situation de notre gestion des effectifs, en rappelant les règles de contrôle s'appliquant aux flux sortants et entrants et bien évidemment les recrutements tous modes ;
- la ventilation des effectifs par entité et une présentation succincte des moyens utilisés pour en estimer le réalisme ;
- la mise en place de processus agissant sur les flux de mobilité et l'affectation des ressources nouvelles pour concourir au respect des objectifs fixés.

Ce plan triennal décrivait donc les actions coordonnées de la DGAC pour sa maîtrise des effectifs par quatre approches complémentaires dont la coordination est assurée par le SG :

- une maîtrise des flux entrants sortants, approche quantitative mais absolument indispensable pour s'assurer d'un respect strict de nos plafonds d'emplois en termes d'ETP ;
- une analyse qualitative en collaboration avec les structures RH des directions et services à compétence nationale s'efforçant de répartir les efforts de productivité demandés en fonction des évolutions métiers de chacune d'entre eux ;
- un renforcement du bureau formation de la sous-direction des personnels pour mettre en place des formations de reconversion pour accompagner les agents dans leur évolution de métier ;

- les lignes directrices de gestion adoptées sur les processus de mobilité pendant cette période.

Mille agents de la DGAC partiront en retraite en 2009-2011 ; ce résultat est bâti sur des hypothèses de départ calées à un âge moyen de 56.5 ans pour les ICNA et de 63,5 ans pour les autres corps. Le bilan réel ne devrait vraisemblablement pas s'écarter de cette valeur, et seules des mesures très incitatives de la fonction publique retardant les départs pourraient de nouveau créer des à-coups importants dans ce flux, comme cela a été le cas en 2008 pour la période couverte par le protocole en cours.

Les négociations budgétaires préparatoires à l'établissement des RAP ont conclu sur les soldes suivants pour 2009-2011 :

	Total	2009	2010	2011
Départs	999	321*	308	370
Réduction des effectifs	- 485	- 89*	- 198	- 198
Recrutements autorisés	514	232*	110	172

\* Volet en cours d'exécution - Objectifs confirmés à cette date.

## Stratégies retenues en termes d'évolution des métiers

Les hypothèses principales de suppressions nettes d'emplois adoptées pour chaque filière professionnelle et/ou par métiers (corps) pour atteindre les objectifs fixés sont les suivantes :

### I. Pour la direction des services de la navigation aérienne

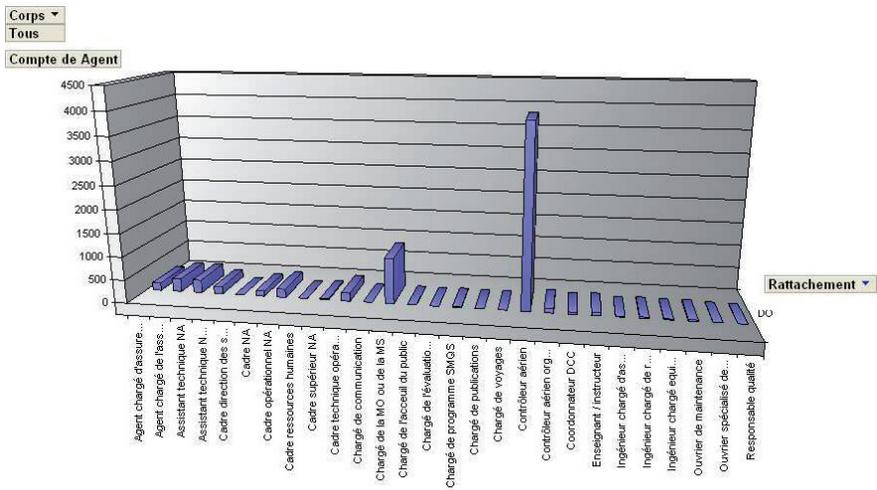
La distribution par métiers indique clairement que les effectifs principaux des services opérationnels se partagent, hors encadrement, entre les métiers contrôleurs, agents chargés de la maintenance opérationnelle (MO) et de la maintenance des systèmes (MS), assistant technique. À l'intérieur de la DGAC, ces métiers sont répartis essentiellement sur trois corps les ICNA, les lessa, et les Tseeac. Ils ont complété par des agents du corps des ouvriers d'État dans les métiers liés aux centrales thermiques ou climatiques.

#### A) Filière contrôle de la circulation aérienne

Les besoins en contrôleurs sont totalement liés à l'évolution du trafic, lui-même bien évidemment fortement impacté par l'évolution des techniques de contrôle et la situation de l'économie mondiale (crise de septembre 2001 mise à part).

L'évolution des autres métiers de ces services, assurant quant à eux un support technique et opérationnel, est corrélée à l'évolution du premier métier mais surtout à l'optimisation de cette fonction support technique, optimisation déjà engagée aujourd'hui.

### Distribution des agents par métiers Services opérationnels de la Navigation aérienne



La répartition des métiers sur cette direction montre une prédominance forte de deux métiers liés au contrôle aérien lui-même ou à son support technique.

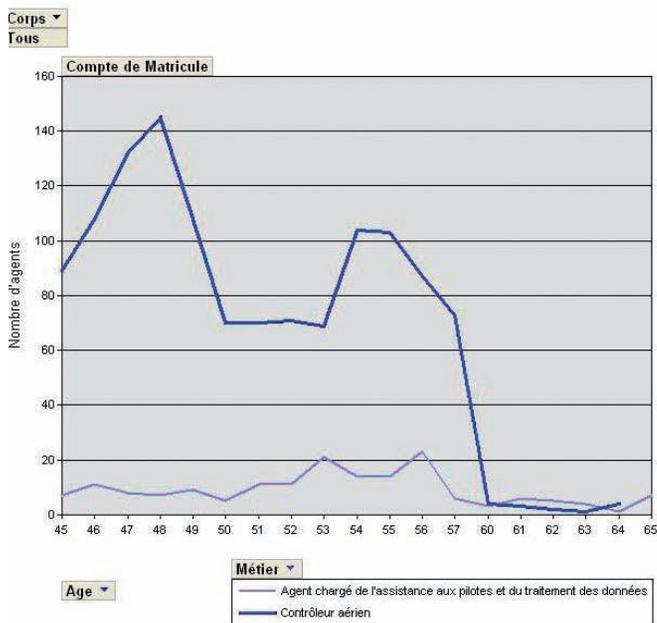
La pyramide des âges pour les métiers du contrôle laisse entrevoir un flux de départ soutenu pour les trois ans à venir suivi d'une certaine accalmie qui durera trois ans environ. Ces variations seront mises à profit pour adapter les recrutements à des variations de trafic qui pourraient être significatives dans le contexte actuel.

Le nombre d'ICNA partant en retraite aujourd'hui est à un niveau moyen de 120 à 130 agents. (En prenant en compte les agents du corps assurant un encadrement opérationnel ou non) soit l'équivalent de quatre promotions Enac.

La formation des agents dure cinq ans ; elle va de l'entrée à l'école jusqu'à l'intégration comme élément opérationnel dans une équipe de contrôleur. Comme évoqué précédemment, la situation économique conduit à une baisse sensible du trafic aérien.

La pyramide des âges nous permet d'envisager sans impact majeur une réduction de l'effectif global pour cette phase économique de transition.

### Métiers population de la tranche d'âge 45-65 ans



*Nota* : l'âge limite de départ en retraite est fixé par le statut ICNA à 57 ans ; quelques agents des autres corps exerçant ce métier poursuivent au-delà, plutôt sur les fonctions assurées sur les aéroports de moyenne importance.

Dans ces conditions, il a été admis que pour la durée du plan, les recrutements des métiers assurant le contrôle aérien seront calibrés de telle façon que les départs en retraite ne seront que partiellement couverts. La répartition de cet effort se fera entre les corps de la façon suivante :

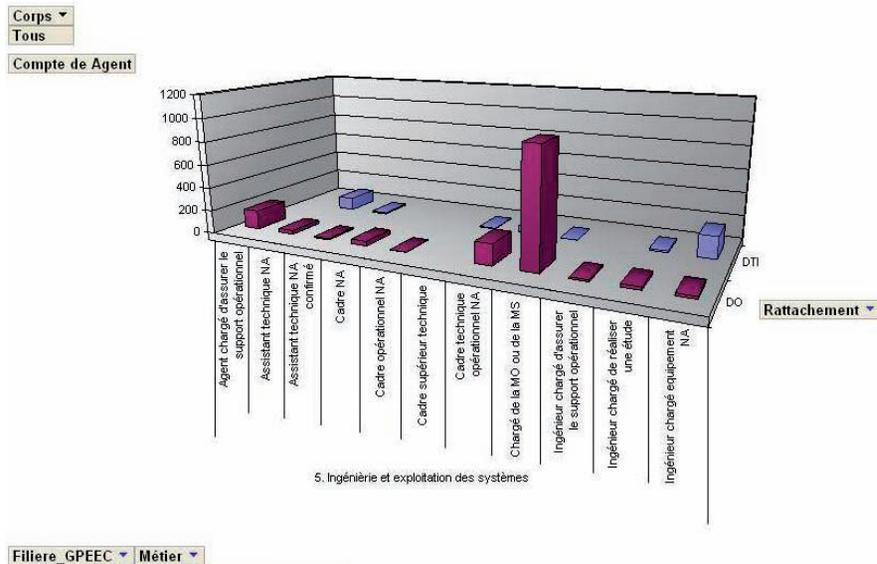
- 93 ETP ICNA à raison de - 31 par an (soit l'équivalent d'une promotion Enac) ceci correspond à un taux de remplacement de 80 % des départs des ICNA assurant une fonction de contrôleur ;
- 33 ETP Tseeac (ce gain sera obtenu par la réorganisation de services d'informations aéronautiques notamment).

## B) Filière Ingénierie et Exploitation des Systèmes

Les métiers de la filière assurent la maintenance des équipements de la navigation aérienne ou leur mise au point. L'analyse des besoins et la fourniture des équipements spécifiques sont principalement confiées à la direction de la technique.

De nombreux corps de la DGAC, à savoir les lessa, Tseeac, IEEAC, IPC et agents des corps ouvriers (électricien, climaticien...), constituent les viviers principaux de ces métiers liés à la fonction de support technique.

### Distribution des agents de la filière Ingénierie et Exploitation des Systèmes - Navigation aérienne

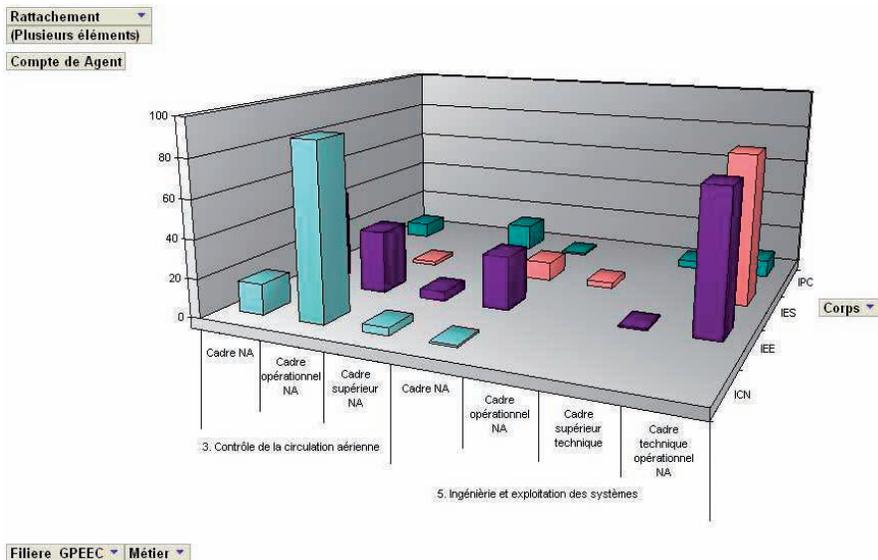


L'amélioration des organisations, la focalisation des activités d'études et de maintenance sur nos matériels spécifiques permettront de respecter l'évolution souhaitée des ETP de la filière engagements généraux en termes d'ETP. Les apports à ces métiers du corps des lessa seront donc légèrement réduits, de -33 ETP (lessa), soit un calage des promotions des années 2010-2012 à un niveau minimum.

### C) Encadrement des services NA

Fonction encadrement NA

#### Distribution des corps - Fonction encadrement NA



### D) Filières assurant une fonction dite support

Le SG de la DGAC va également entreprendre dès l'été le délicat chantier de la modernisation et de la mutualisation des fonctions dites support. Quelques données sur ce thème seront développées plus loin.

Pour l'ensemble DSNA, une réduction de 99 ETP pour les fonctions administratives et O.E est prévue. Sont concernées essentiellement les filières ressources humaines, finances et logistique.

### E) Bilan pour la Direction des services de la navigation aérienne

L'effort de modernisation et de productivité demandé à la Direction des services de la navigation aérienne se traduit pour les métiers qui la concernent par une réduction globale de 308 ETP pour la période triennale 2009-2011. Ces chiffres sont à comparer aux 633 départs à la retraite et aux 8085 agents composant aujourd'hui ce service à compétence nationale.

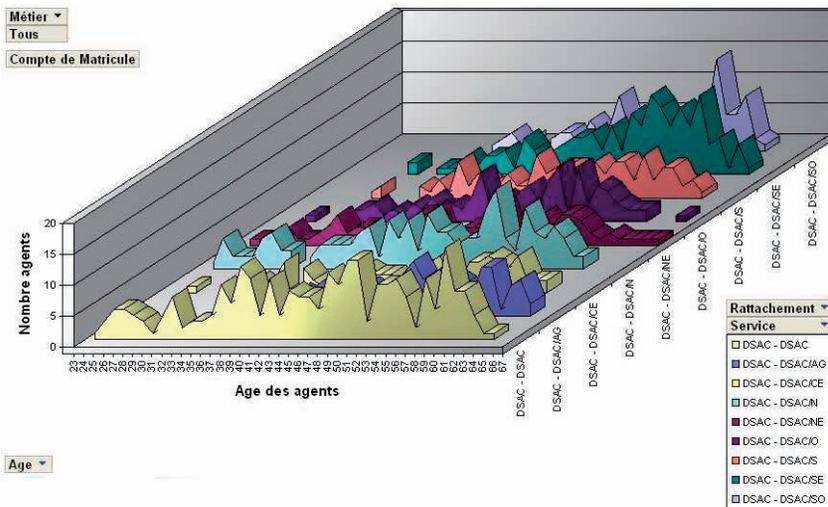
## II. Pour la direction des services de la sécurité de l'Aviation civile

### A) Considérations générales

Ce service à compétence nationale est de création récente dans sa forme actuelle. Toutefois, plus de 90 % des composantes sont quant à elles beaucoup plus anciennes, notamment pour ce qui est des implantations régionales. Elles avaient été bâties en réponse à un concept de déconcentration vers des entités calquées plutôt sur la carte des régions administratives. Aujourd'hui, dans un concept de surveillance des activités aéronautiques, les implantations géographiques, la ventilation régionale des compétences ne sont pas des plus optimales.

Le service obéit à une mobilité interentités fortement liée à un tropisme Nord-Sud dont les effets sont observables sur les pyramides des âges, les services du Sud voyant plutôt leur maximum de populations tirer vers les tranches d'âges élevées.

### Pyramide des âges des composantes régionales de la DSAC



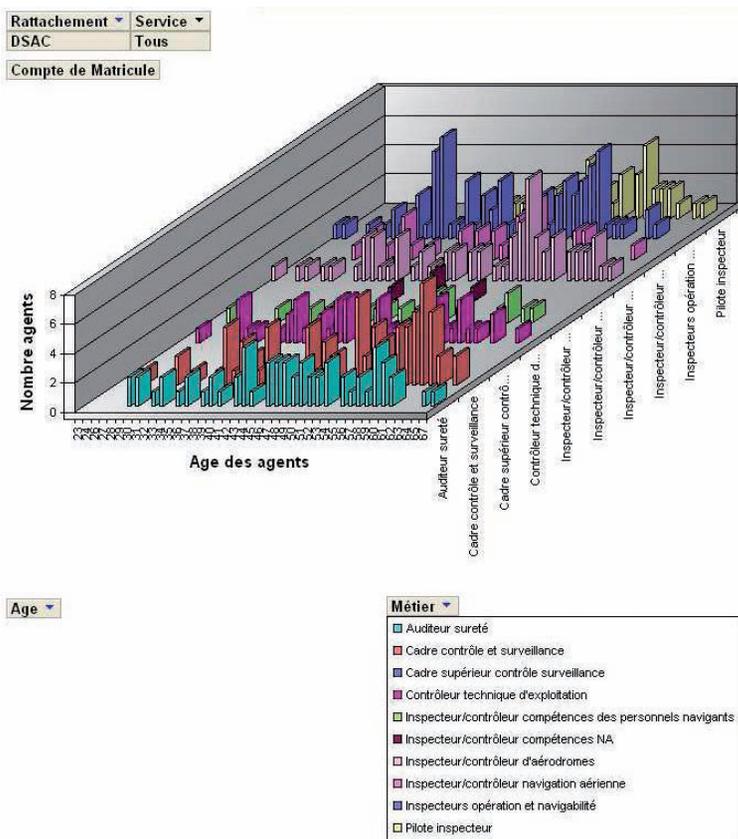
Ainsi, les efforts demandés conduiront cette direction à mettre en jeu, avec l'aide du SG, tous les outils proposés dans le cadre de l'accompagnement de la RGPP et notamment :

- des métiers en croissance importante (inspecteurs et auditeurs) couverts par des recrutements nets supérieurs aux départs des métiers concernés, ce qui obère d'autant les marges de manœuvre possible sur les autres métiers de la filière, sauf à réussir des mobilités inter-filières ;

- une répartition géographique des compétences à l'intérieur des implantations bien éloignée de l'optimum souhaité, avec des réticences à la mobilité dans quelques régions ;
- des filières dites support (ressources humaines, finances, logistique) en nombre important, dispersées géographiquement, pouvant offrir les effectifs nécessaires à un support mutualisé ;
- un besoin d'évolution métier pour une partie importante de ces filières support.

La pyramide des âges des implantations situées dans le Sud de la France met en évidence des pyramides plutôt décalées vers les tranches d'âges élevées.

### Pyramide des âges des principaux métiers de la DSAC

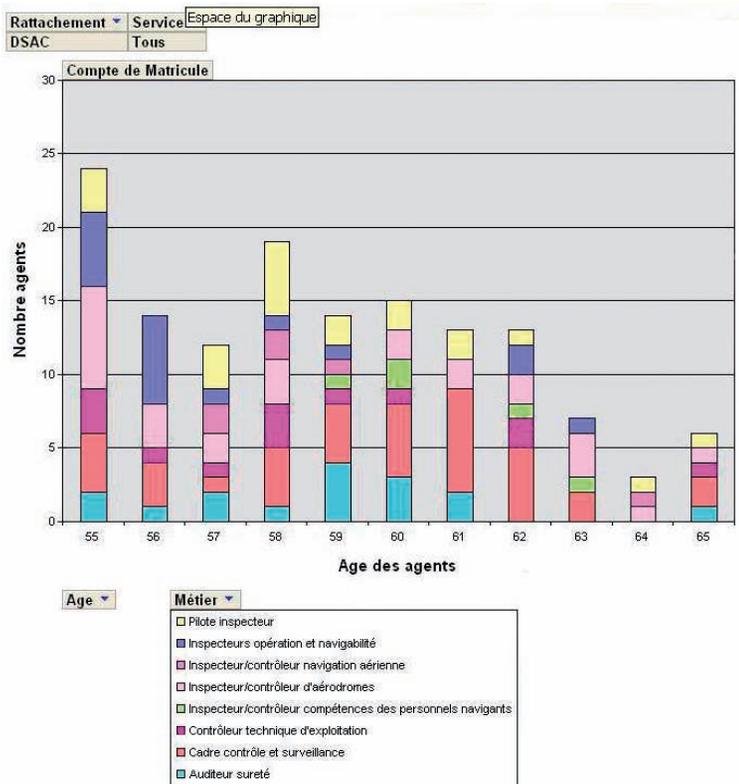


### B) Filière contrôle et surveillance

L'analyse des pyramides des âges par métier met en évidence l'existence dans tous les métiers des inspecteurs/contrôleurs d'une tranche d'âge 55-65 importante.

En zoomant sur cette partie de la population, on constate que le service doit non seulement répondre à une montée en puissance de la fonction contrôle surveillance des activités aéronautiques, mais aussi dans le même temps à un départ important des éléments les plus expérimentés de ces cadres et inspecteurs.

#### Agent tranche 55-65 ans des principaux métiers de la DSAC



C'est dans ce contexte qu'a été proposé pour les effectifs DSAC dans le plan triennal 2009-2011 :

- des recrutements supérieurs aux départs dans les métiers d'inspection et de contrôle (ces métiers sont essentiellement couverts par le corps des Tseeac) ; un accroissement de +11 ETP est autorisé. Il sera complété par un transfert des agents de ce corps en poste à la DSNVA vers la DSAC, en utilisant les aides à la mobilité, et éventuellement par un nouveau ratio des affectations des recrutements Tseeac sur la période (passage de 66 % à 50 %) ;
- un accroissement de 15 ETP des effectifs pilotes ou agents sous contrat.

En contrepartie, le service réaménagera ses structures pour réduire la part de l'encadrement, notamment en réduisant les entités placées sur des aérodromes à compétences semi-régionales et en diversifiant le recrutement des bureaux de centrale vers des corps B+ de la DGAC. Le résultat attendu est une réduction de -30 ETP dans l'encadrement.

### ***C) Filière assurant une fonction dite support***

Le dispositif relatif aux fonctions administratives de la DSAC est pour partie le résultat de l'organisation précédente. Elles ont été transformées à la marge pour répondre à une organisation locale traduisant la séparation complète entre les deux services à compétence nationale. L'effort demandé sur ces fonctions support dispersées sur tout le territoire a été estimé à -63 agents.

### ***D) Bilan pour la Direction de la sécurité de l'Aviation civile***

L'effort de modernisation et de productivité demandé à la Direction de la sécurité de l'Aviation civile se traduit pour les métiers qui la concernent, par une réduction globale de 67 ETP sur la période triennale 2009-2011. Ces chiffres sont à comparer aux 171 départs à la retraite et aux 1620 agents composant aujourd'hui ce service à compétence nationale.

## **III. Pour la direction du transport aérien**

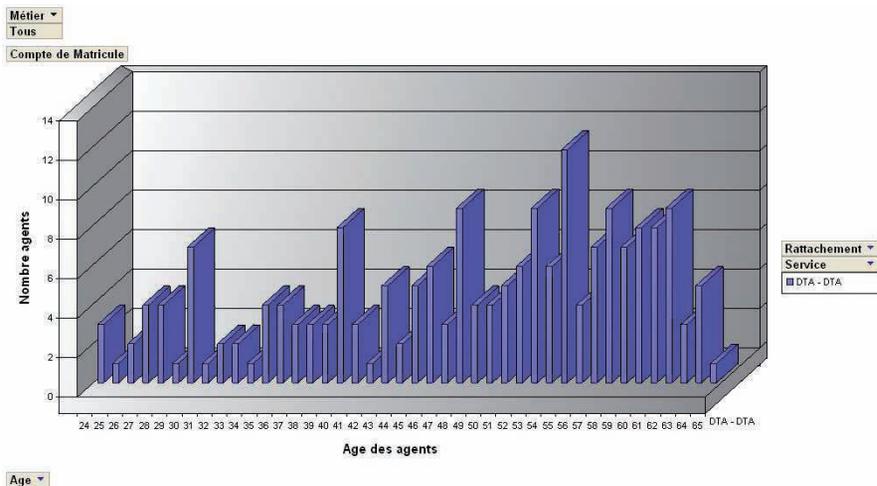
Les métiers constituant le cœur de cette direction de centrale souffrent des difficultés de recrutement et d'une certaine fuite des compétences vers les entités à contenu technique ou à compétence régionale.

Cette mobilité est le fruit de plusieurs facteurs :

- une différence d'attractivité entre la région parisienne et les régions au sud de la Loire ;

- un très faible recrutement d'agents en second segment de carrière, mal compensé par des recrutements directs à la sortie de l'école. Ces agents trouvent à cet instant de leur carrière qu'il y a un décalage très important entre leur perçu scolaire et la réalité de l'emploi offert.

### Pyramide des âges de la DTA



Pour la direction du transport aérien, la faible part de la tranche 35-45 ans dans la pyramide des âges et la surreprésentativité de la tranche d'âge suivante a conduit le SG à proposer une stratégie en termes d'effectifs différente de celle adoptée avec les autres services.

Pour anticiper les départs à venir et renforcer cette direction importante dans la définition de la stratégie générale de la DGAC, 22 ETP supplémentaires seront mis en place dans les filières métiers de la direction.

## IV. Pour les autres services : Snia, le STAC

Ce service a été récemment ajouté au périmètre de la DGAC lors de la réorganisation du Meedat. Son organisation actuelle, ses missions, son ratio support/effectifs conduisent à proposer une réduction de 21 ETP ; ce bilan sera acté après intégration en 2011 des compléments des services. Pour le Stac, l'effort de -9 ETP est plutôt destiné à réduire l'effectif des fonctions supports (pour le Stac).

### V. Pour le secrétariat général

L'effort demandé s'inscrit dans le chantier global de modernisation des fonctions supports puisque seule cette filière est concernée en l'espèce. Le sujet sera abordé plus loin. L'effort en réduction d'ETP pour ces deux services est de -15 pour le SG.

Pour renforcer les effectifs sur les projets informatiques en cours (SI pour les RH, SI pour la filière financière), +6 ETP sont accordés à la filière informatique du Cedre.

Le bilan global par services et directions est donné en annexe.

### VI. Problématiques communes

#### Mutualisation des fonctions RH, finances et logistique.

Actuellement, la répartition entre filières est la suivante (toutes directions et services confondus) :

Filières - Répertoire DGAC		
1. Élaboration et évaluation des politiques	219	2 %
2. Certification, contrôle et surveillance	734	6 %
3. Contrôle de la circulation aérienne	5 618	47 %
4. Enquêtes de sécurité aérienne	63	0 %
5. Ingénierie et exploitation des systèmes	2 101	16 %
6. Ingénierie, aménagement	118	1 %
7. Exploitation des aéronefs	204	2 %
8. Soutien recherche développement	12	0 %
9. Formation aéronautique	494	4 %
10. Economie et développement durable	116	1 %
11. Réglementation et juridique	100	1 %
12. Ressources humaines	597	5 %
13. Finances	559	4 %
14 a. Informatique	241	2 %
14 b. Logistique	1 489	12 %
15. Communication et documentation	104	1 %

Sur les entités les plus significatives, le ratio entre les fonctions supports par rapport à l'effectif global met en avant des valeurs qui confirment que des gisements existent, ne serait-ce qu'en mutualisant et modernisant la fonction support co-implantée.

Si, sur le plan organisationnel, ces opérations semblent techniquement accessibles grâce à la mise en œuvre d'outils appropriés mis à disposition sur des serveurs communs, elles vont devoir faire face à de nombreuses réticences :

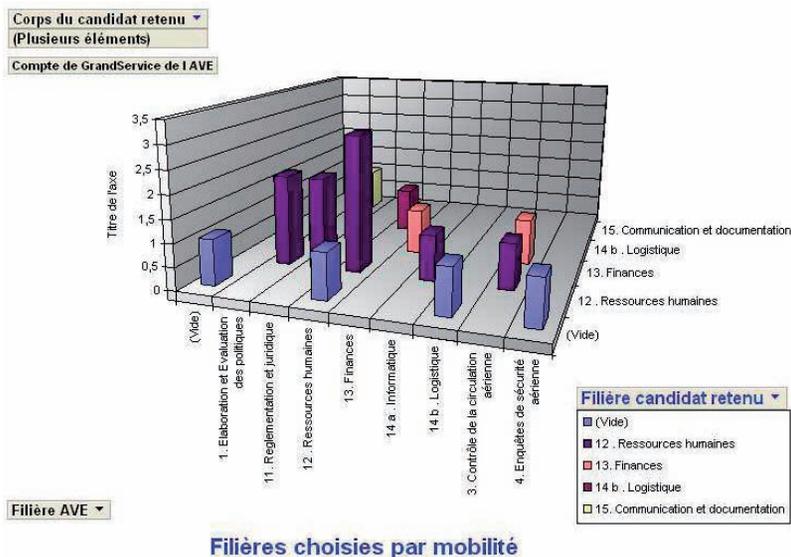
- des agents concernés eux-mêmes : contraintes personnelles, crainte de l'échec sur des postes qualifiés de « technique » ;
- des organisations syndicales les plus représentatives des métiers receveurs, qui développent régulièrement des réflexes d'appropriation de certains métiers.

Enfin, par construction, au-delà des flux de départs, elles vont libérer localement des agents qui seront donc poussés à changer de filière et donc de métier.

Cette démarche n'est pas encore complètement assimilée par les agents qui considèrent qu'il y a une étanchéité forte entre les deux mondes techniques et administratifs.

Le bassin toulousain est en ce sens assez représentatif. Un examen des mobilités réalisées durant 2008 confirme une situation peu encourageante sur ce point. Les transferts inter-filières obtenus par mobilité sont encore rares. Le graphique suivant donne une idée du bilan (2008/AVE/540 mobilités).

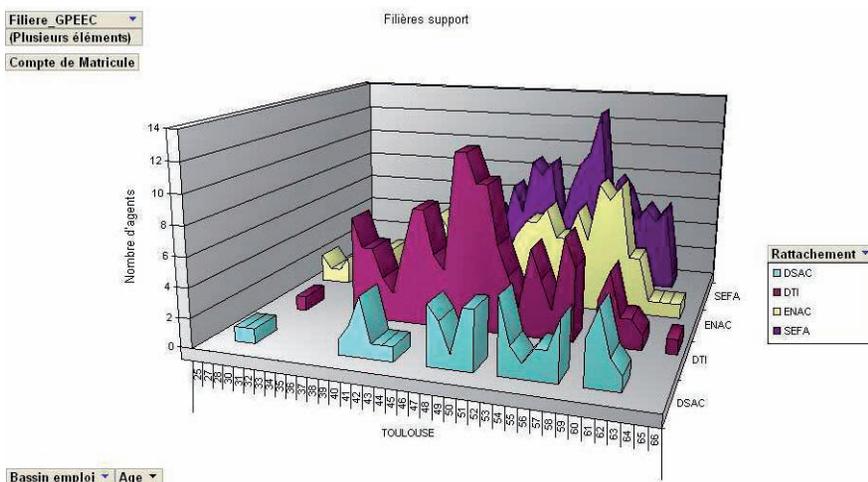
### Mobilité entre les filières DGAC



Cependant, la pyramide des âges des filières concernées laisse espérer quelques espoirs, car de nombreux agents sont dans la tranche 60-65 ans sur ce bassin.

Cela confirme l'impression générale que les objectifs retenus dans le cadre budgétaire sont réalistes dans l'absolu. Leur réalisation dans le temps peut s'avérer plus compliquée que prévue.

### Pyramide des âges par métier et par bassin



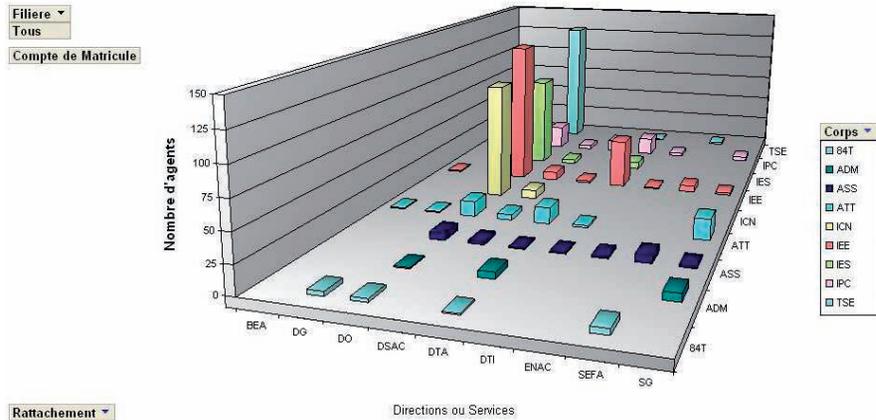
### Encadrement médian

Il est partagé entre plusieurs corps à la DGAC: les leeac et les ATT sont les corps génériques spécialement destinés à occuper ces métiers.

Les leeac sont plutôt destinés vers les métiers techniques, les attachés vers les métiers des filières administratives. Cependant, depuis plusieurs années, la DGAC favorise l'accès aux métiers d'encadrement « médian » aux agents des autres corps. Cette politique se traduit par une ouverture systématique de tous les AVE de ce niveau d'emploi au corps des catégories A et B+, et ceci dans presque toutes les filières métiers.

Le résultat de cette politique est visible dans la présentation suivante. La fin de l'hégémonie des deux corps initiaux tend à s'estomper.

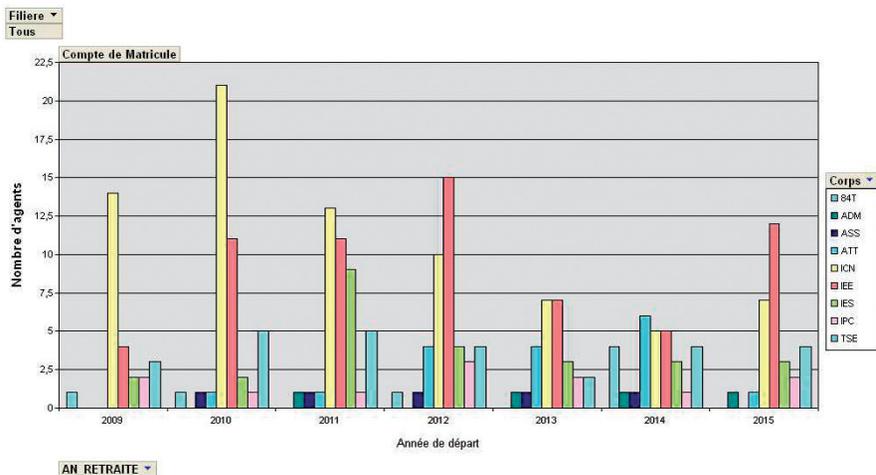
## Encadrement médian DGAC par direction ou service et par corps



Les départs à la retraite des corps concernés se situent plutôt dans cette tranche de fonctions, l'ancienneté étant encore un critère de choix pour de nombreuses fonctions d'encadrement. C'est d'autant plus vrai pour les agents de la filière contrôle de la navigation aérienne, pour laquelle la phase d'acquisition des qualifications maximales demandent encore de nombreuses années.

Au-delà des compétences qui seront perdues selon toute vraisemblance, ce flux important de départs ne pourra être absorbé qu'en revoyant de façon significative notre organisation « service » en réduisant notre taux d'encadrement.

## Encadrement médian DGAC par direction ou service et par corps



De même, la fusion des corps, notamment les Ieeac et les IEEAC pourra être un aboutissement définitif de la politique de recouvrement actuelle qui commence à se heurter à des barrages culturels qui vont bien au-delà du périmètre de la DGAC.

### **Bilan final**

Il a été conclu :

- qu'en bilatérale avec les directions, les effectifs pouvaient être très légèrement amendés en affinant l'analyse si besoin courant avril. Les effectifs autorisés seront ainsi consolidés avant l'été en vue de la campagne de mobilité d'automne ;
- que chaque direction fournira au SG la répartition de l'enveloppe fixée entre les diverses entités dont elle a la charge avant la fin de l'été ;
- si l'année 2009 ne semble pas poser de difficultés fondamentales, les objectifs des années 2010-2011 au contraire ne semblent atteignables qu'après la mise en œuvre de réformes de structures importantes, notamment dans les fonctions supports qui pourront être mutualisées ( filières RH, finances et logistique) ;
- qu'effectivement il n'y a pas toujours d'adéquation locale entre les flux de départs et une optimisation de nos ressources.

À cet égard, le SG est chargé de mettre en œuvre, en concertation avec les directions RH des directions métiers :

- le chantier de la modernisation et la mutualisation des fonctions dites support ;
- un recensement plus précis des agents potentiellement concernés ;
- une évaluation des besoins en formation associée au changement de métier indispensable. Ainsi le changement de métier en cours de carrière, fondé sur une démarche de compétences, doit être accompagné par une formation adaptée.

Parallèlement, le SG va poursuivre ses efforts sur la modernisation du SIRH, en particulier les fonctionnalités permettant de gérer ces objectifs qualitatifs et quantitatifs.

### Glossaire

84 T	: contractuel
ADM	: administrateur civil
ATT	: attaché de l'Aviation civile
ASS	: assistant de l'Aviation civile
ICN	: ingénieur du Contrôle de la navigation aérienne
IEE	: ingénieur des études et de l'exploitation de l'Aviation civile
IE	: ingénieur électronicien des systèmes de sécurité aériens
TS	: technicien supérieur des études et de l'exploitation de l'Aviation civile
IPC	: ingénieurs des Ponts et chaussées

### Annexe A : Tableau de marche - Réduction prévues par filières métiers

Le bilan général pour chacune des filières métiers est le suivant :

Filières	Bilan sur la durée du plan
1. Élaboration et évaluation des politiques	- 9
2. Certification, contrôle et surveillance	0
3. Contrôle de la circulation aérienne	- 129
4. Enquêtes de sécurité aérienne	0
5. Ingénierie et exploitation des systèmes	- 69
6. Ingénierie, aménagement	- 12
7. Exploitation des aéronefs	- 8
8. Soutien recherche développement	0
9. Formation aéronautique	- 17
10. Economie et développement durable	- 3
11. Réglementation et juridique	- 3
12. Ressources humaines	- 42
13. Finances	- 41
14 a. Informatique	- 8
14 b. Logistique	- 143
15. Communication et documentation	- 4
	<b>488</b>

**Annexe B : Tableau de marche - Effectifs autorisés par année**

	Effectifs réels	Effectifs autorisés au 1 <sup>er</sup> janvier			Variation souhaitée	Retraite 2009 2012	
		2009	2010	2011			2012
DG	101*	101*	99	95	-6	14	
DTA	193	201	208	215	22	28	
DSNA	Echelon central	123	121	118	115	-8	15
	DO	7 396	7 333	7 227	7 132	-264	589
	DTI	566	559	547	530	-36	29
<b>Total DSNA</b>	<b>8 085</b>	<b>8 013</b>	<b>7 892</b>	<b>7 777</b>	<b>-308</b>	<b>633</b>	
TOM et équivalent non DSNA	SEAC/W et F	25	24	24	24	-1	0
	SEAC/NC	103	100	97	96	-7	5
	SEAC/PF	115	114	111	108	-7	16
<b>Total TOM</b>	<b>243</b>	<b>238</b>	<b>232</b>	<b>228</b>	<b>-15</b>	<b>21</b>	
DSAC	Centrales	264	264	264	270	6	34
	Déconcentrées	1 089	1 077	1 294	1 016	-73	116
<b>Total DSAC</b>	<b>1 353</b>	<b>1 341</b>	<b>1 558</b>	<b>1 286</b>	<b>-67</b>	<b>150</b>	
SG	SG	280*	277*	271	265	-15	19
	Cedre	98	106	107	104	6	3
	SGTA	10	10	10	10	0	0
<b>Total SG</b>	<b>388*</b>	<b>393*</b>	<b>388</b>	<b>379</b>	<b>-9</b>	<b>22</b>	

\*

**Autres entités**

	Effectifs réels	Effectifs autorisés au 1 <sup>er</sup> janvier			Variation souhaitée	Retraite 2009 2012
		2009	2010	2011		
Enac	537	529	523	482	-60 <sup>(1)</sup>	45
Sefa	431	428	421	409	-22	37
STAC	247	247	243	238	-9	18
SNIA	257	251	241	231	-21 <sup>(2)</sup>	3
BEA	109	111	107	106	-3	7
ACBAAC	50	50	50	50	0	2
Inspection	44	43	41	39	-5	12
<b>Total DGAC</b>	<b>12 061</b>	<b>11 969</b>	<b>11 771</b>	<b>11 573</b>	<b>-488</b>	

(1) dont une partie par transfert sur les ressources propres de l'Enac, ce transfert est estimé à 35 agents aujourd'hui dans le cadre des conventions en cours avec l'Enac.

(2) dont 3 sur le contour actuel et 18 sur le contour après intégration des DDEIA.

# Ministère de l'Éducation nationale



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Éducation nationale - 2009

### I. Personnels d'encadrement

Les moyennes d'âge des personnels d'encadrement sont relativement élevées et resserrées, du fait des viviers de recrutement. L'âge moyen des candidats admis à ces concours est respectivement de 41 ans pour les personnels de direction, de 44 ans pour les inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN) et de 46 ans pour les inspecteurs d'académie, inspecteurs pédagogiques régionaux (IA-IPR).

L'âge moyen des personnels d'encadrement montre des différences selon les académies : dans celles du Nord et du Centre, les âges moyens sont moins élevés. La carte figurant en annexe 1 illustre ce phénomène. On constate toutefois certaines différences selon les corps et emplois, comme le montrent les données suivantes.

- **Les personnels de direction**

La répartition des effectifs de personnels de direction par âge montre que près de 20 % d'entre eux sont âgés de 56 à 59 ans. Le diagramme figurant en annexe 2 détaille cette répartition.

La moyenne d'âge des personnels de direction est de presque 51 ans. Comme pour les personnels d'encadrement en général, les académies du sud de la France connaissent une moyenne d'âge sensiblement plus élevée que les autres. Les différences de moyenne d'âge entre académies sont d'ailleurs particulièrement faibles : de 49 ans et près de 8 mois pour Clermont-Ferrand à 53 ans et près de 3 mois pour Paris, qui présente une moyenne d'âge sensiblement supérieure à la moyenne. Le diagramme figurant en annexe 3 détaille la répartition par académie de l'âge moyen des personnels de direction.

- **Les inspecteurs**

La moitié des IA-DSDEN est âgée de plus de 58 ans ; ce sont très majoritairement des hommes.

## II. Personnels enseignants du scolaire, et assimilés

### A) Personnels enseignants, d'éducation et d'orientation titulaires

#### 1 - Analyse de la structure des effectifs

##### 1.1 Enseignants du premier degré

La population enseignante du premier degré est composée de deux corps : les instituteurs<sup>6</sup> et les professeurs des écoles<sup>7</sup>. Un peu plus de 337 300 enseignants titulaires en activité exercent dans le premier degré, 94 % d'entre eux sont des professeurs des écoles de classe normale, 2 % des professeurs des écoles hors-classe et 4 % des instituteurs.

La population enseignante du premier degré est féminisée à 80 %.

La moyenne d'âge de l'ensemble des instituteurs et des professeurs des écoles s'élève à 40 ans. Cependant le corps des instituteurs a naturellement une moyenne d'âge plus élevée (46 ans).

La répartition par âge et par sexe des personnels enseignants du premier degré en situation d'activité est illustrée par un diagramme en annexe 4.

##### 1.2 Personnels enseignants du second degré, d'éducation et d'orientation

Près de 413 400 titulaires exercent dans le second degré.

La population enseignante, d'éducation et d'orientation du second degré est composée de 59 458 professeurs agrégés (y compris les professeurs de chaire supérieure), 233 745 professeurs certifiés, 63 896 professeurs de lycée professionnel, 28 483 professeurs d'éducation physique et sportive, 12 043 conseillers principaux d'éducation, 4 500 personnels d'orientation et de 11 267 enseignants appartenants à des corps en extinction (PEGC, chargés d'enseignement EPS, adjoints d'enseignement).

L'âge moyen de ces personnels à temps complet n'est guère plus élevé que 43 ans. Les femmes représentent 57,7 % des enseignants du second degré.

La répartition par âge et par sexe des personnels enseignants du second degré en situation d'activité est illustrée par un diagramme en annexe 5.

<sup>6</sup> Corps de catégorie B mis en extinction de fait à la création du corps des professeurs des écoles (v. n. sq.) et explicitement depuis décembre 2003. Le dernier recrutement externe a eu lieu en 1991.

<sup>7</sup> Corps de catégorie A composé de deux grades (classe normale et hors-classe) créée par le décret n° 90 680 du 1<sup>er</sup> août 1990.

## 2 - Détermination de la structure cible des emplois

Le ministère poursuit sa politique de restructuration des corps enseignants avec la mise en extinction engagée depuis plusieurs années, des corps d'instituteurs, de PEGC, d'adjoints d'enseignement et de chargés d'enseignement d'éducation physique et sportive, et avec leur intégration respectivement dans les corps de professeurs des écoles, de professeurs certifiés et de professeurs d'éducation physique et sportive. Actuellement demeurent en activité quelque 13 000 instituteurs, 8 500 PEGC, 2 400 chargés d'enseignement EPS et 350 adjoints d'enseignement. Avec la disparition, à terme, du corps des instituteurs, tous les enseignants relèveront de la catégorie A.

## 3 - Identification des métiers en sur-effectifs et en sous-effectifs

S'agissant des enseignants, il ne peut être dit qu'existent des « métiers en sur-effectifs » ou « en sous-effectifs » ; toutefois, se pose la question de l'ajustement entre les besoins d'enseignement et la répartition *par discipline* des enseignants titulaires.

→ Un excès ponctuel de ressources en titulaires dans certaines disciplines peut être constaté.

Cela résulte d'un désajustement entre les entrées/sorties et les besoins de chaque académie, besoins exprimés au regard de la carte des formations, elle-même mise en place dans un cadre budgétaire déterminé.

Le nombre de ces sur-effectifs pour l'année scolaire 2007-2008 s'élevait à 1 789 ETP (principalement en lettres modernes, allemand, espagnol, génie mécanique ou électrique), c'est-à-dire en baisse régulière depuis ces dernières années (3 418 ETP en 2005-2006, 2 662 ETP en 2006-2007). Cette baisse est particulièrement significative dans les disciplines pour lesquelles les sur-effectifs sont traditionnellement forts, telles que l'éducation physique et sportive, l'allemand et les lettres.

Cette diminution des sur-nombres a été rendue possible grâce à différentes mesures correctives mises en place dans les académies et à l'administration centrale.

Ainsi, en administration centrale :

- le ministère mène depuis plusieurs années une politique de resserrement des recrutements. Sur les 346 « sections » susceptibles d'être ouvertes au recrutement, 196 l'étaient en 2005, 194 en 2006, 168 en 2007 et 161 en 2008 ;
- le nombre de postes mis au concours de recrutement a été réduit, en particulier dans les sections en sur-effectifs.

Les académies, afin d'utiliser au mieux le potentiel enseignant, ont engagé depuis plusieurs années différentes actions de mobilisation et de valorisation visant à employer tous les personnels : affectation des enseignants dans un autre type d'établissement que celui qui est prévu pour leur corps, ou dans une discipline ou une fonction différente de celle induite par leur discipline de recrutement, ou bien encore dans un autre niveau d'enseignement.

Enfin, d'autres actions sont menées au cours de l'année scolaire : activités pédagogiques accomplies par des titulaires remplaçants entre deux remplacements, affectation en remplacement dans une discipline différente de celle induite par leur discipline de recrutement, remplacements de courte durée.

→ À l'inverse, le désajustement entre potentiel enseignant titulaire et besoins d'enseignement peut impliquer le recours à des agents non-titulaires dans des disciplines où des difficultés de recrutement sont constatées.

- Certains postes ouverts au recrutement peuvent ainsi ne pas être pourvus, comme ce fut le cas sur la session 2008 pour les recrutements ouverts en PLP génie mécanique et PLP génie civil : le niveau des candidats s'est avéré insuffisant pour pourvoir l'ensemble des postes ouverts.
- D'autres postes ouverts au recrutement connaissent quant à eux une attractivité relativement réduite avec un nombre de candidats trop faible au regard du nombre de postes offerts (ex : prothèse dentaire, conducteurs d'engins de travaux publics).

Ce type de désajustement est plus particulièrement fréquent dans le secteur professionnel.

#### **4 - Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion**

La mobilité interne des personnels enseignants des premier et second degrés constitue un enjeu important de gestion des ressources humaines. Les enseignants doivent en effet, si tel est leur projet professionnel, pouvoir donner un prolongement à leur carrière en accédant à des fonctions nouvelles notamment après leur réussite à des concours pour lesquels ils constituent le principal vivier.

C'est ainsi qu'ils peuvent devenir personnels de direction ou membres d'un corps d'inspection. En prenant l'exemple des concours 2008, on peut dresser le constat suivant :

- concours de personnels de direction de 2<sup>ème</sup> classe : sur les 800 lauréats, 44,3 % étaient issus du corps des professeurs certifiés, 15,1 %

du corps des professeurs de lycée professionnel, 16 % du corps des CPE et 12 % du corps des professeurs des écoles ;

- concours de personnels de direction de 1<sup>ère</sup> classe : tous les lauréats sont issus du corps des professeurs agrégés, soit 61 personnes ;
- concours d'IEN : les corps d'origine des candidats admis sont à 93,8 % ceux des enseignants des premier et second degrés (dont 68,9 % du corps de professeurs des écoles). Le reste se répartit entre les personnels d'information et d'orientation (5,6 %) et les personnels d'éducation (0,6 %).
- concours d'inspecteur d'académie-inspecteur pédagogique régional : le corps d'origine des candidats admis est à 80 % celui du corps des agrégés et des professeurs de chaire supérieure. Le reste se répartit entre les IEN (12 %) et les personnels de direction (8 %).

La mobilité interne des enseignants peut prendre d'autres formes. Ils peuvent aspirer à une mobilité fonctionnelle vers l'enseignement supérieur.

Pour l'année scolaire 2008-2009, 18 607 enseignants des premier et second degrés exercent ainsi dans l'enseignement supérieur. Parmi les enseignants du premier degré, 3 622 exercent en IUFM. Ils peuvent être affectés à temps plein à l'IUFM ou en service partagé. Ils peuvent être également instituteurs professeurs des écoles maîtres formateurs (IPEMF). En outre, 14 985 enseignants du second degré exercent en université ou en IUFM. Parmi les enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur, 56 % sont des professeurs agrégés et ils exercent majoritairement en université.

Au niveau local, plusieurs interlocuteurs peuvent conseiller les enseignants dans leurs projets professionnels parmi lesquels, bien entendu, les chefs d'établissement et les inspecteurs mais également les directeurs des ressources humaines des académies. Ces derniers peuvent recevoir individuellement les enseignants, les renseigner utilement sur les procédures, démarches, calendriers... Ils connaissent également les demandes de reconversion des enseignants. Une gestion individualisée des personnels peut être conduite.

Divers outils sont utilisables, parmi lesquels le congé de formation professionnelle qui peut permettre à un enseignant de compléter sa formation pour se préparer à un concours.

Par ailleurs, afin de répondre aux difficultés professionnelles liées à des raisons de santé, le dispositif des postes adaptés a été mis en place depuis 2007<sup>8</sup>. L'objectif des postes adaptés est de permettre le maintien dans une activité professionnelle préparant le retour dans les fonctions d'origine ou une réorientation professionnelle.

<sup>8</sup> Décret n° 2007-632 du 27 avril 2007, v. 3.3.3.1.

### 5 - Analyse des besoins en mobilité externe

Les besoins en remplacement externe trouvent leur expression dans le dispositif de seconde carrière (V. 3.2.4.2.2).

Dans le cadre de la mobilité, les personnels enseignants des premier et second degrés peuvent exercer des fonctions d'enseignement dans d'autres ministères en France ou à l'étranger ou s'orienter vers des fonctions administratives et d'encadrement, hors de notre système éducatif.

→ S'agissant des fonctions d'enseignement, celles-ci sont assurées :

- en France, pour l'essentiel, dans les établissements relevant des ministères de l'Agriculture et de la Défense. Une centaine d'enseignants du premier degré et quelque 1 200 enseignants du second degré exercent notamment en lycées d'enseignement agricole, en lycées militaires ou auprès du service de l'enseignement des forces françaises et de l'élément civil stationnés en Allemagne ;
- à l'étranger, dans les établissements français relevant du réseau de l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE), de la Mission laïque française ou en contrat local. Sont concernés : 3 600 enseignants du premier degré et 4 400 enseignants du second degré.

→ En ce qui concerne les fonctions administratives et d'encadrement, celles-ci sont exercées en France :

- dans les fonctions publiques de l'État, territoriale ou hospitalière : environ 300 enseignants du premier degré et 650 enseignants du second degré sont concernés. Dans les collectivités territoriales, ils exercent notamment les fonctions de collaborateur de cabinet, de directeur général des services, de directeur territorial, d'attaché territorial, de rédacteur territorial, de psychologue, d'assistant spécialisé d'enseignement artistique... ; dans une administration, les fonctions de sous-directeur, de chef de bureau, d'attaché, d'ingénieur des services culturels, d'éducateur, de conseiller d'éducation populaire et de jeunesse, de directeur d'institut médico-éducatif, de directeur des publications ;
- dans les établissements publics sous tutelle : 250 enseignants du premier degré et 650 enseignants du second degré sont détachés auprès de l'INRP, du Cned, dans le réseau des CNDP, du CNRS, du CIEP... pour exercer les fonctions de chercheur, de directeur de la recherche, de responsable de médiathèque, de documentaliste, d'animateur pédagogique, de responsable ingénierie éducative, de chef de projet édition numérique, de responsable éditorial...

- auprès d'associations : président, administrateur, directeur d'établissement, délégué national, chargé de mission, documentaliste... 800 enseignants du premier degré et 200 enseignants du second degré sont aujourd'hui détachés auprès du secteur associatif.
- Par ailleurs, des enseignants sont détachés pour exercer un mandat d'élu, aux plans européen, national ou local.
- Les personnels peuvent aussi assurer des fonctions administratives à l'étranger, soit :
  - dans les services déconcentrés du MAEE : directeur de centre culturel français, d'institut français, d'Alliance française, attaché de coopération, conseiller ou attaché culturel dans les services de coopération et d'action culturelle auprès des ambassades, expert sectoriel (Afrique) ;
  - auprès d'organisations internationales : experts nationaux détachés, sous-directeur à l'Unesco, experts (FMI, Banque mondiale, OIT, OMS), conseiller pour les affaires sociales auprès de la représentation française à l'Onu, chef du bureau de coordination pour les affaires humanitaires, secrétaire général de l'Office franco-allemand pour la jeunesse...

Un peu moins de 200 enseignants du premier degré et 690 enseignants du second degré exercent des fonctions administratives à l'étranger.

Au total, ce sont plus de 15 000 enseignants des premier et second degrés qui exercent des fonctions enseignantes à hauteur de 2/3 d'entre eux en détachement en France, ou à l'étranger ou assurent des fonctions administratives ou d'encadrement à hauteur du tiers restant.

## 6 - Analyse des besoins en recrutement externe

L'analyse des besoins en recrutement est un exercice de gestion prévisionnelle mené par la DGRH ; elle constitue un enjeu majeur, en raison des volumes concernés, de la forte anticipation qu'elle requiert et de la complexité des opérations qui en découlent. Cet exercice touche en effet à la fois le calibrage du recrutement des enseignants, mais aussi la répartition de la ressource enseignante entre les académies lors des opérations du mouvement.

Ces opérations ont, *in fine*, pour ambition de permettre à chaque académie d'assurer un enseignement de qualité à chaque élève, dans le respect des plafonds d'emplois et de la masse salariale notifiés par le directeur de programme. Elles reposent dans les deux cas - recrutement et mouvement - sur les prévisions de départs des enseignants et sur des prévisions de variations d'emplois<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Estimées à partir des variations d'élèves, cet exercice étant réalisé en liaison avec la direction chargée de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP).

Dans le premier degré comme dans le second degré, l'exercice de Gpeec consiste actuellement à anticiper les besoins de la rentrée scolaire à  $n+2$ . En effet, les enseignants recrutés par concours prennent leurs fonctions en tant que titulaire après avoir passé une année en formation en IUFM. La mise en place de la réforme du recrutement au niveau master modifiera le calendrier de cet exercice prévisionnel : les lauréats des concours de l'année  $n$  seront affectés à la rentrée scolaire de cette même année.

Par ailleurs, les deux niveaux d'enseignement se caractérisent par plusieurs différences importantes : le niveau d'organisation des concours, académique dans le premier degré, national dans le second degré ; l'ajustement par le recours aux listes complémentaires dans le premier degré et aux contractuels dans le second degré ; enfin, la multiplicité des disciplines dans le second degré.

Ainsi, la préparation d'une rentrée dans le premier degré se fait par l'apport des lauréats des listes principales, des lauréats des listes complémentaires et des mouvements de l'année  $n$ . Cet exercice fait l'objet, chaque année, d'un étroit dialogue de gestion entre la DGRH et les services académiques ; le recteur, responsable du BOP du premier degré, devant veiller aux équilibres globaux de son académie en termes de plafond d'emplois et de masse salariale.

Dans le second degré, les prévisions de recrutement par discipline sont établies au niveau national. C'est par le mouvement inter-académique (de l'année  $n$ ) que sont répartis chaque année les lauréats des concours de l'année précédente.

Depuis la déconcentration du mouvement national des enseignants du second degré (1999), ce calibrage du mouvement, élaboré en étroite collaboration avec les services académiques, se concrétise par le calcul de « soldes » par discipline (différentiel entre les entrées et les sorties acceptées par l'algorithme du mouvement) en fonction desquels sont affectés les néo-titulaires, mais aussi tous les titulaires souhaitant changer d'académie.

Afin de mieux prendre en compte les besoins d'enseignement par discipline des académies dès le recrutement, et non au moment de la répartition par le mouvement des néo-titulaires, le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont décidé la construction d'un nouvel outil national de prévision à trois ans des recrutements des personnels enseignants du second degré public, d'orientation et d'éducation. Ce travail, engagé depuis 2005, a abouti à un nouveau modèle, baptisé « *Prélude* ». Cet outil est testé depuis avril 2008 par sept académies expérimentatrices. Il sera utilisé pour le calibrage des concours lorsque son expérimentation aura été concluante pour l'ensemble des acteurs.

**B) Personnels enseignants non-titulaires**

Dans le premier degré, on ne compte quasiment aucun non-titulaire (sauf dans l'académie de la Guyane), l'ajustement entre ressources et besoins s'effectuant par le recrutement sur listes complémentaires.

Dans le second degré, le recours à des contractuels permet de couvrir certains postes restés vacants à la rentrée scolaire ou qui le deviennent en cours d'année. Cette souplesse de gestion, indispensable à l'ajustement des ressources enseignantes aux besoins d'enseignement, est rendue nécessaire par :

- la détermination du niveau des concours deux ans avant la prise de fonction des néo recrutés ;
- le manque de candidats aux concours, notamment dans l'enseignement professionnel ;
- le nombre de spécialités enseignées (357 spécialités dans 8 000 établissements) ;
- l'évolution constante de la carte des formations offertes dans les académies ;
- le manque conjoncturel de titulaires pour faire face aux suppléances.

À la rentrée 2008, les effectifs d'enseignants non titulaires s'élèvent globalement à 17 500. Parmi ceux-ci, 5 143 agents non-titulaires, en formation initiale sous statut scolaire, bénéficient d'un contrat à durée indéterminée.

**C) Personnels éducatifs non-titulaires de droit public : assistants d'éducation**

La loi n° 2003-400 du 30 avril 2003, dont les dispositions sont retranscrites dans le code de l'éducation, a mis en place le dispositif des assistants d'éducation. L'article L. 916-1 du code de l'éducation dispose que « les assistants d'éducation peuvent être recrutés par les établissements d'enseignement pour exercer des fonctions d'assistance à l'équipe éducative, fonctions en lien avec le projet d'établissement, notamment pour l'encadrement et la surveillance des élèves et l'aide à l'accueil et à l'intégration scolaires des élèves handicapés, y compris en dehors du temps scolaire ». Le décret d'application du 6 juin 2003 a fixé les conditions de recrutement et d'emploi des assistants d'éducation. Il énumère notamment les missions qui peuvent être exercées par ces agents : encadrement et surveillance, soutien et accompagnement pédagogiques, accueil et intégration des élèves handicapés, aide à l'utilisation des nouvelles technologies, activités éducatives, sportives, culturelles, aide aux devoirs et aux leçons.

Les assistants d'éducation sont aujourd'hui plus de 70 000.

Dans le premier degré, 79 % des assistants d'éducation remplissent les fonctions d'AVS (auxiliaire de vie scolaire). Cette mission essentielle d'intégration des élèves handicapés peut être effectuée soit en faveur d'une intégration individualisée d'élèves handicapés, en apportant une aide individuelle à un ou deux enfants, soit dans le cadre d'une assistance collective dans une classe d'intégration scolaire dans une école, ou une unité pédagogique d'intégration dans un collège ou un lycée.

Dans le second degré, les assistants d'éducation exercent majoritairement des fonctions de surveillance (82 % des postes) puisqu'ils ont été mis en place pour remplacer progressivement les maîtres d'internat et surveillants d'externat au fur et à mesure du départ de ces derniers.

Par ailleurs, un soutien scolaire permettant d'améliorer la maîtrise des programmes enseignés est proposé, depuis 2005, aux élèves en difficulté dans certains lycées. Plus de 5 700 assistants pédagogiques ont été recrutés dans le second degré à cet effet.

Globalement, les assistants d'éducation sont âgés de moins de trente ans ; ce sont des femmes à 67 %. Ils se présentent aux concours de l'enseignement puisqu'à la session 2008, 9 210 assistants d'éducation étaient présents aux épreuves des concours enseignants du premier degré. Parmi eux, 1 150 ont été admis, soit un taux de réussite de 12,5 %. En ce qui concerne les concours enseignants du second degré, 8 347 assistants d'éducation se sont présentés et 526 d'entre eux ont été reçus. Tous concours confondus (premier et second degrés), le taux de réussite des assistants d'éducation à ces concours est de 9,5 %.

### **D) Contrats aidés**

#### **1 - Emplois vie scolaire (EVS)**

Le ministère recourt à des contrats aidés, regroupés sous l'appellation « emplois vie scolaire », par des contrats d'avenir (CAV) ou des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE).

Les bénéficiaires de ces contrats, recrutés par les EPLE, renforcent la présence d'adultes dans les locaux scolaires. Ils accomplissent des tâches diverses telles que :

- aide à l'accueil, à la surveillance et à l'encadrement des élèves ;
- assistance administrative, participation à l'encadrement des sorties scolaires, appui à l'animation d'activités culturelles, artistiques ou sportives.

À compter de 2005, s'y sont ajoutées deux nouvelles missions :

- aide à la scolarisation des élèves handicapés ;
- assistance administrative aux directeurs d'école.

Au 30 juin 2008, l'effectif des EVS s'élevait à environ 48 000 personnes. Un effort particulier est conduit pour leur information en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE), d'accompagnement et de suivi en vue d'améliorer leur insertion professionnelle dans un emploi durable.

## **2 - Médiateurs de réussite scolaire dans les établissements du second degré**

Destinés à prévenir les situations de décrochage scolaire qui compromettent les conditions de réussite des élèves et leur insertion dans la vie sociale et professionnelle, des médiateurs de réussite scolaire ont été recrutés, sous forme de contrats aidés, dans les établissements du second degré plus fortement exposés au phénomène d'absentéisme, notamment ceux localisés dans les 215 quartiers prioritaires de la *Dynamique espoir banlieues*.

Placés sous la responsabilité du chef d'établissement, les médiateurs de réussite scolaire ont pour mission de participer, sous l'autorité des conseillers principaux d'éducation, au repérage et au traitement des absences lors des heures de cours. Ils organisent dans l'établissement des actions d'aide à la parentalité permettant notamment d'accompagner les familles concernées et de les informer des exigences scolaires et réglementaires de l'institution. Enfin, ils établissent des relations avec les collectivités locales, les associations de quartier spécialisées dans l'accompagnement social, et les coordonnateurs de la réussite éducative.

Depuis le 1<sup>er</sup> février 2009, 5 000 de ces personnels ont été recrutés, en fonction de leur connaissance des problématiques familiales et sociales.

## **III. Personnels latoss**

Les deux ministères comptent près de 128 000 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers, sociaux de santé des bibliothèques et des musées, ou Biatoss. Du fait du caractère interministériel des corps, si plus de 85 500 agents relèvent de la gestion du ministère, ce sont quelque 70 000 personnels latoss qui y sont affectés.

Le tableau ci-après, résumé de celui figurant en annexe 6, détaille la répartition de ces personnels.

**Répartition des personnels Biatoss par filières, corps, catégories, selon qu'ils relèvent d'un ministre et/ou sont gérés par l'un ou l'autre ministère**

		Catégorie	Total personnes physiques	Personnes physiques rémunérées sur chaque mission	
				Sco.	Sup.
<b>Relèvent du ministre de l'Éducation nationale</b>			<b>85 619</b>	<b>66 631</b>	<b>18 988</b>
<i>Dont, dans la filière « administrative »</i>			<b>66 085</b>	<b>48 055</b>	<b>18 030</b>
dont corps	Attachés d'administration de l'EN et de l'enseignement supérieur	A	10 040	7 524	2 516
	Secrétaires administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	B	19 136	14 545	4 591
	Adjointes administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	C	36 909	25 986	10 923
<i>Dont, dans la filière « laboratoire »</i>			<b>5 929</b>	<b>5 917</b>	<b>12</b>
dont corps	Techniciens de laboratoire	B	560	560	
	Adjointes techniques de laboratoire	C	5 369	5 357	12
<i>Dont, dans la filière « médico-sociale »</i>			<b>11 926</b>	<b>11 352</b>	<b>574</b>
dont corps	Médecins Éducation nationale - conseillers techniques	A	127	127	
	Médecins Éducation nationale	A	1 265	1 265	
	Conseillers techniques de service social	B	474	420	54
	Infirmières	B	7 331	7 026	305
	Assistants de service social	B	2 729	2 514	215
<i>Dont, dans la filière « ouvrière »</i>			<b>1 679</b>	<b>1 307</b>	<b>372</b>
dont corps	Techniciens de l'Éducation nationale	B	33	33	
	Adjointes techniques des établissements d'enseignement	C	1 646	1 274	372
<b>Relèvent du ministre de l'Enseignement supérieur</b>			<b>42 315</b>	<b>3 681</b>	<b>38 634</b>
<i>Dans la filière « ITRF »</i>			<b>37 846</b>	<b>3 681</b>	<b>34 165</b>
<i>Dans la filière « bibliothèque »</i>			<b>4 469</b>	<b>0</b>	<b>4 469</b>
<b>Relèvent des deux ministres</b>			<b>127 934</b>	<b>70 312</b>	<b>57 622</b>

 Sources : Agora - Poppee Itarf - Poppee BIB - 1<sup>er</sup> Février 2009

## A) *latoss titulaires*

### 1 - Analyse de la structure des effectifs

Entre 2006 et 2009, on constate une forte décroissance des effectifs en fonctions au ministère de l'Éducation nationale, due essentiellement à la mise en œuvre des mesures de décentralisation. Les effectifs ont diminué de 95 703 (dont 92 595 pour les personnels ouvriers) passant de 166 015 à 70 312 personnes physiques.

Du fait de la décentralisation, qui a concerné majoritairement des personnels de catégorie C et a fait diminuer les effectifs de près de leur moitié entre 2006 et 2009, les données statistiques qui suivent sont effectuées en retranchant des calculs les effectifs de la filière ouvrière (TOS).

Les effectifs des personnels ingénieurs, administratifs, sociaux et de santé ont diminué de 3 108 personnes physiques entre 2006 et 2009, passant de 72 113 à 69 005.

Du fait de la politique mise en œuvre par les académies et l'administration centrale, on constate un repyramidage des personnels ingénieurs, administratifs, sociaux et de santé. Les personnels de catégorie A ont vu leur proportion augmenter de 15,5 % en 2006 à 16,4 % en 2009. De même, les personnels de catégorie B ont vu leur proportion augmenter de 35,6 % en 2006 à 37,3 % en 2009.

Par ailleurs, en ne tenant pas compte des départs des personnels de la filière ouvrière, la proportion entre les différentes filières des personnels ingénieurs, administratifs, sociaux et de santé a sensiblement évolué entre les années 2006 et 2009 :

	Année	Total	Filières			
			Administrative	Laboratoire	Médico-sociale	ITRF
Personnes physiques	2006	72 113	51 938	6 176	10 745	3 254
	2009	69 005	48 055	5 917	11 352	3 681
Part	2006	100,0 %	72,0 %	8,6 %	14,9 %	4,5 %
	2009	100,0 %	69,6 %	8,6 %	16,5 %	5,3 %

Les effectifs de la filière administrative ont diminué de 7,5 %, soit 3 883 personnes physiques en moins. La proportion de cette filière a diminué parallèlement de 2 %, passant de 72 % en 2006 à 70 % en 2009.

Les effectifs de la filière médico-sociale ont, quant à eux, augmenté de 5,6 %, soit 607 personnes physiques en plus. La proportion de cette filière a donc augmenté parallèlement de 1,5 %, passant de 15 % en 2006 à 16,5 % en 2009.

Sur cette même période, la proportion de femmes (hors TOS) au sein de l'Éducation nationale a légèrement diminué, de 84,4 % en 2006 (60 848 personnes physiques) à 83,6 % en 2009 (57 224 personnes physiques).

À la fin de l'année 2008 4,4 % des personnels en activité avaient moins de 30 ans, 23,3 % entre 30 et 40 ans, 32,1 % entre 40 et 50 ans, 37,5 % entre 50 et 60 ans et 4,5 % plus de 60 ans, soit pour ces deux dernières tranches d'âge 48 302 personnes physiques.

### **2 - Détermination de la structure cible des emplois**

Il est prévu de poursuivre le mouvement de requalification de la structure des emplois en transformant des emplois de catégorie C notamment en emplois de catégorie A dans les années à venir, du fait de la nécessaire qualification des missions.

Ainsi, les académies présentent des démarches stratégiques qui font état d'un besoin de qualification en EPLE (sur des fonctions d'assistant de chef d'établissement), de réforme de la carte des agences comptables ou de besoins de qualifications nouvelles autour du pilotage et du contrôle de gestion.

### **3 - Identification des métiers en sur-effectifs et des métiers en sous-effectifs**

Les analyses ne font pas apparaître de métier en sur-effectifs ou en sous-effectifs, hormis les corps des filières médico-sociales qui sont globalement en situation de sous-effectifs.

- Dans le corps des infirmiers de l'Éducation nationale, malgré la création de 300 emplois par an depuis 2006, le volume global des emplois laissés vacants à la rentrée scolaire 2008 est d'environ 500, pour 7 400 emplois délégués. Ces vacances importantes traduisent un déficit structurel d'infirmiers sur le territoire en raison d'un manque de vivier de candidats aux concours, de la concurrence avec la fonction publique hospitalière et les pays frontaliers notamment, ainsi que d'un taux d'occupation d'emploi du corps particulièrement faible du fait d'un pourcentage élevé d'agents exerçant leurs fonctions à temps partiel. Le déséquilibre entre académies est fort.
- Dans le corps des assistants de service social, le dialogue de gestion réalisé avec les académies fait apparaître 140 emplois vacants à la rentrée scolaire 2008, pour 2 760 emplois délégués. Ce corps, faiblement attractif, connaît le taux de rendement des concours le plus faible des corps Atoss (69 % en moyenne sur la période 2005-2008). Un grand nombre d'emplois laissés vacants après les concours est pourvu par la voie du détachement.

- Dans le corps des médecins de l'Éducation nationale, malgré un plan triennal (2006-2008) de stabilisation du service de médecine scolaire qui a permis la titularisation d'environ 200 médecins vacataires en 3 ans, le nombre de postes restés vacants à l'issue des opérations d'affectation n'a cessé de croître au fil des trois sessions de recrutement, passant de 33 en 2006 à 100 en 2008, pour 1 400 emplois délégués.

Cette situation s'explique notamment par la baisse du nombre de lauréats du concours et par les refus d'affectations.

En effet, les médecins vacataires qui se présentent au concours national de recrutement de médecins de l'Éducation nationale n'acceptent pas facilement la mobilité hors de leur secteur d'affectation d'origine, notamment en raison de leur situation familiale. Ce facteur aggrave le déséquilibre existant dans la répartition géographique des agents de ce corps. Les académies des Dom et 9 académies métropolitaines<sup>10</sup> sont déficitaires en médecins titulaires, sans parvenir à compenser par le recrutement de médecins contractuels ou vacataires.

#### **4 - Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion**

La mobilité des personnels latoss s'effectue aujourd'hui essentiellement par filière.

Pour les filières administratives et de laboratoire, le mouvement est soit totalement déconcentré, soit, dans le cas des attachés et des secrétaires de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, structuré en deux phases : une phase nationale (mouvement inter-académique) suivie d'une phase déconcentrée (mouvement intra-académique).

Enfin, pour la filière ouvrière, il subsiste un mouvement réduit aux seuls agents des services académiques (environ 2 000), avec une phase « inter » puis une phase « intra ». En effet, la quasi-totalité des effectifs de cette filière (93 000 agents en EPLE) a été transférée aux collectivités territoriales, seules compétentes désormais pour l'affectation de ces agents en EPLE. On notera tout de même que les collectivités se préoccupent dès à présent de la mobilité des agents qu'elles viennent de prendre en charge, faisant, pour certaines, appel à l'expertise des anciens gestionnaires que sont les académies. À cet égard, la situation des « détachés sans limitation de durée » (1/3 de l'effectif décentralisé) constitue un véritable blocage à la mobilité.

<sup>10</sup> Amiens, Bordeaux, Créteil, Nancy-Metz, Orléans-Tours, Reims, Rouen, Strasbourg et Versailles.

C'est pour les latoss que le projet de loi relatif à la mobilité au sein des trois fonctions publiques devrait avoir le plus large impact et répondre aux attentes tant de l'administration que des agents

### **5 - Analyse des besoins en mobilité externes**

À ce stade, l'analyse des besoins en mobilité externe n'est pas assez approfondie. On peut toutefois noter que de nombreux mouvements de personnels existent entre les divers services et entités du ministère et les autres départements ministériels.

### **6 - Analyse des besoins en recrutement externe**

Pour définir les besoins en recrutement externe (par corps), la DGRH dresse les deux constats suivants : d'une part, les emplois déclarés vacants dans les académies à la rentrée scolaire précédant l'année du recrutement ; d'autre part, les emplois libérés par le solde des flux entrées/sorties prévisibles de l'année à venir. Ce volume est, au besoin, modulé par les créations ou suppressions d'emplois inscrites en loi de finances de l'année du recrutement (en 2009, sont notamment inscrites 300 créations d'emplois d'infirmières).

Le volume ainsi défini de besoins en recrutement externe par corps se décline ensuite entre les différentes modalités de recrutement. Cette ventilation est parfois imposée par le respect des règles statutaires (proportion maximum des concours interne ou externe, des nominations par liste d'aptitude...), mais elle illustre également les stratégies académiques de politique GRH (favoriser la promotion interne, déprécier les agents non-titulaires par la voie des recrutements directs sans concours...).

Ainsi, sur le volume des recrutements externes prévus par corps, une part plus ou moins importante est consacrée à la promotion des membres du corps de la catégorie inférieure.

En 2009, pour un besoin d'entrées externes dans les trois corps de la filière administrative affectés dans l'enseignement scolaire estimé à 4 150 postes (600 attachés, 1 350 secrétaires et 2 200 adjoints), plus d'un tiers (1 400) est réservé au repyramidage de la filière.

### ***B) Analyse de la structure des effectifs latoss non-titulaires***

Au 1<sup>er</sup> octobre 2008, 6 974 agents non titulaires sont affectés soit sur des missions temporaires de remplacement (3 313), soit sur des emplois vacants de fonctionnaires (3 661). Plus de 95 % d'entre eux sont en situation de CDD.

Il convient de remarquer que le nombre d'agents non titulaires est en augmentation sur les trois dernières années (5 494 en 2006 et 6 280 en 2007).

Par ailleurs, une réflexion est engagée sur des modalités spécifiques de recrutement pour certaines filières et métiers à forte concurrence et à faible

taux de rendement de concours, tels que les médecins de l'Éducation nationale, qui pourraient, pour une partie de l'effectif, être recrutés par la voie contractuelle.

Enfin, des politiques spécifiquement à destination des agents non titulaires sont mises en œuvre, principalement pour favoriser l'intégration de ces agents. Entre 2006 et 2008 un dispositif a permis de renforcer le service de la médecine scolaire en titularisant 160 médecins non titulaires.

De même, depuis 2007 a été mis en place le recrutement sans concours dans le grade d'adjoint administratif de 2<sup>ème</sup> classe (échelle 3). Ce mode de recrutement a permis la titularisation de 250 agents non-titulaires du corps par 16 académies en 2007 et 2008. Pour la session 2009, 22 académies ont ouvert ce mode de recrutement et 435 postes sont offerts.

#### **IV. Personnels de l'administration centrale**

Les administrations centrales de l'Éducation nationale ainsi que de l'Enseignement supérieur et de la Recherche comptent actuellement quelque 3 300 personnes (au 28 février 2009).

##### ***A) Analyse de la structure des effectifs***

Parmi elles, 578 fonctionnaires relèvent du MESR (et 173 MAD), 587 fonctionnaires du MEN (et 22 MAD), alors que 2 082 (et 62 MAD) fonctionnaires occupent des fonctions communes aux deux départements ministériels.

##### ***B) Vieillessement de la structure à horizon 2011***

L'âge moyen des agents des administrations centrales atteint près de 50 ans, avec un vieillissement qui s'accroît de façon constante (près de 3 ans depuis 2001). Un tiers des agents (dont environ 60 % de catégorie A) aura 60 ans ou plus, d'ici à 2011 et pourra prétendre au bénéfice d'une pension de retraite.

Pour les deux ministères, les hypothèses de prévisions de départ sont de 170 personnes physiques pour 2009, 167 pour 2010, 179 pour 2011, soit, en ETP, sur les trois ans, environ - 445 pour le MEN et environ - 62 pour le MESR.

##### ***C) Détermination de la structure cible des emplois et identification des métiers en sureffectifs et en sous-effectifs***

Ces suppressions d'emplois et les départs massifs à la retraite ont été l'occasion de renforcer une réflexion dans le domaine de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin d'adapter les besoins en personnels aux missions nouvelles de l'institution.

Le projet « centrale 2010 » a permis de dégager des métiers en émergence : pilotage, contrôle de gestion... Il a été suivi par une approche d'analyse par métiers et compétences :

- à la suite de la réforme de l'évaluation, l'entretien professionnel comporte une partie spécialement dédiée à la « valeur professionnelle de l'agent » et une autre à l'acquis de l'expérience professionnelle. Lors de la dernière campagne d'évaluation, un code métier (RIME) a été attribué à chaque agent. L'informatisation de ces éléments permet d'en faire un fichier spécifique qui vient aider à l'élaboration d'un référentiel « métiers et compétences » ;
- un outil GPRH spécialement dédié est en cours de construction. Il devra permettre une approche globalisée de la GRH intégrant le suivi des moyens, des personnes et des postes ;
- l'analyse des métiers et des compétences menée dans le cadre du projet « Centrale 2010 » a permis d'initier une démarche nouvelle de réflexion sur les missions, poursuivie par les travaux MOQA (Mission organisation qualité et actions). Cette analyse fine des missions enrichit la démarche compétence.

La cartographie des emplois met en évidence une tendance à la diminution du nombre d'enseignants travaillant en administration centrale. Il confirme la diminution des personnels de catégorie C avec le recours à des services externalisés. Les personnels généralistes tendent à diminuer au profit de personnels plus techniques. Par exemple, le nombre des Saenes diminue au profit de personnels issus des concours ITRF.

### ***D) Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion***

Il existe une procédure spécifique en matière de mobilité au sein des administrations centrales. En effet, une campagne de mobilité est organisée tous les ans. Des recrutements peuvent se faire « au fil de l'eau », tout au long de l'année, en fonction des besoins et des départs. Les recrutements se font sur profil et de gré à gré entre le candidat et le recruteur et non pas en fonction d'un barème.

En 2008, 70 mouvements ont été actés lors de la campagne de mobilité des deux administrations centrales.

### ***E) Analyse des besoins en mobilité externe***

L'organisation d'un recrutement externe se fait seulement après l'échec d'un recrutement interne, afin de préserver le vivier et de lui offrir des possibilités d'évolution. Si aucun candidat en interne n'est retenu, la fiche de poste est publiée sur l'une des bourses à l'emploi (BIEP, Moniteur...).

**F) Analyse des besoins en recrutement externe**

Pour 2009, les prévisions de recrutements par concours établissent l'arrivée de 4 administrateurs civils issus de l'Ena, de 25 attachés issus des Ira pour les deux administrations centrales.

**V. Synthèse du plan d'action de GRH**

Le plan d'action de GRH est mis en œuvre dans le cadre d'un dialogue de gestion prévisionnelle entre l'administration centrale et les recteurs, responsables de BOP. Il s'inscrit dans une procédure d'échanges de données et permet un pilotage stratégique des ressources humaines.

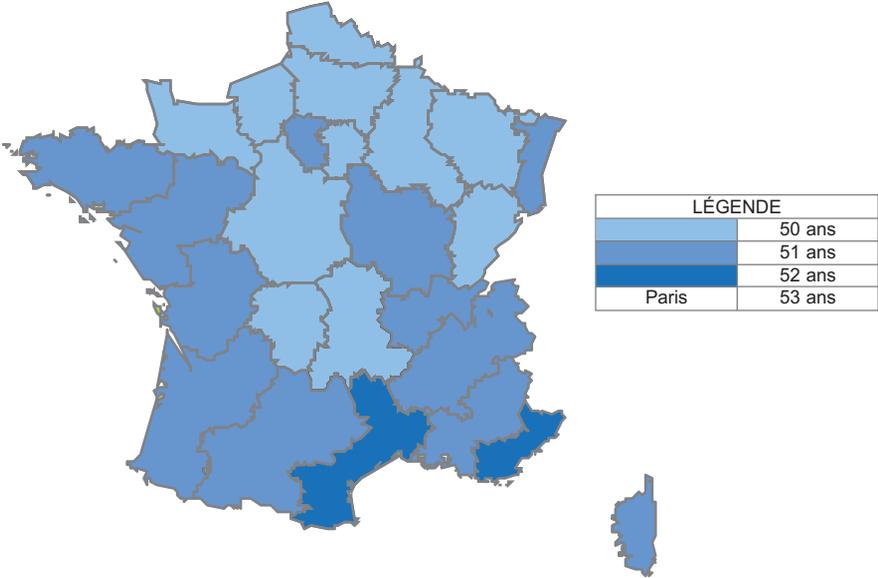
La procédure se décline en étapes successives : diffusion de notes ou circulaires de cadrage, envoi de matrices permettant de dresser des bilans et perspectives, échanges formels et informels, stabilisation et arbitrage du volume et des modalités de recrutement par corps et par académie, discussion en réunions bilatérales GRH, ouverture des concours nationaux et déconcentrés.

L'objectif de pilotage stratégique, au-delà de la nécessité de disposer de données statistiques et de bilans fiables, est multiple. Du point de vue du pilotage central, il vise à confronter l'analyse de l'administration centrale avec l'analyse académique et à agréger sa réflexion avec la compréhension des contraintes locales et des choix stratégiques de l'académie, à établir des constats partagés et des prévisions fines, à expliciter les axes nationaux ou ministériels (impacts des accords catégoriels, modifications statutaires...). Du point de vue académique, il est l'occasion pour le recteur de formaliser ses orientations et ses choix, de se doter de comparaisons nationales et de données partagées, et de tendre ainsi vers l'autodiagnostic et la généralisation du contrôle de gestion.

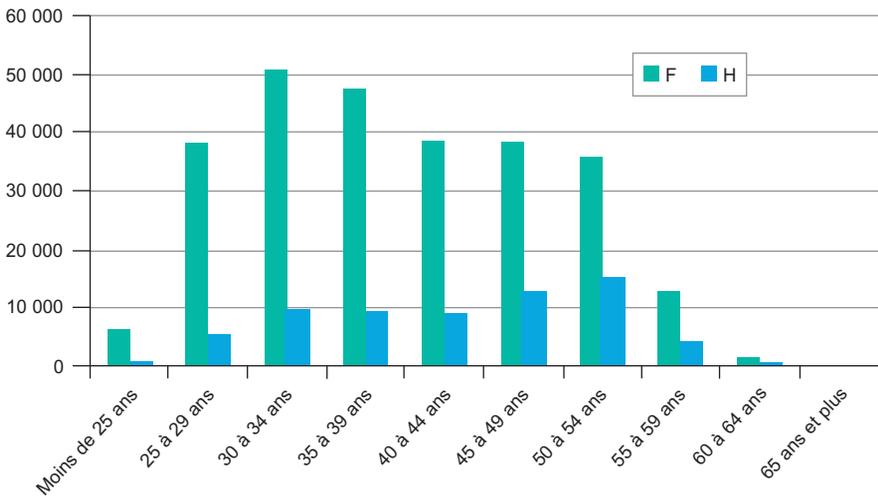
Dans un contexte de fort renouvellement des effectifs et des évolutions constatées ou prévisibles des métiers, la question de l'employabilité des agents se pose de manière plus aiguë, le contenu et les conditions d'exercice des métiers évoluant rapidement.

Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences doit être améliorée et donner l'occasion d'optimiser la répartition des emplois avec les besoins des services d'accueil, en lien avec la question de l'attractivité des carrières. L'objectif est de rechercher une meilleure adéquation poste-personne, une meilleure fluidité des carrières. Il convient d'organiser des parcours professionnels motivants et qualifiants répondant aux besoins des services et aux attentes des personnels.

**Annexe 1 : Âge moyen des personnels d'encadrement par académie métropolitaine**

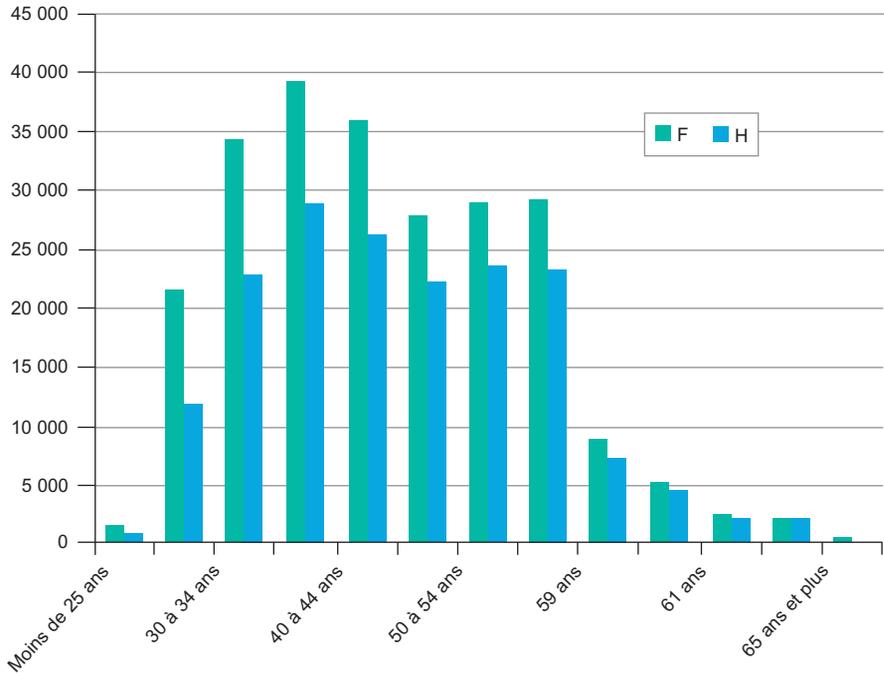


**Annexe 2 : Répartition par âge et par sexe des personnels enseignants du premier degré en situation d'activité**



NB : les instituteurs et les professeurs des écoles ayant exercé comme instituteurs pendant 15 ans - c'est-à-dire la quasi-totalité de ces classes d'âge - peuvent partir à la retraite dès l'âge de 55 ans.

### Annexe 3 : Répartition par âge et par sexe des personnels enseignants du second degré en situation d'activité

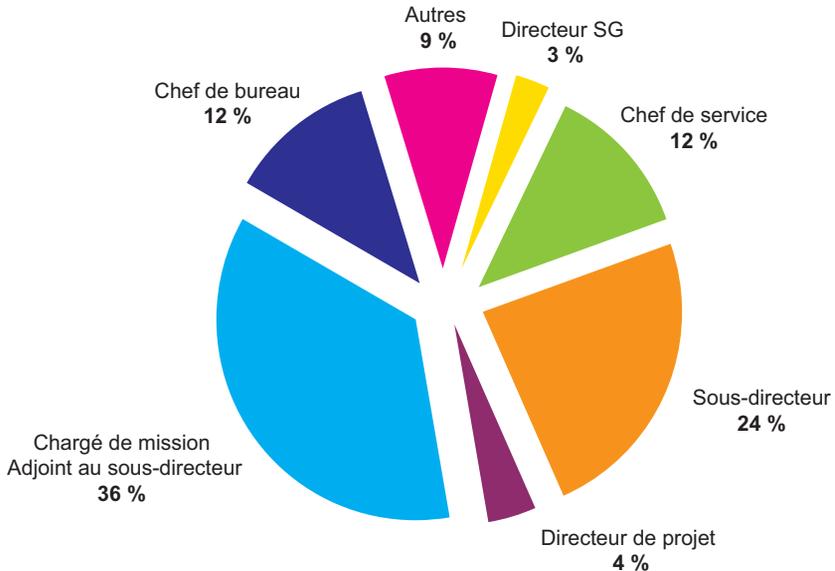


**Annexe 4 : Répartition des personnels Biatoss par filières, corps, catégories, selon qu'ils relèvent d'un ministre et/ou sont gérés par l'un ou l'autre ministère**

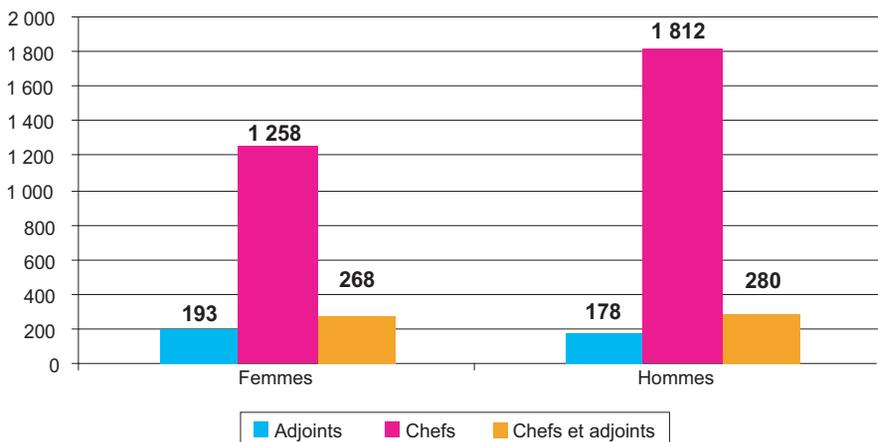
		Catégorie	Total personnes physiques	Personnes physiques rémunérées sur chaque mission	
				Sco.	Sup.
<b>Relèvent du ministre de l'Éducation nationale</b>			<b>85 619</b>	<b>66 631</b>	<b>18 988</b>
<i>Dont, dans la filière « administrative »</i>			<b>66 085</b>	<b>48 055</b>	<b>18 030</b>
dont corps	Attachés d'administration de l'EN et de l'enseignement supérieur	A	10 040	7 524	2 516
	Secrétaires administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	B	19 136	14 545	4 591
	Adjoint administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	C	36 909	25 986	10 923
<i>Dont, dans la filière « laboratoire »</i>			<b>5 929</b>	<b>5 917</b>	<b>12</b>
dont corps	Techniciens de laboratoire	B	560	560	
	Adjoint techniques de laboratoire	C	5 369	5 357	12
<i>Dont, dans la filière « médico-sociale »</i>			<b>11 926</b>	<b>11 352</b>	<b>574</b>
dont corps	Médecins Éducation nationale-conseillers techniques	A	127	127	
	Médecins Éducation nationale	A	1 265	1 265	
	Conseillers techniques de service social	B	474	420	54
	Infirmières	B	7 331	7 026	305
	Assistants de service social	B	2 729	2 514	215
<i>Dont, dans la filière « ouvrière »</i>			<b>1 679</b>	<b>1 307</b>	<b>372</b>
dont corps	Techniciens de l'Éducation nationale	B	33	33	
	Adjoint techniques des établissements d'enseignement	C	1 646	1 274	372
<b>Relèvent du ministre de l'Enseignement supérieur</b>			<b>42 315</b>	<b>3 681</b>	<b>38 634</b>
<i>Dans la filière « ITRF »</i>			<b>37 846</b>	<b>3 681</b>	<b>34 165</b>
dont corps	Ingénieurs de recherche	A	2 397	509	1 888
	Ingénieur d'études	A	6 892	1 160	5 732
	Assistants ingénieurs	A	2 892	285	2 607
	Techniciens de recherche et de formation	B	8 969	1 080	7 889
	Adjoint techniques de recherche et de formation	C	16 691	645	16 046
	Secrétaires administratifs de recherche et de formation	B	5	2	3
<i>Dans la filière « bibliothèque »</i>			<b>4 469</b>	<b>0</b>	<b>4 469</b>
dont corps	Conservateurs généraux des bibliothèques	A	92		92
	Conservateurs des bibliothèques	A	854		854
	Bibliothécaires	A	485		485
	Bibliothécaires adjoints spécialisés	B	922		922
	Assistants des bibliothèques	B	304		304
	Magasiniers des bibliothèques	C	1 812		1 812
<b>Relèvent des deux ministres</b>			<b>127 934</b>	<b>70 312</b>	<b>57 622</b>

 Sources : Agora - Poppee Itarf - Poppee BIB - 1<sup>er</sup> Février 2009

### Annexe 5 : Répartition, selon leur emploi, des administrateurs civils en fonctions dans les services centraux du MEN et du MESR



### Annexe 6 : Répartition, par sexe et par fonctions, des personnels de direction ayant participé au mouvement en 2009





# **Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - 2009

### I. Personnels d'encadrement

#### A) Analyse de la structure des effectifs

Le mini-bilan social réalisé sur les Sgepes montre une certaine stabilité dans la proportion hommes/femmes et dans la répartition des corps d'origine, même si l'on constate une tendance à une plus grande diversité des parcours.

Répartition Hommes/Femmes des Sgepes		Origine statutaire des Sgepes	
Hommes	85	Casu	79
Femmes	39	IGE/IGR	12
<b>Total</b>	<b>124</b>	Apaenes	14
		Administrateurs civils	8
		Fonction publique territoriale	7
		Autres	4
		<b>Total</b>	<b>124</b>

#### B) Vieillessement de la structure à horizon 2011

La répartition par âge souligne la perspective de départs importants dans les 5 ans à venir puisque près de la moitié des secrétaires généraux dépasse l'âge de 56 ans. Cela nécessite un travail en amont sur les viviers de recrutement. La perspective de changement statutaire en 2009 et la création des directeurs généraux des services (DGS, ex-Sgepes) devraient contribuer à faciliter cette ouverture.

Répartition des Sgepes par âge et par sexe			
Âges	Hommes	Femmes	Total
Moins de 40 ans	5	0	5
de 40 à 45 ans	15	4	19
de 46 à 50 ans	12	4	16
de 51 à 55 ans	13	13	26
de 56 à 60 ans	26	16	42
Plus de 60 ans	14	2	16
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>39</b>	<b>124</b>

### **C) Détermination de la structure-cible des emplois**

La structure-cible des emplois d'encadrement supérieur est liée, d'une part, aux éventuelles évolutions des universités et à leurs rapprochements. Elle est liée, d'autre part, au nécessaire renforcement de l'encadrement pour accompagner les responsabilités élargies. La création, par transformation, d'emplois d'Aenesr contribue à structurer les états-majors administratifs. Toutefois, les modifications de structure des emplois restent quantitativement limitées au regard des effectifs globaux.

### **D) Analyse des besoins en mobilité externe**

Le renforcement des compétences dans les universités est nécessaire et devrait se traduire par le développement du recrutement de cadres venant d'autres administrations ou d'autres fonctions publiques. De même, le nouveau statut permettra plus facilement le recrutement d'administrateurs civils.

### **E) Synthèse du plan d'action de GRH**

Au total, le plan d'action GRH est marqué par le renforcement et la diversification des recrutements, et par le développement de la formation pour accompagner le développement des compétences. L'Ésen, en partenariat avec l'Amue, est chargée par la ministre de l'Enseignement supérieur de ce plan de formation.

## **II. Enseignants du supérieur**

Les personnels qui enseignent dans l'enseignement supérieur se répartissent en trois grandes catégories :

- 60,3 % d'enseignants-chercheurs (54 323 personnes physiques au 1<sup>er</sup> mai 2008. Date qui correspond à la fin des sessions de recrutement) comprenant :
  - des professeurs des universités (34,8 %) ;
  - des maîtres de conférences (65 %) ;
  - des assistants titulaires (0,2 %) ;
- 15,3 % de personnels du second degré en fonctions dans l'enseignement supérieur (13 742) ;
- 24,4 % de personnels enseignants non permanents (V. 2.2.2).

Parmi les enseignants de l'enseignement supérieur, 95,7 % sont affectés dans les universités, dont 11,2 % dans les IUT, 1,5 % dans les instituts ou écoles rattachées, 3,3 % dans les instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM), et 4,3 % dans les autres types d'établissement.

## **A) Enseignants du supérieur titulaires**

### **1 - Analyse de la structure des effectifs**

Une analyse de la répartition par académie des principales catégories d'enseignants en activité montre que le quart du potentiel enseignant en activité est affecté dans les trois académies d'Ile-de-France, à part égale entre professeurs des universités, maîtres de conférences et assistants. Plus de la moitié (53,7 %) de ce potentiel relève des cinq régions les plus peuplées (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Nord-Pas-de-Calais et Midi-Pyrénées).

En application de la loi LRU, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, vingt universités (de facto 18, après la fusion des trois universités strasbourgeoises) bénéficient de compétences élargies, notamment en matière de gestion des ressources humaines. Dans ces établissements publics, en 2008, on comptait près de 11 850 enseignants titulaires ou stagiaires, soit 19 % de cette catégorie de personnels exerçant dans l'enseignement supérieur.

Parmi les enseignants du supérieur, 1,6 % n'est pas en fonctions dans des établissements relevant du ministère chargé de l'enseignement supérieur ; ils sont soit en détachement (54 %), soit dans les diverses positions statutaires (disponibilité...).

### **2 - Vieillesse de la structure à horizon 2011**

L'analyse des départs à la retraite dans un contexte de contraction des effectifs d'étudiants fournit un bon indicateur des flux pouvant affecter la population des enseignants du supérieur dans les prochaines années. En effet, les récentes prévisions montrent que d'ici 2012 la population étudiante pourrait se contracter de 4,3 % et, d'un strict point de vue statistique, semblent plaider pour une stabilisation de la population universitaire (celle-ci a progressé de 65 % au cours des 25 dernières années, soit moins vite que le nombre d'étudiants qui, dans le même temps, croissait de 79 % - source : DEPP).

La politique de recrutement mise en œuvre par les instances universitaires devra tenir compte de plusieurs éléments.

Tout d'abord, du fait que les professeurs des universités sont recrutés, pour plus de 80 % d'entre eux, parmi les maîtres de conférences en exercice dans les établissements, et qu'environ 10 % des postes sont pourvus par des enseignants-chercheurs par mutation.

Ensuite, de la volonté politique de faire évoluer la proportion du nombre de professeurs des universités par rapport au nombre total des enseignants, pour créer de nouvelles perspectives de carrière en faveur de l'actuelle population des maîtres de conférences : actuellement proche de 30/70, ce ratio devrait tendre vers 40/60 au cours des prochaines années.

Enfin, des nouvelles perspectives ouvertes par la loi LRU de recruter de nouveaux personnels contractuels spécifiques pour des fonctions d'enseignement et de recherche.

Par ailleurs, il faut rappeler la spécificité du recrutement des enseignants-chercheurs (professeurs ou maîtres de conférences) dans l'enseignement supérieur. En effet, celui-ci est réalisé par les instances des établissements d'enseignement supérieur au sein d'un vivier de personnes ayant été préalablement « qualifiées » par une instance nationale, le CNU. Ces modalités de recrutement combinent donc à la fois la responsabilité de l'État dans le cadre de corps de fonctionnaires qui ont un caractère national, et celle des établissements qui doivent mettre en œuvre leur propre politique scientifique.

S'agissant des perspectives d'évolution d'effectifs, les simulations de recrutement fondées sur les prévisions de départ à la retraite et les entrées modulées par âge font apparaître que :

- les disciplines les plus concernées par les départs d'ici 2012 seront les lettres et sciences humaines, puis les sciences et la pharmacie ;
- en médecine et en pharmacie, les besoins de recrutement, bien que plus faibles numériquement, deviennent significatifs ;
- globalement, à partir de 2009, les effectifs d'enseignants-chercheurs partant à la retraite devraient connaître une croissance plus modérée. De ce fait, le volume des besoins de remplacement de ces personnels devrait se stabiliser au cours des quatre années suivantes, puis décroître de manière significative après 2013.

Le tableau ci-après présente le résultat des simulations des besoins de recrutement liés aux départs à la retraite des enseignants-chercheurs de 2008 à 2017.

### Simulation des prévisions des sorties définitives d'enseignants-chercheurs de 2008 à 2017

(résumé du tableau figurant en annexe 1)

Discipline	Corps*	Effectifs de référence	Départs		
			Moyenne annuelle		Total
			2008-2012	2013-2017	2008-2017
Droit	PU	2 233	94	94	945
	MC	5 189	130	116	1 238
	<b>Total</b>	<b>7 422</b>			<b>2 183</b>
Lettres	PU	4 230	291	276	2 841
	MC	10 591	306	279	2 930
	<b>Total</b>	<b>14 821</b>			<b>5 771</b>
Sciences	PU	7 676	403	275	3 395
	MC	17 266	411	246	3 286
	<b>Total</b>	<b>24 942</b>			<b>6 681</b>
Pharmacie	PU	595	19	28	322
	MC	1 250	43	49	369
	<b>Total</b>	<b>1 845</b>			<b>691</b>
Médecine	PU	3 732	162	168	1 653
	MC	1 726	66	55	609
	<b>Total</b>	<b>5 458</b>			<b>2 262</b>
Odontologie	PU	122	8	4	63
	MC	415	10	10	105
	<b>Total</b>	<b>537</b>			<b>168</b>
<b>Total</b>	PU	<b>18 588</b>	997	846	<b>9 219</b>
	MC	<b>36 437</b>	966	755	<b>8 537</b>
	<b>Total</b>	<b>55 025</b>			<b>17 756</b>

\* PU : professeurs des universités. MC : maîtres de conférences.

Il convient de préciser que les taux de départs sont calculés sur la base d'un taux de retraite constaté sur la dernière année. Ces taux sont détaillés par corps et par grande discipline. La répartition par âge des entrants résulte de l'étude de la campagne de recrutement de 2007. En médecine et en odontologie, les prévisions sont obtenues par projection de la pyramide des âges, avec pour hypothèse, un départ prévu à 65 ans.

Ces estimations de départs en retraite ne décrivent les besoins de recrutement en enseignants-chercheurs que toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire notamment, sans prendre en compte ni l'évolution

des structures de formation, ni l'évolution des besoins d'encadrement des futurs étudiants et du développement de la recherche scientifique, volets essentiels de l'activité des enseignants-chercheurs.

### **3 - Détermination de la structure-cible des emplois, analyse des besoins en recrutement et synthèse du plan d'action de GRH**

Cette question relève principalement de chaque établissement, doté par la loi de l'autonomie, notamment en matières administrative et financière<sup>11</sup>. Toutefois l'administration centrale conserve une attention particulière au travers de la négociation des contrats pluriannuels d'établissement et notamment des volets RH<sup>12</sup>.

La mobilité, comme la diversification des recrutements, sont des axes majeurs de la loi LRU, et plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour les atteindre :

- la mise en place des comités de sélection ;
- un nouveau dispositif de recrutement qui permet de recruter tout au long de l'année universitaire ;
- la fixation d'un objectif d'exo-recrutement dans le volet RH du contrat ;
- l'obligation pour les établissements de présenter les orientations de leur politique devant leur CTP.

La DGRH met à disposition des établissements dans le cadre de la politique contractuelle une série d'indicateurs en matière d'endo-recrutement, de redéploiement des postes, d'attractivité et de pourvoiement des postes, de cartographie des emplois, de formation continue des personnels, et de suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois.

#### ***B) Enseignants du supérieur non-titulaires***

Parmi les personnels qui enseignent dans l'enseignement supérieur, 24,4 % exercent en tant que personnels enseignants non-permanents. Cette catégorie regroupe notamment :

- 3 226 enseignants associés ;
- 6 625 attachés temporaires d'enseignement et de recherche ;
- 7 127 moniteurs ;
- 1 032 lecteurs et maîtres de langues ;
- 3 837 assistants des disciplines hospitalo-universitaires.

<sup>11</sup> Alinéa 1<sup>er</sup> de l'art. L. 711-1 du code de l'Éducation nationale.

<sup>12</sup> Prévus, notamment, à l'alinéa 7 de l'art. L. 711-1 du code de l'Éducation nationale.

## 1 - Enseignants associés

Les objectifs de l'association sont de faire bénéficier l'enseignement supérieur des compétences et de l'expérience de professionnels de haut niveau dans le cadre d'une professionnalisation accrue des formations universitaires, mais aussi de faire venir des enseignants étrangers pour une durée supérieure à un semestre.

Actuellement, les enseignants associés sont régis par le décret n° 85733 du 17 juillet 1985. Les enseignants associés peuvent être recrutés soit comme professeur, soit comme maître de conférences. Ils ont donc une certaine « proximité fonctionnelle » avec le corps des enseignants-chercheurs, dont ils diffèrent en matière de règles de nomination.

## 2 - Attachés temporaires d'enseignement et de recherche (Ater) et moniteurs

### 2.1 Ater

Les Ater sont régis par le décret n° 88654 du 7 mai 1988. Quand ils sont recrutés à temps complet, leurs obligations de service sont celles qui servent de référence pour un enseignant-chercheur titulaire. Ils peuvent également exercer à mi-temps.

L'objectif poursuivi est de permettre la constitution et le renouvellement d'un vivier de titulaires d'un doctorat qui peuvent postuler aux emplois d'enseignant-chercheur.

La durée maximale du contrat des intéressés est de trois ans, avec la possibilité d'une prolongation exceptionnelle d'un an lorsque les travaux de recherche engagés le justifient.

Peuvent par ailleurs être recrutés comme Ater, sur un contrat d'un an, renouvelable un an :

- les enseignants ou chercheurs de nationalité étrangère ayant exercé à l'étranger pendant au moins deux ans et titulaires du doctorat ou d'un diplôme équivalent ;
- les titulaires d'un doctorat ou les étudiants qui, n'ayant pas achevé leur doctorat, font l'objet de la part de leur directeur de thèse d'une attestation de soutenance dans un délai d'un an.

Sous cette seconde forme, le système des Ater se présente comme une solution de relais entre la soutenance de thèse et le recrutement éventuel dans le corps des maîtres de conférences pour lequel il constitue un vivier.

### *2.2 Moniteurs de l'enseignement supérieur*

Les moniteurs de l'enseignement supérieur, régis par le décret n° 89-794 du 30 octobre 1989, dispensent un enseignement annuel de 64 heures de travaux dirigés ou 96 heures de travaux pratiques, soit le tiers du service de référence d'un enseignant-chercheur titulaire.

Ils sont recrutés parmi les allocataires de recherche et doivent, par conséquent, être inscrits en vue de la préparation d'un doctorat. La durée du monitorat, couplée à celle de l'allocation de recherche, peut aller jusqu'à trois ans.

Les possibilités numériques de recrutement de moniteurs sont réparties, sur le plan national, entre disciplines et centres d'initiation à l'enseignement supérieur (CIES), puis ventilées par les responsables de CIES entre les établissements. Elles ont connu une forte croissance au cours des dernières années, allant jusqu'à dépasser en 2008 les effectifs d'Ater.

Toutefois, les textes relatifs aux moniteurs et aux allocataires de recherche vont être abrogés en 2009 et remplacés par un décret instituant un contrat unique s'adressant toujours aux doctorants (voir 3.1.2). Ce régime des « doctorants contractuels » vise notamment à améliorer le potentiel de recrutement.

### *2.3 Lecteurs et maîtres de langue étrangère*

Les lecteurs et maîtres de langue étrangère (décret n° 87-754 du 14 septembre 1987) ainsi que les répétiteurs et maîtres de langue étrangère (décret n° 87-755 du 14 septembre 1987) de l'Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco), constituent une population enseignante très spécifique, dans une grande majorité de langue maternelle étrangère et au titre de laquelle elle est recrutée.

Ils dispensent un enseignement sous forme de travaux pratiques ou de travaux dirigés, correspondant à 300 heures par an de travaux pratiques pour les lecteurs et à 192 heures de travaux dirigés ou 288 heures de travaux pratiques par an pour les maîtres de langue étrangère. Ils doivent justifier d'un titre ou diplôme étranger d'un niveau équivalent à celui de la maîtrise ou, s'agissant des maîtres de langue étrangère, d'une année d'études doctorales accomplie avec succès à l'étranger ou d'une année d'études en troisième cycle accomplie avec succès en France.

### *2.4 Assistants des disciplines hospitalo-universitaires*

Les assistants (statut au décret du 24 février 1984) comprennent les chefs de clinique des universités, les assistants des hôpitaux et les assistants hospitaliers universitaires.

### III. Biatoss

Répartition des personnels Biatoss par filières, corps, catégories, selon qu'ils relèvent d'un ministre et/ou sont gérés par l'un ou l'autre ministère (résumé du tableau figurant en annexe 2)

	Catégorie	Total personnes physiques	Personnes physiques rémunérées sur chaque mission		
			Sco.	Sup.	
<b>Relèvent du ministre de l'Éducation nationale</b>		<b>85 619</b>	<b>66 631</b>	<b>18 988</b>	
Dont, dans la filière « administrative »		66 085	48 055	18 030	
Dont, dans la filière « laboratoire »		5 929	5 917	12	
Dont, dans la filière « médico-sociale »		11 926	11 352	574	
Dont, dans la filière « ouvrière »		1 679	1 307	372	
<b>Relèvent du ministre de l'Enseignement supérieur</b>		<b>42 315</b>	<b>3 681</b>	<b>38 634</b>	
<b>Dans la filière « ITRF »</b>		<b>37 846</b>	<b>3 681</b>	<b>34 165</b>	
dont corps	Ingénieurs de recherche	A	2 397	509	1 888
	Ingénieur d'études	A	6 892	1 160	5 732
	Assistants ingénieurs	A	2 892	285	2 607
	Techniciens de recherche et de formation	C	8 969	1 080	7 889
	Adjointes techniques de recherche et de formation	C	16 691	645	16 046
	Secrétaires administratifs de recherche et de formation	B	5	2	3
<b>Dans la filière « bibliothèque »</b>		<b>4 469</b>	<b>0</b>	<b>4 469</b>	
dont corps	Conservateurs généraux des bibliothèques	A	92		92
	Conservateurs des bibliothèques	A	854		854
	Bibliothécaires	A	485		485
	Bibliothécaires adjoints spécialisés	B	922		922
	Assistants des bibliothèques	B	304		304
	Magasiniers des bibliothèques	C	1 812		1 802
<b>Relèvent des deux ministres</b>		<b>127 934</b>	<b>70 312</b>	<b>57 622</b>	

Sources : Agora- Poppee Itarf - Poppee BIB - 1<sup>er</sup> Février 2009

Il ressort de ce tableau que les deux ministères comptent moins de 128 000 personnels Biatoss. Pour les deux départements, les quelque 25 corps, de catégories A, B et C, sont regroupés en six filières. Du fait du caractère interministériel des corps, si plus de 42 000 agents relèvent de la gestion du ministère, ce sont près de 58 000 personnels Biatoss qui y sont affectés.

Le tableau ci-après détaille la répartition de ces personnels.

### A) *Biatoss titulaires*

#### 1 - Analyse de la structure des effectifs

Entre 2006 et 2009, on constate une légère augmentation des effectifs en fonctions au ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, passant de 56 451 à 57 622 personnes physiques.

La politique mise en œuvre par les établissements d'enseignement supérieur a eu pour objectif de repyramider les filières des personnels Biatoss. Ainsi, les personnels de catégorie A représentaient 21,3 % en 2006 et 24,7 % en 2009. Parallèlement, les personnels de catégorie C ont vu leur proportion diminuer de 54,3 % en 2006 à 50,6 % en 2009. La proportion de personnels de catégorie B est, elle, restée stable de 24,4 % à 24,7 %.

La proportion entre les différentes filières des personnels Biatoss a peu évolué entre les années 2006 et 2009. On constate cependant une légère augmentation tant en pourcentage (2,2 %) qu'en effectifs (1 904) des personnels de la filière ITRF au détriment de la filière administrative :

	Année	Total	Filières					
			Administrative	Laboratoire	Médico-sociale	Ouvrière	ITRF	Bibliothèque
Personnes physiques	2006	56 451	18 890	28	582	745	32 261	3 945
	2009	57 622	18 030	12	574	372	34 165	4 469
Part	2006	100 %	33,5 %	0,1 %	1,0 %	1,3 %	57,1 %	7,0 %
	2009	100 %	31,3 %	0,1 %	1,0 %	0,6 %	59,3 %	7,7 %

Sur cette même période la proportion de femmes au sein de l'enseignement supérieur est restée relativement stable : 69,9 % en 2006 (33 565 personnes physiques), 63,7 % en 2007 (33 718 personnes physiques) et 63,3 % en 2009 (33 041 personnes physiques).

À la fin de l'année 2008, 4,6 % des personnels en activité avaient moins de 30 ans, 24,9 % entre 30 et 40 ans, 31,8 % entre 40 et 50 ans, 33,1 % entre 50 et 60 ans et 5,6 % plus de 60 ans, soit, pour ces deux dernières tranches d'âge, 20 192 personnes physiques.

## 2 - Vieillessement de la structure à horizon 2011

### Simulation des prévisions des sorties définitives de Biatoss de 2009 à 2011 (résumé du tableau figurant en annexe 3)

Filière	Prévisions de départs						Total
	en 2009		en 2010		en 2011		
	Retraites	Décès, démissions, radiation	Retraites	Décès, démissions, radiation	Retraites	Décès, démissions, radiation	
Administrative	785	40	797	40	772	40	2 474
ITRF	1 062	47	1 102	47	1 086	47	3 391
Bibliothèque	111	15	109	15	99	15	364
TOTAL	1 958	102	2 008	102	1 957	102	6 229
	95 %	5 %	95 %	5 %	95 %	5 %	

*NB : les prévisions de départs à la retraite des Biatoss dans l'enseignement supérieur ont été réalisées au prorata des effectifs de chaque filière en activité au 1<sup>er</sup> février 2009 dans les programmes 150 et 231.*

Les départs en retraite constituent environ 95 % des départs définitifs des agents des filières administrative, ITRF et de bibliothèque. Sur un effectif de 57 588 agents titulaires relevant des corps Biatoss en fonctions dans l'enseignement supérieur (constat au 1<sup>er</sup> février 2009), 6 229 pourraient partir entre 2009 et 2011 (retraites et autres départs) soit 11 % du total.

## 3 - Détermination de la structure-cible des emplois

Le mouvement de requalification de la structure des emplois en transformant des emplois de catégorie C notamment en emplois de catégorie A devrait se poursuivre dans les années à venir du fait de la nécessaire qualification des missions.

Ce mouvement constaté sur les dernières années est de nature à s'accroître, en raison du passage aux compétences élargies des établissements d'enseignement supérieur, qui permettra aux présidents de maîtriser les paramètres de leurs ressources humaines et d'utiliser les marges de manœuvre qu'ils seront à même de dégager, notamment pour poursuivre la requalification de leurs emplois.

## 4 - Identification des métiers en sureffectifs et en sous-effectifs

Les analyses ne font pas apparaître de métiers en sureffectifs ou en sous-effectifs.

### **5 - Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion**

La mobilité des personnels Biatoss s'effectue aujourd'hui essentiellement par filière.

Au sein de la filière recherche et formation, la mobilité demeure limitée. Les dispositifs construits pour celle-ci, par exemple « bourse aux emplois » ou « mutitarf », sont d'un rendement très faible et reposent en fait sur des procédures de gré à gré entre les candidats à la mutation et les établissements.

Pour la filière bibliothèque, fonctionnent des procédures nationales de mutation reposant largement, pour les corps de catégorie A, sur l'examen par les chefs d'établissement des dossiers de candidature.

### **6 - Analyse des besoins en mobilité externe**

Dans la mesure où il n'est pas constaté de métiers en sureffectifs ou en sous-effectifs, la question de la mobilité externe n'est pas majeure, notamment dans un contexte de nécessaire renforcement des compétences dans les universités.

### **7 - Analyse des besoins en recrutement externe**

Dans un contexte de fort renouvellement des effectifs et des évolutions constatées ou prévisibles des métiers, la question de l'employabilité des agents se pose de manière plus aiguë, le contenu et les conditions d'exercice des métiers évoluant rapidement. La mise en œuvre de la Lolf a déjà favorisé les redéploiements et les requalifications de postes dans le respect d'une masse salariale globale. Il est également apparu nécessaire d'élaborer des référentiels de compétences. Les deux principaux objectifs sont les suivants :

- doter les universités d'outils leur permettant de développer de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ;
- moderniser la gestion des personnels afin de mieux répondre aux besoins en compétences des universités, et préserver la participation du personnel de l'administration scolaire et universitaire (Asu) au fonctionnement de l'administration universitaire.

Depuis 2002, le recrutement et la mobilité des personnels de recherche et de formation sont réalisés par emplois-types (Referens), afin de répondre aux besoins en termes de compétences et d'améliorer l'adéquation poste/personne. La généralisation des fiches de poste dans les établissements contribue également à une meilleure adéquation poste/personne.

## 8 - Synthèse du plan d'action de GRH

Dans le cadre des nombreux départs à la retraite à venir, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences doit être améliorée et être l'occasion d'optimiser la répartition des emplois avec les besoins des universités en lien avec la question de l'attractivité des carrières. L'objectif est de rechercher une meilleure adéquation poste/personne, une meilleure fluidité des carrières. Il convient d'organiser des parcours professionnels motivants et qualifiants qui répondent aux besoins des services et aux attentes des personnels.

La loi sur les libertés et les responsabilités des universités élargit fortement le champ des évolutions en matière de GRH. Le rôle du président en matière de nominations est renforcé. Il dispose d'un « droit de veto » sur toutes les affectations dans l'établissement.

Dans le cadre du passage aux compétences élargies des dix-huit premières universités, un nouveau dialogue de gestion entre les universités, les rectorats et l'administration centrale a été mis en place.

### ***B) Analyse de la structure des effectifs Biatoss non-titulaires***

Au 1<sup>er</sup> octobre 2008, 2 673 agents non titulaires sont affectés soit sur des missions temporaires de remplacement (1 148), soit sur des emplois vacants de fonctionnaires (1 525). Plus de 95 % d'entre eux sont en situation de CDD.

Il convient de remarquer que le nombre d'agents non titulaires a diminué par rapport au dernier constat (3 380 en 2007). Cette diminution est très probablement la conséquence de l'incitation à favoriser la déprécarisation auprès des responsables d'établissement, et des actions mises en œuvre à ce titre.

Il convient de noter une attente très forte des présidents d'université pour sortir du cadre trop contraignant des contrats limités à 6 ou 10 mois pour les recrutements des niveaux des catégories B ou C ; des stratégies de contournement de ce dispositif sont souvent mises en place, ce qui constitue une mauvaise solution au problème.

## IV. Personnels de l'administration centrale

L'administration centrale de l'Éducation nationale et celle de l'Enseignement supérieur et de la Recherche comptent actuellement quelque 3 300 personnes (au 28 février 2009).

### ***A) Analyse de la structure des effectifs***

Parmi elles, 578 fonctionnaires relèvent du MESR (et 173 MAD), 587 fonctionnaires du MEN (et 22 MAD), et 2 082 (et 62 MAD) fonctionnaires occupent des fonctions communes aux deux départements ministériels.

Les perspectives de réduction des effectifs dans le cadre de la RGPP sont de 100 suppressions en 2009 pour le MEN et les structures communes aux deux ministères. La restructuration en cours de la DGESIP et de la DGRI (V. 1.1) pourrait également conduire, à échéance de 2010 à un resserrement limité de leurs effectifs.

### ***B) Vieillesse de la structure à horizon 2011***

L'âge moyen des agents des administrations centrales atteint près de 50 ans, avec un vieillissement qui s'accroît de façon constante (près de 3 ans depuis 2001).

Un tiers des agents (dont environ 60 % de catégorie A) aura 60 ans ou plus d'ici à 2011 et pourra prétendre au bénéfice d'une pension de retraite.

Pour les deux ministères, les hypothèses de prévisions de départ sont de 170 personnes physiques pour 2009, 167 pour 2010, 179 pour 2011, soit, en ETP, sur les trois ans, environ - 445 pour le MEN et environ - 62 pour le MESR.

### ***C) Détermination de la structure-cible des emplois et identification des métiers en sureffectifs et en sous-effectifs***

Ces suppressions d'emplois et les départs massifs à la retraite ont conduit à engager une réflexion dans le domaine de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin d'adapter les besoins en personnels aux missions nouvelles de l'institution.

Le projet « centrale 2010 » a permis de dégager des métiers en émergence : pilotage, contrôle de gestion... Il a été suivi par une approche d'analyse par métiers et compétences :

- à la suite de la réforme de l'évaluation, l'entretien professionnel comporte une partie spécialement dédiée à la « valeur professionnelle de l'agent » ; elle se décline, notamment, en « compétences professionnelles et technicité », « qualités personnelle et relationnelle », « aptitude au management ». De plus, l'acquis de l'expérience professionnelle est évalué lors de l'entretien ;
- un outil GPRH spécialement dédié est en cours de construction. Celui-ci devra permettre une approche globalisée de la GRH intégrant le suivi des moyens, des personnes et des postes ;
- l'analyse des métiers et des compétences menée dans le cadre du projet « Centrale 2010 » a permis d'initier une démarche nouvelle de réflexion sur les missions, poursuivie par les travaux MOQA (Mission organisation qualité et actions). Cette analyse fine des missions enrichit la démarche compétences.

Une connaissance plus fine des postes et des compétences des agents devra déboucher sur un suivi individualisé de la carrière. Les conseillers RH pourront organiser, en lien avec l'agent, son parcours professionnel et un plan d'acquisition de compétences personnelles.

Il est difficile de connaître finement les évolutions puisque la carte des emplois issue de la réorganisation n'est pas connue. On peut d'ores et déjà noter une augmentation des métiers techniques, notamment dans le domaine de l'équipement.

#### ***D) Analyse des besoins en mobilité interne et impact éventuel sur la politique de promotion***

Il existe une procédure spécifique en matière de mobilité au sein des administrations centrales. En effet, une campagne de mobilité est organisée tous les ans. Des recrutements peuvent se faire « au fil de l'eau », tout au long de l'année, en fonction des besoins et des départs, mais exclusivement sur profil. Les recrutements se font sur profil et de gré à gré entre le candidat et le recruteur et non pas en fonction d'un barème.

En 2008, 70 mouvements ont été actés lors de la campagne de mobilité des deux administrations centrales.

#### ***E) Analyse des besoins en mobilité externe***

L'organisation d'un recrutement externe intervient après le mouvement interne, afin d'assurer leur mobilité aux personnels de la centrale.

#### ***F) Analyse des besoins en recrutement externe***

Pour 2009, les prévisions de recrutements par concours établissent l'arrivée de 4 administrateurs civils issus de l'Ena, et de 25 attachés issus des Ira dans les deux administrations centrales.

#### ***G) Synthèse du plan d'action de GRH***

La gestion des ressources humaines en administration centrale est confiée, au sein du secrétariat général, au SAAM, qui a en charge l'allocation et la répartition des ressources en emplois et la gestion des postes.

La cartographie budgétaire des emplois doit alors être complétée par une cartographie des postes et des compétences qui est en cours d'élaboration. Elle est compatible avec le RIME.

#### **Présentation détaillée des politiques de GRH**

Le « plan en faveur de l'attractivité des métiers et des carrières dans l'enseignement supérieur et la recherche » constitue, pour les trois années à venir, le schéma de la politique de GRH du ministère. À ce titre, il fait l'objet d'une présentation préalable à celle proposée par la lettre du 12 décembre 2008.

## **V. Plan en faveur de l'attractivité des métiers et des carrières dans l'Enseignement supérieur et la Recherche**

Sont inscrites dans les objectifs du plan : la satisfaction des besoins en compétences exprimés par les services, comme la personnalisation de la gestion des agents publics. Le plan aura donc des conséquences sur la plupart des questions posées dans la lettre du 12 décembre 2008 (recrutement, évaluation, promotion, rémunération des responsabilités et de la performance, et gestion du temps de travail) ; il importe d'entamer ces développements en exposant le renforcement du rôle des établissements d'enseignement supérieur dans la gestion de leurs ressources humaines et la modification du décret n° 84-431 du 6 juin 1984.

### ***Renforcement du rôle des établissements d'enseignement supérieur dans la gestion de leurs ressources humaines et modification du décret n° 84-431 du 6 juin 1984***

La loi LRU a doté les universités et leurs conseils d'administration de prérogatives nouvelles en matière de gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre de ces compétences impliquait l'adoption d'un décret modifiant le décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences (le décret de 1984). Le décret en date du 23 avril 2009 comporte une série de mesures visant à renforcer le rôle des établissements d'enseignement supérieur dans la gestion de leurs ressources humaines.

### **Clarification, actualisation et extension des missions des enseignants-chercheurs**

En premier lieu, le texte clarifie et actualise les missions des enseignants-chercheurs, qui sont élargies à deux nouveaux domaines : l'aide à l'insertion professionnelle et l'expertise en matière de recherche.

Les enseignants-chercheurs participent à l'élaboration, par leur recherche, et assurent la transmission, par leur enseignement, des connaissances au titre de la formation initiale et continue incluant, le cas échéant, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ils assurent la direction, le conseil, le tutorat et l'orientation des étudiants et contribuent à leur insertion professionnelle. Ils organisent leurs enseignements au sein d'équipes pédagogiques, dans tous les cursus universitaires, et en liaison avec les milieux professionnels. Ils établissent à cet effet une coopération avec les entreprises publiques ou privées. Ils concourent à la formation des maîtres et à la formation tout au long de la vie.

Ils ont également pour mission le développement, l'expertise et la coordination de la recherche fondamentale, appliquée, pédagogique ou technologique ainsi que la valorisation de ses résultats. Ils participent au développement scientifique et technologique en liaison avec les grands organismes de recherche et avec les secteurs sociaux et économiques concernés. Ils contribuent à la coopération entre la recherche universitaire, la recherche industrielle et l'ensemble des secteurs de production.

Ils contribuent au dialogue entre sciences et société, notamment par la diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique. Ils peuvent concourir à la conservation et l'enrichissement des collections et archives confiées aux établissements et peuvent être chargés des questions documentaires.

Ils contribuent, au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale, à la transmission des connaissances et à la formation à la recherche et par la recherche.

Ils contribuent également au progrès de la recherche internationale. Ils peuvent se voir confier des missions de coopération internationale.

Ils participent à la vie collective des établissements et aux conseils et instances.

**Annexe 1 : Simulation des prévisions des sorties définitives d'enseignants-chercheurs de 2008 à 2017**

Professeurs des universités																	
Discipline	Effectifs de référence	Moyenne annuelle 2008-2012	%	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne annuelle 2013-2017	%	2013	2014	2015	2016	2017	Total 2008 à 2017	%
	Droit	2 233	94	21,2 %	58	91	101	102	121	94	21,1 %	137	108	87	74	66	945
Lettres	4 230	291	34,5 %	226	303	309	306	314	276	32,7 %	319	290	271	254	249	2 841	67,2 %
Sciences	7 676	403	26,3 %	374	450	420	397	378	275	17,9 %	342	295	252	248	239	3 395	44,2 %
Pharma.	595	19	30,6 %	36	40	36	37	33	28	23,5 %	36	31	29	22	22	322	54,1 %
Médecine	3 732	162	21,7 %	128	134	170	187	192	168	22,6 %	190	188	165	152	147	1 653	44,3 %
Odonto.	122	8	34,4 %	9	5	11	8	9	4	17,2 %	4	4	4	6	3	63	51,6 %
<b>Total</b>	<b>18 588</b>	<b>997</b>	<b>26,8 %</b>	<b>831</b>	<b>1 023</b>	<b>1 047</b>	<b>1 037</b>	<b>1 047</b>	<b>846</b>	<b>22,8 %</b>	<b>1 028</b>	<b>916</b>	<b>808</b>	<b>756</b>	<b>726</b>	<b>9 219</b>	<b>49,6 %</b>

Maîtres de conférences																	
Discipline	Effectifs de référence	Moyenne annuelle 2008-2012	%	2008	2009	2010	2011	2012	Moyenne annuelle 2013-2017	%	2013	2014	2015	2016	2017	Total 2008 à 2017	%
	Droit	5 189	130	12,6 %	109	126	133	137	149	116	11,3 %	139	128	114	102	101	1 238
Lettres	10 591	306	14,5 %	281	310	298	320	324	279	13,2 %	318	295	269	268	247	2 930	27,7 %
Sciences	17 266	411	11,9 %	466	466	405	379	340	246	7,1 %	306	259	234	219	212	3 286	19,0 %
Pharma.	1 250	43	17,2 %	42	46	42	42	43	49	12,3 %	39	34	29	26	26	369	29,5 %
Médecine	1 726	66	19,2 %	46	42	60	92	92	55	16,0 %	68	62	55	50	42	609	35,3 %
Odonto.	415	10	12,3 %	2	8	14	14	13	10	13,0 %	12	17	6	6	13	105	25,3 %
<b>Total</b>	<b>36 437</b>	<b>968</b>	<b>13,3 %</b>	<b>946</b>	<b>998</b>	<b>952</b>	<b>984</b>	<b>961</b>	<b>739</b>	<b>10,1 %</b>	<b>882</b>	<b>795</b>	<b>707</b>	<b>671</b>	<b>641</b>	<b>8 537</b>	<b>23,4 %</b>

Source: Fichier Gesup2, MEN-MESR DGRH A1-1, Juin 2008.

**Annexe 2 : Répartition des personnels Biatoss par filières, corps, catégories, selon qu'ils relèvent d'un ministre et/ou sont gérés par l'un ou l'autre ministère**

		Catégorie	Total personnes physiques	Personnes physiques rémunérées sur chaque mission	
				Scs.	Sup.
Relèvent du ministre de l'Éducation nationale			85 619	66 631	18 988
<i>Dont, dans la filière « administrative »</i>			<b>66 085</b>	<b>48 055</b>	<b>18 030</b>
dont corps	Attachés d'administration de l'EN et de l'enseignement supérieur	A	10 040	7 524	2 516
	Secrétaires administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	B	19 136	14 545	4 591
	Adjoints administratifs de l'EN et de l'enseignement supérieur	C	36 909	25 986	10 923
<i>Dont, dans la filière « laboratoire »</i>			<b>5 929</b>	<b>5 917</b>	<b>12</b>
dont corps	Techniciens de laboratoire	B	560	560	
	Adjoints techniques de laboratoire	C	5 369	5 357	12
<i>Dont, dans la filière « médico-sociale »</i>			<b>11 926</b>	<b>11 352</b>	<b>574</b>
dont corps	Médecins Éducation nationale-conseillers techniques	A	127	127	
	Médecins Éducation nationale	A	1 265	1 265	
	Conseillers techniques de service social	B	474	420	54
	Infirmières	B	7 331	7 026	305
	Assistants de service social	B	2 729	2 514	215
<i>Dont, dans la filière « ouvrière »</i>			<b>1 679</b>	<b>1 307</b>	<b>372</b>
dont corps	Techniciens de l'Éducation nationale	B	33	33	
	Adjoints techniques des établissements d'enseignement	C	1 646	1 274	372
Relèvent du ministre de l'Enseignement supérieur			42 315	3 681	38 634
<i>Dans la filière « ITRF »</i>			<b>37 846</b>	<b>3 681</b>	<b>34 165</b>
dont corps	Ingénieurs de recherche	A	2 397	509	1 888
	Ingénieur d'études	A	6 892	1 160	5 732
	Assistants ingénieurs	A	2 892	285	2 607
	Techniciens de recherche et de formation	B	8 969	1 080	7 889
	Adjoints techniques de recherche et de formation	C	16 691	645	16 046
	Secrétaires administratifs de recherche et de formation	B	5	2	3
<i>Dans la filière « bibliothèque »</i>			<b>4 469</b>	<b>0</b>	<b>4 469</b>
dont corps	Conservateurs généraux des bibliothèques	A	92		92
	Conservateurs des bibliothèques	A	854		854
	Bibliothécaires	A	485		485
	Bibliothécaires adjoints spécialisés	B	922		922
	Assistants des bibliothèques	B	304		304
	Magasinières des bibliothèques	C	1 812		1 812
Relèvent des deux ministres			127 934	70 312	57 622

Sources : Agora-Poppee Itarf - Poppee BIB – 1<sup>er</sup> Février 2009.

### Annexe 3 : Simulation des prévisions des sorties définitives de Biatoss de 2009 à 2011

Corps	Prévisions de départs						Total
	en 2009		en 2010		en 2011		
	Retraites	Décès, démissions, radiation	Retraites	Décès, démissions, radiation	Retraites	Décès, démissions, radiation	
Adaenes	127	5	129	5	125	5	396
Saenes	255	10	254	10	244	10	783
Adjenes	403	25	414	25	402	25	1 294
<b>Total filière ADM</b>	<b>785</b>	<b>40</b>	<b>797</b>	<b>40</b>	<b>772</b>	<b>40</b>	<b>2 474</b>
IGR	63	5	65	5	61	5	204
IGE	195	8	200	8	200	8	619
ASI	54	2	55	2	54	2	169
TCH	288	13	298	13	298	13	923
ADT	463	19	484	19	472	19	1 476
<b>Total filière ITRF</b>	<b>1 062</b>	<b>47</b>	<b>1 102</b>	<b>47</b>	<b>1 086</b>	<b>47</b>	<b>3 391</b>
C. G. BIB	7	1	6	1	5	1	21
C. BIB	24	3	26	3	24	3	83
BIB	12	2	12	2	13	2	43
BAS	24	2	22	2	21	2	73
Assistants BIB	8	2	6	2	4	2	24
MAG	35	5	37	5	32	5	119
<b>Total filière BIB</b>	<b>111</b>	<b>15</b>	<b>109</b>	<b>15</b>	<b>99</b>	<b>15</b>	<b>364</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 958</b>	<b>102</b>	<b>2 008</b>	<b>102</b>	<b>1 957</b>	<b>102</b>	<b>6 229</b>
	<b>95 %</b>	<b>5 %</b>	<b>95 %</b>	<b>5 %</b>	<b>95 %</b>	<b>5 %</b>	

# Ministères économique et financier



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les ministères économique et financier - 2009

Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011

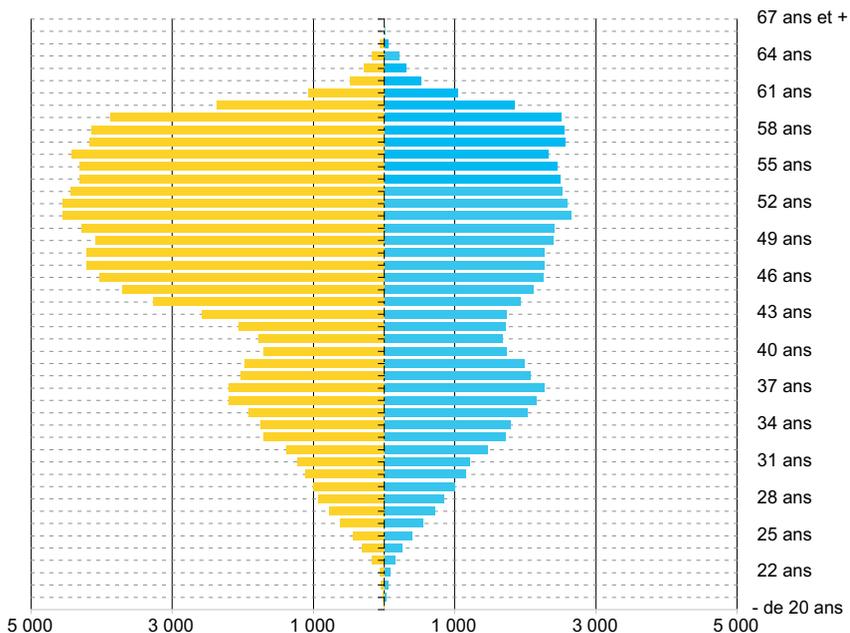
### I. Analyse de la structure des effectifs

En 2007, le vieillissement de la pyramide des âges se poursuit. L'âge moyen des agents s'établit à 46,6 ans en 2007 (contre 46,1 ans en 2006 et 45,8 ans en 2005).

Toutes catégories confondues, l'âge moyen des agents féminins demeure plus élevé que celui des hommes (47,3 ans pour les femmes, 45,6 ans pour les hommes). En revanche, si l'âge moyen des hommes est plus faible que celui des femmes pour les catégories B et C, on observe une situation inverse pour les catégories A+ et A : les hommes y sont en moyenne plus âgés, respectivement de 2,5 et 2,3 ans.

La pyramide des âges des agents est le produit des politiques de recrutements passés. Elle est notamment largement impactée par les recrutements importants, qui ont eu lieu du début des années soixante-dix jusqu'au milieu des années 1980.

#### Pyramide des âges par sexe



Outre le poids important des agents âgés de 50 ans et plus, la structure d'âge des agents rend également perceptible la concentration importante d'agents des ministères dans la tranche d'âge 35-49 ans.

Cela se vérifie tant pour les femmes (41,5 % d'entre elles se situent dans cette tranche d'âge) que pour les hommes (43 %).

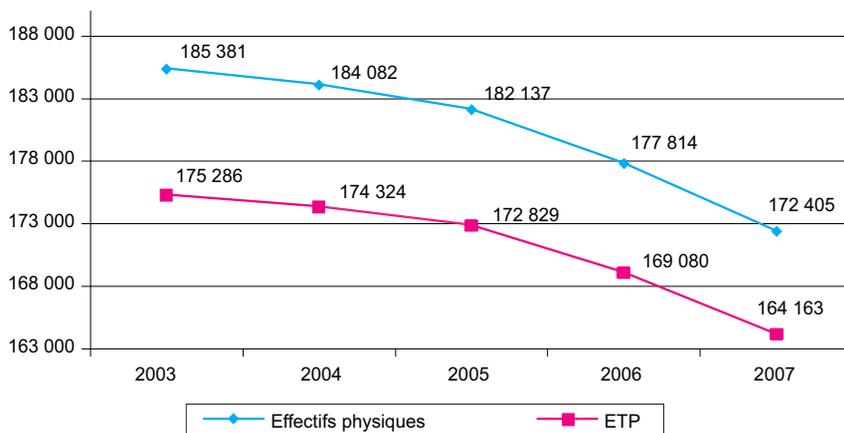
La part des « 50 ans et plus » représente 44,5 % des agents des ministères financiers (47 % des agents féminins et légèrement plus de 40 % des agents masculins). Le vieillissement de la population est perceptible pour les quatre catégories d'emploi.

L'étude des pyramides des âges par catégorie permet cependant de relever des différences notables dans les structures démographiques :

- la catégorie A+ se distingue par une forte concentration des agents sur des classes d'âge ciblées (24,6 % des agents sont âgés de 57 à 61 ans) ;
- la catégorie A connaît une distribution plus homogène des agents par tranche d'âge, même si l'on constate deux pics pour les agents âgés de 50-53 ans et 57-59 ans ;
- la catégorie B présente une concentration fortement marquée des classes d'âge comprises entre 50 et 60 ans ;
- enfin, la catégorie C est plus concentrée sur les classes d'âge comprises entre 45 et 60 ans.

De 2003 à 2007, à périmètre constant, les effectifs payés des ministères financiers ont évolué de façon tendancielle à la baisse, passant de 185 381 à 172 405, soit une diminution de 7 % des effectifs (-12 976 agents).

### Évolution des effectifs ministériels entre 2003 et 2007 (en EP et en ETP)

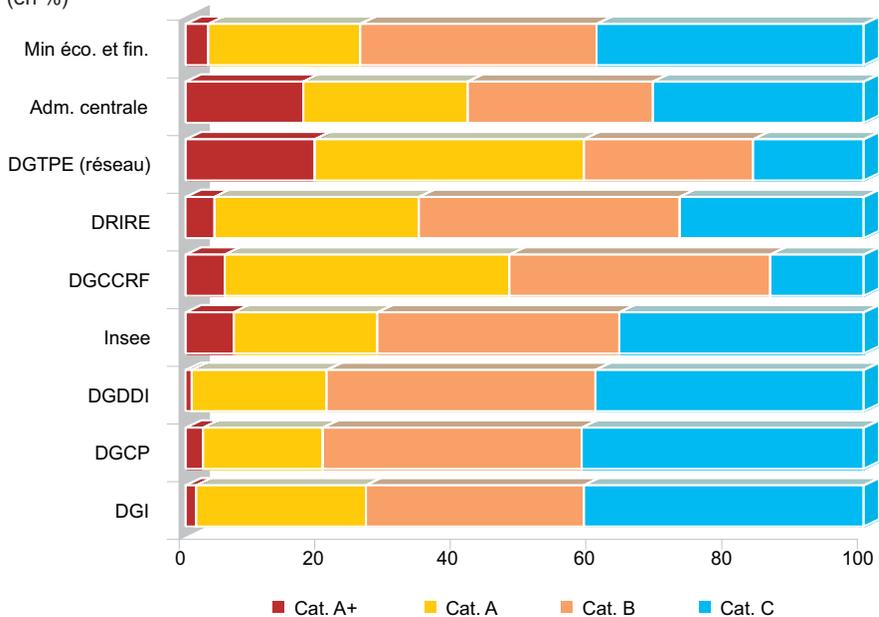


La diminution significative des effectifs ministériels est la traduction du remplacement partiel des départs en retraite, départs qui se sont accrus au cours des trois dernières années. Cette baisse est intervenue dans le cadre des contrats pluriannuels de performance (CPP), qui ont démontré la possibilité de dégager des marges de productivité significatives en maintenant voire en améliorant la qualité de service, de gestion des ressources humaines et les conditions de travail grâce à la mise en place d'organisations, de processus et de systèmes d'information optimisés.

En 2007, les agents de catégorie A+ représentent 3,4 % des effectifs, la catégorie A 22,4 %, la catégorie B 34,8 %, et la catégorie C 39,4 %.

### Structure catégorielle des effectifs payés en 2007

(en %)



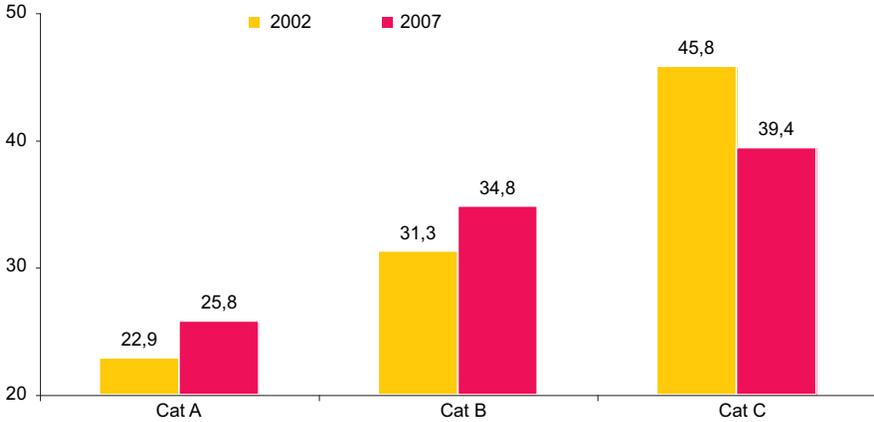
La baisse des effectifs s'accompagne d'une requalification des emplois, engagée depuis plusieurs années, qui a modifié la structure catégorielle.

En cinq ans, la part des agents de catégorie C a vu son volume diminuer de plus de 17 % (soit 12 250 agents), même si de fortes disparités sont toutefois à noter entre les différentes directions des ministères financiers.

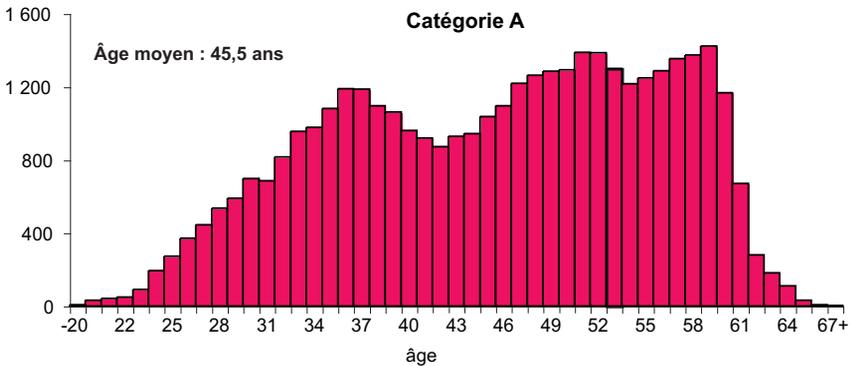
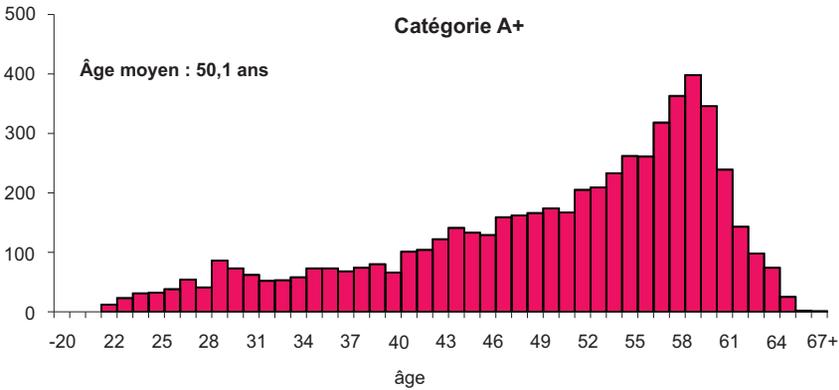
Cette évolution, couplée aux effets des plans de requalification et des politiques de recrutement sur la période 2002-2007 intervenus dans le cadre des CPP précités, a entraîné une modification sensible du pyramidage catégoriel.

Évolution de la structure catégorielle 2002-2007

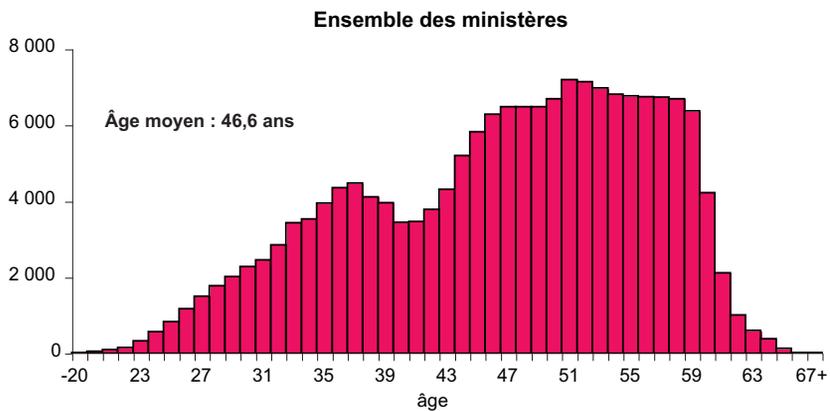
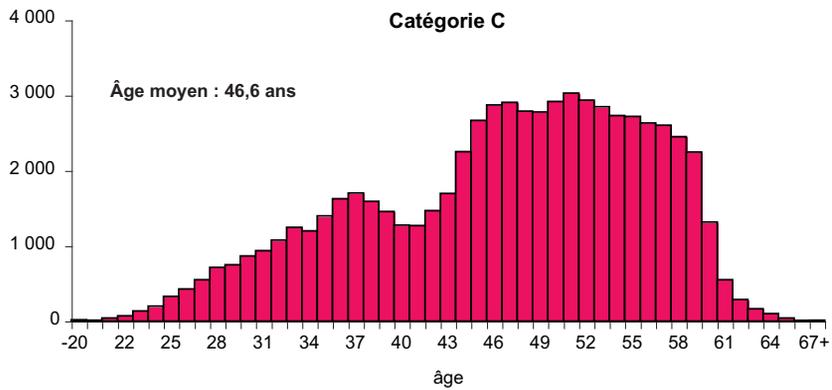
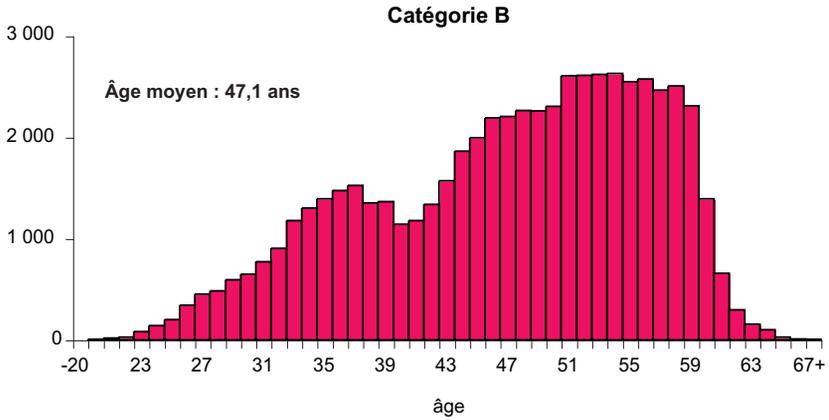
(en %)



Annexe : Pyramides des âges par catégorie



## Plans GPRH des ministères

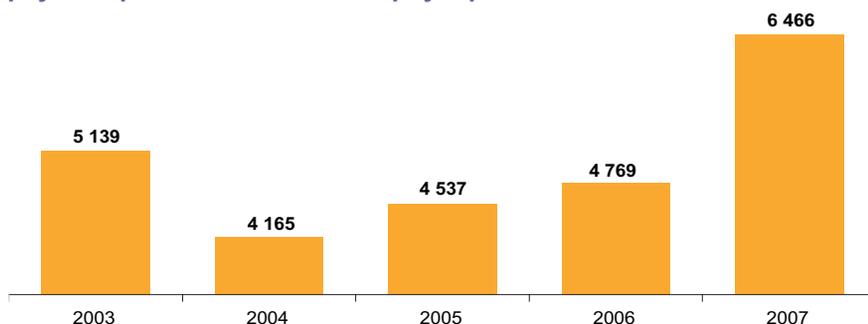


## II. Vieillessement de la structure à horizon 2011

### A) Les départs constatés en 2007

En 2007, 6 466 agents ont cessé définitivement leur activité au sein des ministères financiers, correspondant aux départs de 5 762,2 ETP, soit une augmentation de 35,6 % par rapport aux départs définitifs constatés en 2006.

#### Évolution du nombre de départs définitifs d'agents payés depuis 2003 en effectifs physiques



Les départs à la retraite ont représenté en 2007 plus de 92 % des sorties définitives, les autres départs relevant de radiations, démission, décès, licenciements et non renouvellements de contrat.

S'agissant des départs à la retraite, 5 958 agents payés par les ministères financiers ont été admis à faire valoir leurs droits en 2007, soit une augmentation de 1 688 agents par rapport à 2006.

Le volume des départs à la retraite (3,35 % des agents payés au 31/12/2006) et leur augmentation significative depuis 2005 (+63 %) reflète la situation démographique des ministères financiers.

De même, la répartition par catégorie des départs à la retraite correspond globalement à la répartition des effectifs payés des ministères. Les catégories B et C représentent chacune 38 % des départs à la retraite et concernent majoritairement les femmes (49 % des femmes partant à la retraite sont issues de la catégorie C et 40 % de la catégorie B).

Par ailleurs, les agents partis à la retraite en 2007 étaient plus âgés que ceux partis en 2006. En effet, l'âge moyen a, pour la première fois, dépassé les 60 ans en 2007 (60,1 ans contre 59,8 ans l'année précédente).

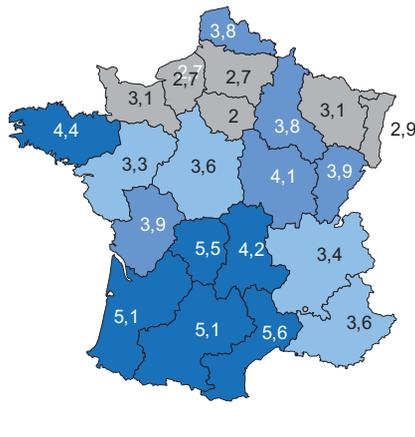
Globalement, les agents partent plus tardivement dans les catégories A+ et A (respectivement 62 ans et 60,8 ans), l'âge moyen de départ des hommes étant dans les deux cas plus élevé que celui des femmes (respectivement +0,5 et +0,6 an).

À l'inverse, les moyennes d'âge de départ à la retraite les plus faibles sont relevées en catégorie C (59,5 ans pour les hommes et 59,7 ans pour les femmes).

Les départs à la retraite sont concentrés dans les régions les plus peuplées : Ile-de-France (17 % des départs), Rhône-Alpes (8 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (8 %). Cependant, l'analyse des taux de départs par région fait apparaître une concentration des départs dans les régions du Sud-Ouest.

### Taux de départs à la retraite par région

(en %)

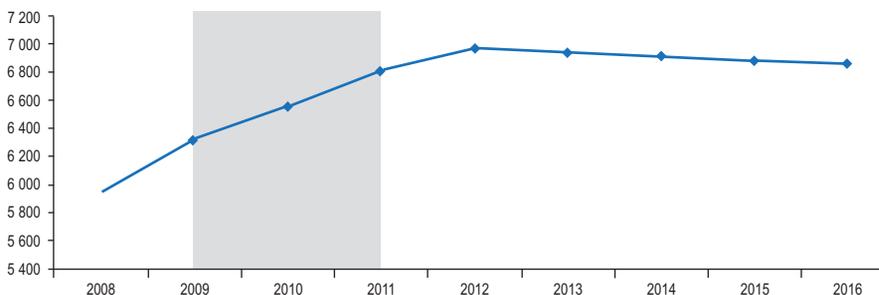


Les taux de départs les plus élevés sont enregistrés en Languedoc-Roussillon (5,6 %), Limousin (5,5 %), Midi-Pyrénées (5,1 %) et Aquitaine (5,1 %).

### B) Les départs à horizon 2011

S'agissant des départs à la retraite, ce sont plus de 17 000 départs (données exprimées en ETP) qui ont attendu sur la période 2009-2011 au sein du MINEIE et du MBCPPF.

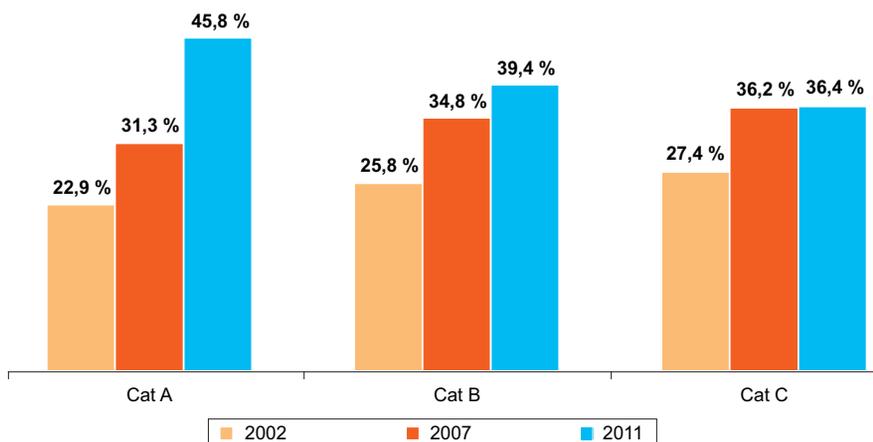
### Projection démographique des départs à la retraite entre 2008 et 2016



Si les résultats des projections démographiques se confirmaient, le remplacement en moyenne d'un départ sur deux dans la période équivaldrait donc à la suppression d'environ 8 500 emplois pour les deux ministères.

Dans le prolongement de l'évolution constatée de la structure catégorielle de 2002 à 2007, les prévisions pour 2011 font apparaître une augmentation de la part des catégories A (+ 1,6 %) et B (+ 1,4 %), d'autant plus sensible dans un contexte de réduction importante des effectifs. À l'inverse, la part de la catégorie C enregistre une diminution de 3 points sur la période 2007-2011.

### Évolution de la structure catégorielle 2002-2007-prévision 2011



Cette recomposition catégorielle de l'emploi ministériel, alliée au mouvement pluriannuel de réduction des effectifs, est susceptible d'induire des conséquences importantes en termes de gestion des ressources humaines et de conditions d'exercice des missions :

- les départs massifs qui vont intervenir au cours des prochaines années peuvent générer une perte de savoir-faire dans les services. Cette situation pourrait être particulièrement sensible dans certaines régions, où près de 50 % des effectifs atteindront l'âge de 60 ans dans les dix prochaines années ;
- le vieillissement de la pyramide des âges pourrait susciter des résistances aux changements (organisationnels ou technologiques) et des freins à la mobilité géographique ou fonctionnelle de la part d'agents moins enclins à modifier leurs modalités de travail à échéance rapprochée de la retraite ;
- une baisse de la qualité des recrutements doit être envisagée du fait des tensions perceptibles dans certains domaines d'emplois qualifiés sur le marché du travail (notamment pour les cadres) ;

- la diminution tendancielle et importante des effectifs de catégorie C va nécessiter l'intensification des efforts menés dans l'informatisation des tâches à faible valeur ajoutée (notamment à travers le déploiement de nouveaux systèmes d'information comme le SIRH ministériel) et pourra conduire à l'externalisation de certaines fonctions logistiques ;
- la mutualisation de certaines fonctions supports au sein de centres de services partagés pourra constituer un moyen de dégager des gains de productivité et de répondre aux enjeux de nécessaire professionnalisation de certains métiers. L'optimisation des fonctions de soutien permettra alors un redéploiement des ressources humaines sur le cœur de métier des différentes directions ;
- dans un contexte de ressources humaines plus rares, il sera nécessaire d'affiner les effectifs-cibles dans le cadre du volet RH des dialogues annuels de gestion, afin de rationaliser la répartition des emplois pour un exercice optimum des missions.

### ***C) L'harmonisation méthodologique pour la réalisation des projections sur les départs à la retraite au sein des ministères***

En raison de la sensibilité particulière des données résultant des projections sur les départs à la retraite, sur lesquelles se fondent notamment les schémas d'emploi pluriannuels et s'élabore le PEA, le Secrétaire général a souhaité engager une démarche visant à définir une méthodologie partagée par toutes les directions des ministères financiers.

L'objectif de ce chantier était triple :

- harmoniser l'ensemble des méthodes de suivi des départs définitifs ;
- fiabiliser les données issues des projections démographiques en les confrontant à de nouvelles sources d'informations ;
- développer la capacité d'analyse qualitative, notamment sur les motifs de départ à la retraite, les incidences des réformes passées et à venir et la perception de ces réformes par les agents.

Sur la base de ces objectifs, trois dispositifs, arrêtés conjointement avec les directions, ont été mis en place début 2009 afin de répondre aux besoins de connaissance des évolutions des départs définitifs à court, moyen et long termes.

#### **1 - Le suivi infra-annuel des départs définitifs**

Une enquête sera menée en janvier et juin chaque année afin d'obtenir une première estimation du volume de départs annuels.

### **2 - L'enquête sur les intentions de départs en retraite à 3 ans**

Une enquête sur les intentions de départs en retraite à 3 ans permettra d'identifier les évolutions prévisibles des comportements des agents pour les départs N+1, N+2, N+3 et de quantifier leur impact en établissant des comparaisons avec les résultats des projections démographiques à 10 ans.

Cette enquête sera effectuée sur la base d'un panel de 600 agents, de toutes catégories, âgés de 55 à 60 ans.

### **3 - Les projections démographiques sur les départs définitifs à 10 ans**

Les projections à 10 ans permettent d'ores et déjà d'obtenir une évolution tendancielle et une estimation du volume global des départs définitifs sur une longue période.

Les données issues de ces trois dispositifs seront confrontées de manière permanente pour donner une meilleure visibilité à moyen et long termes sur les départs en retraite.

## **III. L'évolution des besoins ministériels en compétences**

Si les outils ministériels de GRH en cours de développement - tels que le référentiel des métiers et le nouveau SIRH qui intègrera à terme un module de gestion des métiers et des compétences - ne permettent pas encore d'apporter une connaissance fine ni de fournir une cartographie générale des métiers en sur-effectifs ou en sous-effectifs (les directions disposent toutefois des outils qui leur permettent d'allouer précisément les ressources humaines en fonction des besoins identifiés), les premiers travaux conduits dans le cadre de l'élaboration du répertoire des métiers ministériels ont déjà permis de dégager six domaines d'évolutions transversales impactant les métiers et les compétences de l'ensemble des agents des ministères financiers.

### ***A) L'évolution des compétences relatives aux connaissances***

Les compétences devant significativement évoluer relèvent principalement de l'acquisition, du renforcement ou de la mise à jour :

- de connaissances juridiques et réglementaires : sont concernés les métiers dont les connaissances juridiques et réglementaires constituent le cœur de l'activité (ainsi, dans le cadre d'une judiciarisation croissante de la société, les consultants juridiques de l'administration centrale doivent renforcer leurs compétences liées à l'activité contentieuse), mais aussi des métiers qui devront affiner leur maîtrise des règles, normes et législations qui définissent leur cadre d'activité (par exemple, les officiers de douane judiciaire de la Douane doivent s'adapter en permanence aux évolutions du cadre juridique de leur métier) ;

- de connaissances techniques propres aux différents métiers étudiés : il peut s'agir soit d'une tendance à la spécialisation ou à l'expertise, comme par exemple à la DGFIP pour les gestionnaires de la comptabilité de l'État, soit de l'apparition de compétences dues au développement de nouvelles activités ou à la nécessité de s'adapter à un environnement en mouvement. Ainsi, la nécessité de connaître et comprendre les circuits logistiques des entreprises pour les agents de contrôle de la Douane, tant en matière de contrôle que dans le domaine de l'action économique ;
- de la maîtrise d'outils spécifiques : par exemple, dans le domaine informatique, l'urbanisation des systèmes d'information nécessite, de la part des chefs de service développement, une évolution forte d'une partie de leur activité et l'utilisation de nouveaux outils de modélisation des processus, de cartographie du système d'information...

### ***B) L'évolution des compétences relatives aux méthodes de travail***

Cette évolution repose sur deux axes :

- la professionnalisation et la « standardisation » des méthodes de travail, notamment dans les activités de contrôle. La création de l'Autorité de la concurrence et la suppression de l'UEC courant 2009 vont par exemple induire une évolution significative du métier d'enquêteur concurrence de la DGRRF ;
- la capacité à renforcer et faire vivre une démarche d'assurance qualité. Les méthodes de travail des responsables qualité des ministères financiers devront s'adapter au développement de la programmation et du ciblage dans la mise en œuvre de toutes les actions, ainsi qu'au développement de la certification.

### ***C) L'évolution des compétences relatives aux relations avec de nouveaux interlocuteurs***

Il s'agit, en interne, de développer la capacité à travailler avec d'autres services, afin de partager l'information et d'accroître l'efficacité des actions. Cela implique, pour les agents concernés, une meilleure connaissance de leur environnement, la capacité d'organiser le travail en commun avec d'autres entités, à conduire des réunions et utiliser les outils de communication adéquats. La mise en place d'un fonctionnement en réseau afin de développer et d'entretenir la professionnalisation sera rapidement nécessaire pour répondre au renforcement du rôle des contrôleurs de gestion.

En externe, certains métiers exigent, du fait de la nature plus technique et plus pointue de certains contrôles, une meilleure connaissance des modes de fonctionnement des entreprises, notamment sur le plan commercial,

comptable et logistique, afin d'être capable de discuter avec des responsables d'entreprises de haut niveau.

Concernant l'accueil d'un grand public dont les exigences vont croissant, les agents concernés doivent maîtriser les techniques et les outils d'accueil (en face-à-face et au téléphone) et développer des compétences relationnelles fortes.

### ***D) L'évolution des compétences relatives aux capacités d'analyse et d'évaluation***

Dans un contexte général plus fluctuant et plus complexe, il est attendu des compétences accrues en matière d'audit, de ciblage et d'analyse des flux (d'informations, de biens, de personnes...).

Le repérage et l'analyse des risques potentiels sont également développés, en vue de la production de plans d'actions et de stratégies d'interventions. Ainsi, une mission « maîtrise des risques » vient d'être créée à la DGFIP.

### ***E) L'évolution des compétences relatives aux pratiques managériales***

L'exigence croissante pour l'efficacité de l'action administrative induit un nécessaire renforcement des compétences en management et stratégie (capacité à gérer et suivre un budget en fonction des objectifs et des résultats à atteindre, à monter un plan d'action, à évaluer le personnel en fonction des résultats atteints...).

Par ailleurs, les restructurations des services engagées à court et moyen termes et l'optimisation de l'exercice des missions confèrent au manager un rôle accru en matière d'accompagnement du changement afin de donner du sens aux réformes.

Enfin, la réorganisation de la fonction RH et la mise en œuvre des PESE vont repositionner le manager dans le domaine RH vis-à-vis de ses collaborateurs.

### ***F) L'évolution des compétences relatives au suivi d'activités***

Le développement de chantiers transversaux et à durée limitée va se traduire par un essor du management par projet et des approches qualité, aussi bien dans les domaines immobiliers ou en informatique qu'en matière de « cœur de métiers », dans le cadre des restructurations de services ou les réorganisations de missions.

**Exemples d'initiatives directionnelles  
mises en œuvre pour accompagner l'évolution des métiers  
dans le cadre des réformes**

**1. L'identification des métiers de la branche « opérations commerciales » à la DGDDI**

Dans le cadre de la réforme de la branche « opérations commerciales », la Douane a mis en place plusieurs groupes de réflexion, dont l'un était consacré à l'émergence des nouveaux métiers. Le groupe de travail, composé de représentants de la sous-direction du personnel, des services déconcentrés et des écoles, a identifié 9 métiers, qui ont fait l'objet d'une description fondée sur la maquette de fiche « emploi-référence » utilisée pour le RIME : correspondance statutaire (A+, A, B ou C), activités principales, compétences associées.

Les travaux, conduits sur la base du « Livre blanc » consacré à l'évolution des missions de la DGDDI, ont permis de dégager les besoins en nouvelles compétences ou les renforcements nécessaires des connaissances ou des savoir-faire dans plusieurs domaines : connaissance des entreprises, nature des flux internationaux, travail en réseau aux niveaux communautaire et national, capacité à cibler et analyser le trafic.

Ces compétences ont ensuite été cartographiées par type et par métier en vue de l'élaboration de modules de formation métier, qui ont été intégrés à l'issue de la formation initiale, afin d'accompagner la prise de poste, et qui sont également proposés aux agents dans le cadre d'une évolution de carrière. Parallèlement, la clarification des compétences attendues permet d'orienter les recrutements sur des profils déterminés.

**2. L'identification des métiers de la comptabilité de l'État à l'ex-DGCP**

Au sein de l'ex-DGCP, la réflexion « métier » s'est initialement inscrite dans la logique de spécialisation mise en œuvre dans le réseau (pôles de compétences, trésoreries spécialisées, centres d'encaissement...), ce qui a conduit à identifier les métiers jugés les plus évolutifs : les métiers de la comptabilité de l'État.

Après un recensement des agents de toutes catégories exerçant les 19 activités relevant de la comptabilité de l'État, les responsables RH des trésoreries générales ont été chargés de recueillir les principales caractéristiques de cette population (âge, sexe, niveau de diplôme, détention d'un diplôme de comptabilité, ancienneté dans le poste...), sur la base d'un document mis au point dans le cadre de la démarche Gpeec ministérielle.

Par ailleurs, une étude a été menée autour des métiers de « chef de service comptabilité de l'État » et « chef de service dépenses de l'État », afin d'identifier les compétences actuellement mises en œuvre par ces agents et celles qu'ils devront détenir à moyen terme.

Ces travaux ont permis d'élaborer des formations d'adaptation aux métiers, intégrant des parcours de formation personnalisés, et de mieux cibler les profils adaptés aux besoins de recrutement.



**Ministère de l'Intérieur,  
de l'Outre-mer  
et des Collectivités territoriales  
(hors Police)**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Intérieur, Outre-mer et Collectivités territoriales (hors Police) - 2009**

### **Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011**

La révision générale des politiques publiques (RGPP) et la mise en œuvre, pour la période 2009-2011, des réductions d'effectifs ont conduit le ministère à reconstruire un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines (RH). L'objectif est d'accompagner l'impact des mesures RGPP sur les effectifs et de construire un processus de transformation RH visant à mettre en adéquation l'allocation des effectifs et les missions renouvelées. Pour mener à bien ce travail, le ministère a bénéficié de juin à décembre 2008 du concours de la direction générale de la modernisation de l'État (DGME) et de cabinets de consultants.

#### **Précisions méthodologiques**

Les principes fondamentaux de la démarche de transformation RH reposent sur l'identification, mesure par mesure, des impacts RH, sur l'analyse de l'adéquation entre le nombre de départs à la retraite et l'objectif de réduction des effectifs et sur l'identification des marges de manœuvre RH ministérielles, voire interministérielles, pour faire correspondre les mobilités, autant que possible, aux besoins en compétences.

### **I. Une démarche de gestion prévisionnelle fondée sur les compétences et visant à rechercher des passerelles de mobilité**

Compte tenu des réductions d'effectifs, la gestion par les compétences revêt aujourd'hui une importance essentielle. La démarche de transformation RH s'appuie sur cet objectif.

Le diagnostic de l'existant, à l'origine de la base de données sur laquelle reposent les travaux, a ainsi été réalisé, en juillet 2008, à partir d'une enquête de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec) sur la répartition des effectifs par emploi-type du référentiel du ministère et les flux de départs en retraite par emploi-type, chaque emploi-type listant les compétences principales mises en œuvre sur l'emploi.

Une fois l'impact des mesures RGPP mesuré par emploi-type et le rapprochement effectué avec les départs en retraite prévus pour cet emploi-type, la seconde partie de la démarche a consisté à identifier des passerelles de mobilités vers des emplois de débouchés pour les agents en sureffectifs.



Dans le cadre de la substitution de personnels administratifs ou techniques à des actifs de police ou de gendarmerie, la police et la gendarmerie auront, au-delà des remplacements des départs à la retraite, et nonobstant les réformes propres à ces périmètres, de forts besoins de recrutements pour les années à venir, dont une partie pourra notamment constituer des débouchés pour les personnels de préfectures et de sous-préfectures, au sein de leur bassin d'emploi, d'autant plus aisément que des proximités en termes de métiers ont pu être identifiées.

Cette mobilité sera facilitée. En effet, s'agissant de la Police nationale, les corps de secrétaires administratifs et d'adjoints administratifs de la Police nationale seront fusionnés au 1<sup>er</sup> janvier 2010 avec ceux des agents de préfectures et d'administration centrale. Du fait du rattachement de la Gendarmerie nationale au ministère, les personnels civils servant dans les structures de gendarmerie seront désormais quant à eux recrutés dans les corps gérés par la direction des ressources humaines.

La démarche de transformation RH a permis une première identification de ces emplois et de leur localisation, département par département.

Une base de données unique a été constituée pour l'ensemble du périmètre selon la méthode suivante :

- pour les préfectures et les sous-préfectures, l'enquête à l'origine de la base de données repose sur la ventilation des effectifs au sein des emplois-type du référentiel des emplois-type et des compétences. L'ensemble des préfectures ont été interrogées pour une ventilation des effectifs au 30 juin 2008. Les données sont en effectifs physiques, un même agent étant au maximum rattaché à deux emplois-type, au prorata du temps de travail passé sur chacun des emplois-type ;
- pour les services de la Police nationale, les effectifs ont été renseignés par les directions centrales de la Police nationale et les SGAP, soit directement à partir des emplois-type du référentiel, soit en utilisant une table de correspondance intégrant le corps, l'affectation et la famille de métiers. Certains emplois-type, non présents dans le référentiel, comme chargé ou responsable de l'instruction des dossiers (contraventions...), ont été ajoutés ;
- pour les services de la Gendarmerie nationale, les effectifs ont été classés sur la base du référentiel du ministère de la Défense, Morgane. Une table de correspondance avec la matrice métiers du ministère de l'intérieur a été élaborée. Seuls quelques emplois n'ont pas trouvé de correspondance et ont dû rester identifiés comme tels.

### **III. Les conventions retenues pour l'exercice**

#### ***A) Les prévisions de départ à la retraite***

Pour les préfectures, les départs ont été renseignés par emploi-type, avec pour convention de retenir l'âge moyen de départ en retraite constaté en 2007, soit 60 ans, pour l'année d'imputation du départ, lorsque celle-ci n'est pas connue. Cette règle ne permet pas, par conséquent, de prendre en compte d'éventuelles spécificités par métier ou services.

Pour les services de la Police et de la Gendarmerie nationale, les départs en retraite ont été calculés sur la base des statistiques moyennes par statut et par catégorie, pondérées s'agissant de certaines directions de la Police nationale par leurs déclarations.

L'ensemble de ces prévisions ont été ajustées pour tenir compte du trimestre supplémentaire d'annuité à partir de 2009. Les départs en retraite prévisionnels de chaque année ont ainsi été comptabilisés à hauteur de 25 % sur l'année suivante.

#### ***B) Calcul des effectifs cibles des préfectures***

La définition des effectifs cibles à horizon 2011 pour les missions impactées par la RGPP a été réalisée pour chaque département en tenant compte de l'effort global de réduction d'emplois à accomplir, du volume de départs en retraite et, le cas échéant, des ratios de la préfecture par rapport à une série d'indicateurs de productivité.

Les réformes suivantes ont ainsi fait l'objet de mesures d'impact : contrôle de légalité, CNI et passeports, cartes grises, mutualisation de la RH, des standards et des SIC, rationalisation de la logistique technique et immobilière.

#### ***C) Hypothèses retenues pour les substitutions en Police et en Gendarmerie nationales***

Les requalifications de postes tenus par des personnels actifs dans la Police nationale ont été identifiées par le biais d'une enquête sur l'organisation cible auprès des différentes directions. Les prévisions expriment un potentiel tenant compte de la nécessité de conserver des actifs sur certains postes pour leur connaissance opérationnelle ou leur compétence métier.

Les substitutions au sein de la Gendarmerie nationale à horizon 2011 correspondent à un palier dans le passage de 2 000 à 6 000 civils sur 10 ans. La DGGN a fixé une cible à horizon 2011, en concertation avec les régions de gendarmerie et les directions. Cette cible a été corrigée de l'impact de la fermeture des 4 écoles de gendarmerie (Montargis, Le Mans, Libourne et Châtelleraut).

#### IV. L'analyse de la structure des effectifs et de leur vieillissement

##### A) Les prévisions de départ à la retraite

- 54 % des effectifs sont répartis sur trois domaines fonctionnels (logistique immobilière et technique, services aux usagers, administration générale et ressources humaines) ;

Domaine fonctionnel	Effectif physique au 30/06/2008		
Logistique immobilière et technique	10 448	18,6 %	} 54 %
Service aux usagers	10 149	18,1 %	
Administration générale	9 663	17,2 %	
Ressources humaines	5 806	10,4 %	} 90 %
Affaires juridiques	5 015	8,9 %	
Gestion budgétaire et financière	3 995	7,1 %	
Élaboration et pilotage des politiques publiques	3 263	5,8 %	
Police technique et scientifique	2 019	3,6 %	
Système et réseaux d'information et de communication	1 839	3,3 %	
Sécurité civile	1 687	3,0 %	
Études et évaluation des politiques publiques	933	1,7 %	} 10 %
Ressources humaines santé et inclusion sociale	642	1,1 %	
Communication	402	0,7 %	
Contrôle	213	0,4 %	} 1,4 %
Justice	20	0,04 %	
<b>Total</b>	<b>56 095</b>	<b>100 %</b>	

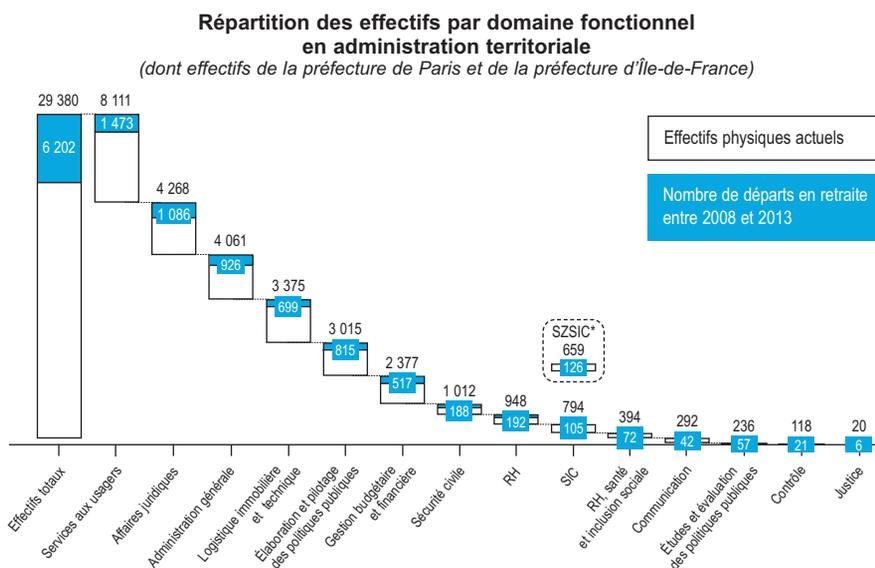
## Plans GPRH des ministères

- plus de 50 % des effectifs sont répartis sur 11 emplois-type parmi les 198 emplois-type recensés sur l'ensemble des périmètres :

Emploi-type	Effectif physique au 30/06/2008	
Assistant administratif	6 096	10,7 %
Agent de restauration - d'intendance	3 494	6,2 %
Gestionnaire ressources humaines	2 983	5,3 %
Agent de maintenance et de manutention	2 909	5,1 %
Agent chargé de la réglementation juridique	2 272	4,0 %
Gestionnaire budgétaire et comptable	2 119	3,7 %
Chargé de la délivrance des titres aux étrangers et de la naturalisation	2 020	3,6 %
Agent d'accueil, opérateur de centre d'appel	1 929	3,4 %
Formateur	1 800	3,2 %
Gestionnaire logistique	1 693	3,0 %
Assistant de direction	1 611	2,8 %
<b>Total</b>	<b>28 924</b>	<b>51,0 %</b>

### B) La structure des effectifs pour l'administration territoriale et son vieillissement

La répartition des départs en retraite pour l'administration territoriale par domaine fonctionnel est la suivante :

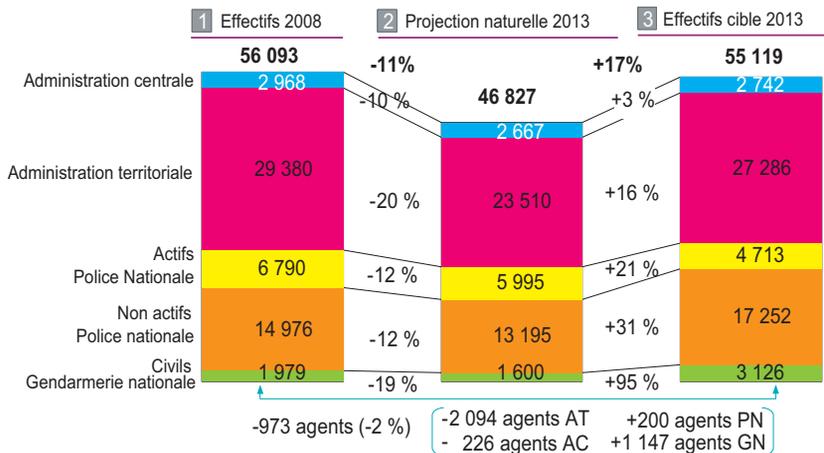


La proportion des flux de départs est variable en fonction des domaines fonctionnels : une diminution de 18 % des effectifs pour les « services aux usagers » par exemple, contre 23 % des effectifs pour les « affaires juridiques ». Ces domaines sont ceux sur lesquels porteront les réformes des titres et du contrôle de légalité.

## V. La détermination de la structure cible des emplois

### A) La structure cible tous périmètres confondus à horizon 2013

Les cibles ont été définies selon la méthode exposée ci-dessus.



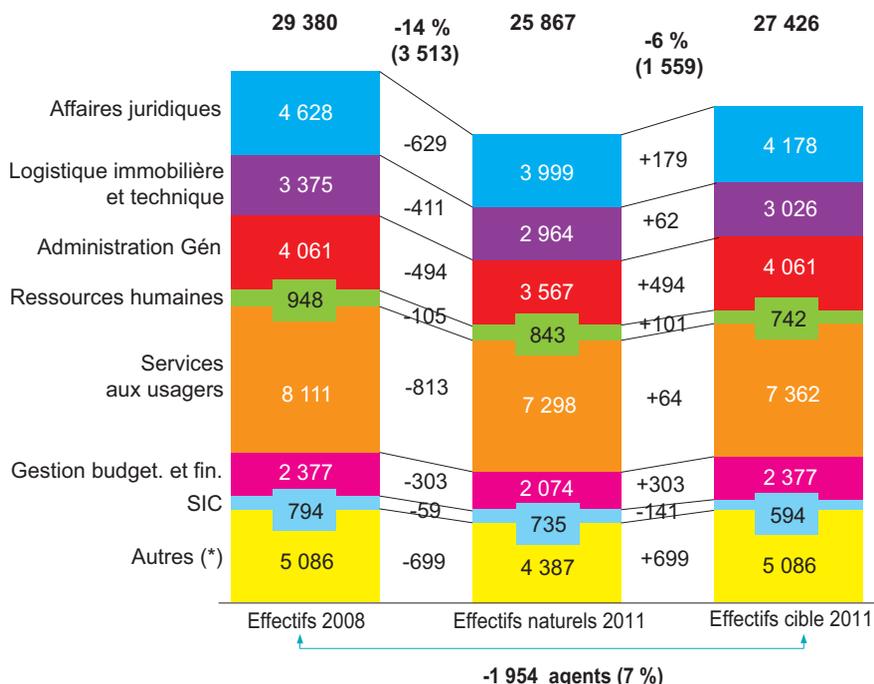
### B) La structure cible par domaine fonctionnel pour les préfetures à horizon 2011

Les cinq domaines fonctionnels concernés par les réformes sont :

- affaires juridiques (contrôle de légalité) ;
- services aux usagers (standard, CNI-passeports, cartes grises) ;
- logistique immobilière et technique (externalisation de la maintenance immobilière, autres fonctions support) ;
- SIC ;
- ressources humaines.

Pour les autres domaines et emplois fonctionnels, les effectifs cibles ont été définis par remplacement intégral des départs en retraite.

Évolution 2008-2011 des effectifs de l'AT



(\*) Autres : élaboration et pilotage des politiques publiques, sécurité civile, RH santé et inclusion sociale, communication, études et évaluation des politiques publiques, contrôle, justice.

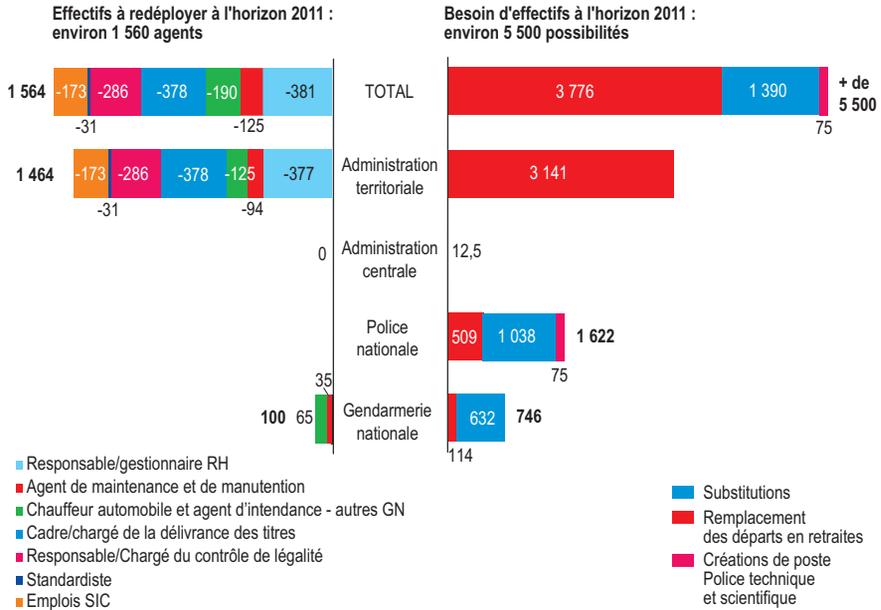
## VI. L'identification des métiers en sureffectifs comparés aux besoins

À l'horizon 2011, plus de 1560 agents seront à réorienter du fait de l'impact de la RGPP sur leurs missions.

Les débouchés sont pour leur part chiffrés à plus de 5 500 emplois, qui se décomposent en deux sous-ensembles :

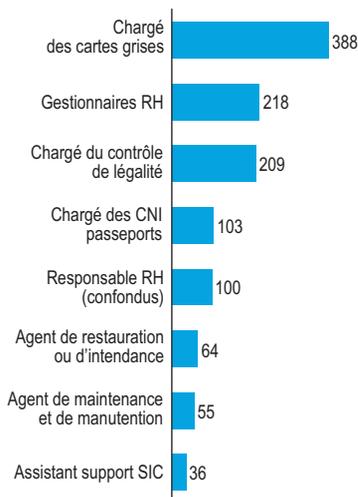
- les remplacements de départs en retraite sur les missions non impactées par la RGPP ;
- les créations de postes administratifs, techniques ou scientifiques dans les périmètres Police et Gendarmerie nationales du fait des processus de substitution.

## Plans GPRH des ministères

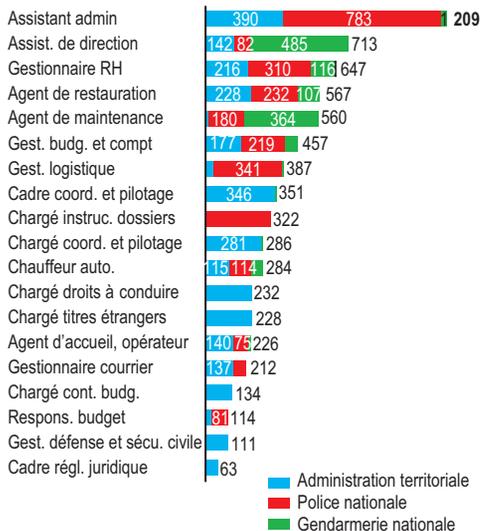


Des perspectives de mobilité ont ainsi pu être identifiées à horizon 2013 entre les principaux emplois en sureffectifs et ceux pour lesquels les besoins seront les plus importants.

Ventilation par emploi - type des principaux excédents de ressources du MIOC d'ici 2013



Ventilation par emploi - type des principaux besoins en ressources du MIOC d'ici 2013





## VII. La synthèse du plan d'action de gestion des ressources humaines

### A) Les données agrégées

Les tableaux ci-dessous récapitulent les conclusions du plan de transformation RH.

Les effectifs dont les missions sont impactées par la RGPP et qui devront changer d'emploi représentent respectivement 1 560 agents à horizon 2011 et 1 480 agents à horizon 2013.

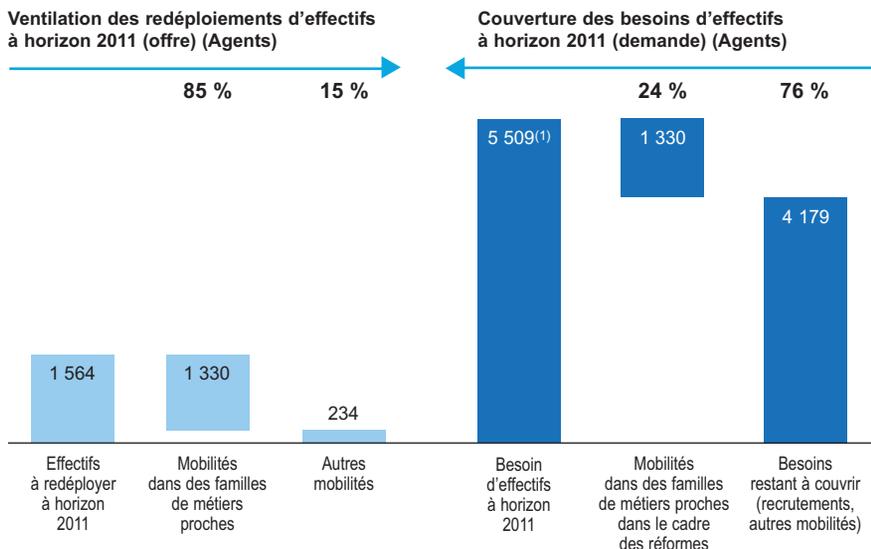
Ces chiffres sont inférieurs aux suppressions d'emplois du fait des départs à la retraite. Ils sont à mettre en regard des besoins aux mêmes horizons, qui s'élèvent respectivement à 5 500 et 7 400 (nombre de vacances de postes). Il convient d'ajouter que, dans le cadre d'une convention retenue avec les périmètres Police et Gendarmerie nationales pour l'exercice, les besoins de ces deux périmètres ont été minorés, notamment pour bien montrer l'importance de la permanence d'un recrutement externe important dans le cadre des processus de substitutions.

Les agents à redéployer pourront donc être réorientés vers ces emplois. D'ores et déjà, tant à horizon 2011 qu'à horizon 2013, des solutions sont envisageables pour plus de 85 % d'entre eux dans des familles de métiers proches. Les 15 % restant pourront également trouver des débouchés parmi ces emplois. Le dispositif de formation dont ils bénéficieront sera simplement plus important.

L'analyse de ces données montre la soutenabilité globale des mesures RGPP pour les personnels exerçant dans les préfectures et sous-préfectures. Cette soutenabilité est liée à la mise en œuvre d'un vaste bassin d'emplois interne entre les différents périmètres du ministère (préfectures, Police et Gendarmerie nationales), sans préjudice de l'élargissement évidemment souhaitable de ce bassin d'emplois à l'interministériel.

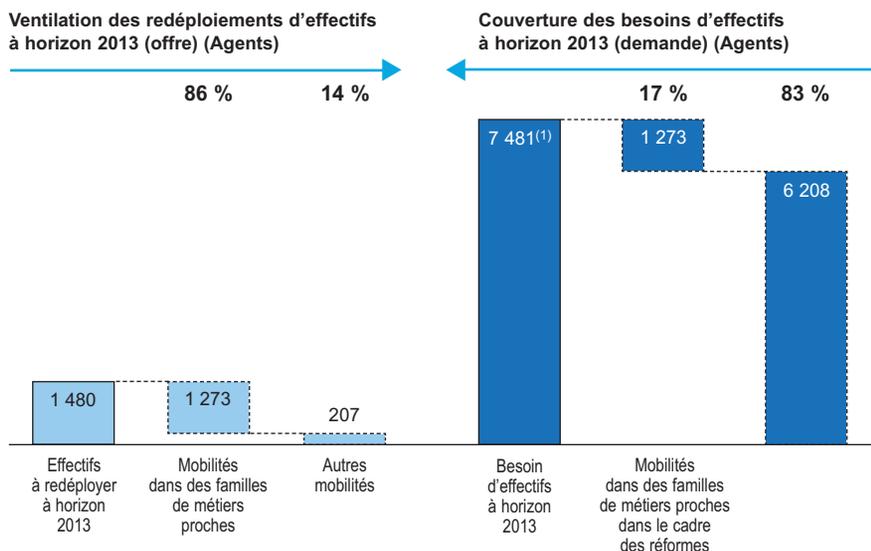
Par ailleurs, si la soutenabilité semble assurée au niveau global, le constat de la faible mobilité géographique des agents rend nécessaire la déclinaison de la démarche au niveau local. La question de la mobilité dans le bassin d'emploi infra-départemental autour chaque sous-préfecture, qui n'a pas été incluse dans l'étude réalisée uniquement jusqu'à la maille départementale, devra notamment être étudiée avec précision par les préfets.

**HORIZON 2011**



(1) Intégrant 1 670 substitutions d'effectifs administratifs prévus en PN et GN et un potentiel d'accueil de 3 140 en administration territoriale ; le besoin d'effectifs PN et GN présenté tient compte des 50 % conservés pour les recrutements externes et la mobilité interne PN et GN.

**HORIZON 2013**



(1) Intégrant 1 670 substitutions d'effectifs administratifs prévus en PN et GN et un potentiel d'accueil de 4 562 en administration territoriale ; le besoin d'effectifs PN et GN présenté tient compte des 50 % conservés pour les recrutements externes et la mobilité interne PN et GN.

***B) Les outils à la disposition des préfets pour décliner la méthode***

Une circulaire du 27 février 2009 relative à la mise en œuvre des mesures RGPP Intérieur précise les éléments de cadrage du plan de transformation RH et indique aux préfets les différents leviers qu'ils pourront utiliser au niveau local pour piloter efficacement les mouvements RH liés à la RGPP.

Pour décliner le plan de transformation RH au niveau départemental, chaque préfet peut s'appuyer sur une **monographie départementale** analysant dans ce ressort les sur et sous-effectifs à horizon 2011 ainsi que les possibilités de passerelles de mobilité, y compris dans les périmètres Police et Gendarmerie nationales. Ces monographies sont transmises en annexe de la circulaire.

Elles se présentent selon le format exposé ci-dessous. La circulaire indique par ailleurs aux préfets les contacts utiles dans les périmètres Police et Gendarmerie nationales.

Un réseau de personnes ressources identifiées et formées en tant que **conseillers mobilité-carrière** constituera un point d'appui essentiel de la réforme. Ces conseillers auront vocation à accompagner les agents pour lesquels une reconversion professionnelle sera nécessaire. (v. partie III.)

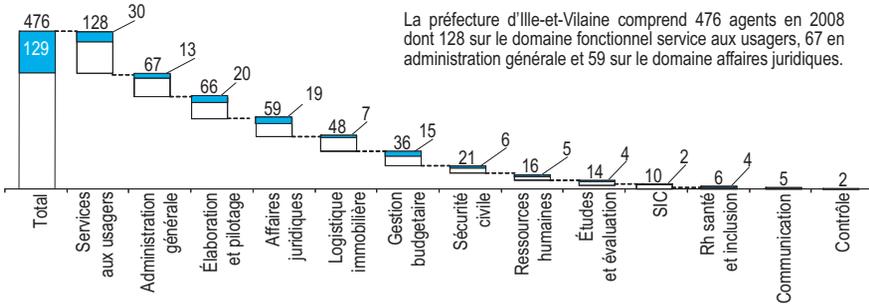
Les conseillers auront également un rôle de premier niveau à jouer dans le cadre du dispositif des parcours individualisés de formation (Parif) mis en place dès 2009 pour accompagner les reconversions. (v. partie III.)

Enfin, la circulaire mentionnera l'appui que les préfets pourront trouver auprès des plateformes RH interministérielles placées au niveau des Sgar afin d'élargir les recherches de mobilité pour les agents au niveau interministériel.

**Différentes parties des monographies départementales**

(exemple : Ille-et-Vilaine)

**A Cartographie des effectifs et départs en retraite**



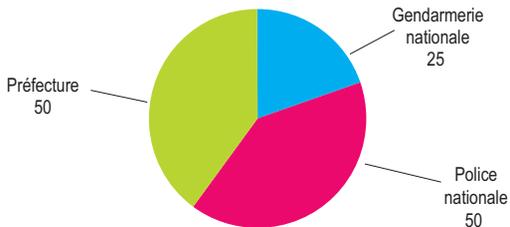
**B Emplois du département confrontés à une situation de sur-effectif/sous-effectif**

le sureffectif potentiel est de 11 agents pour la période 2009-2011. sur 2009-2011 5 des sureffectifs concernent les emplois de chargé du contrôle de légalité et 4 les chargés de la délivrance des cartes grises.

EMPLOI TYPE	EFFECTIF 2008	2009			2010			2011		
		EFFECTIF NATUREL	EFFECTIF CIBLE	SUR-EFFECTIF	EFFECTIF NATUREL	EFFECTIF CIBLE	SUR-EFFECTIF	EFFECTIF NATUREL	EFFECTIF CIBLE	SUR-EFFECTIF
<b>AFFAIRES JURIDIQUES</b>										
Chargé du contrôle de légalité	23,5	22,8	19,7	3,0	21,0	17,0	4,0	20,5	15,1	5,4
<b>LOGISTIQUE IMMOBILIÈRE ET TECHNIQUE</b>										
Agent de maintenance et de manutention	10,0	9,0	8,0	1,0	8,3	6,8	1,5	7,3	6,4	0,8
Agent de restauration - d'intendance	17,0	16,3	15,6	0,6	14,5	14,1	0,4	13,3	13,0	0,3
<b>SERVICES AUX USAGERS</b>										
Cadre chargé des titres CNL, passeports et circulation transfrontalière	1,5	1,5	1,5	0,0	1,5	1,5	0,0	1,5	1,4	0,1
Chargé de la délivrance des cartes grises	26,0	24,0	24,8	-0,8	24,0	22,5	1,5	24,0	20,2	3,8
<b>SYSTÈMES ET RÉSEAUX D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION</b>										
Concepteur-développeur d'applications	2,0	2,0	1,7	0,3	2,0	1,4	0,6	2,0	1,0	1,0
<b>Grand Total</b>	<b>80,0</b>	<b>75,5</b>	<b>71,3</b>	<b>4,2</b>	<b>71,3</b>	<b>63,1</b>	<b>8,1</b>	<b>68,5</b>	<b>57,2</b>	<b>11,3</b>

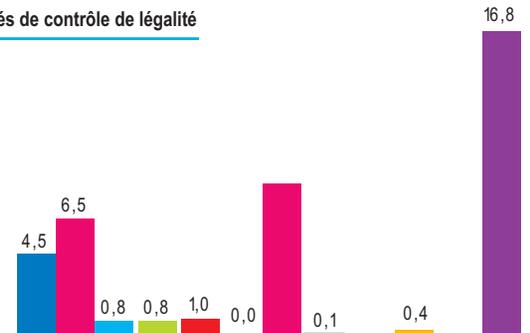
**C Potentiel d'accueil global au sein du département 35 par périmètre**

Le potentiel d'accueil global est de 50 agents au sein de la préfecture, 50 au sein des services de Police et 25 au sein des services de Gendarmerie du département.



**D Passerelles de mobilité pour les chargés de contrôle de légalité**

- Des 6 postes d'assistants administratifs ou des 4 postes de chargés de la réglementation juridiques qui seraient à pourvoir suites aux départs en retraite.
- Des 8 postes d'assistants administratifs de la Police à pourvoir suite à des substitutions d'actifs ou de départs à la retraite.
- Des 16 postes d'assistants de direction de la Gendarmerie à pourvoir suite à des substitutions de militaires ou de départs à la retraite.



**Ministère de l'Intérieur,  
de l'Outre-mer  
et des Collectivités territoriales  
(Police)**



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de l'Intérieur, Outre-mer et Collectivités territoriales (secteur Police) - 2009

### I. Le plan triennal des emplois par métier (2009-2011)

La Police nationale a établi une projection du nombre d'ETPT du programme « Police nationale » par métier et direction sur la période 2009-2011.

	Plafond prévisionnel 2009	Plafond prévisionnel 2010	Plafond prévisionnel 2011
Sécurité publique	95 079	94 410	94 715
Compagnies républicaines de sécurité (DCCRS)	14 528	14 259	14 021
Police judiciaire	7 025	7 025	7 025
Police aux frontières (DCPAF)	9 137	9 083	9 036
Formation de la PN	6 536	6 329	5 331
Administration de la Police nationale (DAPN, SGAP, SAT)	7 048	6 981	6 921
Autres services	6 827	6 795	6 685
<b>Total des ETPT moyens annuels du programme</b>	<b>146 180</b>	<b>144 882</b>	<b>143 734</b>

Cette projection se fonde notamment sur les prévisions de départs à la retraite par type de fonctionnaire, de 2009 à 2011 (hors personnels gérés par le SG) :

	2009			2010			2011		
	Retraites	Autres départs	Total	Retraites	Autres départs	Total	Retraites	Autres départs	Total
5.2.1.1	48	84	132	60	33	93	67	33	100
CC	607	130	737	569	117	686	485	112	597
CEA	1 983	907	2 890	2 641	1 127	3 768	2 621	1 109	3 730
PATS	294	690	984	173	562	735	193	562	755
- dont personnels administratifs	225	538	763	130	418	548	135	419	554
- dont personnels techniques	65	108	173	41	104	145	49	103	152
- dont personnels scientifiques	4	44	48	2	40	42	9	40	49
<b>Total</b>	<b>3 226</b>	<b>2 501</b>	<b>5 727</b>	<b>3 616</b>	<b>2 401</b>	<b>6 017</b>	<b>3 559</b>	<b>2 378</b>	<b>5 937</b>

## II. Le plan de transformation RH

Dans le cadre global de la révision générale des politiques publiques (RGPP), il revient au ministère de l'Intérieur de mettre en œuvre les mandats de réforme concernant l'administration territoriale, portant notamment sur la modernisation et la rationalisation de l'activité des préfetures et des sous-préfetures.

Le plan de transformation des ressources humaines a pour objectif de définir les moyens et les outils de nature à permettre aux préfetures de maîtriser leur réduction d'effectifs.

Ce plan aura par conséquent des incidences sur les emplois en police pour les années 2009 à 2011.

Dans ce contexte de redéploiement, il s'agit pour la Police nationale :

- de prendre en compte les dispositions existantes dans les régions pilotes de redéploiements interministériels (Défense, Agriculture, Intérieur) : le Nord-Pas-de-Calais et la Picardie (zone de défense Nord) ;
- de favoriser les redéploiements notamment dans les zones peu sollicitées à l'occasion des mouvements de mutations ;
- de favoriser les redéploiements dans les zones où les recrutements ont du mal à aboutir ;
- de prendre en compte les nécessités de redéploiements internes provoqués par les restructurations engagées dans les services de police.

## **Ministère de la Justice**



## Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère la Justice - 2009

### I. Un ministère en mouvement

Les différentes restructurations que connaît le ministère de la Justice depuis 2007 (refonte de la carte judiciaire, harmonisation des réseaux territoriaux DAP/PJJ) ont entraîné d'importants redéploiements d'effectifs, rendant doublement primordiaux une rénovation profonde des modes de gestion des ressources humaines et le développement d'une gestion prévisionnelle efficiente.

Face à ces défis, le ministère de la Justice cherche à remodeler sa gestion des ressources humaines et se dote progressivement des outils nécessaires à une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

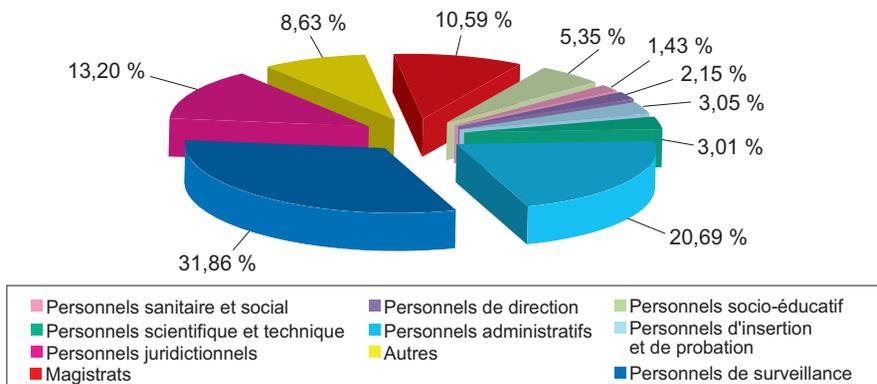
Le SIRH H@rmonie est déployé au sein de toutes les directions depuis janvier 2009. Par ailleurs, une formation-action GPRH, initiée par le secrétariat général et associant toutes les directions chargées de ressources humaines, se déroule de septembre 2008 à avril 2009. Elle a notamment sensibilisé les différents acteurs RH à la nécessité d'élaborer des référentiels en organisation et d'actualiser les répertoires des métiers et des compétences.

Le développement de l'ensemble de ces outils permettra au ministère de la Justice de bénéficier d'une connaissance fine de ses ressources et de pouvoir se projeter dans l'avenir.

Dans l'attente de la finalisation de ces outils, une analyse des effectifs par programme et par corps reste la plus opérationnelle.

### II. Analyse des effectifs par programme

#### Répartition en pourcentage des familles professionnelles au ministère de la Justice



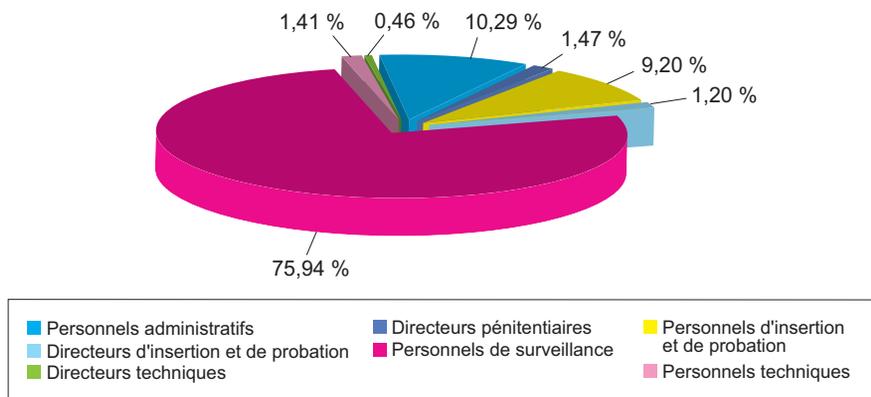
Le ministère de la Justice comprend différentes familles professionnelles regroupant des corps-métiers au service de missions réparties par programme. L'essentiel de ses effectifs est constitué par les personnels de surveillance et les personnels d'insertion et probation (Administration pénitentiaire - 31,86 % et 3,05 %), les magistrats et les personnels juridiques (Justice judiciaire - respectivement 10,59 % et 13,20 %) et les personnels socio-éducatifs (Protection judiciaire de la jeunesse - 5,35 %).

Cette représentation est cependant faussée par la répartition de personnels au service d'une mission donnée dans des corps répertoriés dans d'autres familles professionnelles. Ainsi les corps de directeurs (pénitentiaires, d'insertion et de probation ou protection judiciaire de la jeunesse) ou celui de chefs de service d'insertion et de probation sont comptabilisés dans la famille professionnelle « personnels de direction ».

De ce fait, une approche par programme reste plus représentative de la répartition des personnels au service d'une mission.

### 1 - L'administration pénitentiaire (programme 107)

#### Répartition des effectifs de la DAP suivant les filières métiers



Les personnels de surveillance et les personnels d'insertion et de probation (directeurs et chefs de service compris) représentent plus de 86 % des effectifs.

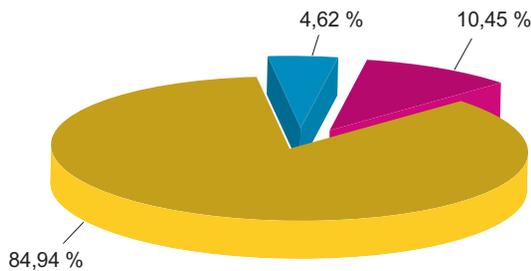
Les personnels administratifs représentent 10,29 % des personnels employés à la DAP. Le recentrage des services d'insertion et de probation sur leur cœur de métier devrait cependant rendre vraisemblablement nécessaire un renforcement de ces structures en personnels administratifs. De plus, le développement d'une politique d'intensification des placements

sous surveillance électronique est également susceptible de faire évoluer le positionnement des services d'insertion et de probation dans le paysage pénitentiaire.

### ● La filière de surveillance

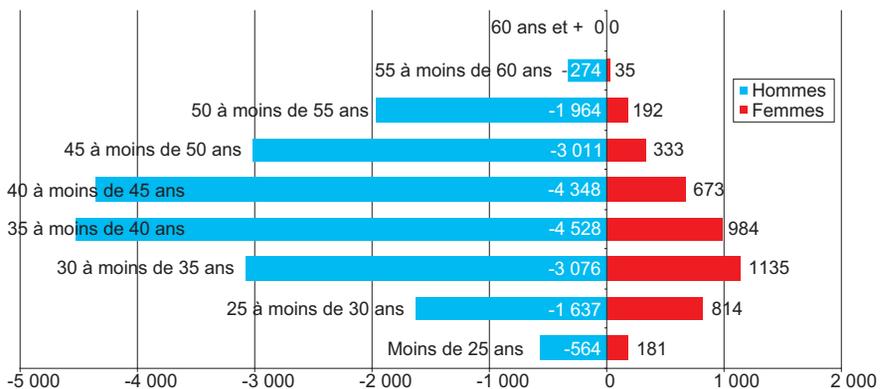
La filière surveillance représente plus de 75 % des effectifs de la direction de l'administration pénitentiaire. L'essentiel de ses effectifs est concentré dans le pied de corps d'application et d'encadrement (surveillants et brigadiers : 84,94 %).

#### Répartition des effectifs de la filière surveillance selon les corps



■ Corps de commandement ■ 1<sup>er</sup> surveillants et majors ■ Surveillants, principaux et brigadiers

#### Pyramide des âges des personnels de la filière surveillance

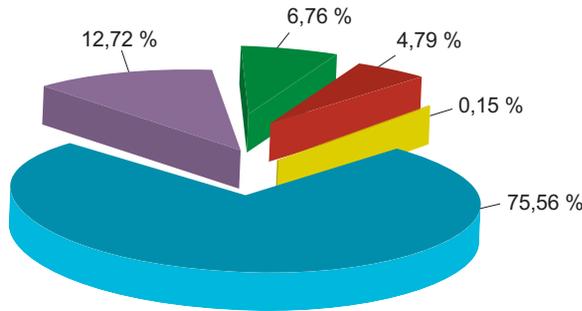


La filière surveillance reste traditionnellement masculine (plus de 81 % de ses effectifs) et jeune (plus de 75 % de ses personnels ont entre 20 et 45 ans et 54 % ont moins de 40 ans). Cependant, la part des femmes progresse de 0,34 point sur l'ensemble de la filière entre 2007 et 2008, représentant 18,30 % des effectifs contre 17,96 % l'année précédente (cf. la féminisation).

● **Les services d'insertion et de probation**

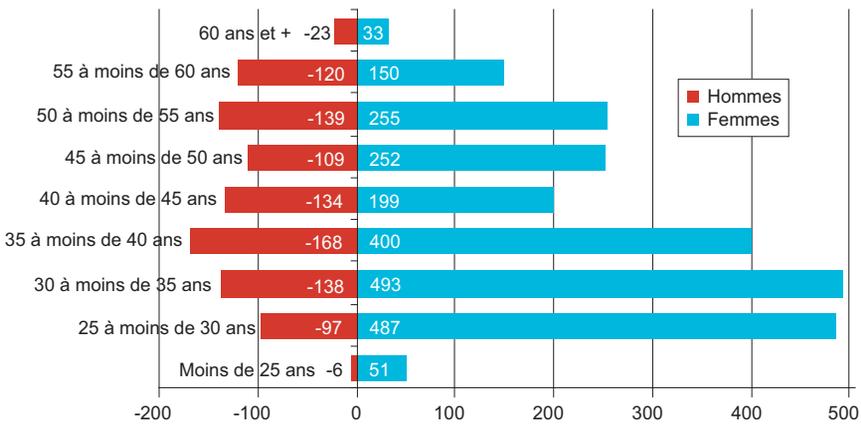
Les services d'insertion et de probation comptent 3 254 personnels répartis en 5 corps et deux filières principales : la filière d'insertion et de probation et la filière des assistants sociaux. L'essentiel des effectifs se concentre dans le corps des conseillers d'insertion et de probation (75,56 %, soit 2 459 personnels).

**Répartition des effectifs de la filière insertion et probation selon les corps**



Directeurs d'insertion et de probation	Chefs de service d'insertion et de probation
Conseillers de service social	Conseillers d'insertion et de probation
Assistants de service social	

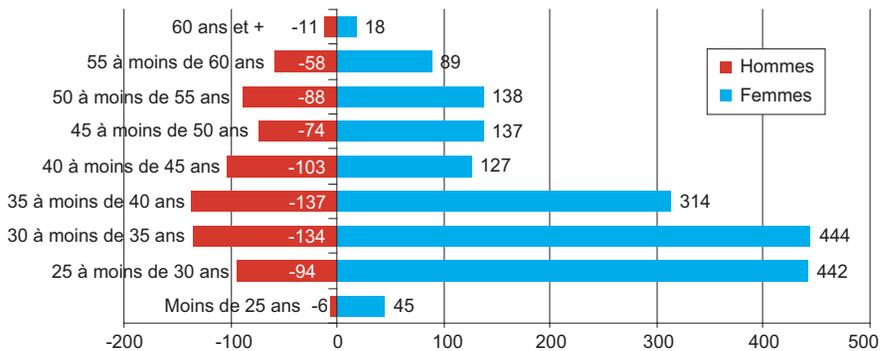
**Répartition selon l'âge et le sexe des personnels de la filière insertion et probation**



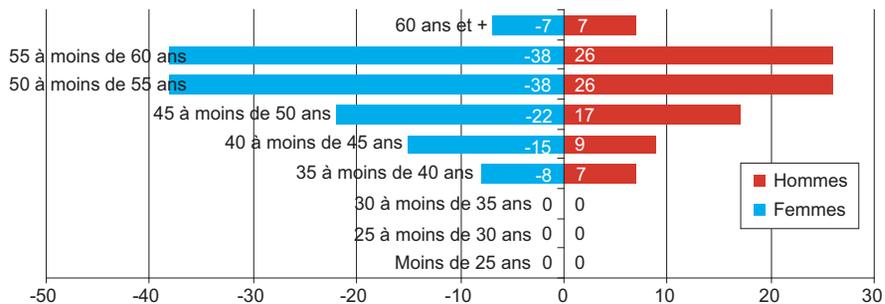
La filière insertion et probation est majoritairement féminine (71 % des effectifs) et jeune (plus de 56 % des effectifs ont moins de 40 ans).

Cette répartition est liée à la typologie des conseillers d'insertion et de probation dont elle reprend les caractéristiques. La typologie du corps des directeurs d'insertion et de probation corrige légèrement la tendance globale sans réussir à l'influencer notablement compte tenu de la faiblesse de ses effectifs.

### Répartition selon l'âge et le sexe des conseillers d'insertion et de probation



### Répartition selon l'âge et le sexe des directeurs d'insertion et de probation



## 2 - La protection judiciaire de la jeunesse (programme 182)

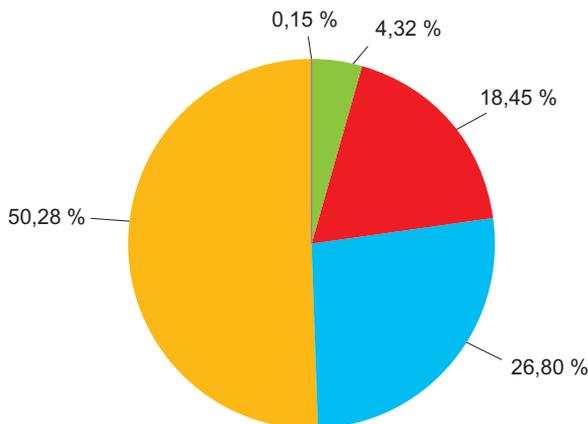
L'analyse de la structure des effectifs de la protection judiciaire de la jeunesse permet de dégager les tendances suivantes :

- une majorité de personnels éducatifs ;
- une part d'agents non titulaires de plus de 10 % ;
- un travail essentiellement en milieu ouvert (34 %) et en placement (26 %).

## ● Une majorité de personnels éducatifs

Catégorie Lolf		Physique	%	ETPT	%
1	Magistrats	13	0,14 %	13	0,15 %
4	Cat B administratifs et techniques	392	4,27 %	377	4,32 %
6	Cat C administratifs et techniques	1 742	18,98 %	1 609	18,45 %
2	Personnels d'encadrement	2 497	27,20 %	2 338	26,80 %
3	Cat B métiers éducatif, social et santé	4 536	49,41 %	4 386	50,28 %
<b>Total</b>		<b>9 180</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8 722</b>	<b>100,00 %</b>

### Répartition des ETPT par catégorie Lolf

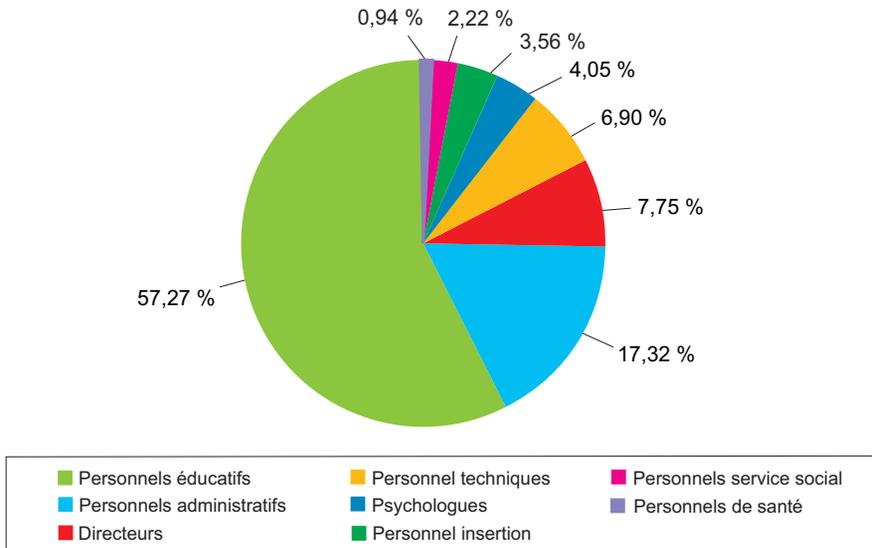


■ Cat B métiers éducatif, social et santé	■ Cat C administratifs et techniques	■ Magistrats
■ Personnels d'encadrement	■ Cat B administratifs et techniques	

Analyse par filière	Physique	%	ETPT	%
Personnel de santé	145	1,58 %	82	0,94 %
Personnel service social	205	2,23 %	194	2,22 %
Personnel insertion	315	3,43 %	311	3,56 %
Psychologue	414	4,51 %	353	4,05 %
Personnel technique	664	7,23 %	602	6,90 %
Directeur	684	7,45 %	676	7,75 %
Personnel administratif	1 595	17,37 %	1 510	17,32 %
Personnel éducatif	5 158	56,19 %	4 996	57,27 %
<b>Ensemble personnel</b>	<b>9 180</b>	<b>100,00 %</b>	<b>8 722</b>	<b>100,00 %</b>

Le métier d'éducateur de la PJJ est clairement positionné sur des compétences liées à la prise en charge éducative des mineurs dans le cadre d'une décision judiciaire prise au pénal. Ce positionnement est renforcé par les orientations actuellement mises en œuvre visant à renforcer l'intensité et la qualité de la prise en charge. La mesure d'activité de jour, tant en milieu ouvert qu'en hébergement, a été mise en œuvre à cet effet. Le développement de l'évaluation de la qualité, notamment par la création d'une mission d'audit visant à mettre en œuvre un processus permanent d'évaluation et d'amélioration qualitative des prises en charge éducatives, participe également à la réalisation de cet objectif.

### Répartition des ETPT par filière



Les personnels éducatifs (chef de service éducatif, éducateur et agent technique d'éducation) représentent la majorité des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse avec 57 % des équivalents temps pleins travaillés.

Par ailleurs, les personnels de service social (2,2 %) et les psychologues (4,5 %), affectés dans les services de milieu ouvert et de placement, permettent d'assurer une pluridisciplinarité. Cette complémentarité des compétences professionnelles permet d'assurer l'adéquation de la répartition de la ressource humaine aux missions des services. Un indicateur de pluridisciplinarité apprécie cette complémentarité dans le projet de loi de finances et dans le rapport annuel de performance.

### Pluridisciplinarité en structures de milieu ouvert

	Nombre de structures	Nombre de structures comportant au moins un psychologue ou une assistante de service social	%
31/12/2004	181	167	92,27 %
31/12/2005	186	167	89,78 %
31/12/2006	191	180	94,24 %
21/12/2007	197	192	97,46 %
31/12/2008	197	193	97,97 %

### Pluridisciplinarité en structures de placement

	Nombre de structures	Nombre de structures comportant au moins un psychologue ou une assistante de service social	%
31/12/2004	121	69	57,02 %
31/12/2005	122	67	54,92 %
31/12/2006	124	95	76,61 %
21/12/2007	126	102	80,95 %
31/12/2008	120	96	80,00 %

Il est à noter que la différence apparaissant entre le tableau d'analyse par filière et le schéma de répartition par filière sur les personnels d'insertion (3,56 % et 8 % respectivement) s'explique par l'intervention d'autres personnels que les professeurs techniques sur ce type de prise en charge (éducateurs, adjoints techniques).

#### ● Le recours aux agents contractuels

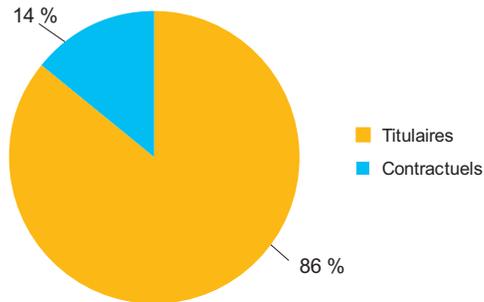
Au regard des particularités de gestion, notamment de la fonction de placement, et des objectifs fixés par la loi d'orientation et de programmation pour la justice, la direction de la protection judiciaire de la jeunesse a, depuis 2003, obtenu l'autorisation de recruter 10 % de ses effectifs budgétaires en personnels sous contrat. Avec la mise en place de la Lolf, ce pourcentage n'a plus de sens. Un nombre d'ETPT est dorénavant négocié avec les services du contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

Cette souplesse permet notamment aux établissements de placement éducatif de pallier les effets des vacances durables de postes. Chaque programmation budgétaire initiale prévoit un nombre maximum d'équivalents temps pleins travaillés d'agents non titulaires à recruter, ainsi que leur répartition par direction interrégionale. Le plafond autorisé d'emplois de contractuels a été fixé, pour l'année 2008, à 1 367 ETPT. 1 241 ETPT ont été effectivement consommés.

## Part d'agents titulaires et non titulaires

Physique		ETPT	
Titulaire	Contractuel	Titulaire	Contractuel
7 728	1 452	7 481	1 241
9 180		8 722	
84,18 %	15,82 %	85,77 %	14,23 %

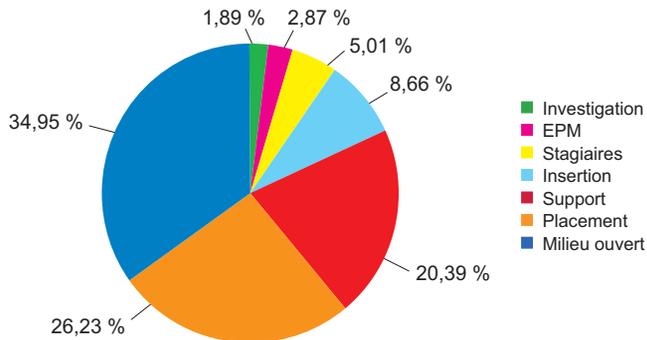
## Part des ETPT d'agents titulaires et non titulaires



- **La répartition des agents dans le cadre de la prise en charge des mineurs**

Les agents de la Protection judiciaire de la jeunesse sont principalement affectés en milieu ouvert (34,95 %) et en placement (26,33 %).

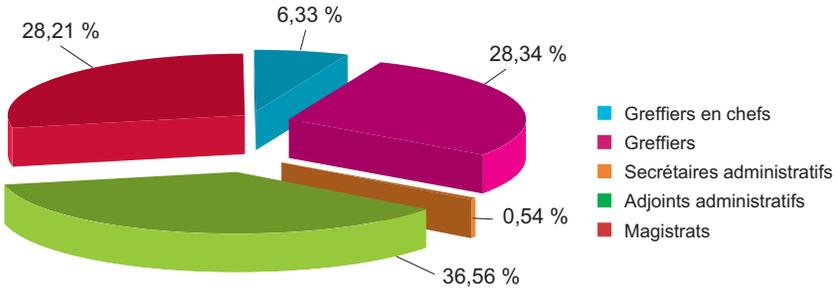
## Répartition des agents par mode des prises en charge



Il est à noter qu'au sein des 20 % d'agents répertoriés sur la fonction support, ont été intégrés les emplois de l'École nationale de la PJJ (hors stagiaires), les personnels de direction et conseillers pédagogiques en directions territoriales, ainsi que les auditeurs.

### 3 - La justice judiciaire (programme 166)

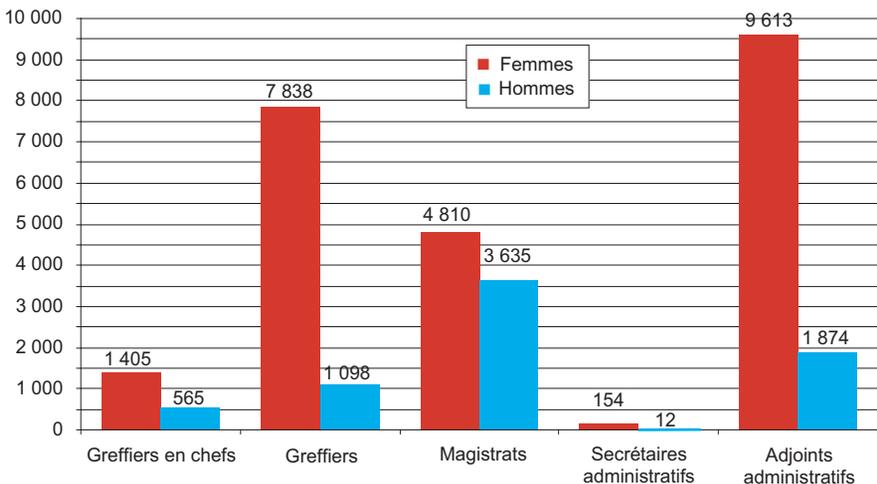
#### Répartition des effectifs de la DSJ selon les corps



Les magistrats (28,21 %) et les personnels juridictionnels (28,34 %) représentent la majorité des effectifs de la Direction des services judiciaires (ensemble - 62,88 %). La représentation des personnels administratifs, et notamment des adjoints administratifs exerçant au sein des greffes des juridictions, doit être cependant soulignée.

La direction des services judiciaires est une direction très féminisée. Sur les 31 000 agents de cette direction, les femmes représentent 76,82 % des effectifs. Elles sont majoritaires dans tous les corps et principalement dans les corps de greffiers et d'adjoints administratifs.

#### Répartition des effectifs de la DSJ selon le sexe et le corps



- **Les fonctionnaires de greffe**

Avant la réforme de la carte judiciaire, la répartition des personnels des services judiciaires dans plus de 1 000 juridictions réduisait les possibilités de mutualisation des moyens en personnels, l'exigence de continuité du service public au sein de structures de très petite taille rendant nécessaire le maintien d'un voire deux fonctionnaires au sein de ces juridictions.

En 2008, l'ensemble des opérations de fermetures-ouvertures des conseils de prud'hommes prévues par le décret n°2008-514 du 29 mai 2008 a été réalisé au 3 décembre 2008 (62 fermetures et une ouverture). Par ailleurs, compte tenu de l'absence ou du faible nombre de fonctionnaires dans certains greffes détachés et tribunaux d'instance et après concertation au niveau local, le décret n°2008-1482 du 22 décembre 2008 a prévu la fermeture anticipée au 1<sup>er</sup> janvier ou au 1<sup>er</sup> février 2009 de certains d'entre eux.

La réforme de la carte judiciaire rend aujourd'hui nécessaire une nouvelle répartition des emplois tenant compte de la nouvelle charge d'activité des juridictions notamment des juridictions de rattachement.

Ainsi, au titre de l'année 2009, il a été demandé, dès la préparation des dialogues de gestion, aux responsables de BOP de proposer une répartition de leurs emplois et leur redéploiement au sein des juridictions de leur ressort en tenant compte des évolutions souhaitables en lien avec la performance et l'impact de la carte judiciaire. Des repyramidages d'emplois sont prévus en 2009 afin de combler le déficit des juridictions particulièrement en personnel d'encadrement.

#### **4 - Conduite et pilotage de la Justice et organismes rattachés** (programme 213)

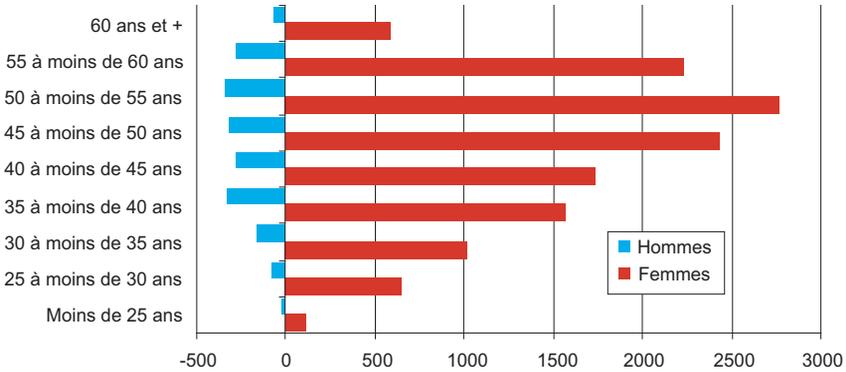
Avec la fusion des corps de la filière administrative, opérée en avril 2007 pour les attachés et en janvier 2009 pour les secrétaires administratifs et les adjoints administratifs et techniques, la gestion de la filière administrative s'opère dorénavant de manière transverse.

Les chiffres produits pour 2008 restent néanmoins un agrégat des effectifs directionnels.

La filière administrative est constituée de 4,16 % de catégorie A (attachés et conseillers d'administration), de 9,20 % de catégorie B (secrétaires administratifs) et de plus de 86 % de catégorie C (adjoints administratifs). Elle reste très majoritairement féminine compte tenu du poids important du corps des adjoints où la proportion de femmes dépasse 89 %.

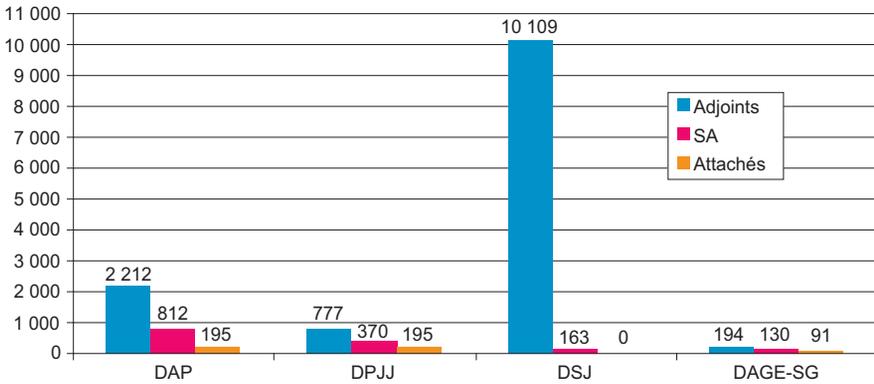
La filière est également relativement âgée, la majorité des effectifs se positionnant dans les tranches d'âge supérieures à 45 ans.

Répartition selon le sexe et l'âge des personnels de la filière administrative

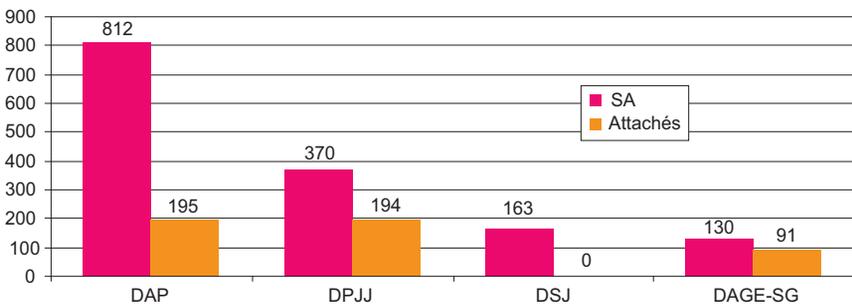


Les effectifs de la filière administrative se répartissent dans chacune des directions de manière très différenciée selon les corps.

Comparaison des répartitions des corps administratifs par directions



Comparaison des répartitions des corps administratifs (hors adjoints) entre les directions



### III. Les tendances majeures d'évolution

#### A) Une féminisation marquée

##### 1 - La filière surveillance

Traditionnellement majoritairement masculine, la filière surveillance voit cependant la part des femmes progresser.

La proportion de femmes a augmenté de 0,34 point sur l'ensemble de la filière entre 2007 et 2008. Le taux de femmes restant stable dans le corps de commandement, cette progression s'effectue majoritairement dans le corps d'application et d'encadrement (surveillants, brigadiers, premiers surveillants et majors).

##### 2 - Les corps de la DPJJ

#### Effectifs 2008 de la Protection judiciaire de la Jeunesse

Année 2008	Nombre total agents	dont nombre de femmes	% de femmes	Rappel 2007
Catégorie A	2 510	1 337	53,27 %	52,45%
Catégorie B	4 928	2 849	57,81 %	59,59%
Catégorie C	1 742	1 140	65,44 %	61,55%
<b>Total</b>	<b>9 180</b>	<b>5 326</b>	<b>58,02 %</b>	<b>56,13%</b>

Fonction	Effectifs réels au 31 décembre 2008			% de femmes
	Hommes	Femmes	Total	
Directeur régional	13	2	15	13,33 %
Directeur départemental	52	12	64	18,75 %
Directeur fonctionnel	75	32	107	29,91 %
Directeur	209	289	498	58,03 %

La catégorie B à la Protection judiciaire de la jeunesse est principalement composée d'éducateurs et affiche, comme les années précédentes, un pourcentage de femmes d'environ 58 % (60 % en 2006, 59,59 % en 2007) par rapport à l'ensemble de la catégorie statutaire.

La part des femmes dans les corps de catégories A et C en 2008 augmente respectivement de 0,82 % et 3,89 %. La proportion de femmes à la protection judiciaire de la jeunesse atteint, toutes catégories confondues, 58 % dont plus de 60 % en catégorie C et 59 % en catégorie B.

S'agissant des directeurs sous statuts d'emplois (directrices régionales, départementales et fonctionnelles), la proportion de femmes reste stable en 2008.

Cette situation, compte tenu de la structure des corps, est susceptible de perdurer dans les années à venir.

Les résultats des concours (externe, interne et 3<sup>ème</sup> voie) de directeurs pour l'année 2008 laissent augurer une situation similaire à l'avenir avec une forte proportion de femmes reçues aux concours externe et interne de directeur (68 %). De plus, s'agissant des différents concours d'éducateurs en 2008, la tendance reste sur une forte réussite des femmes (60,34 % de femmes admises).

Un rééquilibrage hommes/femmes est souhaitable, notamment dans les services de placement, afin de disposer d'une mixité des équipes éducatives indispensable à l'encadrement des jeunes pris en charge.

Un effort restera cependant à fournir pour favoriser la parité hommes/femmes sur les postes d'encadrement supérieur. L'effort observé pour féminiser l'encadrement supérieur (deux directrices régionales sur 15 DR en 2008 ; deux directrices interrégionales sur 9 DIR en 2009) devra être poursuivi.

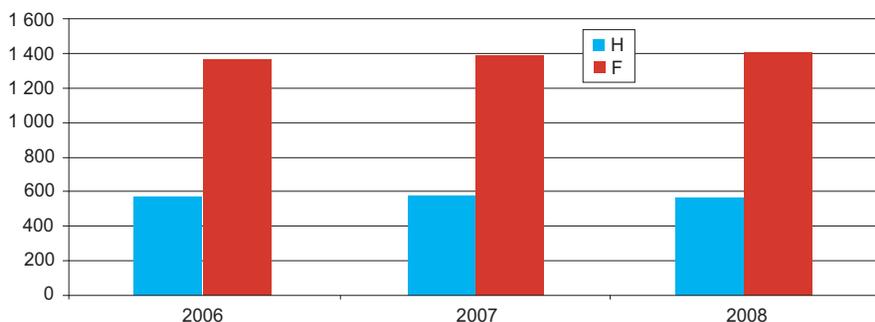
### 3 - Les corps des greffes

La proportion de femmes parmi les personnels de greffes s'élève à 84,17 % (personnels de catégorie C inclus) contre 50,8 % pour l'ensemble des titulaires civils de l'État.

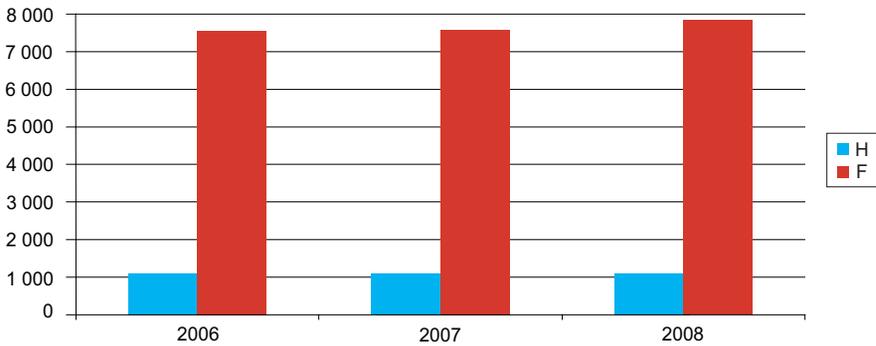
Cette importance des femmes dans les greffes se retrouve dans l'encadrement (71 % de femmes dans le corps des greffiers en chef).

Les greffiers et les agents de catégorie C sont constitués respectivement à 87,7 % et à 83,7 % de femmes, en précisant qu'au sein des agents de catégorie C, les personnels techniques se distinguent par un taux de féminisation de 21,2 %.

#### Évolution du rapport homme/femme chez les greffiers en chefs



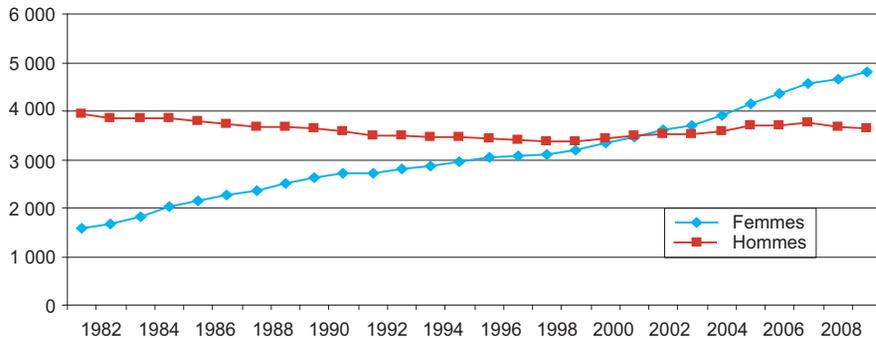
### Évolution du rapport homme/femme chez les greffiers



#### 4 - Les corps des magistrats

La féminisation du corps de magistrats a commencé dès 1982 avec un accroissement moyen de 2 % par an.

### Évolution des parts hommes/femmes chez les magistrats



Si, en 1982, les femmes représentaient 28,5 % du corps des magistrats, en 2009, elles représentent 57 % du corps.

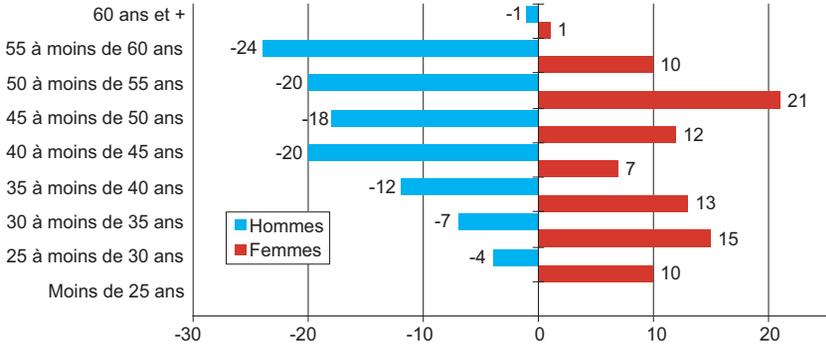
#### 5 - Les corps administratifs

Les corps administratifs sont traditionnellement très féminisés, même si la catégorie A (attachés et conseillers d'administration) respecte une certaine parité.

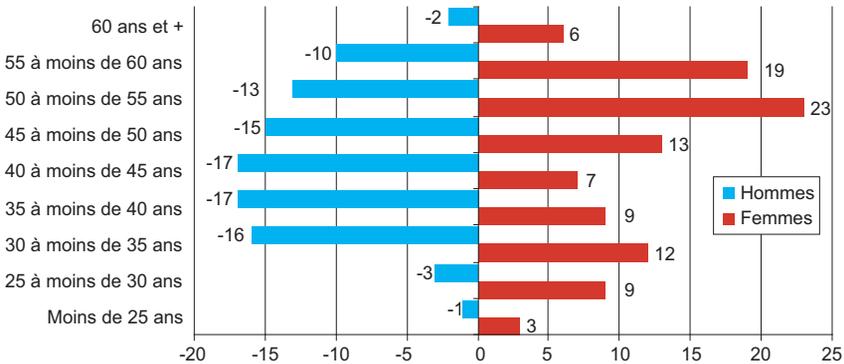
À la DAP et à la DPJJ, les deux sexes se répartissent différemment selon les tranches d'âge constituant finalement un corps relativement équilibré<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> La répartition selon le sexe des corps administratifs affectés dans les services centraux n'est pas disponible ne permettant pas d'affiner l'analyse sur l'ensemble de ces corps dorénavant fusionnés.

Répartition de la catégorie A à la DAP au 1<sup>er</sup> janvier 2009

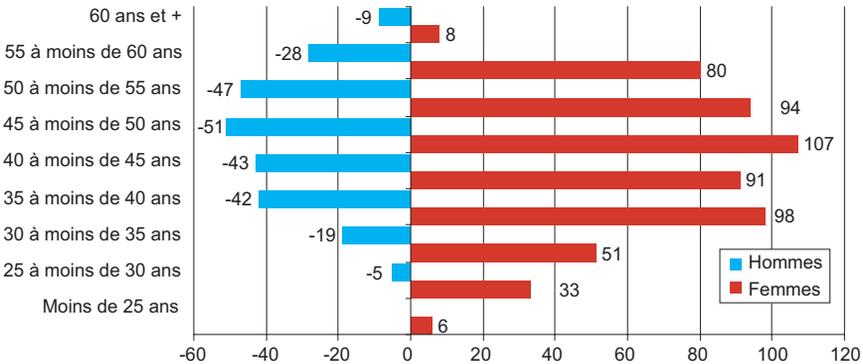


Répartition des attachés à la DPJJ

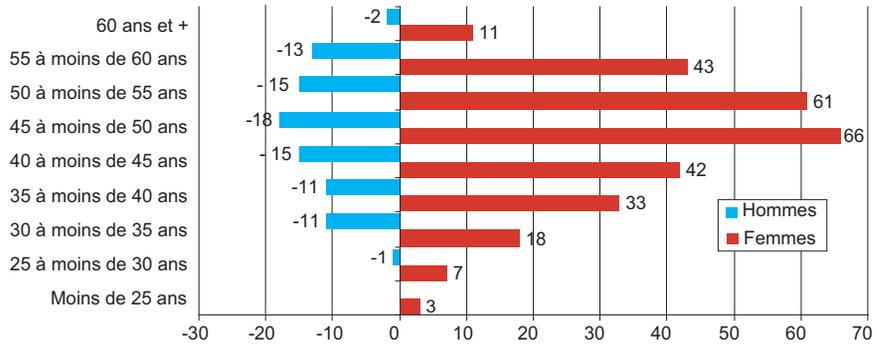


La féminisation est nettement plus accentuée dans les corps des secrétaires administratifs.

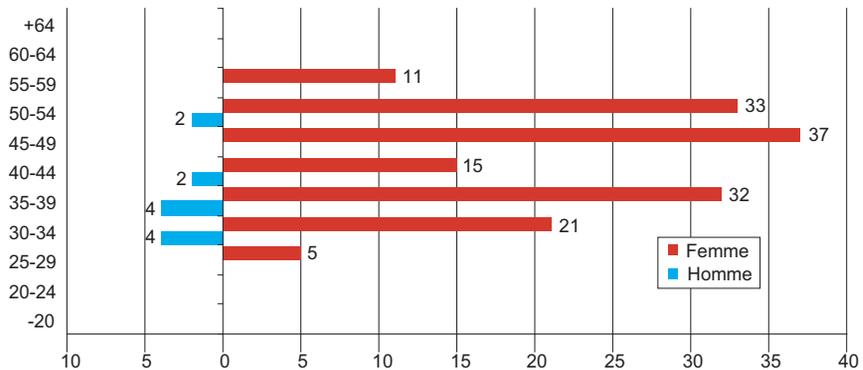
Répartition des SA à la DAP



## Répartition des SA à la DPJJ

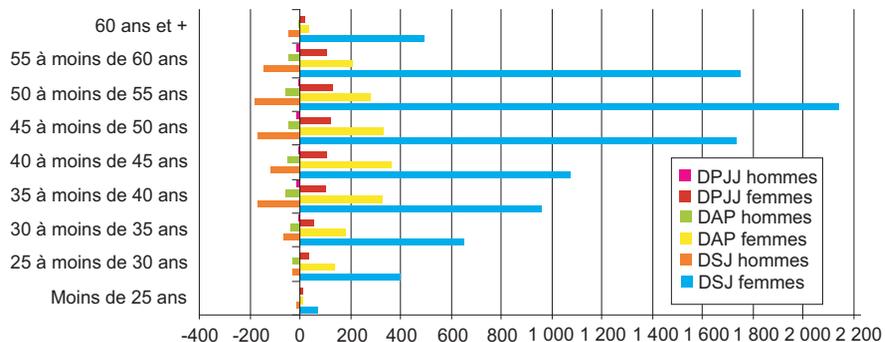


## Pyramide des âges des SA à la DSJ



Cette pyramide est franchement déséquilibrée dans le corps des adjoints administratifs et particulièrement dans les services judiciaires compte tenu de la proportion importante d'adjoints dans cette direction.

## Comparatif de la répartition des adjoints administratifs DPJJ/DAP/DSJ



### ***B) Un temps partiel développé au sein des services judiciaires***

La DSJ connaît un taux important de temps partiel chez les personnels des greffes. 23,3 % des fonctionnaires des greffes (toutes catégories confondues) exercent leurs fonctions à temps partiel. Pour l'ensemble de la fonction publique, l'aménagement du temps de travail des agents concerne 11,6 % des effectifs réels (10 % en 2007).

Les greffiers en chef présentent un taux supérieur à celui des fonctionnaires de la catégorie A des autres administrations (10,1 % de temps partiel contre 9,1 % pour l'ensemble de la fonction publique).

La situation des greffiers et des personnels de la catégorie C des greffes se différencie de leurs homologues des autres administrations par des taux nettement supérieurs (pour les greffiers 22,8 % contre 12,5 % et pour la catégorie C des services judiciaires, 25,9 % contre 17 %).

Cependant, ces taux sont en légère décroissance par rapport à 2007, puisqu'ils ont diminué de 0,38 point (catégorie A), 0,31 point (catégorie B) et de 2,69 points (catégorie C), tandis que simultanément les taux de temps partiel pour l'ensemble des catégories A et C dans la fonction publique augmentaient respectivement de 2,90 points et de 4,70 points.

Ces disparités s'expliquent partiellement par la féminisation importante des corps des greffes. Ce taux de temps partiel est une donnée à prendre en compte dans l'organisation des juridictions (par exemple fonctionnement de certains services le mercredi).

### ***C) Un vieillissement prononcé***

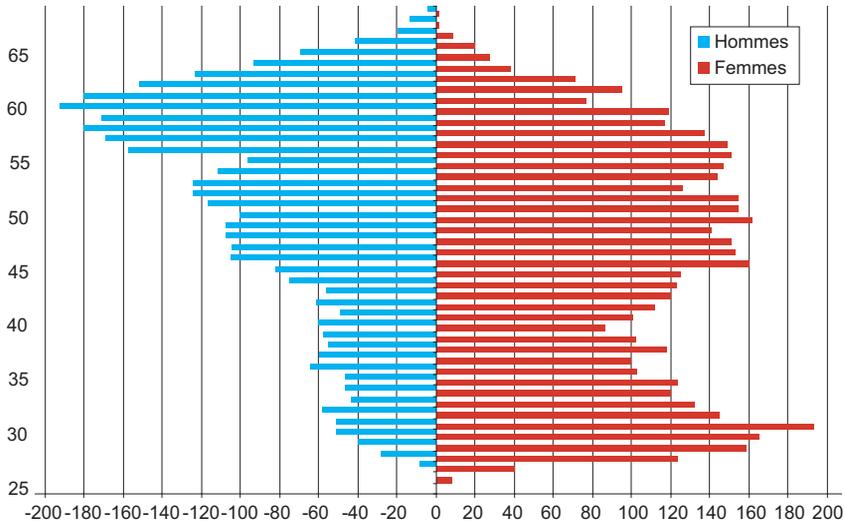
Plusieurs corps affichent des pyramides d'âge déséquilibrées. Les tranches d'âge les plus âgées sont majoritairement masculines, la féminisation atténuant néanmoins progressivement cette tendance.

#### **1 - Le corps des magistrats**

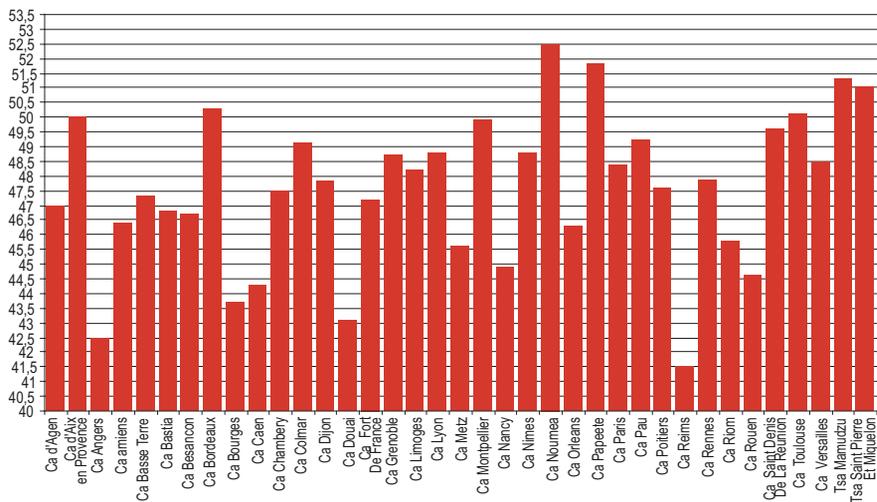
On observe, outre l'existence d'effectifs importants dans les tranches d'âge à partir de 55 ans, un resserrement marqué dans les tranches 35 - 45 ans.

La répartition des effectifs les plus âgés est déséquilibrée selon les cours d'appel. Certaines vont être plus rapidement que d'autres confrontées à des départs en retraite importants.

## Pyramide des âges des magistrats au 01/01/09



## Moyenne d'âge des magistrats par ressort de CA au 01/01/2009



## 2 - Les fonctionnaires des greffes

Les fonctionnaires des greffes, composés de manière très majoritaire de populations de moins de 40 ans en 1997-1998, présentent désormais une pyramide des âges plus concentrée sur les 40 ans et plus (71,8 % du total des fonctionnaires, catégorie C incluse).

De 2004 à 2008, il est constaté un accroissement constant des départs à la retraite avec un écart à la prévision important en 2008 ; en effet, 598 départs étaient prévus au titre de 2008 et 667 retraites enregistrées soit un différentiel de 69 départs et 11,5 % d'augmentation répartie dans chaque catégorie à hauteur de 14 % pour les A, 6,95 % pour les B et 12,26 % pour les C.

Cet écart à la prévision a conduit à affiner l'analyse des données chiffrées notamment en projetant les taux constatés par âge et non plus par tranche d'âge à partir de 60 ans.

La détermination du nombre de ces départs s'appuie sur l'analyse croisée de la pyramide des âges et de l'âge moyen constaté lors du départ effectif à la retraite des agents.

Les résultats issus de ce croisement doivent toutefois être corrigés pour tenir compte de l'impact d'événements de gestion qui peuvent précipiter ou au contraire retarder le départ effectif et ainsi faire varier l'hypothèse initialement retenue.

Le croisement de ces différentes données a permis d'établir le tableau prévisionnel ci-dessous qui a été régulièrement actualisé notamment après avoir constaté la hausse des départs en retraite enregistrée en 2008 par rapport à la prévision.

	2007 prévisions	<b>2007</b> <b>exécuté</b>	2008 prévisions	<b>2008</b> <b>exécuté</b>	2009 prévisions	2010	2011	Total
A	40	<b>55</b>	50	<b>64</b>	70	78	78	345
B	180	<b>176</b>	230	<b>246</b>	280	299	318	1 319
C	276	<b>319</b>	318	<b>357</b>	370	409	438	1 893
<b>Total</b>	496	<b>550</b>	598	<b>667</b>	720	786	834	3 557

Cependant, un nouvel écart à la prévision est constaté en 2009 ; en effet, une hausse des départs par rapport à 2008 était prévue à hauteur de 7,94 %. Or il est constaté sur le début du 1<sup>er</sup> semestre 2009 une baisse des départs à hauteur de 24,21 % (par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2008).

### 3 - Les corps de la DPJJ

Le personnel de direction (directeurs et directeurs fonctionnels) :

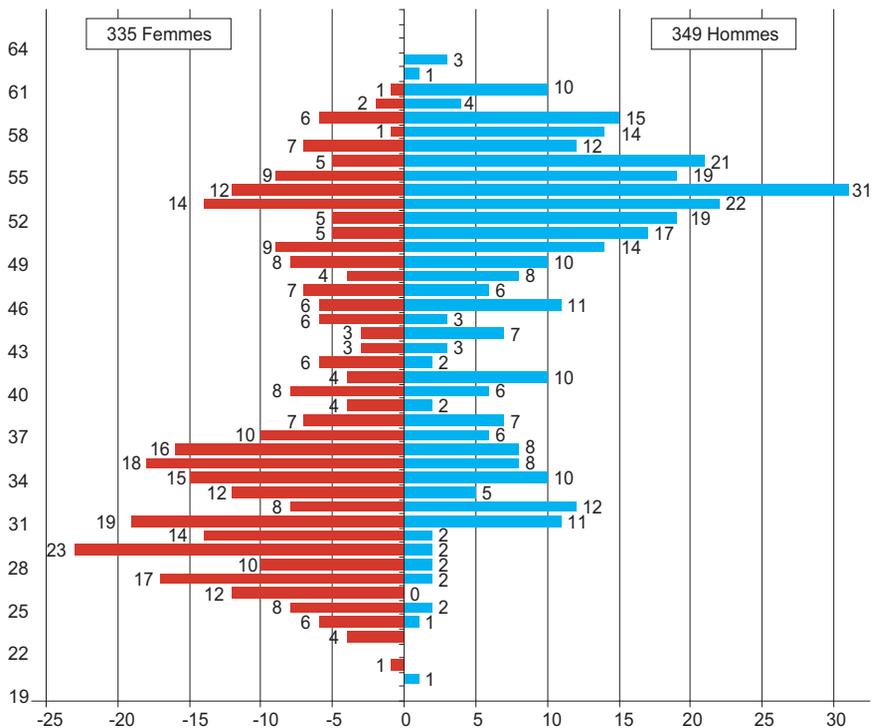
Directeurs	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
Catégorie Jeunes (jusqu'à 29 ans)	10	81	<b>91</b>	1,46 %	11,84 %
Catégorie Intermédiaires (30 à 49 ans)	137	178	<b>315</b>	20,03 %	26,02 %
Catégorie Senior (50 à 65 ans)	202	76	<b>278</b>	29,53 %	11,11 %
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>335</b>	<b>684</b>	51,02 %	<b>49,98 %</b>

## Plans GPRH des ministères

Le personnel de direction reste majoritairement masculin (51 %) et fortement marqué par les tranches d'âge « intermédiaire » et « senior » avec un pourcentage total de plus de 49 %. Par ailleurs, la tranche d'âge de moins de 29 ans ne représente que 12 % des effectifs mais reste très majoritairement féminine (89 %).

La tranche d'âge « senior » verra partir à la retraite 40 % des effectifs du corps, dont 72 % de personnels masculins, dans les 15 années à venir.

#### 4 - Pyramide des âges des directeurs de la PJJ

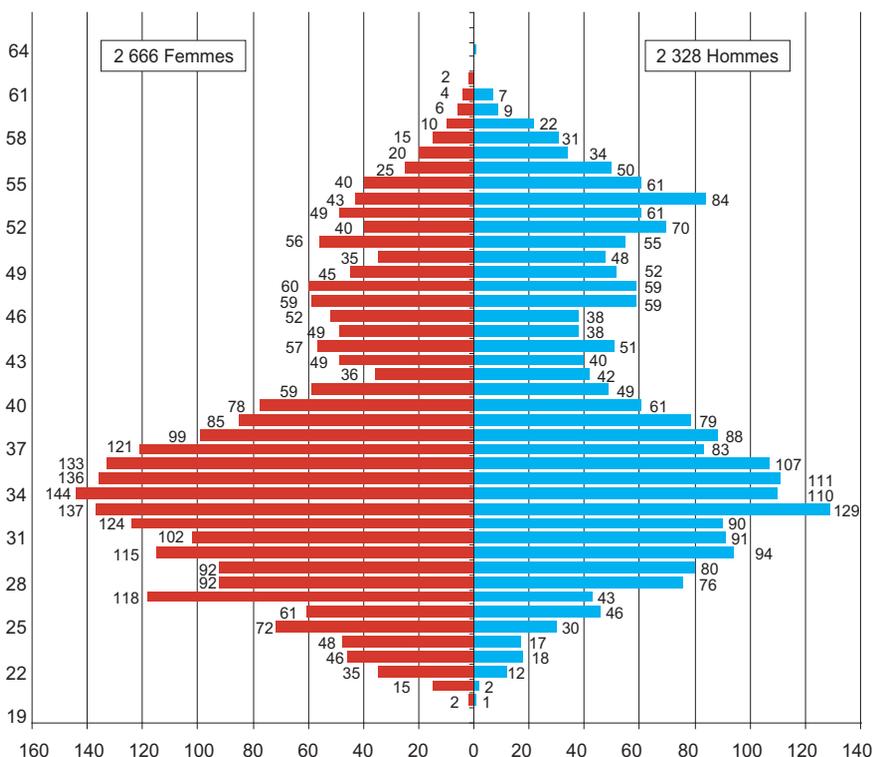


La pyramide des âges des personnels éducatifs (titulaires et non titulaires) prend la forme d'une « poire », large à sa base et étroite à son sommet, susceptible de poser des problèmes de gestion de carrière à terme.

#### 5 - Pyramide des âges des chefs de service éducatif et des éducateurs titulaires et non titulaires de la PJJ

La filière « personnels éducatifs » comprend les chefs de service éducatif (corps classé en catégorie A), recrutés par la voie d'un concours interne ouvert aux éducateurs de la PJJ justifiant d'au moins 10 années de

services publics dont huit années de services effectifs en qualité d'éducateur de la PJJ. Comme les éducateurs, les chefs de service éducatif concourent à la préparation et à la mise en œuvre des décisions prononcées par les juridictions à l'égard des mineurs. La pyramide des âges des chefs de service éducatif a la forme d'un « champignon », étroite en bas et élargie en haut, révélateur d'évolutions rapides (départs nombreux, remplacés ou non). Cependant, se pose la question de la perte de savoir-faire et de leur transmission.



### 6 - Pyramide des âges des chefs de service éducatif de la PJJ

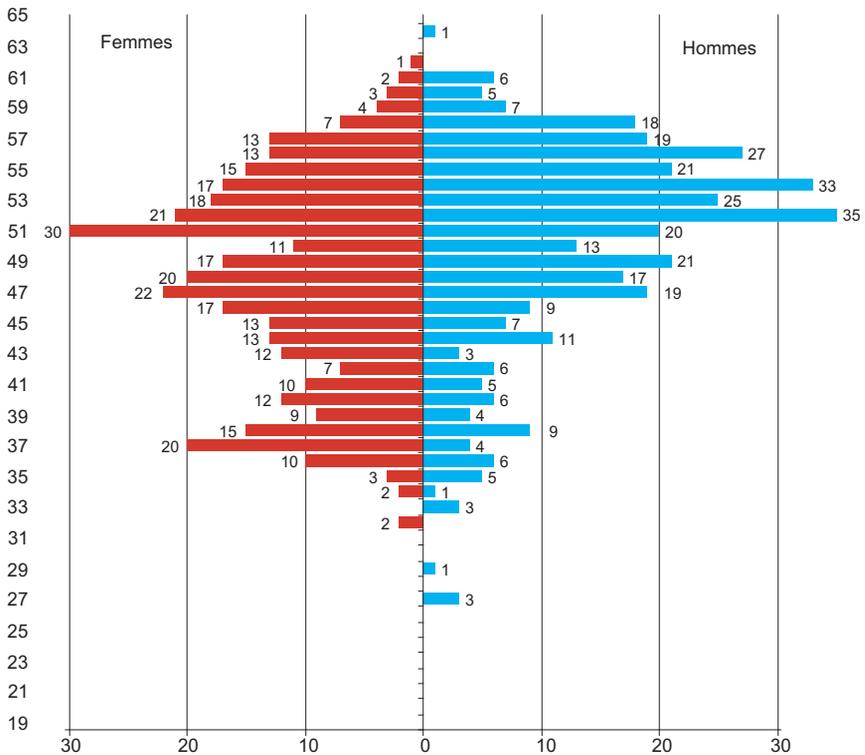
En outre, en ce qui concerne la prévision de départs en retraite pour les corps de la filière éducative, l'exercice est rendu difficile par le classement des éducateurs dans la catégorie B (service actif) qui leur permet, s'ils ont accompli au moins 15 ans de service actif, de partir en retraite dès l'âge de 55 ans.

Une tendance est toutefois observée au report du départ à la retraite jusqu'à 65 ans pour les éducateurs et chefs de service ayant 15 ans de services actifs et ayant intégré un autre corps (directeur par exemple).

## Plans GPRH des ministères

Ainsi, la plage potentielle de départ s'étend sur 10 années, rendant, dès lors, la prévision très aléatoire.

Enfin, la protection judiciaire de la jeunesse mène une réflexion sur l'encadrement intermédiaire au niveau pédagogique avec la mise en place des « responsables d'unité éducative », emplois correspondant à cette nouvelle fonction qui seraient offerts à l'ensemble des agents de catégorie A (CTSS, CSE, psychologues et professeurs techniques).



## 7 - Prévisions de départs à la retraite

### Retraites PJJ

	2008		2009		2010		2011		2012	
	prév.	réel	prév.	réel	prév.	réel	prév.	réel	prév.	réel
Directeur	31	28	32		30		31		29	
Psychologue	12	12	13		11		9		10	
Prof technique	13	10	13		12		7		7	
Attaché	12	5	8		7		2		7	
CTSS	2	0	2		1		1		1	
Infirmier	2	1	0		1		0		4	
ASS	6	7	5		3		9		6	
CSE/EDUC/ATE	103	115	107		117		75		99	
SA	17	18	17		14		7		10	
Adoint administratif	19	22	23		25		10		21	
Adoint technique	18	28	20		18		21		12	
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>246</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>239</b>	<b>0</b>	<b>172</b>	<b>0</b>	<b>206</b>	<b>0</b>

## IV. Les mesures RH initiées

### A) Le recrutement

#### 1 - Les personnels de surveillance

Le programme d'ouverture de nouveaux établissements se poursuit.

En 2009, seront mis en service 9 nouveaux établissements pénitentiaires (la MA de Lyon, le CP de Poitiers, le CP de Rennes, le CP de Bourg-en-Bresse, le CP de Nancy, le CP du Mans, la MC d'Arles, le CP de Béziers et le QCP de Fleury-Mérogis) et l'UHSI de Rennes.

L'année 2010 verra la livraison et la mise en service de 3 établissements nouveaux (le CP du Havre, le CP Nantes et le QCP de Nantes) et trois quartiers de semi-liberté (le QSL de Bordeaux, le CSL d'Aix Luynes et le QSL d'Avignon) et de l'UHSA de Lyon ainsi que des structures « DAC » et 5 QCP.

Pour 2011, 3 établissements du programme immobilier 13 200 seront livrés (la MA de Rodez, le CP d'Ile de France et le CP d'Annœullin) ainsi que 5 QCP. Les ouvertures de 8 UHSA sont également prévues.

L'impact en terme de besoin de créations d'emplois est pour l'année 2009 de 1 024, 805 au titre de l'année 2010 et 1 444 au titre de l'année 2011 en personnels de surveillance.

L'évolution des effectifs sur la période 2009-2011 est pleinement conditionnée par l'ouverture des établissements nouveaux, pour lesquels sont définis des organigrammes, représentant les effectifs de référence de ces structures. Cette « cible » servira de base aux schémas de recrutement de l'AP sur la période 2009-2011.

L'étude statistique des sorties définitives et provisoires permet d'envisager les remplacements des vacances sur les établissements existants. Des audits régulièrement conduits sur l'adaptation des effectifs aux structures et aux missions peuvent conduire à des réorganisations de services dans les anciennes structures et permettent ainsi de prendre en compte de nouveaux organigrammes pour ces établissements.

## 2 - Les personnels de la DPJJ

Dans le contexte particulier de l'année 2009 (révision générale des politiques publiques) et de la programmation budgétaire triennale (2009-2011), la préparation de la carte des emplois de la PJJ s'est effectuée sur la base des orientations suivantes :

- réduire la part du civil (hors Investigation aux fins d'Orientation éducative et enquêtes sociales) avec un objectif de résorption à fin 2011 ;
- assurer une prise en charge sans délai des mineurs confiés au pénal ;
- réduire le plus rapidement possible les mesures de protection des jeunes majeurs ;
- poursuivre et finaliser les ouvertures programmées des centres éducatifs fermés et des établissements de placement pour mineurs ;
- mettre en œuvre les dispositions nouvelles sur l'insertion ainsi que les cahiers des charges en hébergement.

Cette carte des emplois constitue un outil qui permet d'objectiver l'allocation des moyens en ETPT de chacun des responsables de budget opérationnel de programme, selon l'application de normes et de critères d'activité. Elle doit aussi permettre d'atteindre les plafonds d'emplois autorisés en 2011, en offrant une répartition objective des effectifs entre directions interrégionales. La carte des emplois se distingue donc du plafond autorisé d'emplois.

Les prévisions de recrutements pour l'année 2009 ont été complexes à élaborer compte tenu :

- de la difficulté du contexte : réorganisation territoriale, révision générale des politiques publiques, réduction du nombre d'emplois,
- du manque de visibilité sur l'avenir : perspective de resserrement de la durée de formation des directeurs et éducateurs à un an.

Concernant la prévision de recrutement de directeurs pour 2009 (promotion entrant à l'ENPJJ en septembre 2009 et affectation en services en septembre 2011).

Il a été considéré que le nombre de services (hors échelons territoriaux) figurant sur la carte des emplois 2009-2011 correspondait au nombre de directeurs nécessaires pour les services (effectifs cible). Il est à noter que, faute d'identification d'un organigramme des directions inter régionales et départementales, les effectifs de la fin d'année 2008 ont été reconduits et considérés comme effectifs cible.

Cet effectif cible est à comparer à la ressource humaine actuelle projetée sur trois ans au regard des prévisions de retraites, du taux de rotation des personnels et des sorties de promotions de directeurs (en septembre 2009 et 2010).

Plus l'écart entre l'effectif cible et la ressource existante projetée est faible, meilleure sera la projection de recrutements.

Un besoin de 25 directeurs a été estimé, correspondant à un recrutement de 35 directeurs (concours, emplois réservés et liste d'aptitude).

Par ailleurs, en l'absence de carte des emplois pour les fonctions supports (Administration centrale et Directions régionales / Directions départementales), il a été convenu de maintenir les effectifs existants, soit 189 directeurs fonctionnels pour un contingent établi à 260.

Enfin, 100 agents ETP devront être prélevés sur les effectifs de l'administration centrale et des DR/DD pour être transférés sur la fonction audit à l'horizon 2011.

Concernant la prévision de recrutement d'éducateurs pour 2009 (promotion entrant à l'ENPJJ en septembre 2009 et affectation en services en septembre 2011), elle repose sur la carte des emplois des personnels éducatifs élaborée par le bureau du contrôle de gestion sur la période 2009-2011. Cette carte des emplois représente l'effectif cible pour les personnels éducatifs au regard des différentes prises en charge.

Cette hypothèse de travail considère que les chefs de service éducatif fonctionnels ne sont affectés qu'à l'animation, conformément aux conclusions du groupe de travail relatif à l'encadrement réuni en 2008.

Par ailleurs, au regard des résultats du concours de la troisième voie et de l'examen professionnel, il est proposé de ne pas retenir la possibilité d'un recrutement maximal déterminé par les textes. Ainsi, la projection pour un concours d'éducateurs à 200 pour 2009 ainsi que les autres voies de recrutement associées (liste d'aptitude, examen professionnel, concours sur titres et concours 3<sup>ème</sup> voie) correspondrait à un recrutement global de 369 éducateurs en 2009.

### 3 - Le corps des magistrats

Le projet de loi de finances de 2008 a prévu la création de 187 emplois de magistrats, au titre de l'année 2008, ce qui représente le solde net entrées - sorties du corps des magistrats au cours de l'année 2008.

La note du 5 août 2008 relative aux modalités de détermination des emplois de magistrats et de fonctionnaires des services judiciaires, a annoncé l'abandon de la notion de « structure de référence » des emplois de magistrats.

L'accompagnement des réformes structurelles en cours (réforme de la carte judiciaire, mise en œuvre des propositions des rapports des commissions respectivement présidées par le premier président Magendie et par le recteur Guinchard, introduction des nouvelles technologies dans le débat judiciaire...) et l'indispensable optimisation de la gestion des effectifs, imposent de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences fondée sur la performance.

À cette fin, la localisation des emplois de magistrats pour l'année 2009 est élaborée sur de nouvelles bases de calcul en partant des emplois de magistrats effectivement pourvus au 1<sup>er</sup> janvier 2009.

L'analyse des statistiques récentes d'activité des juridictions ainsi que des besoins en effectifs exprimés par les chefs de cour lors des dialogues de gestion a permis d'identifier les postes à localiser pour l'année 2009.

Le projet de loi de Finances de 2009 a par ailleurs prévu la création de 59 emplois de magistrats qui représente le solde net entrées - sorties du corps des magistrats au cours de l'année 2009.

Cette localisation des 59 nouveaux emplois de magistrats résulte des orientations ministérielles : renforcement des tribunaux d'instance du fait de la réforme des tutelles, des effectifs des juges de l'application des peines du fait de l'ouverture de nouveaux établissements pénitentiaires et accompagnement de la mise en œuvre de la réforme de la carte judiciaire.

Pour ce faire, il a essentiellement été fait le choix de renforcer la flexibilité d'organisation nécessaire aux chefs de cour par la création de postes de magistrats placés. C'est pourquoi les créations intervenant au titre de l'année 2009 font notamment apparaître 48 emplois de magistrats placés, dont 30 au siège et 18 au parquet. Ce nombre est susceptible d'évoluer favorablement en cours d'année dès que les modalités de la réforme de la procédure pénale seront définitivement arrêtées.

Par ailleurs, cette localisation des emplois des magistrats pour l'année 2009 intègre le repyramidage de 100 emplois du 1<sup>er</sup> grade en emplois comportant un 8<sup>ème</sup> échelon.

#### 4 - Emplois à l'horizon 2011

Afin de compenser le nombre important de départs à la retraite à venir, la Chancellerie demeure particulièrement attentive à maintenir les effectifs de magistrats au niveau requis pour garantir la célérité de la justice et accomplir les missions du service public qui leur sont imparties.

Si le nombre de postes proposés par la voie des concours de l'École nationale de la magistrature enregistre effectivement une diminution, cette tendance a cependant permis de créer des postes de magistrats, en 2008 comme en 2009. Il n'y a donc pas de paradoxe entre le nombre de départs à la retraite et le nombre de postes offerts aux concours.

Il convient au préalable de préciser que tout recrutement réalisé doit tenir compte du respect du plafond d'emplois accordé par la loi de finances puis d'observer que les divers concours organisés ces dix dernières années ont permis d'accroître considérablement le nombre de magistrats du corps judiciaire.

Les dernières prévisions d'entrées - sorties du corps des magistrats sont les suivantes :

	Entrées			Total entrées	Sorties			Total sorties	Solde entrées sorties
	ENM		Recrutements latéraux Art. 22 et 23		RLA	RSD	Autres (décès, démissions,...)		
	Concours	Art. 18-1							
2009	217	39	20	276	- 76	- 119	- 22	- 217	+ 59
2010	159	47	10	216	- 79	- 122	- 10	- 211	+ 5
2011	105	30	20	155	- 84	- 127	- 10	- 221	- 66

#### 5 - Les personnels administratifs

Concernant le corps des SA, la DSJ a d'ores et déjà prévu le recrutement de secrétaires administratifs qui doit se poursuivre dans les années à venir : 175 secrétaires administratifs sont recrutés au titre de l'année 2009 par transformation d'emplois de catégorie C. Il est ultérieurement prévu de recruter 150 secrétaires administratifs par an sur les années 2010 et 2011.

Concernant les autres corps administratifs, une projection sur la période 2009/2011 reste difficilement envisageable dans la mesure où le service en charge de l'administration centrale ne vient que récemment de conforter sa démarche de GPRH avec, notamment, la réalisation d'un référentiel des effectifs en organisation (REO) et la définition des plafonds d'emploi pour l'année 2009.

### **A) L'accompagnement à la mobilité**

Dans le cadre des restructurations, les redéploiements d'effectifs se sont majoritairement déroulés au niveau directionnel. Même si des solutions hors du champ directionnel concerné ont pu être ponctuellement trouvées, les possibilités d'emplois offertes par le maillage territorial du ministère ne semblent pas avoir été pleinement exploitées. La mise en œuvre d'une procédure ministérielle pourrait s'avérer pertinente pour soutenir les efforts d'accompagnement de chaque direction de leurs agents, confrontés à une opération de restructuration.

#### **1 - L'accompagnement au changement et les parcours professionnels au sein du ministère : l'exemple de la PJJ**

La DPJJ, constatant un nombre croissant de personnels changeant d'environnement professionnel à l'occasion de mutation, a demandé à l'ENPJJ de développer des modules de formation d'accompagnement à la mobilité professionnelle.

En 2008, ces changements d'environnement professionnel ont concerné 253 personnels.

Sur 377 mutations d'éducateurs ou de CSE, 222 se sont faites avec un changement de domaine professionnel. Ainsi, sur 195 éducateurs arrivés en milieu ouvert, 120 provenaient d'autres domaines d'activité et sur 11 éducateurs arrivés en EPM, 9 provenaient d'autres domaines d'activité.

De même, sur les 52 mouvements de directeurs réalisés lors de la mobilité de printemps 2008, 31 se sont réalisés sur des environnements professionnels nouveaux. 12 directeurs ont, par exemple, quitté leur service pour un poste en DD ou en DR.

#### **2 - Les besoins en mobilités externes des magistrats**

Toutes les directions sont susceptibles de connaître des besoins en mobilité externe, notamment dans le cadre des restructurations qui se poursuivent.

Cependant, les magistrats se trouvent dans une situation particulière à cet égard du fait d'une modification de leur statut. En effet, le statut de la magistrature prévoit désormais que pour accéder aux emplois classés hors hiérarchie, les magistrats, sauf à avoir au moins sept années d'expérience professionnelle avant leur entrée dans le corps judiciaire, doivent accomplir, après au moins quatre années de services effectifs, une période de mobilité statutaire au cours de laquelle ils ne peuvent exercer de fonctions d'ordre juridictionnel. D'une durée d'un an, renouvelable une fois, cette mobilité dite statutaire peut s'exercer auprès d'une administration française ou de tout autre organisme de droit public

français, soit auprès d'une entreprise publique ou privée ou d'une personne morale de droit privé assurant des missions d'intérêt général, ou encore, auprès d'une institution ou d'un service de l'Union européenne, d'un organisme qui lui est rattaché, d'une organisation internationale ou d'une administration d'un État étranger.

Cette nouvelle disposition devrait favoriser à court et moyen terme l'irrigation mutuelle entre le corps judiciaire et d'autres corps de l'État. Elle nécessite surtout de développer à horizon 2011, l'offre des postes offerts aux magistrats en mobilité externe.

Au 1<sup>er</sup> septembre 2008, 399 magistrats exerçaient une activité hors juridictions judiciaires toutes positions administratives confondues. Ainsi, 4,6 % de l'effectif réel des membres du corps exercent leurs fonctions dans le secteur public national, international, para-public ou privé.

Afin de développer cette mobilité externe, le département d'appui et de suivi des mobilités externes de la sous-direction des ressources humaines de la magistrature a entamé au cours de l'année 2008 plusieurs démarches susceptibles de favoriser la mobilité interministérielle des magistrats :

- élaboration d'un répertoire des métiers de la mobilité externe visant à informer sur le contenu des emplois proposés aux magistrats en mobilité externe et définition des passerelles RIME ;
- participation de la DSJ au réseau d'encadrement supérieur de la fonction publique ;
- accès au site de la bourse interministérielle de l'emploi public sur le site intranet de la DSJ ;
- prise de contact avec des cabinets de recrutements spécialisés dans les emplois du secteur privé et des collectivités locales ;
- projet de modification de la loi organique visant à faciliter la mise en œuvre de la mobilité statutaire avec une durée portée à 2 ans et une prise en compte pour l'avancement et la retraite de la mobilité statutaire effectuée dans le secteur privé à hauteur de la durée statutaire (comme cela a été fait pour les corps issus de l'Ena par décret du 4 janvier 2008).

### **C) La poursuite de la modernisation du ministère de la Justice**

Le ministère poursuit la modernisation de ses structures et de ses modes de gestion. Dans le cadre des restructurations, chaque agent bénéficie ainsi d'un accompagnement individuel de qualité, permettant de lui offrir des solutions pragmatiques et opérationnelles.

Par ailleurs, le ministère de la Justice s'est pleinement investi dans la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines.

La formation-action GPRH, initiée par le secrétariat général et lancée en septembre 2008, va s'achever en avril 2009. Elle a permis d'associer, au sein des différents groupes de travail, l'ensemble des acteurs RH du ministère.

À l'issue de la formation-action, chaque direction se verra dotée d'une feuille de route identifiant les objectifs prioritaires à atteindre et les outils, que sont les référentiels des effectifs en organisation ou répertoires des métiers et des compétences à élaborer ou finaliser.

La généralisation des référentiels métiers compétences tant directionnels que ministériel, l'élaboration des référentiels en organisation ou le tableau de bord stratégique constituent autant d'outils performants au service du gestionnaire de ressources humaines. L'abondement de l'infocentre Irhis par un SIRH récemment déployé dans l'ensemble des directions devrait également permettre l'année prochaine de disposer de données exhaustives pour nourrir une réflexion prospective.



# **Ministère de la Santé et des Sports**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère de la Santé et des Sports - 2009**

### **Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011**

La période 2009 à 2011 sera dominée par les profondes transformations que connaîtra l'administration sanitaire et sociale. Désormais, le redéploiement des activités du secteur santé en direction de ses opérateurs ou des collectivités territoriales s'étend (RMI, MDPH<sup>14</sup>). En effet, le transfert de compétences en direction des collectivités territoriales déjà engagé depuis 2003, se traduit par des transferts conséquents de personnels. Simultanément, les obligations de remboursement des postes vacants d'agents mis à disposition dans les collectivités territoriales, entraînent une réduction supplémentaire des emplois du ministère et corrélativement un accroissement significatif de la proportion d'agents non remplacés dans ses services.

La restructuration de l'administration territoriale avec la création des agences régionales de santé (ARS), des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) et des directions départementales chargées de la cohésion sociale entraînera un vaste mouvement de réaffectation avec une sollicitation sensiblement accrue des activités de GRH.

### **I. Analyse de la structure des effectifs**

Dans un contexte de limitation des moyens en effectifs et en crédits, d'incertitude sur l'évolution des missions et des structures et de mutation des modes de gestion (Lolf), la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences se devait d'être très articulée avec les besoins réels exprimés par les services.

Comme on le verra plus loin, cette démarche, qui ne couvre pas l'ensemble des axes classiques de la Gpeec, a conduit à des évolutions de fond importantes et rapides : transformation de la structure des emplois, redéploiement géographique des ETPT, diversification des profils recrutés, mobilisation de moyens face aux dangers sanitaires les plus pressants, amélioration ciblée des parcours de carrière et revalorisations indemnitaires, mise en place d'un réseau de pôles de pilotage permettant d'utiliser de manière bien plus efficace que par le passé la ressource budgétaire en emplois et en crédits.

---

<sup>14</sup> Maisons départementales des personnes handicapées.

### **A) Réduire le déséquilibre initial de moyens qualitatifs et quantitatifs entre les régions**

Le premier des invariants qui a été mis en évidence est le déséquilibre initial entre les régions en matière de moyens pour faire face à leurs missions de base. Les taux de vacances atteignaient 8 % dans certaines régions au moment du passage à la Lolf alors que d'autres étaient excédentaires.

Ces déséquilibres ne peuvent être résorbés en un an. Leur résolution demande le basculement de plus de 300 emplois des régions les mieux dotées vers les régions déficitaires en emplois. Plus de 5 années sont nécessaires car en période de diminution des emplois, la marge pour un tel redéploiement ne peut être apportée pour l'essentiel que par les flux de départs et les flux de mobilité. Une première réponse au problème a résidé dans les principes adoptés dans la répartition entre régions des emplois et des crédits en 2006, en 2007 et en 2008.

La réduction budgétaire des emplois du secteur a été répercutée de façon beaucoup plus atténuée sur les régions déficitaires que sur les régions excédentaires. À un autre niveau, la déconcentration du recrutement des contractuels et une meilleure organisation des procédures relatives à la mobilité interne des fonctionnaires et ainsi que des plans de recrutements, ont permis aux régions d'acquérir plus vite et de façon plus adaptée la ressource humaine manquante. Les calendriers des CAP ont été avancés afin de donner tôt dans l'année une visibilité sur le pourvoiement des emplois par mutation et permettre rapidement des recrutements substitutifs par détachement ou par des contractuels.

Des résultats probants ont été notés. Certaines régions de l'arc Nord-Est qui avaient des difficultés de recrutement sont parvenues, grâce à ces dispositions et à une politique active de recrutement, à saturer leur plafond d'emplois et à utiliser pleinement leurs ressources en masse salariale.

Un autre déséquilibre majeur est constitué par la forte disparité des structures d'emplois entre régions. Dès 2006, des progrès significatifs ont été enregistrés dans le sens d'un renforcement du personnel d'encadrement dans les régions qui en manquaient significativement. Cette lacune portait atteinte à la qualité et à la performance d'ensemble de l'activité de ces services. Une mesure des disparités et de leur évolution a été apportée et a été prise en compte dans la programmation de 2007 et dans l'approbation des BOP du programme support.

Le manque de personnels techniques de catégorie A constitue un handicap majeur. Il est difficile de faire face aux problèmes de santé publique et de prévention ou aux problèmes de veille et de sécurité sanitaire dans une région lorsque 3 postes de médecins sur 6 sont vacants, comme l'a connu la Haute-Normandie en 2005. Une dotation suffisante en masse salariale, une programmation adaptée de l'effectif des concours, une revalorisation indemnitaire et une meilleure organisation des mouvements de mobilité

apportent en partie des réponses. Ainsi, le barème des primes des médecins et des pharmaciens inspecteurs de santé publique a été revalorisé de 10 % en 2007 et de 7 % en 2008 et une modification statutaire a porté l'indice sommital à la hors échelle D pour les emplois de médecins, de pharmacien inspecteur régional et de conseiller sanitaire de zone.

Par ailleurs, dès 2006, les Drass ont été encouragées à mutualiser certaines compétences techniques, notamment médicales, au service de l'ensemble des directions départementales de la région.

### ***B) Mettre en adéquation la structure des emplois avec les besoins réels***

Au-delà des déséquilibres initiaux de moyens entre régions, le besoin accru de personnel de catégorie A est général et s'exprime par des demandes de remplacement des départs qui se soldent par une diminution du poids des catégories C dans la structure des emplois et en parallèle par une augmentation de la part des catégories A.

Prenant acte de ce besoin et considérant que ce sera un invariant pour plusieurs années, la DAGPB a programmé un accroissement de 30 de l'effectif des élèves de catégorie A de l'EHESP en 2007 et 2008.

De plus, les dispositions du protocole du 25 janvier 2006 ont été exploitées pour augmenter durant plusieurs années les promotions de la catégorie B vers la catégorie A permettant ainsi un renforcement de la catégorie A avec du personnel disposant déjà d'une bonne connaissance du secteur.

Enfin, le recrutement par accueil en détachement a été fortement développé afin d'acquérir d'emblée un encadrement expérimenté ou disposant de compétences techniques particulières (exemple du contrôle de gestion). Ce mode de recrutement a aussi pour avantage de favoriser la mobilité au sein de la fonction publique.

Le recrutement utilise désormais 3 voies : le recrutement classique par concours, la promotion interne et l'accueil en détachement. On a pu ainsi diversifier les profils des agents recrutés et obtenir une adéquation meilleure et plus rapide des recrutements aux besoins réels.

En moyenne annuelle, le pourcentage de catégorie A dans l'effectif des services déconcentrés est passé de 27,2 % en 2005 à 27,8 % en 2007 avec stabilité en 2008. En administration centrale, le % de catégorie A a augmenté de façon plus importante passant de 53,5 % en 2006 à 55,3 % en 2007.

Le coût de la modification de la structure des emplois, qui résulte du renforcement de la catégorie A, entre bien sûr en concurrence au sein du plafond de crédits avec d'autres dépenses ou encore avec la saturation du plafond des emplois. Dans un contexte de resserrement des crédits, en 2008 l'option prise a été celle d'un emploi qualifié et adapté aux besoins plutôt que la saturation du plafond.

La catégorie B remplit dans les services une fonction d'appui aux catégories A qu'il convient de reconnaître et de valoriser. La catégorie B a fait également l'objet d'une préoccupation particulière en 2007 :

- 60 agents de catégorie C ont été promus en catégorie B pour renforcer son effectif ;
- les barèmes de primes des catégories B ont été revalorisés de 11 % en services déconcentrés et de 7 % en administration centrale.

En moyenne annuelle, la part de la catégorie B dans l'effectif des services déconcentrés est passée de 28,7 % en 2005 à 30,5 % en 2007. Elle s'élève à 31,2 % en 2008.

La diminution des effectifs du ministère a porté pour l'essentiel sur la catégorie C et plus spécialement sur les ETPT occupés par les contractuels non permanents. La part de la catégorie C dans l'effectif des services déconcentrés était de 44,1 % en moyenne annuelle en 2005. Elle est descendue à 41,2 % en 2007 et à 40,4 % en 2008. Le ministère a entrepris en 2007 de mettre en œuvre une politique de déprécarisation à grande échelle. La possibilité ouverte par les nouveaux décrets concernant la catégorie C a été utilisée pour permettre le recrutement sans concours de près de 250 agents titulaires en 2008 ; en fait 407 lauréats ont été nommés. En l'espace de 3 ans, l'effectif des contractuels non permanents qui dépassait initialement 900 ETPT est descendu en dessous du seuil de 450 ETPT.

Cette évolution répond aux besoins exprimés par les services de disposer de compétences pérennes en même temps que de donner aux agents une issue à la précarité de leur situation administrative.

Il convient de mentionner la mise au point d'un nouveau cadre de gestion des contractuels permanents avec une grille tenant compte du niveau, des diplômes et des spécialités professionnelles. Ce nouveau cadre a fait l'objet d'une concertation avec les services. En 2008, près de 90 % des agents en fonction ont opté pour le passage au nouveau dispositif qui est utilisé désormais pour les nouveaux recrutements. Il a été rappelé aux services la règle de priorité au recrutement d'agents titulaires, le recrutement de contractuels n'intervenant qu'en l'absence de possibilité de pourvoir le poste par un titulaire et qu'à certaines conditions prévues par la loi (absence de corps de fonctionnaires, nécessités de service pour la catégorie A).

### ***C) Faire face aux crises sanitaires et endiguer les épidémies consécutives***

L'apparition de nouveaux fléaux telle la grippe aviaire ou la chikungunya dans les Dom a contraint le ministère à reconstituer rapidement le potentiel humain de la Drass de la Réunion (+50 ETPT en 2008 sachant que l'effectif est déjà passé de 240 ETPT en 2005 à près de 290 ETPT en novembre 2007) et à renforcer durablement l'effectif des directions de Guyane et de

Mayotte qui sont aux avant-postes de l'épidémie. Ces mesures pour faire face à des crises sanitaires sans doute durables ont été financées par une diminution des plafonds d'emplois et de crédits du titre 2 des autres services du ministère.

Ces mesures s'ajoutent à la recentralisation des actions de santé en 2006 qui s'était déjà traduite par un redéploiement de 25 emplois de l'administration centrale vers les services déconcentrés.

Les nouveaux besoins en personnel pour mettre en application la loi sur le droit au logement opposable et le règlement sanitaire international ont fait l'objet d'une évaluation et d'une demande budgétaire au PLF 2008 qui a été refusée.

***D) Améliorer la connaissance des effectifs, renforcer le potentiel de pilotage et mettre en évidence les évolutions pluriannuelles pour éclairer les choix stratégiques futurs***

L'ensemble des effectifs du secteur santé-solidarité sont regroupés au sein d'un seul programme support<sup>15</sup>, dans la mesure où la proportion d'agents polyvalents contribuant à plusieurs programmes de politique dans les services actuels est très importante. Une estimation de la répartition des effectifs et de la masse salariale selon les programmes de politique, et détaillée selon les actions, a été établie avec une ventilation par catégories d'emplois ; celle-ci permet dans les Pap et les Rap d'afficher les coûts complets des politiques d'intervention.

La projection des flux de départs en retraites de 2006 à 2015 par catégorie d'emplois a permis d'éclairer les choix sur le nombre de postes à ouvrir au concours et sur le nombre de promotions dans plusieurs corps. Elle éclairera sur les marges possibles de redéploiement d'effectifs d'une catégorie à l'autre. Les estimations régionales des flux de départs en retraites ont été diffusées aux directions régionales préalablement aux exercices de répartition territoriale de la ressource et d'établissement par les responsables de BOP de leur schéma des emplois.

Le nombre de départs augmentera de 50 % entre 2008 et 2011 et de près de 100 % d'ici à 2015. Toutes les catégories d'emplois seront touchées. Ces projections ont été déclinées par corps et par région.

L'introduction de la Lolf a conduit à créer des pôles de pilotage régionaux des emplois et de la masse salariale susceptibles de répondre à la nécessité de plus en plus pressante de mesurer et de prévoir avec précision l'évolution des emplois et de la masse salariale dans un contexte de réduction des effectifs et bientôt d'accélération des flux de départs en retraite. Les directions disposent des services apportés par le SIRH, de son infocentre et des outils prévisionnels de pilotage des plafonds.

<sup>15</sup> Programme 124 « Conduite et soutien des politiques sanitaires et sociales ».

La création de ces pôles régionaux a permis d'engager dans presque toutes les régions un mouvement de mutualisation des fonctions de gestion des ressources humaines. Au début de l'année 2008, deux ans seulement après le début de la mise en place de la Lolf, la gestion de la paye auparavant effectuée dans chaque service départemental a été par exemple concentrée au niveau de l'échelon régional.

Les blocages de carrière ont fait l'objet d'analyses et donné lieu à une simulation des mesures permettant de les limiter voire de les réduire à terme. Ces analyses, ainsi que les données démographiques actuelles ou en projection sur la structure des effectifs par tranche d'âge, par grades et par échelon au sein de chaque corps ont apporté un éclairage utile à la détermination des taux promus-promouvables.

En conclusion, pour la période 2006-2008, le secteur santé solidarité, dans un contexte de moyens limités, a fait le choix dès 2006 d'une forte déconcentration qui a représenté un enjeu et une charge de première importance.

Le renforcement de l'organisation, des méthodes et des instruments du pilotage régional de la GRH a constitué une étape fondatrice qui aura des effets multiplicateurs d'amélioration dans la gestion prévisionnelle, la GRH en général et la performance d'ensemble des services.

## II. La gestion prévisionnelle à horizon 2011

La GRH du ministère est confrontée aux enjeux suivants :

- achever le redéploiement de certaines activités du secteur vers les collectivités territoriales ou vers d'autres opérateurs ;
- mettre en place les ARS et les DRJSCS et restructurer les directions supports ;
- assumer une fonction importante de gestionnaire de corps au bénéfice d'autres ministères.

### ***A) Le redéploiement de certaines activités du secteur santé solidarité vers les collectivités territoriales ou vers d'autres administrations***

#### **1 - Les transferts liés à la décentralisation**

Le redéploiement a commencé avec la loi de décentralisation RMI du 18 décembre 2003 et la loi Libertés et responsabilités locales du 13 août 2004. Les personnels concernés par les compétences transférées ont été mis à disposition des collectivités territoriales.

Deux décrets pris en 2008 ont organisé les modalités de transferts des emplois vers les collectivités territoriales afin que les agents mis à disposition soient intégrés ou détachés dans les cadres d'emploi des collectivités territoriales. Un droit d'option assorti d'un délai de deux ans a été ouvert aux personnels concernés. Une première tranche de transfert de 347 emplois a été effectuée au 1/1/2009, qui sera suivie de deux autres tranches de transferts en 2010 (prévision de 46 emplois) et en 2011 (prévision de 45 emplois).

Par ailleurs, la compensation de ces postes vacants a été inscrite, en LFI 2009, par amendement relatif aux transferts budgétaires de la décentralisation. En conséquence, le plafond d'emplois 2009 du programme a subi une réduction supplémentaire de 85 ETPT équivalente au non-remplacement de la moitié des départs à la retraite prévus pour 2009.

## **2 - Les perspectives de transformation du statut des MDPH**

Il est prévu de transformer en établissements publics locaux les MDPH qui ont actuellement un statut de GIP. Les agents payés par le ministère et mis à disposition devront être transférés selon des modalités semblables à celles qui ont prévalu pour la décentralisation. Une loi devra être prise transférant les missions et les compétences. Elle devra être suivie d'un décret organisant les modalités de transfert du personnel en leur accordant un délai d'option d'au moins un an.

Toutes les dispositions ne sont pas actuellement arrêtées, mais l'incidence de ces transferts sera importante sur les moyens en personnels du secteur et elle impactera l'ensemble de la période 2009 à 2011. En effet, Il s'agit d'un transfert de 637 ETP et là encore se pose le problème du remboursement par le ministère de 95 postes laissés vacants dans les MDPH.

Ces deux transferts dont l'incidence s'étend sur la période 2009-2011 montrent que :

- eu égard à la taille du secteur, les répercussions de ces mouvements sont importantes sur ses ressources en emplois, en crédits et sur ses plans de recrutements ;
- une charge nouvelle importante pèsera sur l'activité de GRH tant en administration centrale qu'en services déconcentrés pour organiser et suivre le transfert des agents.

Le ministère a eu déjà à gérer ce type de situation lors de la création du Centre national de gestion avec un transfert de 43 agents de la DHOS et également au moment du transfert de la direction de la population et des migrations vers le ministère chargé de l'immigration (239 ETP).

### 3 - La restructuration des thermes nationaux d'Aix-les-Bains

Le ministère est actuellement confronté aux problèmes humains et financiers résultant de la restructuration des thermes nationaux d'Aix-les-Bains (TNAB) ; ceux-ci, à court terme (juillet 2009) se transformeront en société anonyme. Une centaine d'agents sont à réorienter professionnellement, et à partir d'avril la paye des agents concernés sera imputée sur les crédits du ministère et non plus sur le budget de l'établissement. Les plafonds d'emplois et de crédits de personnels du ministère n'ont pas été définis lors de l'établissement du PLF 2009 pour absorber cette charge. La solution à ce type de problème dépasse les moyens du ministère et appelle un financement budgétaire spécifique dès 2009.

Pour 2009, le ministère a prévu d'y consacrer le montant de la réserve de précaution du titre 2 (4 M€) dont il demande le dégel à ce titre. Il est demandeur d'un financement complémentaire car les dépenses sont évaluées entre 6 et 8 M€.

#### ***B) L'impact de réformes en cours avec la création des ARS et des DRJSCS***

Les missions et les effectifs cibles des ARS, des DRJSCS et des directions départementales chargées de la cohésion sociale sont en cours de définition. Une fois les besoins en personnels définis, un vaste chantier est à entreprendre pour :

- affecter ou réorienter les agents en fonction actuellement dans les services déconcentrés ;
- effectuer les recrutements nécessaires afin de pourvoir les emplois cibles vacants ou ceux répondant à des compétences non présentes dans les services actuels.

Des options sont à prendre sur la répartition entre ARS et DRJSCS des agents chargés actuellement des fonctions support. Il est utile de mettre en place en premier lieu des équipes en charge des ressources humaines afin qu'elles puissent jouer à temps le rôle attendu d'elles dans la mise en place des ARS.

Sachant que près de 12 000 agents du secteur santé-solidarité en fonction dans les services déconcentrés sont concernés par ces mouvements, on mesure l'importance de la charge qui incombera aux activités de GRH.

La gestion prévisionnelle sur le moyen terme dépendra de la délimitation précise des populations des ARS et des DRJSCS et de la définition des emplois cibles. C'est sur cette base que pourront être effectuées des projections fiables des flux de départs, de l'évolution des structures d'emplois et des besoins en recrutement, etc.

La création des ARS aura des répercussions sur la nature et l'organisation des activités de GRH en administration centrale. La relation de l'administration

centrale avec les ARS, qui sont des établissements publics, sera différente de celle qu'elle entretenait avec les services déconcentrés. Un rôle de pilotage, de coordination et d'appui à l'ensemble des ARS à l'échelon central sera nécessaire et est à préciser. L'administration centrale poursuivra son activité de gestion des corps car elle est mieux placée pour l'exercer et pour éviter un surplus de charge de gestion aux ARS.

Il est également trop tôt actuellement pour mesurer et situer dans le temps les éventuelles économies en emplois et en crédits ou à l'inverse les éventuels surcoûts que pourraient engendrer ces réformes.

Trois autres réformes de moindre ampleur que les précédentes sont prévues dont le calendrier est à préciser :

- la réduction des activités des comités médicaux et des commissions de réforme (près de 300 ETP) ;
- la création d'un service à compétence nationale rattaché à la DSS en charge des activités d'inspection et de contrôle des organismes de sécurité sociale exercées actuellement par les Drass (près de 200 ETP) ;
- le transfert des TASS (tribunaux des affaires de sécurité sociale) et des TCI (tribunaux du contentieux de l'incapacité) vers le ministère de la Justice (150 ETP).

### **C) Les problèmes non résolus de la période 2006 à 2008**

La loi fixe l'échéance du 31/12/2010 pour la réintégration de la totalité des agents de la collectivité territoriale de Mayotte au sein des services de l'État. Il reste actuellement 72 agents à réintégrer. Les réductions importantes du plafond d'emplois subies dès la mise en place de la Lof n'ont pas permis de consacrer jusqu'à présent les moyens nécessaires à cette réintégration. Toutes les augmentations de plafond du Bop de Mayotte effectuées jusqu'à présent ont dû être gagées par des diminutions de plafond des Bop des autres régions venant s'ajouter aux réductions des emplois inscrites dans les lois de finances successives.

Le déséquilibre entre les moyens des régions de l'arc Nord-Est et les autres régions demeure, en dépit des efforts de rééquilibrage consentis au cours des années passées. La définition des effectifs cibles des ARS peut être l'occasion d'atténuer significativement ces écarts.

### **D) L'activité de GRH couvre désormais une population importante d'agents d'autres ministères**

Près de 6000 agents du secteur Travail et 240 agents du secteur immigration. L'exemple du transfert de l'ancienne direction de la population et des migrations montre qu'une convention de gestion doit être signée avec des obligations mutuelles.

### III. Détermination de la structure cible des emplois

La gestion prévisionnelle RH prise au sens classique a besoin pour se développer que soit déterminée la population dont on souhaite étudier l'évolution et en conséquence que se dessine préalablement le nouveau cadre issu des réformes. Néanmoins, sur certains aspects, des tendances se dégagent à périmètre constant, qui paraissent valables quelle que soit l'évolution des activités et de la configuration ministérielle. Leur amplitude dépendra bien entendu des périmètres définis et de la taille des populations d'agents des nouveaux ensembles.

#### A) Secteur Santé - Solidarité

##### 1 - Évolution de la structure des emplois

L'analyse de la structure par catégorie d'emplois et de son évolution récente a été décrite plus haut. L'évolution à horizon 2011 dépendra de la structure des emplois cibles des ARS qui sera définie. On peut prévoir néanmoins la poursuite des tendances suivantes :

- diminution de la part en % de la catégorie C sauf si les non-remplacements de départs en retraite devaient être significativement supérieurs à la moitié et obliger ainsi à étendre les non-remplacements aux autres catégories d'emplois ;
- augmentation du % de catégories A ;
- poursuite de la résorption du nombre de contractuels précaires.

Il est probable que la modification de la structure des emplois se produise principalement dans les régions qui accusent un certain retard dans ce processus de requalification amorcé depuis plusieurs années.

L'administration centrale fait appel à un nombre important (près de 350) de mises à disposition entrantes qui à l'origine s'expliquent par l'apport d'une expertise non disponible au sein du ministère. La DRH examinera pour la période 2009-2011 si les fonctions occupées ne peuvent être assurées par des personnels titulaires actuels disponibles dans les services ou si des formations peuvent être organisées pour leur apporter les compétences nécessaires ou encore si les plans de recrutement des directions ne peuvent contribuer à régulariser ces situations.

##### 2 - Évolution triannuelle du plafond d'emplois

Les travaux de préparation de la programmation budgétaire pluriannuelle prévoyaient le non remplacement de la moitié des départs en retraite. Il en résulte (en tenant compte des extensions en année pleine) une diminution de plafond de :

- 189 entre 2009 et 2010 ;
- 211 entre 2010 et 2011.

En prenant, comme plafond initial, le plafond donné par la LFI après les amendements décentralisation, on obtient en valeur absolue les plafonds suivants :

- 2009 : 13 632 ETP ;
- 2010 : 13 443 ETPT ;
- 2011 : 13 232 ETPT.

### 3 - Vieillesse de la structure à horizon 2011 et croissance des flux de départs en retraites

Le fait majeur des années 2007 et 2008 est l'augmentation très sensible du flux des départs en retraite. Inférieur en moyenne à 200 entre 2000 et 2005, ce flux passe à 251 en 2006 et s'élève à 298 en 2007 et 359 en 2008.

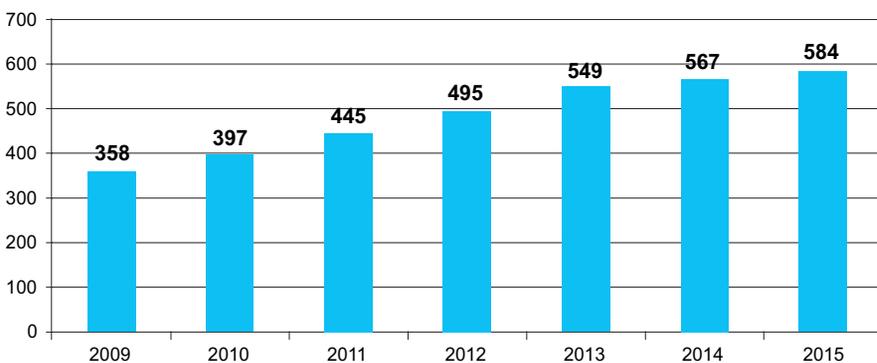
#### Évolution des retraites par catégories (en ETPT)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	114	125	141	168	186	190	189
B	113	125	148	151	167	180	177
C	130	147	157	176	196	197	218
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>397</b>	<b>445</b>	<b>495</b>	<b>549</b>	<b>567</b>	<b>584</b>

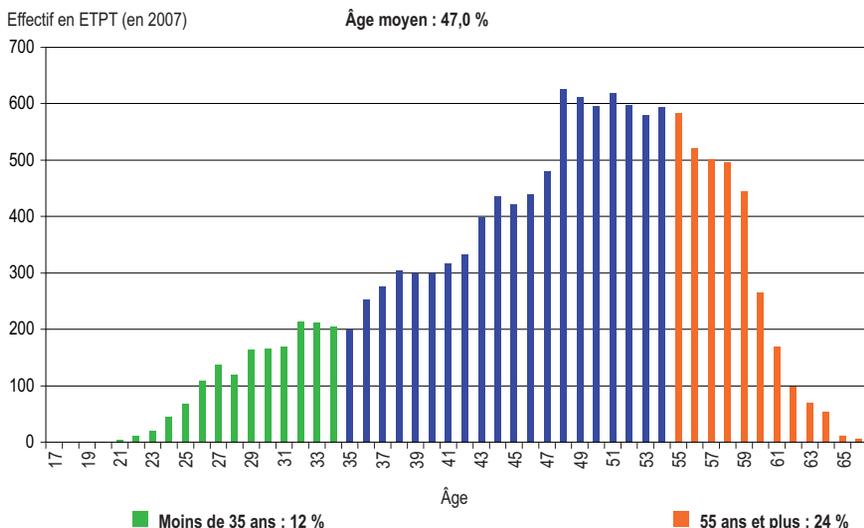
L'année 2007 a été la première où les classes d'âge nombreuses atteignaient 60 ans. Cette année marque le début d'une période de 13 ans de niveau élevé et croissant des flux de départs en retraite. Ceux-ci seront multipliés par 2 ou 3 par rapport aux flux annuels enregistrés entre 2000 à 2005.

Néanmoins, cette évolution inéluctable peut être ralentie sous l'effet d'un report de l'âge de départ à la retraite (incidence de la conjoncture économique, nouvelles lois sur les retraites).

#### Évolution des retraites



## Pyramide des âges toutes catégories



La pyramide des âges du secteur Santé-Solidarité met en relief de grandes disparités entre les effectifs des différentes classes d'âges. Le flux des recrutements particulièrement importants entre 1970 et le début des années 1980, explique l'importance de l'effectif des classes d'âges de 48 à 60 ans qui dépasse de plus de 60 % celui des autres classes d'âges et impacte très fortement trente ans plus tard les évolutions démographiques actuelles.

La forte concentration des effectifs sur ces classes d'âge renforcée par la faiblesse des flux de départs en retraite (en dépit d'une augmentation sensible en 2006 et 2007) des années écoulées explique le vieillissement rapide que connaît la population du secteur. Fin 2003, on pouvait prévoir que la proportion des agents de 54 ans ou plus passerait de 15 % en 2003 à 34 % en 2013. La pyramide des âges fin 2005 montrait que la proportion des agents appartenant à ces classes d'âges avait déjà atteint 20 %. Fin 2007, elle atteignait 24 %. L'augmentation aura été d'environ 2 % par an depuis 2003.

En revanche, la proportion des agents de moins de 35 ans a décliné de 14 % en 2003 à 12 % en 2005 et s'est stabilisée ensuite.

### → Caractéristiques selon les catégories d'emplois

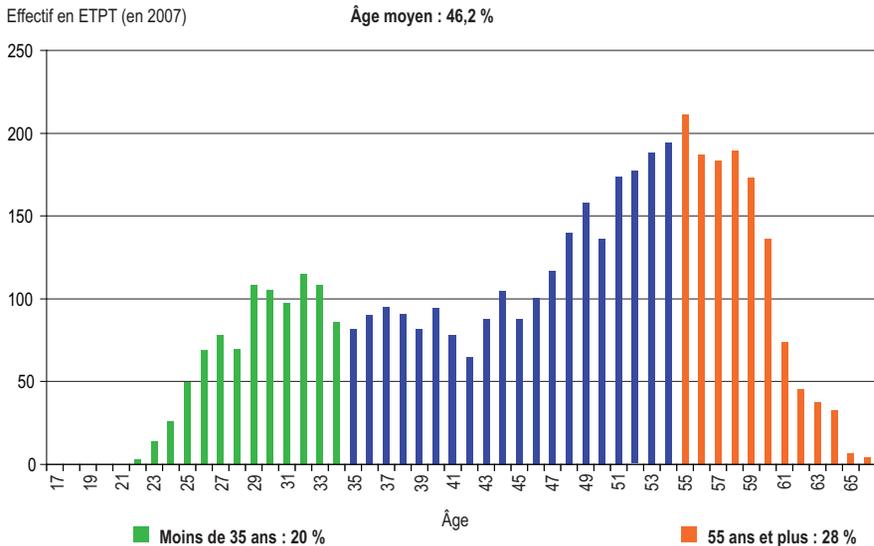
L'âge moyen des agents du secteur était de 47 ans en 2007 et varie peu entre les catégories. En revanche, la dispersion des âges est beaucoup

plus importante au sein de la catégorie A qu'au sein des deux autres catégories et elle s'est un peu accrue en 2007.

Au sein de la catégorie A, la proportion des moins de 35 ans est de 20 % contre 7 % pour la catégorie C et celle des plus de 54 ans atteint 28 % de l'effectif de la catégorie A contre 19 % pour la catégorie C. La pyramide des âges montre notamment « une deuxième bosse » dans les classes d'âges inférieures à 35 ans explicable par des flux de recrutements importants opérés entre 1999 et 2004 (la résorption en 2004 d'une partie importante du taux de vacance y a contribué) et par une tendance à la transformation de la structure des emplois se traduisant par l'accroissement de la part des catégories A et B dans l'effectif du secteur ; cette tendance s'est poursuivie en 2006, en 2007 et en 2008.

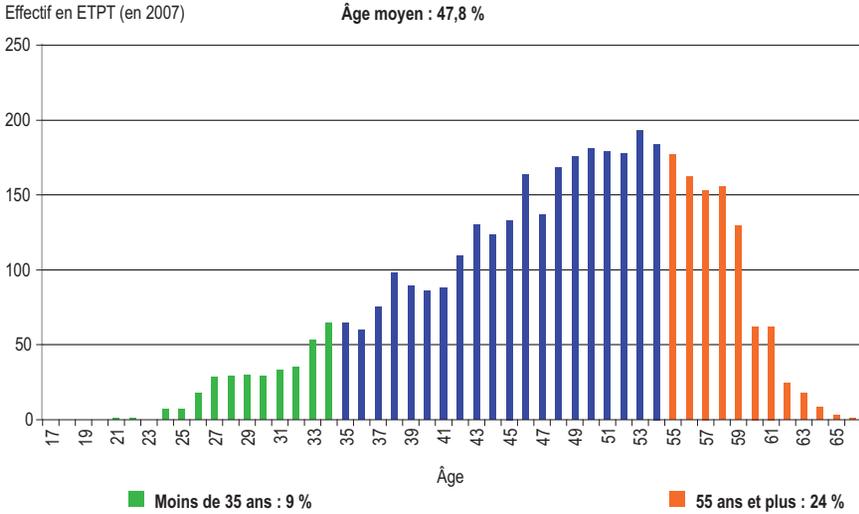
Le choc démographique sera un peu plus intense dans cette catégorie puisque la proportion des agents plus âgés est plus importante que dans les deux autres catégories. Cependant, comme en moyenne les catégories A partent plus tard à la retraite ; cet effet devrait atténuer l'impact de la proportion élevée des plus de 54 ans sur l'accélération des flux de départs.

### Pyramide des âges catégorie A



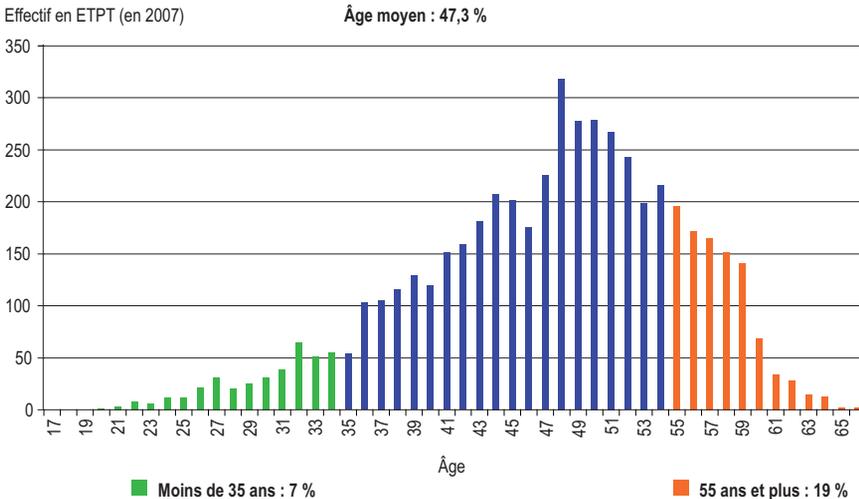
La pyramide des âges de la catégorie B présente un profil tout à fait semblable à celui relatif à la pyramide toutes catégories confondues.

### Pyramide des âges catégorie B



La pyramide correspondant à la catégorie C est « plus pointue » traduisant une forte concentration des agents dans les classes d'âges médianes et une faiblesse significative de la proportion des moins de 35 ans surtout (7 % contre 12 % pour l'ensemble du secteur) mais aussi des plus de 54 ans (19 % contre 24 %).

### Pyramide des âges catégorie C



### → Caractéristiques selon le sexe

Les femmes représentent 69,3 % des agents du secteur ; ce pourcentage est sensiblement plus élevé que celui observé dans d'autres ministères. L'augmentation toutes catégories confondues se trouve atténuée par la diminution de la part des C dans l'effectif total ; or la proportion de femmes dans cette catégorie atteint 78 % contre 70 % dans la catégorie B et 59 % dans la catégorie A.

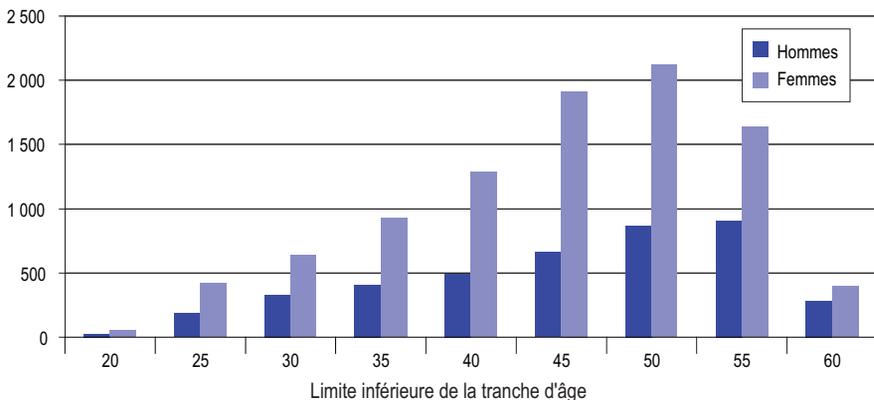
En 2006 et en 2007, la proportion de femmes a décliné (- 0,9 %) en raison précisément de la modification de la structure des emplois dans le sens d'une réduction de l'effectif des catégories C qui ont une proportion de femmes supérieure à celle des autres catégories.

La population féminine du ministère est sensiblement plus jeune que la population masculine. En 2007, 29 % des hommes ont plus de 54 ans contre 22 % pour les femmes.

Cependant, la proportion d'agents de moins de 35 ans est sensiblement la même parmi les hommes et les femmes.

### Répartition par tranche d'âge toutes catégories

Effectif en ETPT (en 2007)



Ces constats, qui sont plus accentués au sein des catégories A et C, sont significatifs de deux facteurs :

- le développement du secteur Santé-Social entre 1970 et 1985 a entraîné un recrutement à forte proportion de femmes ;
- la proportion de femmes au sein de la catégorie A s'est fortement accrue notamment dans les années 1990 à 2004 même dans les corps techniques où le recrutement était par le passé presque exclusivement masculin.

→ **Différences entre administration centrale et services déconcentrés**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2008, plus de 82 % des agents du secteur sont employés dans les services déconcentrés ; en conséquence, les caractéristiques démographiques du secteur sont très impactées par celles propres aux services déconcentrés, d'où la similitude des profils des deux pyramides des âges correspondantes.

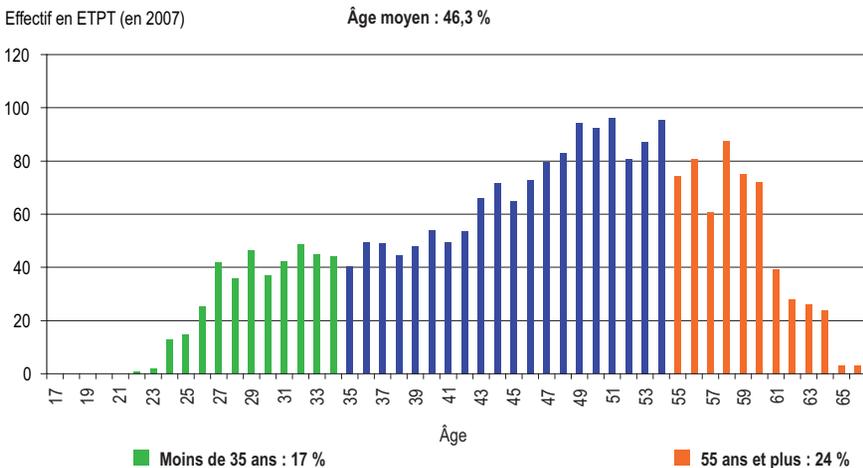
La pyramide des âges de l'administration centrale, dont l'impact est négligeable sur la pyramide de l'ensemble du secteur, présente néanmoins deux spécificités notables :

- l'âge moyen est plus jeune en administration centrale qu'en services déconcentrés ;
- la répartition des agents par âge y est plus étalée avec un poids plus fort des agents de moins de 35 ans représentant 17 % de l'effectif de l'administration centrale contre 11 % seulement en services déconcentrés.

Ces spécificités tiennent en fait essentiellement à un effet de structure imputable à l'importance significativement plus élevée du pourcentage d'agents de catégorie A en administration centrale par rapport au même pourcentage en services déconcentrés.

De plus, la proportion d'agents de moins de 35 ans est plus forte parmi les A d'administration centrale (24 %) que parmi les A des services déconcentrés (19 %).

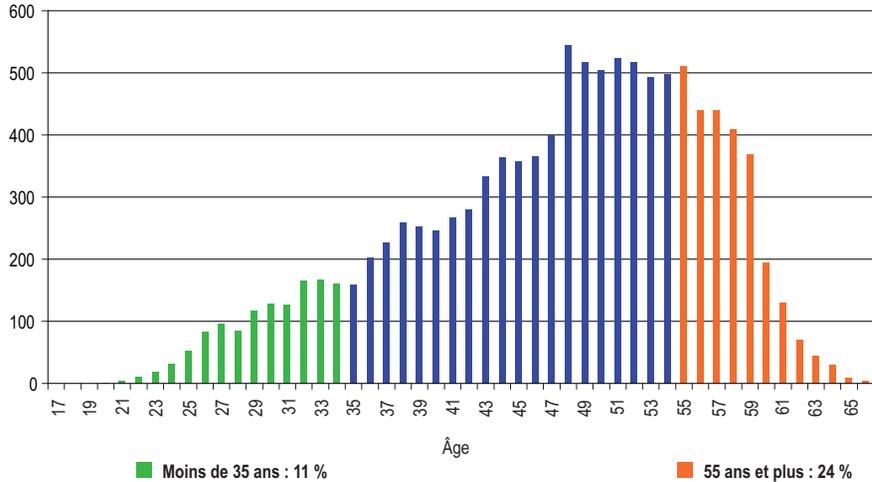
**Administration centrale : pyramide des âges toutes catégories**



### Services déconcentrés : pyramide des âges toutes catégories

Effectif en ETPT (en 2007)

Âge moyen : 47,2 %



### Caractéristiques démographiques principales

2007	Proportion des moins de 35 ans	Âge moyen	Proportion des plus de 54 ans
<b>Ensemble des agents</b>	12 %	47,0	24 %
Catégorie A	20 %	46,2	28 %
Catégorie B	9 %	47,8	24 %
Catégorie C	7 %	47,3	19 %
<b>Hommes</b>	13 %	47,5	29 %
<b>Femmes</b>	12 %	46,8	22 %
<b>Administration centrale</b>	17 %	46,3	24 %
<b>Services déconcentrés</b>	11 %	47,2	24 %
<b>Catégorie A</b>			
Administration centrale	24 %	45,4	28 %
Services déconcentrés	19 %	46,5	28 %

**Répartition des effectifs payés par tranche d'âge et par sexe - 2007**

Limite inférieure de la tranche	Administration centrale			Services déconcentrés		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
20	0,1 %	0,6 %	0,7 %	0,2 %	0,4 %	0,6 %
25	2,4 %	4,6 %	7,0 %	1,1 %	2,8 %	3,9%
30	3,4 %	5,9 %	9,3 %	2,2 %	4,5 %	6,7%
35	4,0 %	5,9 %	9,9 %	2,8 %	7,0 %	9,8%
40	4,3 %	8,3 %	12,6 %	3,5 %	9,7 %	13,3%
45	6,8 %	10,0 %	16,8 %	4,5 %	15,0 %	19,5%
50	6,3 %	13,0 %	19,3 %	6,4 %	16,2 %	22,6%
55	6,7 %	9,5 %	16,1 %	6,7 %	12,6 %	19,3%
60	3,4 %	4,9 %	8,3 %	1,8 %	2,5 %	4,3%
<b>Total</b>	<b>37,3 %</b>	<b>62,7 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>29,3 %</b>	<b>70,7 %</b>	<b>100,0%</b>

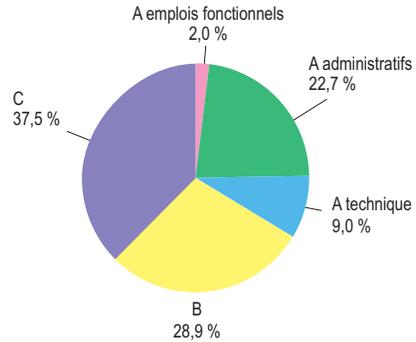
**Répartition par tranche d'âge comparée des femmes et des hommes - 2007**

Limite inférieure de la tranche	Hommes	Femmes	Total
20	0,6 %	0,6 %	0,6 %
25	4,3 %	4,4 %	4,4 %
30	7,9 %	6,8 %	7,1 %
35	9,8 %	9,8 %	9,8 %
40	11,9 %	13,7 %	13,2 %
45	15,9 %	20,4 %	19,0 %
50	20,8 %	22,6 %	22,0 %
55	21,9 %	17,4 %	18,8 %
60	6,8 %	4,2 %	5,0 %
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Proportion par sexe</b>	<b>30,7 %</b>	<b>69,3 %</b>	<b>100,0 %</b>

## Plans GPRH des ministères

## Répartition par catégorie d'emplois et principaux corps de l'effectif

Répartition par catégories d'emplois		
	ETPT	%
A emplois fonctionnels	287,4	2,0 %
A administratifs	3 200,8	22,7 %
A techniques	1 265,3	9,0 %
B	4 073,4	28,9 %
C	5 286,0	37,5 %
<b>Total</b>	<b>14 113,0</b>	<b>100,0 %</b>



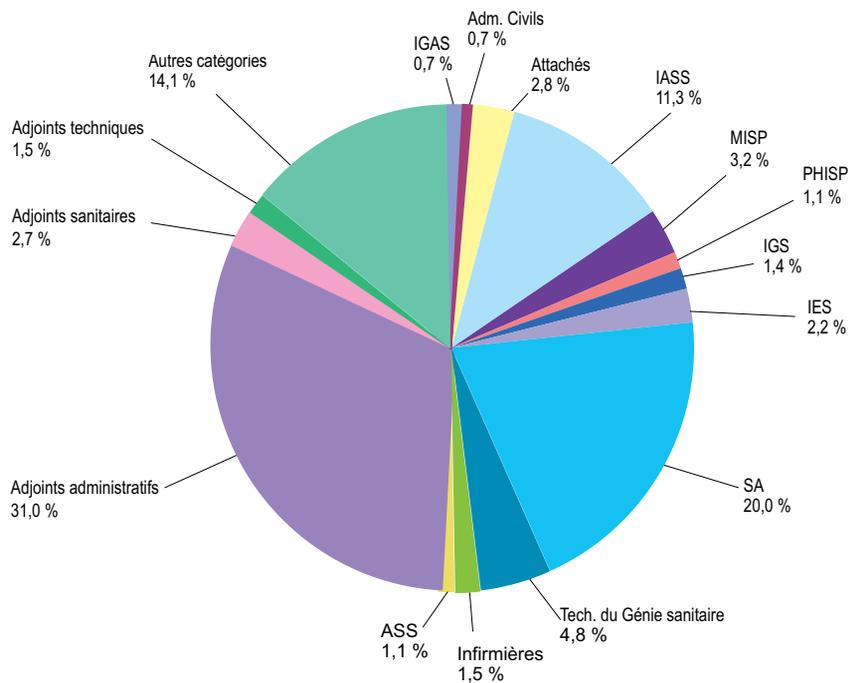
Administration centrale et services déconcentrés		
	ETPT	%
Administration centrale	2 456,0	17,4 %
Services déconcentrés	11 657,0	82,6 %
<b>Total</b>	<b>14 113,0</b>	<b>100,0 %</b>

Filières technique et administrative		
	ETPT	%
Filière technique	2 689,0	19,1 %
Filière administrative	11 424,0	80,9 %
<b>Total</b>	<b>14 113,0</b>	<b>100,0 %</b>

## Détail selon les principaux corps

	ETPT	%
IGAS	100,3	0,7 %
Adm. Civils	95,4	0,7 %
Attachés	401,2	2,8 %
IASS	1 589,4	11,3 %
MISP	451,0	3,2 %
PHISP	155,8	1,1 %
IGS	191,5	1,4 %
IES	306,1	2,2 %
SA	2 817,9	20,0 %
Technicien du génie sanitaire	672,9	4,8 %
Infirmières	218,3	1,5 %
ASS	158,3	1,1 %
Adjoint administratifs	4 379,1	31,0 %
Adjoint sanitaires	379,6	2,7 %
Adjoints techniques	204,7	1,5 %
Autres catégories	1 991,4	14,1 %
<b>Total</b>	<b>14 113,0</b>	<b>100,0 %</b>

## Répartition par corps



## B) Secteur Jeunesse et Sports

### 1 - Les personnels des corps spécifiques au secteur Jeunesse et Sports

Ces personnels peuvent être regroupés en 2 catégories :

- les personnels techniques et pédagogiques ;
- les personnels d'inspection qui ont vocation à occuper les emplois de direction (chefs de services déconcentrés et directeurs et directeurs adjoints des établissements).

Ils étaient au nombre de 3997 agents en 2008 et sont 3933 agents en 2009. La baisse des effectifs a essentiellement touché le secteur de l'inspection où il n'y a pas eu de recrutement en 2008 ainsi que le secteur jeunesse (pas de recrutement par concours en 2008).

Les corps spécifiques représentent 60 % du total de l'effectif ; pour leur part, les personnels administratifs relevant du ministère de l'éducation nationale représentent 40 % des agents.

Pour les années 2009, 2010 et 2011, sous l'effet du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, le plafond d'emplois (tous personnels confondus) évoluera respectivement de 6814 à 6677 puis 6525 agents.

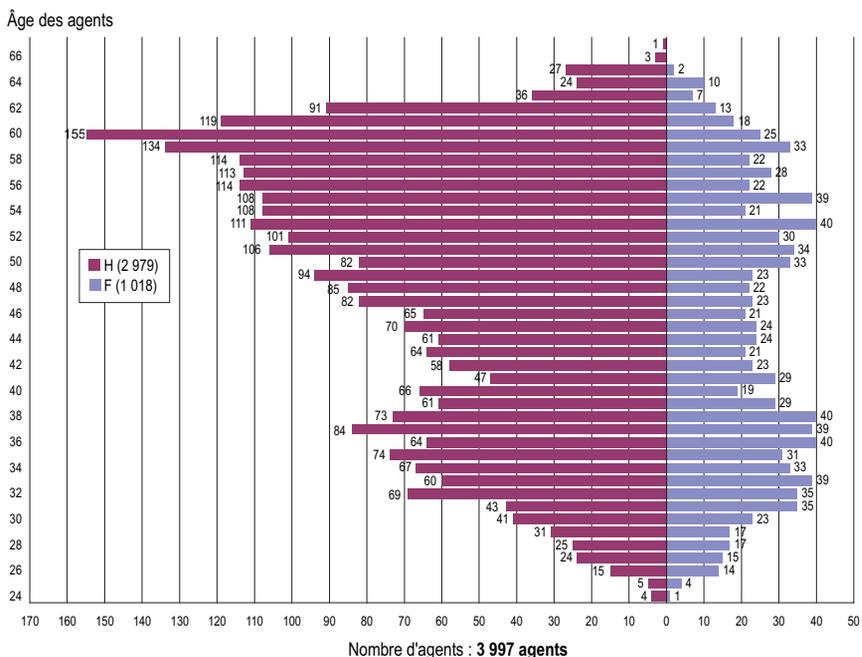
Les corps techniques sont très peu féminisés : 25,4 % de femmes ; moins de 20 % dans le secteur sport ; seul le secteur « jeunesse » a un taux de femmes légèrement supérieur à 50 %.

Il s'agit d'une population âgée : en 2008, 15,4 % de la population a moins de 35 ans (14,8 % en 2009) ; les personnels âgés de 55 ans et plus ont baissé de 1 % entre 2008 et 2009 mais représentent 30 % de la population.

Les corps répertoriés dans les tableaux ci après sont :

- *secteur Sport* : le corps des professeurs de sport, y compris les fonctionnaires détachés dans ce corps, notamment les enseignants d'EPS et le corps des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS) du domaine sport ;
- *secteur Jeunesse* : le corps des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ), le corps (en extinction) des chargés d'éducation populaire et de jeunesse (CHEPJ) le corps des CTPS du domaine jeunesse ;
- *secteur Inspection* : le corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports y compris les inspecteurs détachés sur emplois fonctionnels.

### Pyramide des âges des corps propres du MSJS Inspection et PT domaine Jeunesse et Sport (âge atteint en 2008)



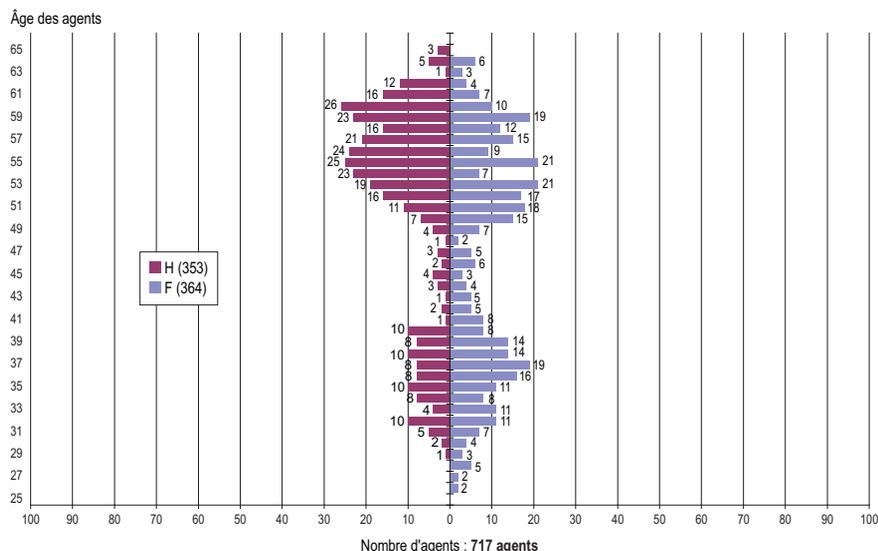
La pyramide ci-dessus est assez proche de celle des fonctionnaires du secteur sport puisque ceux-ci représentaient en 2008 71,47 % des effectifs (secteur jeunesse : 17,93 %, inspection : 10,60 %).

Il convient de noter l'augmentation sensible du nombre de départs à la retraite entre 2007 et 2008 ; en 2009, les prévisions qui, pour les corps spécifiques, sont de 134 devraient être atteintes voire très légèrement dépassées.

L'âge moyen des départs à la retraite est de 61 ans 8 mois ; ce chiffre est en progression depuis 2005 où il était inférieur à 61 ans.

Figures ci-après le détail par secteur d'activité : Jeunesse, Sport et Inspection :

### Jeunesse : pyramide des âges des corps propres des CHEPJ, CTPS Jeunesse (âge atteint en 2008)



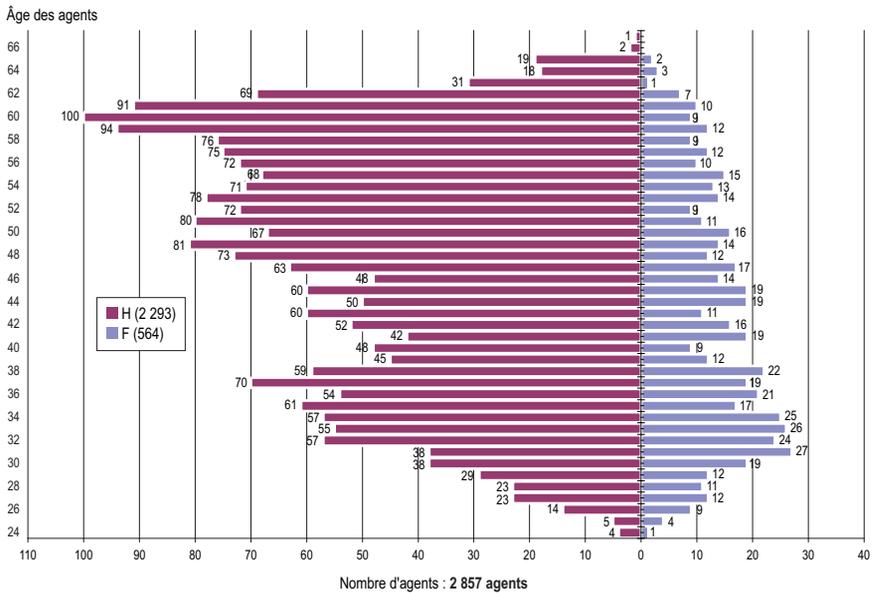
Les personnels du secteur jeunesse (717 agents en 2008) comprennent :

- 622 CEPJ ;
- 35 CHEPJ (27 en 2009) ;
- 60 CTPS.

La moyenne d'âge des CTPS et des CHEPJ est 57 ans 10 mois tandis que celle des CEPJ est de 47 ans 8 mois. Cette différence tient au fait que le corps des CTPS a été créé en 2004 par intégration des CEPJ et des professeurs de sport et que le corps des CHEPJ est un corps sans recrutement extérieur.

À noter également que la pyramide présente un caractère atypique qu'il conviendra de corriger dans les années à venir. La première partie de la pyramide correspond aux personnels contractuels (recrutés dans les années 1980-1982) venus alimenter les corps des CEPJ et des CHEPJ au moment de leur création en 1985.

### **Sport : pyramide des âges des corps des professeurs de sport et des CTPS Sport (âge atteint en 2008)**



Les personnels titulaires du secteur sport comprennent en 2008 :

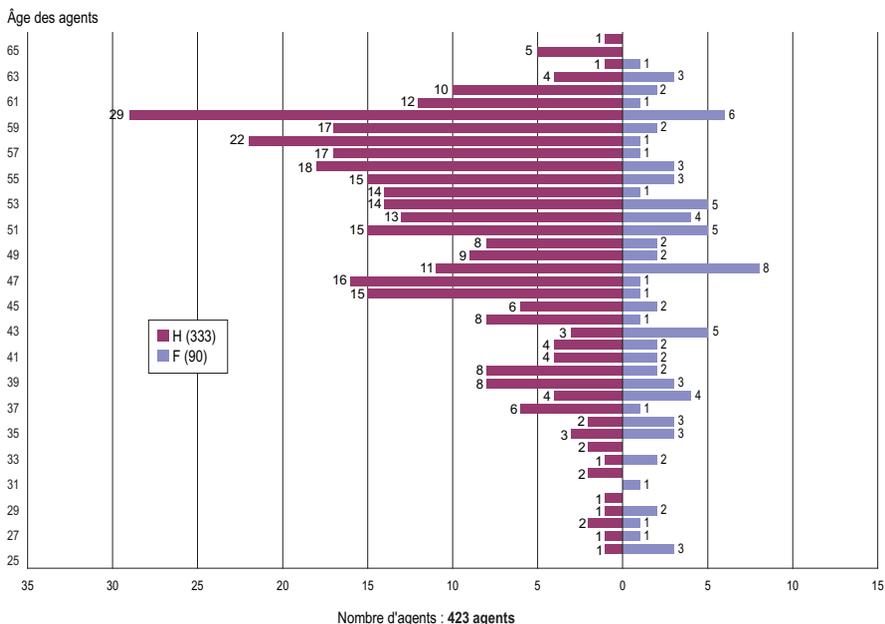
- 2 601 professeurs de sport (ce chiffre intègre les fonctionnaires détachés dans ce corps, notamment des enseignants d'EPSI) ;
- 222 CTPS.

L'âge moyen du corps des professeurs de sport est de 45 ans 4 mois et celui des CTPS de 55 ans 1 mois.

Les recrutements par concours ne parviennent pas à féminiser le corps des professeurs de sport.

Les personnels peuvent être répartis en 3 grandes catégories - ce qui n'apparaît pas sur cette pyramide : les conseillers techniques sportifs (CTS) qui sont les plus nombreux, les conseillers d'animation sportive (CAS), puis les formateurs qui exercent dans les établissements (notamment les Creps).

**Corps de l'Inspection : pyramide des âges du corps des IJS (âge atteint en 2008)**



Le corps des inspecteurs de la Jeunesse et des Sports est devenu un corps à 3 grades en 2004.

Le chiffre de 423 intègre les personnels placés en position de détachement sur emploi fonctionnel soit presque la moitié des effectifs du corps.

L'absence de recrutement externe de 1993 à 2004 explique le vieillissement du corps ainsi que la faiblesse de la population en dessous de 35 ans.

La moyenne d'âge du corps est de 50 ans 7 mois en 2008 et 51 ans 2 mois en 2009.

#### **IV. Identification des métiers en sur-effectifs et des métiers en sous-effectifs, détaillés sur la période et cartographiés par régions**

L'année 2009 est pour notre administration l'année de préfiguration des futures organisations :

- directions régionales de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale (DRJSCS) ;
- directions départementales de la Cohésion sociale et de la Protection des populations ou directions départementales de la Cohésion sociale ;
- agences régionales de Santé ;
- mission nationale de contrôle et d'audit des organismes locaux de Sécurité sociale.

La clarification des missions et des organisations est un préalable indispensable avant toute identification des métiers en sureffectifs et en sous-effectifs.

Dans le cadre de la préparation des futures organisations, différents groupes de travail thématiques sont constitués notamment pour définir les métiers nécessaires aux ARS et l'impact sur les besoins de recrutement du non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux. Un travail analogue doit être conduit avec les directeurs régionaux préfigureurs des DRJSCS.

La répartition des effectifs actuels des Drass et Ddass entre les différents réseaux territoriaux : DRJSCS, ARS ou directions départementales s'effectuera selon le principe « l'agent suit les missions qu'il exerce ». Ce principe du transfert est inscrit dans le projet de loi HPST et se décline pour l'ensemble des missions. Concernant les fonctions supports et transverses aux différents réseaux, des arbitrages interviendront pour procéder à un partage des moyens disponibles répondant aux soucis d'équité et d'efficacité.

Les réflexions en cours dans les groupes de travail relatifs à la mise en place des ARS et les dialogues de gestion qui vont être conduits, avec chaque région, tout au long du mois d'avril vont être l'occasion d'un premier repérage de l'inadéquation entre les missions et les métiers. En revanche, les réorganisations et les rapprochements de services devraient générer des marges de manœuvre au titre des métiers support qui pourront être utilement réorientés vers les métiers centrés sur la conduite des politiques publiques avec un plan d'accompagnement et de formation adapté.

Les ARS, du fait de leur statut d'établissement public réunissant des personnels de l'État et de l'assurance maladie, devraient avoir une politique de recrutement diversifiée prioritairement au sein des deux réseaux de l'État et de l'assurance maladie.

Comme indiqué précédemment, l'ampleur des réorganisations et la création de nouvelles structures, en particulier les Agences régionales de santé, requièrent au cours des prochains mois :

- la clarification des organisations ;
- l'élaboration d'une typologie des métiers en complément du RIME ;
- le repérage des compétences à travers l'accompagnement des carrières ;
- la mobilisation des moyens d'incitation à la mobilité ;
- le recours aux mesures d'accompagnement (aide à la prise de poste, coaching, actions de formation) ;
- l'adaptation des règles et pratiques de gestion des RH (notamment en matière de recrutement et de mutation) pour prendre en compte la mise en place des ARS, établissements publics qui resteront les plus gros employeurs au sein des nouveaux réseaux territoriaux.

En ce qui concerne les services territoriaux de l'État, ce travail de diagnostic et de prospective va devoir s'articuler avec les plates-formes régionales interministérielles d'appui à la GRH.

**Ministère du Travail,  
des Relations sociales,  
de la Famille, de la Solidarité  
et de la Ville**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines au ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville - 2009**

### **Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011**

Dans le prolongement des travaux et scénarios de Gpec présenté lors de des précédentes conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines, la Dagemo a poursuivi la démarche de Gpec dans plusieurs directions :

#### **I. La consolidation des outils de la GPEC**

La gestion prévisionnelle de la mission ministérielle travail et emploi s'appuie sur un répertoire des métiers articulé sur le RIME. Il a été mis en place en 2005, et n'a pas été modifié depuis. La Dagemo s'associera aux travaux d'actualisation du RIME, et examinera, dans ce cadre, si une évolution du répertoire ministériel est nécessaire.

Les rattachements métiers sont saisis depuis 2007 dans le SIRH (Synergie RH). Après une période de rodage, et différentes actions de fiabilisation des données, les informations saisies se situent maintenant à un niveau de fiabilité élevé, permettant de disposer d'extractions permettant non seulement d'analyser la structure des emplois, mais également de disposer d'éléments de pilotage et de suivi des décisions prises.

Cette avancée va se traduire en 2009 par la mise en place d'un univers métiers/ effectifs dans l'infocentre Synergie RH. Les tableaux de suivi seront alors facilement accessibles aux responsables de programmes et aux responsables des BOP, au niveau régional.

L'utilisation du SIRH comme pour le suivi des rattachements métier présente l'avantage de permettre des croisements avec les données démographiques (âge, sexe), statutaires (catégories, corps, grade et le cas échéant échelons), et les affectations administratives ou fonctionnelles.

#### **II. Les projections démographiques et les flux de départ en retraite**

Les projections démographiques élaborées l'année dernière n'ont pas fait l'objet d'une actualisation.

Elles indiquaient que l'augmentation constatée en 2007 et 2008 était appelée à se poursuivre, avec deux paliers : à partir de 2009/2010, et pour une durée d'environ 5 ans, un flux de départs en retraite de l'ordre de 330

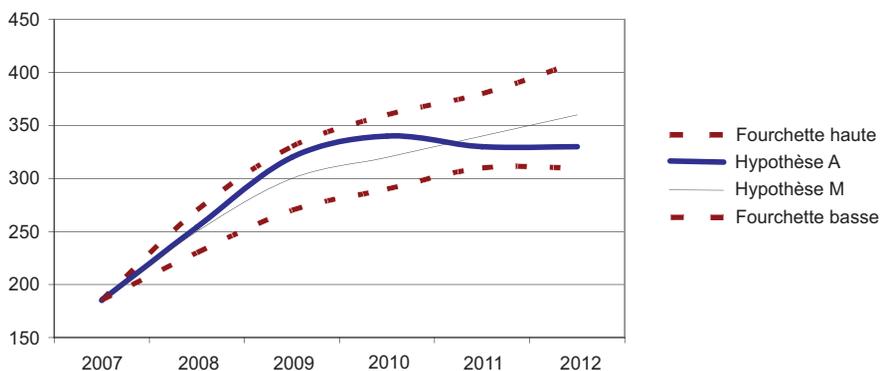
départs par an, puis à partir de 2013, une nouvelle augmentation, pouvant porter les départs à un niveau supérieur, de l'ordre de 500 par an.

L'observation des départs intervenus en 2008, montre cependant que, si ces tendances sont valides dans le moyen terme, les évolutions annuelles et infra-annuelles restent fortement dépendantes des comportements des agents, et, dans une certaine mesure, imprévisibles.

En tout état de cause, en raison de vagues de recrutement plus tardives que d'autres secteurs ministériels, la mission travail et emploi se distingue cependant d'autres ministères, dont la pyramide des âges est plus déformée au profit des classes d'âges les plus élevées, et dans lesquels les départs en retraite se situent à des niveaux plus élevés.

Le graphique suivant résume l'analyse faite l'année dernière.

**Graphique C : Prévisions de départs en retraite (2007-2012)**



Ces analyses ont été complétées en 2008 par des analyses spécifiques à certains métiers :

- les emplois de direction des SDTEFP, dans la perspective de la mise en place des Direccte et de l'identification des viviers qui alimenteront les postes de responsables de pôles et d'unités territoriales au sein de celles-ci ;
- le métier de « chargé du suivi de la recherche d'emploi », caractérisé par d'importants redéploiements, en raison de réorganisations liées à la création de l'opérateur Pôle emploi.

Une étude sur les métiers des systèmes d'informations a également été engagée, compte tenu des évolutions des modalités de maintenance des postes de travail en projet.

Enfin, dans le cadre du projet « Transformation RH », piloté par la DGME, la Dagemo a demandé un appui méthodologique pour l'établissement de prévisions de flux de sorties par métier (retraite, flux de départ naturels et mobilités entre métiers).

Il s'agit en effet d'un volet de la démarche de transformation RH que la mission ministérielle ne maîtrise pas, alors qu'elle dispose déjà d'une base de données croisant les métiers avec les autres variables de la GRH, et qu'elle a établi des cibles de gestion prévisionnelle annuelles et pluriannuelles.

### III. Structure cible des emplois et évolution de la répartition des effectifs par métiers

Le scénario cible de gestion prévisionnelle qui avait été présenté lors des précédentes conférences de gestion prévisionnelle de gestion des ressources humaines a été à nouveau actualisé cette année. Il est détaillé dans le tableau figurant en fin d'annexe.

Cette actualisation a été faite en deux étapes :

#### **A) L'établissement d'une répartition cible des effectifs de référence des services déconcentrés en métiers, au 31 décembre 2009**

Cette cible a été arrêtée avec les responsables des programmes d'intervention et les directions concernées (Direction générale du travail, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Direction de l'animation de la recherche, des études et de la statistique). Une cible, exprimée en ETPR, et répartie entre catégories A, B et C a été définie pour chaque métier<sup>16</sup>.

Deux tableaux de synthèse la traduisent en répartition entre les actions miroirs du programme support :

<b>Cible au 31/12/2008 (ETPR)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>Total</b>
Programmes emploi	887	905	1 067	<b>2 859</b>
Programme travail	947	1 952	994	<b>3 893</b>
Pilotage et fonctions supports	599	634	991	<b>2 224</b>
<b>Total</b>	<b>2 433</b>	<b>3 482</b>	<b>3 052</b>	<b>8 967</b>

<sup>16</sup> Les effectifs transférés au titre de la fusion des services d'inspection n'ont pas été pris en compte dans l'établissement de la cible 2009.

Variation 2009/2008	A	B	C	Total
Programmes emploi	6	20	- 146	- 120
Programme travail	70	110	- 94	86
<i>Programme travail hors PMDIT</i>	0	10	- 94	- 84
Pilotage et fonctions supports	0	57	- 137	- 81
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>187</b>	<b>- 378</b>	<b>- 115</b>

L'atteinte de cette cible fera l'objet d'un suivi conjoint, et le cas échéant d'actions correctrices.

Les évolutions des missions et les priorités prises en compte pour l'établir sont les suivantes :

### → Politiques d'interventions

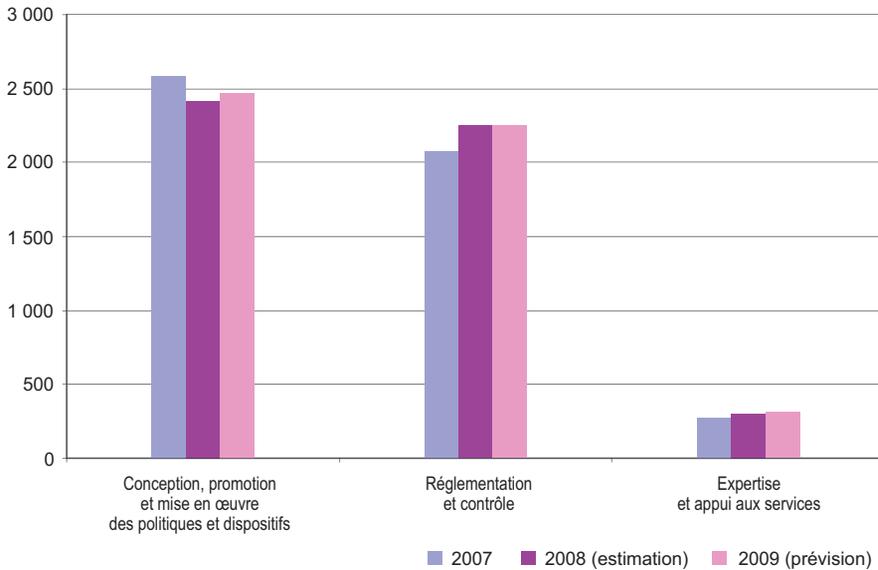
- poursuite des créations d'emploi au titre du PMDIT (70 A, dont 60 IT, 100 CT) ;
- consolidation et renforcement des capacités d'intervention des services en matière d'emploi (accompagnement des mutations économiques et marché du travail) ;
- absorption de la charge liée au FSE ;
- montée en charge de l'homologation des ruptures conventionnelles du contrat de travail ;
- réorganisation du suivi de la recherche d'emploi à Pôle emploi ;
- amorce du dégagement du renseignement travail ;
- poursuite, à un rythme ralenti, du dégagement de la gestion des mesures constaté ces dernières années.

### → Pilotage et fonctions supports

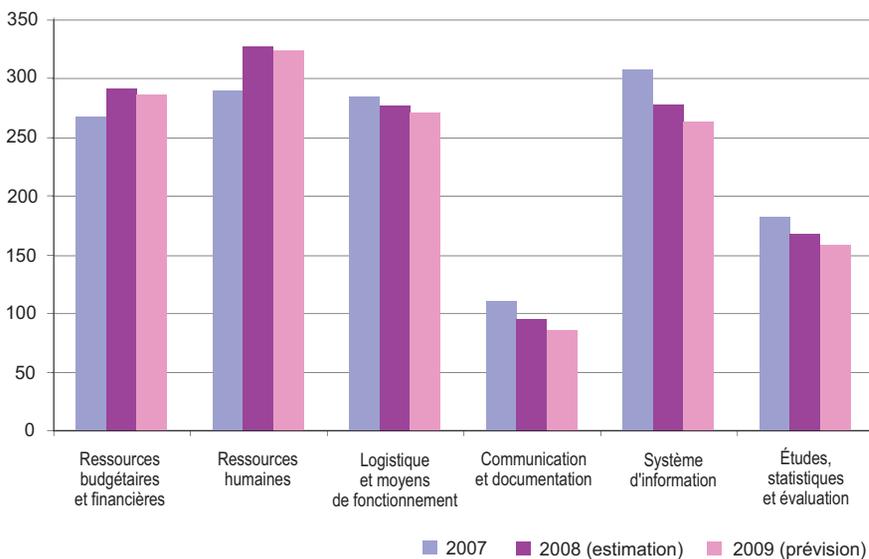
- préparation de la mise en place de Chorus et des plates-formes régionales ;
- rationalisation des circuits d'assistance et de la gestion du poste de travail ;
- dématérialisation des déclarations des entreprises ;
- mutualisations et réorganisation entre l'échelon régional et l'échelon départemental.

Les deux graphiques ci-après donnent une vision un peu plus détaillée de ces évolutions.

## Évolution des effectifs par domaines métiers (1)



## Évolution des effectifs par domaines métiers (2)



A noter que l'évolution du domaine métier « Études, statistiques et évaluation » est principalement due à une réorganisation de la collecte de certaines données auprès des entreprises (dématérialisation).

### → L'établissement d'une cible pluriannuelle, au 31 décembre 2011

Cette cible a été construite sur la base des hypothèses suivantes :

- établissement d'une hypothèse d'évolution des effectifs de référence sur la base des plafonds d'emploi pluriannuels (soit - 320 emplois sur deux ans) ; cette hypothèse n'a pas un caractère définitif, dans la mesure où différents choix sont possibles, par exemple dans la répartition des effectifs entre la centrale et les services déconcentrés ;
- achèvement de la dernière tranche du PMDIT (60 A, dont 50 IT, et 100 CT) ;
- consolidation des effectifs affectés à la politique de l'emploi, en particulier en ce qui concerne les interventions territoriales ;
- poursuite de la rationalisation de la gestion des mesures et des dispositifs d'intervention ;
- accélération, avec la mise en place des Direccte, de la réorganisation et de la mutualisation des fonctions supports ;
- prise en compte des effets de la création des Direccte sur les emplois de direction.

Elle intègre les effectifs transférés au titre de la fusion des services d'inspection. Cette cible fera, comme la précédente, l'objet d'une validation avec les directions métiers.

## IV. Mobilités et recrutements

Bien que les éléments sur les flux de sortie et les mobilités entre métiers ne soient pas encore disponibles, les points suivants paraissent assurés :

- la mission interministérielle devrait continuer à connaître des redéploiements et des mobilités entre métiers significatifs. Cette situation n'est ni nouvelle ni en rupture par rapport aux années précédentes, et devrait pouvoir être absorbée. L'INTEFP, notamment, a mis en en place un dispositif de « formation mobilité » qui pourra être sollicité ;
- s'agissant des catégories A, les deux voies de recrutement externe (concours de recrutement de l'inspection du travail et sorties Ira) semblent devoir être maintenues, compte tenu des niveaux prévisibles des départs en retraites et de la diversité des métiers offerts (contrôle, politiques d'intervention, fonction supports).

Il en est de même pour la catégorie B.

- L'évolution la plus sensible socialement est la baisse du nombre des catégories C, et sa concentration sur certains métiers.

Elle intervient de plus dans un contexte d'absence de recrutement depuis plusieurs années.

- La mission ministérielle conservera des besoins de recrutements externes par voie de détachement, notamment :
  - pour certaines filières qui ne peuvent être pourvus par les mobilités internes (chefs de projets et experts informatiques, statisticiens et chargés d'études, médecins inspecteurs du travail et ingénieurs de prévention) ;
  - dans certaines régions marquées par des difficultés de recrutements (Champagne-Ardenne, Picardie...).
- Enfin, il importe de pouvoir maintenir un flux de mobilité externe significatif pour les corps et grades de l'encadrement supérieur des services (administrateurs civils, directeurs du travail). Ce point est une des conditions de réussite du scénario pluriannuel.

**Répartition cible des ETPR des services déconcentrés  
(31 décembre 2009 / 31 décembre 2011) / Après prise en compte  
de la fusion des services d'inspection (1<sup>ère</sup> partie)**

Métiers	ETPR 31/12/2007				ETPR 31/12/2008 (répartition estimée)			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Responsable de pôle « politiques et dispositifs d'intervention »	160	18	1	178	151	115		166
Chargé de l'animation et de l'ingénierie de projets territoriaux (animateur territorial)	319	3		322	310	3		313
Pilote opérationnel de dispositifs	280	217	4	502	257	201	5	463
Gestionnaire de dossier et d'information	77	486	1 021	1 584	72	462	937	1 471
<b>Total Conception, promotion et mise en œuvre des politiques et dispositifs</b>	<b>836</b>	<b>724</b>	<b>1 025</b>	<b>2 586</b>	<b>790</b>	<b>681</b>	<b>942</b>	<b>2 413</b>
Responsable de pôle « contrôle »	70	8	1	79	66	8		74
Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	517			517	577			577
Contrôleur chargé du contrôle des entreprises	1	1 128	2	1 131		1 239		1 239
Chargé du contrôle de la formation professionnelle	65	58		123	67	60		127
Chargé du suivi de la recherche d'emploi	14	203	12	228	12	203	18	233
<b>Total Réglementation et contrôle</b>	<b>667</b>	<b>1 398</b>	<b>14</b>	<b>2 079</b>	<b>722</b>	<b>1 510</b>	<b>18</b>	<b>2 250</b>
Ingénieur de prévention	60			60	66			66
Médecin inspecteur du travail et de la main d'œuvre	59			59	62			62
Chargé de l'appui ressources et méthodes de l'inspection du travail	63	24	2	88	70	25	2	97
Chargé de l'appui juridique et des recours	40	25		65	40	25	2	67
Référent juridique	2			2	12			12
<b>Total Expertise et appui aux services</b>	<b>225</b>	<b>49</b>	<b>2</b>	<b>275</b>	<b>250</b>	<b>50</b>	<b>4</b>	<b>304</b>
Chargé de l'accueil / Standardiste		7	219	226		6	215	221
Chargé du renseignement travail	4	461	106	571	5	460	100	565
<b>Total Accueil et renseignement des usagers</b>	<b>4</b>	<b>468</b>	<b>325</b>	<b>797</b>	<b>5</b>	<b>466</b>	<b>315</b>	<b>786</b>
Responsable budgétaire et financier	28	20	3	51	34	25	3	62
Chargé de la programmation des moyens	6	23	5	34	8	25		33
Expert marchés publics	1			1	2			2
Chargé de l'exécution et de la qualité comptable	8	31	100	140	10	40	106	156
Contrôleur de gestion	23	18	2	42	16	20	2	38
<b>Total Ressources budgétaires et financières</b>	<b>66</b>	<b>92</b>	<b>111</b>	<b>268</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>291</b>
Responsable des ressources humaines	29	35	3	66	38	37		75
Gestionnaire des ressources humaines, de l'action sociale des relations sociales	3	51	110	164	7	59	120	186
Correspondant de formation	10	27	5	42	17	27	5	49
Conseiller prévention et sécurité	2	3	1	5	2	3	1	6
Assistant de service social		8		8		8		8
Médecin de prévention	2		1	3	2			2
Infirmier en médecine de prévention			2	2			2	2
<b>Total Ressources humaines</b>	<b>45</b>	<b>124</b>	<b>122</b>	<b>291</b>	<b>66</b>	<b>134</b>	<b>128</b>	<b>328</b>
Responsable des moyens de fonctionnement et de la logistique	11	29	2	42	20	31		51
Gestionnaire des moyens de fonctionnement		26	57	84		30	66	96
Chargé de services ou d'interventions techniques	1	7	151	159		7	123	130
<b>Total Logistique et moyens de fonctionnement</b>	<b>12</b>	<b>62</b>	<b>211</b>	<b>285</b>	<b>20</b>	<b>68</b>	<b>189</b>	<b>277</b>

## Plans GPRH des ministères

**Répartition cible des ETPR des services déconcentrés  
(31 décembre 2009 / 31 décembre 2011) / Après prise en compte  
de la fusion des services d'inspection (2<sup>ème</sup> partie)**

Métiers	ETPR 31/12/2007				ETPR 31/12/2008 (répartition estimée)			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Chargé de communication	17	8	3	28	16	7	3	26
Documentaliste	10	37	22	69	10	36	14	60
Concepteur et réalisateur de supports graphiques et multimédia		3	9	12		4	4	8
Webmestre		1		2	1	1		2
<b>Total Communication et documentation</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>34</b>	<b>110</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>21</b>	<b>96</b>
Responsable des systèmes d'information	22	6	1	29	22	6		28
Chargé de la conception, implantation, développement des appli. informatiques	11	45	5	61	10	43	4	57
Assistant technique maintenance et exploitation des systèmes d'information	6	30	113	148	6	34	110	150
Assistant fonctionnel applications informatiques	2	10	58	70	2	11	30	43
<b>Total Système d'information</b>	<b>41</b>	<b>90</b>	<b>177</b>	<b>309</b>	<b>40</b>	<b>94</b>	<b>144</b>	<b>278</b>
Responsable des études, des statistiques et de l'évaluation	19	1		20	19	1		20
Statisticien	5	1		6	6	1		7
Chargé d'études	42	6		49	44	5		49
Chargé de statistiques	11	25	12	47	12	24	13	49
Assistant saisie et contrôle des données	1	8	48	57	1	5	34	40
Gestionnaire d'enquête	1		1	3	2		1	3
<b>Total Études, statistiques et évaluation</b>	<b>80</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>182</b>	<b>84</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>168</b>
Directeur de service déconcentré	120			120	122			122
Adjoint au directeur	108			108	108			108
Secrétaire général de la direction régionale	19			19	22			22
Organisateur régional	8			8	8			8
Directeur ou coordinateur de projet	2			2	2			2
<b>Total Pilotage et animation des services et des grands projets</b>	<b>256</b>			<b>256</b>	<b>262</b>			<b>262</b>
<b>Non répartis</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>83</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>75</b>
<b>Total</b>	<b>2 281</b>	<b>3 184</b>	<b>3 624</b>	<b>9 089</b>	<b>2 357</b>	<b>3 295</b>	<b>3 430</b>	<b>9 082</b>

**Répartition cible des ETPR des services déconcentrés  
(31 décembre 2009 / 31 décembre 2011) / Après prise en compte  
de la fusion des services d'inspection (3<sup>ème</sup> partie)**

Métiers	Cible au 31/12/2009				Cible au 31/12/2011			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Responsable de pôle « politiques et dispositifs d'intervention »	151	115		166	161	115		176
Chargé de l'animation et de l'ingénierie de projets territoriaux (animateur territorial)	313	3		316	313	3		316
Pilote opérationnel de dispositifs	263	219		482	263	239		502
Gestionnaire de dossier et d'information	72	631	816	1519	72	631	716	1419
<b>Total Conception, promotion et mise en œuvre des politiques et dispositifs</b>	<b>799</b>	<b>868</b>	<b>816</b>	<b>2 483</b>	<b>809</b>	<b>888</b>	<b>716</b>	<b>2 413</b>
Responsable de pôle « contrôle »	68	8		76	84	8		92
Inspecteur chargé du contrôle des entreprises	875			875	925			925
Contrôleur chargé du contrôle des entreprises		1 593		1 593		1693		1693
Chargé du contrôle de la formation professionnelle	67	61		128	67	61		128
Chargé du suivi de la recherche d'emploi	8	53	12	73				
<b>Total Réglementation et contrôle</b>	<b>1 018</b>	<b>1 715</b>	<b>12</b>	<b>2 745</b>	<b>1 076</b>	<b>1 762</b>		<b>2 838</b>
Ingénieur de prévention	72			72	76			76
Médecin inspecteur du travail et de la main d'œuvre	66			66	72			72
Chargé de l'appui ressources et méthodes de l'inspection du travail	72	28		100	72	30		102
Chargé de l'appui juridique et des recours	40	26		66	40	22		62
Référent juridique	12			12	12			12
<b>Total Expertise et appui aux services</b>	<b>262</b>	<b>54</b>		<b>316</b>	<b>272</b>	<b>52</b>		<b>324</b>
Chargé de l'accueil / Standardiste		9	205	214		7	205	212
Chargé du renseignement travail	2	426	67	495		366	47	413
<b>Total Accueil et renseignement des usagers</b>	<b>2</b>	<b>435</b>	<b>272</b>	<b>709</b>		<b>373</b>	<b>252</b>	<b>625</b>
Responsable budgétaire et financier	34	27	3	64	28	27	3	58
Chargé de la programmation des moyens	8	28		36	8	28		36
Expert marchés publics	2			2	2			2
Chargé de l'exécution et de la qualité comptable	10	47	87	144	8	39	67	114
Contrôleur de gestion	16	20	1	37	16	20	1	37
<b>Total Ressources budgétaires et financières</b>	<b>70</b>	<b>122</b>	<b>91</b>	<b>283</b>	<b>62</b>	<b>114</b>	<b>71</b>	<b>247</b>
Responsable des ressources humaines	39	40		79	28	40		68
Gestionnaire des ressources humaines, de l'action sociale des relations sociales	7	72	96	175	12	64	88	164
Correspondant de formation	17	31	3	51	17	31		48
Conseiller prévention et sécurité	2	3	1	6	2	3	1	6
Assistant de service social		8		8		8		8
Médecin de prévention	2			2	2			2
Infirmier en médecine de prévention			2	2			2	2
<b>Total Ressources humaines</b>	<b>67</b>	<b>154</b>	<b>102</b>	<b>323</b>	<b>61</b>	<b>146</b>	<b>91</b>	<b>298</b>
Responsable des moyens de fonctionnement et de la logistique	20	32		52	26	24		50
Gestionnaire des moyens de fonctionnement		33	55	88		30	47	77
Chargé de services ou d'interventions techniques		8	118	126		8	118	126
<b>Total Logistique et moyens de fonctionnement</b>	<b>20</b>	<b>73</b>	<b>173</b>	<b>266</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>165</b>	<b>253</b>

## Plans GPRH des ministères

**Répartition cible des ETPR des services déconcentrés  
(31 décembre 2009 / 31 décembre 2011) / Après prise en compte  
de la fusion des services d'inspection (4<sup>ème</sup> partie)**

Métiers	Cible au 31/12/2009				Cible au 31/12/2011			
	A	B	C	Total	A	B	C	Total
Chargé de communication	14	7	1	22	14	7	1	22
Documentaliste	10	34	9	53	8	25	7	40
Concepteur et réalisateur de supports graphiques et multimédia		4	2	6		4	2	6
Webmestre	1	2		3	1	2		3
<b>Total Communication et documentation</b>	<b>25</b>	<b>47</b>	<b>12</b>	<b>84</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>71</b>
Responsable des systèmes d'information	22	6	0	28	26	6		32
Chargé de la conception, implantation, développement des appli. informatiques	10	44	4	58	10	44	4	58
Assistant technique maintenance et exploitation des systèmes d'information	6	37	98	141	4	27	72	103
Assistant fonctionnel applications informatiques	2	14	25	41	2	14	25	41
<b>Total Système d'information</b>	<b>40</b>	<b>101</b>	<b>127</b>	<b>268</b>	<b>42</b>	<b>91</b>	<b>101</b>	<b>234</b>
Responsable des études, des statistiques et de l'évaluation	20	1		21	20	1		21
Statisticien	6	1		7	6	1		7
Chargé d'études	44	8		52	44	9		53
Chargé de statistiques	12	25	12	49	12	25	12	49
Assistant saisie et contrôle des données	1	3	26	30	1	5	12	18
Gestionnaire d'enquête	2		1	3	2		1	3
<b>Total Études, statistiques et évaluation</b>	<b>85</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>162</b>	<b>85</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>151</b>
Directeur de service déconcentré	122			122	20			20
Adjoint au directeur	108			108	134			134
Secrétaire général de la direction régionale	22			22	20			20
Organisateur régional	8			8	8			8
Directeur ou coordinateur de projet	2			2	2			2
<b>Total Pilotage et animation des services et des grands projets</b>	<b>262</b>			<b>262</b>	<b>184</b>			<b>184</b>
<b>Non répartis</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>65</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
<b>Total</b>	<b>2 671</b>	<b>3 771</b>	<b>3 326</b>	<b>9 768</b>	<b>2 659</b>	<b>3 735</b>	<b>3 075</b>	<b>9 469</b>



## **Services du Premier ministre**



## **Gestion prévisionnelle des ressources humaines Services du Premier ministre - 2009**

### **Exercice de gestion prévisionnelle à horizon 2011**

L'exercice présenté se limite au plan de Gpeec des services inscrits dans le programme 129, coordination du travail gouvernemental. Ce périmètre est en constante évolution, notamment dans l'une des composantes essentielles : des cabinets ministériels, ce qui rend plus difficile tout exercice de prévision.

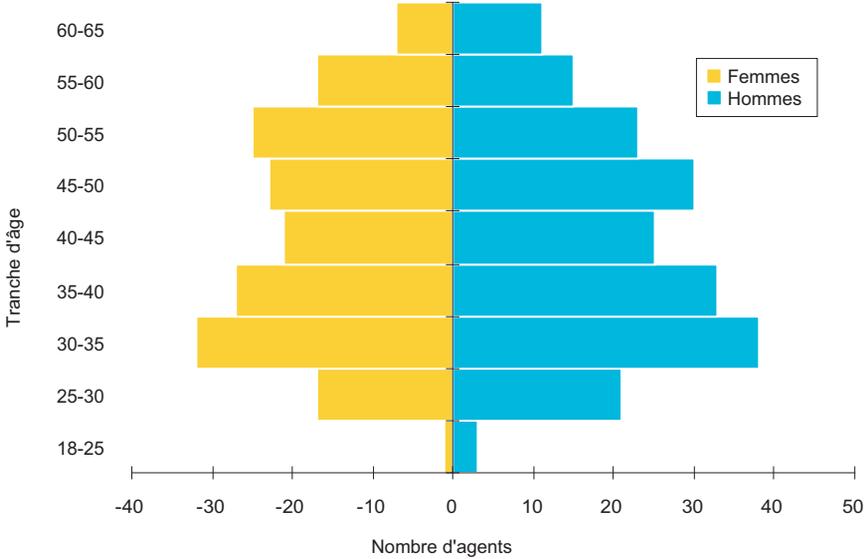
### **I. Analyse de la structure des effectifs**

La pyramide des âges de la catégorie A est équilibrée dans sa répartition entre hommes et femmes. C'est une pyramide plutôt jeune. Le profil de la pyramide et la situation actuelle des services du Premier ministre (réduction drastique du périmètre de l'administration central après le départ de la DGAFP et de la DDM) portent à anticiper des problèmes sérieux de gestion de carrière des agents.

La situation des administrateurs civils recrutés dans leur premier emploi dans les services du Premier ministre est particulièrement critique. Un seul emploi d'administration centrale classique peut leur être désormais offert au sein des SPM. Les autres emplois arment des structures dont la pérennité n'est pas établie (commissions notamment), ou dont les caractéristiques imposent le recrutement d'agents expérimentés et ayant une forte culture interministérielle (SGG).

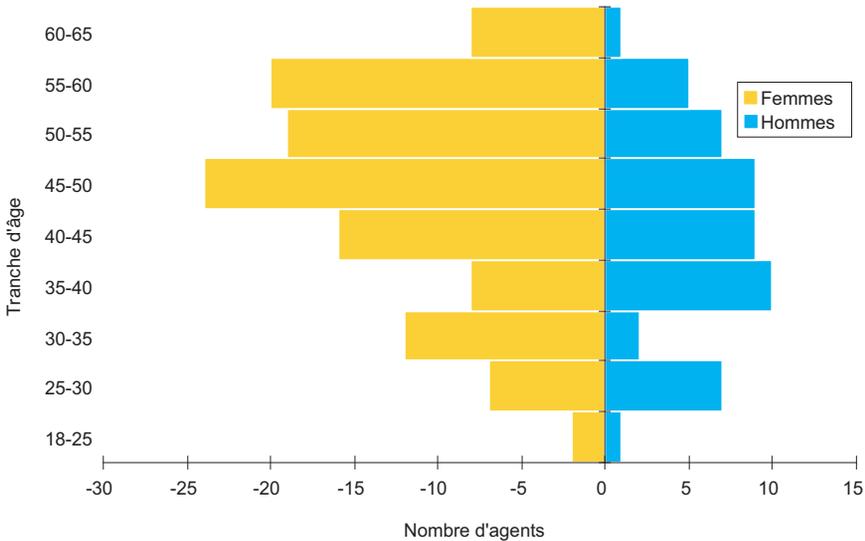
La gestion des administrateurs civils ne pourra donc se faire que dans un cadre interministériel.

**Pyramide des âges de la catégorie A au 31/12/2008**



La pyramide des âges de la catégorie B révèle un fort vieillissement du corps. Le risque est une perte de compétences dans une tranche de population ayant vocation à assurer les tâches administratives qualifiées. L'effort de recrutement devra être particulièrement suivi dans cette catégorie.

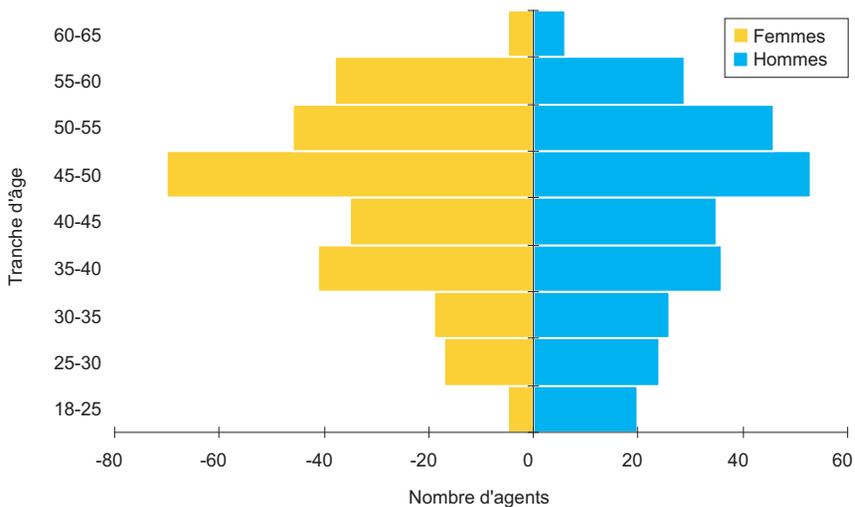
**Pyramide des âges de la catégorie B au 31/12/2008**



S'agissant de la pyramide des âges de la catégorie C, la très forte proportion d'agents dans les tranches d'âge intermédiaires confronte les services du Premier ministre à une insatisfaction sociale du fait de l'inaccessibilité de la promotion à un nombre important d'agents. Ce constat a justifié l'ouverture de concours spéciaux en 2007, 2008 et 2009 afin d'identifier et de promouvoir les agents présentant un potentiel d'évolution important.

Par ailleurs, au sein de la catégorie C, est sur-représentée une population insuffisamment qualifiée. Cette caractéristique demandera un effort important d'accompagnement à l'évolution des métiers.

### Pyramide des âges de la catégorie C au 31/12/2008



## **II. Vieillessement de la structure à horizon 2011 en intégrant les flux de départs en retraite et les flux de départs naturels**

L'évolution de la structure des SPM se caractérise comme suit :

- les départs en retraites prévus pour les trois années à venir ne représentent qu'un faible pourcentage des effectifs totaux (3 % environ) ;
- le « turn over » est relativement important : 1/8<sup>ème</sup> des agents auront quitté les SPM dans les trois prochaines années ; cela s'explique par les spécificités des emplois en relation avec les cabinets ministériels et par le fait que les SPM ont toujours développé une culture d'accueil d'agents provenant d'autres ministères, les postes offerts en mobilité s'inscrivant bien dans les parcours professionnels des agents entrant ;
- un tiers des agents sont âgés de plus de 50 ans. Ils seront confrontés à une nécessaire évolution de leur activité dans les années à venir.

## **III. Détermination de la structure cible des emplois**

### **A) Méthodologie**

Le schéma d'emplois présenté est la consolidation des schémas sectoriels des services d'administration centrale gérés par la Dsaf.

La direction de la Documentation française n'est pas en mesure d'avoir une vision précise de sa structure à terme. Dans un autre ordre d'idée, les schémas d'emploi de structures aux dimensions trop modestes ne présentent pas d'intérêt compte tenu de la réduction de leur « armement » à la seule structure critique.

Les projets de mutualisation sont par ailleurs insuffisamment avancés et mûrs pour apprécier ce que pourrait être la structure cible des SPM à moyens termes.

Les schémas d'emploi disponibles rendent compte des besoins liés à la seule évolution des métiers à échéance biennale. L'objectif est d'appréhender l'évolution quantitative (emplois à supprimer ou à créer) et qualitative (emplois soumis à une forte mutation technologique et emplois « sensibles »).

Les matrices ont été élaborées pour recueillir la synthèse des données, par métier et par catégorie hiérarchique. Des projections ont été effectuées sur cette base, sous l'angle des compétences et sous l'angle statutaire à l'échéance du 31 décembre 2009 et du 31 décembre 2010.

Le choix de cet horizon biennal est motivé par un périmètre et un environnement soumis à de fortes contraintes et qui connaissent une évolution rapide.

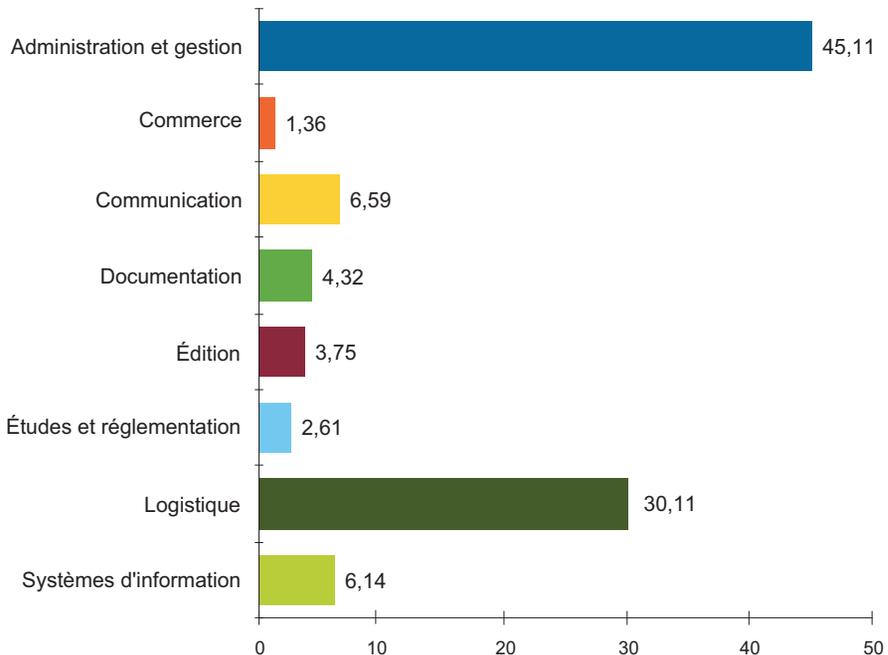
Compte tenu des modalités particulières de recrutement pour le fonctionnement des cabinets, les schémas d'emplois portent essentiellement sur les directions administratives.

### **B) Résultats**

Deux familles d'emplois concentrent plus de trois quarts des emplois : il s'agit des emplois de l'administration et de la gestion d'une part et de la logistique d'autre part. La répartition par sous-famille de métiers fait apparaître que les sous-familles « administration générale » et « moyens généraux » représentent plus de la moitié des emplois. En outre, la sous-famille « hôtellerie et restauration » comprend près d'un emploi sur dix.

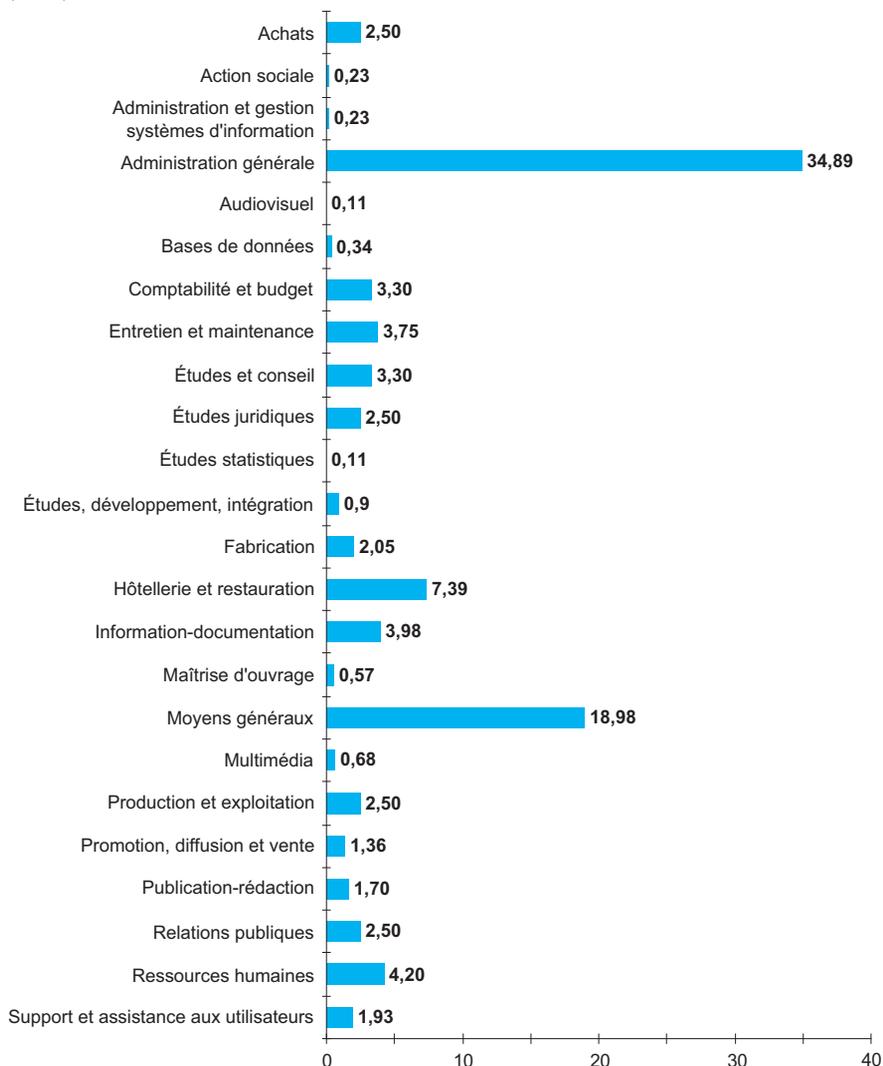
#### **Répartition par famille de métiers**

(en %)



### Répartition par sous-famille de métiers

(en %)



Cela s'explique notamment par le fait qu'une partie du BOP est constituée de personnel dont la mission est d'assurer le soutien des cabinets ministériel et du secrétariat général du Gouvernement.

Le défi que doit relever le DRH ministériel est de répondre avec une grande plasticité aux besoins de structures dont le périmètre peut évoluer de manière phénoménale sur la courte période.

## **IV. Identification des métiers en sureffectif et des métiers en sous-effectif, détaillés sur la période**

### **A) Au plan qualitatif**

#### **1 - Les évolutions techniques frappant les métiers d'administration générale doivent conduire à une requalification des compétences**

- *La modernisation des achats*

La mise en place de l'agence des achats de l'État pourrait entraîner l'émergence de nouveaux besoins en termes de compétence « technico-commerciale » et modifier la structure fonctionnelle actuelle. Les agents sont susceptibles de monter en compétence dans les domaines requis sous réserve d'un effort de formation adapté.

- *Le déploiement du nouvel outil de comptabilité (Chorus) à l'horizon 2010*

La mise en place du projet Chorus, système d'informations financières destiné à gérer la dépense, les recettes non fiscales et la comptabilité de l'État conformément aux dispositions de la Lolf, conduira à une professionnalisation des agents dans le cadre de la mise en place des plates-formes. L'exigence accrue de qualité comptable induit un plus haut niveau de qualification des agents.

En outre, tous les agents affectés à la gestion financière ne seront pas en capacité de suivre l'évolution des techniques liées au déploiement du nouvel outil. Il faudra les accompagner dans leur requalification et à leur réaffectation dans d'autres filières de métier.

#### **2 - L'accompagnement de l'évolution des systèmes d'information impose des recrutements de haute technicité au sein de la division informatique**

La poursuite de la rénovation de l'infrastructure informatique, la mise en place des logiciels libres, le développement de la mobilité des systèmes d'information ainsi que le soutien technique aux projets de métiers (Solon, ONP) requièrent le recrutement d'agents détenant des compétences nouvelles.

#### **3 - La démarche de modernisation, de professionnalisation et de rationalisation des activités liées à la logistique et au patrimoine modifiant les procédures d'intervention, modifie la structure de la division du patrimoine et de la logistique**

- *La modernisation des services*

Elle est liée à la mise en œuvre d'outils informatiques (logiciel de régulation automobile, gestion des stocks et de suivi des activités) et à la mise en place de supports adaptés comme, par exemple, des marchés à bons de commande simplifiant les procédures d'achat ou des accords-cadres.

- *La professionnalisation des métiers*

Les métiers évoluent sous l'influence conjuguée de deux facteurs : par le mode d'exécution de l'activité (conduite éco-responsable, perfectionnement de la conduite en cortège, intégration de technologies simplifiantes dans les ateliers automobiles, optimisation et renforcement de l'efficacité de l'accueil) ainsi que par le mode nouveau de prise en compte d'une intervention (alerte ou programmation) dans le cadre d'un marché public (pilotage de l'activité).

- *La rationalisation de la production*

Elle s'inscrit dans le cadre de recherche de mutualisations inter-ministérielles dans le domaine, notamment, de l'entretien et de la réparation des véhicules (ministère de l'Éducation nationale et ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi). D'autres projets de ce type seront mis à l'étude.

### **B) Au plan quantitatif**

S'agissant des emplois en sureffectif, l'analyse des schémas d'emplois consolidés de la Dsaf et du SIG fait apparaître la suppression des emplois suivants au cours des prochaines années : conducteur de véhicule, agent d'accueil, gestionnaire de moyens généraux, coursier, gestionnaires des ressources humaines les moins qualifiés, vagemestres, ouvriers, chargé de communication pour le SIG et quelque unité pour les emplois d'exécution déqualifiés du soutien pour la Dsaf.

En ce qui concerne les emplois évalués comme en sous effectif et qui nécessitent des actions de recrutement, il s'agit des acheteurs publics, des développeurs intégrateurs, des « techniciens poste de travail », des ingénieurs systèmes d'exploitation, des administrateurs d'outils, système réseaux et télécoms et de plusieurs emplois appartenant à la famille des systèmes d'information.

À plus long terme (raccordement à l'ONP), seront indispensables des besoins d'expertise dans le domaine des ressources humaines (armement du PESE). Les besoins seront anticipés au gré des départs spontanés dès les tous prochains exercices.

S'agissant des emplois liés à l'informatique considérés comme en sous-effectif, ils seront majoritairement pourvus par des non titulaires de catégorie A. D'autres sources de recrutement seront toutefois mobilisées, notamment par la conclusion d'une convention avec des ministères disposant des corps de fonctionnaires dans ces qualifications ; *a contrario*, les postes en sureffectif sont occupés par des fonctionnaires de catégorie C.

Compte tenu des requalifications d'agents déjà en poste (une vingtaine d'agents), le solde des mouvements (recrutement et suppression) est estimé, au 31 décembre 2010, à une quinzaine d'emplois.

## **V. Analyse des besoins en mobilité interne et externe (ouverture aux mobilités interministérielles, besoins d'outplacement)**

Au 1<sup>er</sup> septembre 2008, 35 agents (1 agent de catégorie A+, 10 A, 6 B et 18 C) ont effectué une mobilité interne au sein des services du Premier ministre ; 53 agents ont été détachés (6 A+, 19 A, 12 B et 16 C). Enfin, une douzaine d'agents revenant de détachement, de disponibilité, de congé de maternité ou parental ont trouvé une nouvelle affectation.

Comme les années précédentes, les SPM feront largement appel au recrutement par la voie du détachement afin de s'attacher les compétences particulières dont ils ont besoin pour assurer la diversité des missions qui leur sont confiées.

La réduction du périmètre de gestion rendra plus difficile les mobilités internes dans les prochaines années ce qui conduira les SPM à développer un réseau de mobilité externe afin de faciliter les évolutions de carrière de ses agents.

### ● **Analyse des besoins en recrutement externe**

Le plan de recrutement pour 2009, tient compte d'une part, du changement de périmètre des services du Premier ministre, d'autre part de l'évolution des besoins. Il prévoit notamment le recrutement d'agents de catégorie B en compensation des départs dans la catégorie C.

Les recrutements sont répartis en « sorties d'écoles » de formation initiale ou lauréats de concours externes, dispositifs de promotion, accueil d'agents en détachement ou recrutement par le Pacte.

- **Synthèse du plan d'action de GRH**

Sur le fondement des analyses exposées précédemment, la ligne directrice du plan d'action de gestion des ressources humaines est d'assurer l'adéquation entre les effectifs affectés aux fonctions de soutien et le nouveau périmètre de gestion. Dans ce cadre, l'externalisation des fonctions qui ne présentent pas un enjeu stratégique pour les SPM (accueil et transport) peut être une variable d'ajustement adaptée.

Par ailleurs, la professionnalisation du recrutement des catégories B et C, le développement du réseau mobilité-carrière ainsi que la recherche des partenariats pour la mise en œuvre des concours, constituent des actions cruciales.

# Liste des principaux textes Fonction publique



## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Arrêté du 6 juin 2008** fixant la nature, la durée et le programme des épreuves des concours d'entrée aux instituts régionaux d'administration.
- **Décret n° 2008-550 du 11 juin 2008** modifiant le statut particulier des attachés d'administrations parisiennes.
- **Circulaires n° 2164 du 13 juin 2008 et n° 2170 du 30 octobre 2008** relatives à l'instauration d'une indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat (Gipa).
- **Décret n° 2008-568 du 17 juin 2008** modifiant le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de mise à disposition et de cessation définitive de fonctions.
- **Décret n° 2008-580 du 18 juin 2008** relatif au régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales et aux établissements publics administratifs locaux.
- **Décret n° 2008-581 du 18 juin 2008** portant diverses dispositions relatives aux cadres d'emplois de sapeurs-pompiers professionnels et aux sapeurs-pompiers volontaires.
- **Décret n° 2008-592 du 23 juin 2008** modifiant le décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif à certaines positions des fonctionnaires hospitaliers.
- **Décret n° 2008-594 du 23 juin 2008** relatif aux droits à pension des fonctionnaires civils et militaires détachés sur un emploi conduisant à pension.
- **Décret n° 2008-600 du 24 juin 2008** portant modification du décret n° 2005-571 du 27 mai 2005 pris en application de l'article 5 du décret n° 2004-1526 du 30 décembre 2004 fixant les conditions d'intégration et de titularisation dans des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale de certains agents publics de la collectivité départementale et des communes et des établissements publics administratifs de Mayotte.
- **Circulaire n°2165 du 25 juin 2008** relative à l'application du décret n°2008-568 du 17 juin 2008 modifiant le décret n°85-986 du 16 septembre 1985 relatif au régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État et à certaines modalités de mise à disposition et de cessation définitive de fonctions.
- **Décret n° 2008-622 du 27 juin 2008** portant attribution de points d'indice majoré à certains personnels civils et militaires de l'État, personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2008-646 du 30 juin 2008** portant diverses mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État.
- **Décret n° 2008-654 du 2 juillet 2008** modifiant diverses dispositions relatives au détachement dans la fonction publique territoriale.
- **Décret n° 2008-669 du 4 juillet 2008** relatif aux enseignants associés ou invités dans les établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre chargé de l'Enseignement supérieur.
- **Décret n° 2008-685 du 8 juillet 2008** modifiant le décret n° 89-750 du 18 octobre 1989 portant statut particulier du corps des ingénieurs d'études et de fabrications du ministère de la Défense.
- **Circulaire n° 00167 du 9 juillet 2008** relative à l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois des personnels civils et militaires de l'État.
- **Décret n° 2008-692 du 11 juillet 2008** modifiant le décret n° 2007-1488 du 17 octobre 2007 relatif à l'emploi de conseiller d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer.
- **Décret n° 2008-693 du 11 juillet 2008** modifiant le décret n° 95-1018 du 14 septembre 1995 fixant la répartition des fonctionnaires territoriaux en groupes hiérarchiques en application de l'article 90 de la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.
- **Décret n° 2008-744 du 28 juillet 2008** portant dispositions relatives aux personnels enseignants des universités, titulaires et non titulaires de médecine générale.
- **Décret n° 2008-775 du 30 juillet 2008** relatif aux obligations de service des personnels enseignants du premier degré.
- **Décret n° 2008-836 du 22 août 2008** fixant l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois communs aux administrations de l'État et de ses établissements publics ou afférent à plusieurs corps de fonctionnaires de l'État et de ses établissements publics.
- **Circulaire n°2167 du 5 août 2008** relative à la réforme du régime de la mise à disposition des fonctionnaires.
- **Arrêté du 26 août 2008** modifiant l'arrêté du 3 juillet 2006 fixant les taux des indemnités kilométriques prévues à l'article 10 du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels de l'État.
- **Décret n° 2008-890 du 2 septembre 2008** relatif aux modalités de recrutement de certains personnels enseignants non titulaires des établissements d'enseignement supérieur.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Circulaire du 8 septembre 2008** relative à la libéralisation des conditions financières du détachement des fonctionnaires de l'État, territoriaux et hospitaliers.
- **Décret n° 2008-928 du 12 septembre 2008** relatif à la mise à disposition et au détachement et modifiant le décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif à certaines positions des fonctionnaires hospitaliers.
- **Décret n° 2008-933 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des praticiens des armées.
- **Décret n° 2008-937 du 12 septembre 2008** fixant certaines dispositions applicables aux élèves médecins, pharmaciens, vétérinaires et chirurgiens-dentistes des écoles du service de santé des armées.
- **Décret n° 2008-938 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des corps des officiers de marine et des officiers spécialisés de la marine.
- **Décret n° 2008-939 du 12 septembre 2008** relatif aux officiers sous contrat.
- **Décret n° 2008-940 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps des officiers des armes de l'armée de terre.
- **Décret n° 2008-941 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps militaire des ingénieurs de l'armement.
- **Décret n° 2008-942 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps des ingénieurs militaires des essences.
- **Décret n° 2008-943 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des corps des officiers de l'air, des officiers mécaniciens de l'air et des officiers des bases de l'air.
- **Décret n° 2008-944 du 12 septembre 2008** portant statut particulier de corps d'officiers de l'armement.
- **Décret n° 2008-945 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des officiers des corps techniques et administratifs de l'armée de terre, de la marine, de la gendarmerie, du service de santé des armées et du service des essences des armées.
- **Décret n° 2008-946 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps des officiers de gendarmerie.
- **Décret n° 2008-947 du 12 septembre 2008** fixant certaines dispositions applicables aux élèves militaires des écoles militaires d'élèves officiers de carrière.
- **Décret n° 2008-948 du 12 septembre 2008** relatif au grade d'aspirant.
- **Décret n° 2008-949 du 12 septembre 2008** modifiant le décret n° 76-1001 du 5 novembre 1976 portant statut particulier du corps des officiers du cadre spécial de l'armée de terre.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2008-950 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des corps des commissaires de l'armée de terre, des commissaires de la marine et des commissaires de l'air.
- **Décret n° 2008-951 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps militaire du contrôle général des armées.
- **Décret n° 2008-952 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps des sous-officiers de gendarmerie.
- **Décret n° 2008-953 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des corps de sous-officiers et officiers mariniers de carrière des armées et du soutien technique et administratif de la Gendarmerie nationale.
- **Décret n° 2008-954 du 12 septembre 2008** portant statut particulier des sous-officiers du service des essences des armées.
- **Décret n° 2008-955 du 12 septembre 2008** relatif aux volontariats militaires.
- **Décret n° 2008-956 du 12 septembre 2008** relatif aux militaires servant à titre étranger.
- **Décret n° 2008-957 du 12 septembre 2008** relatif aux maîtres ouvriers des armées.
- **Décret n° 2008-958 du 12 septembre 2008** relatif à l'avancement à titre exceptionnel des militaires.
- **Décret n° 2008-959 du 12 septembre 2008** relatif aux militaires commissionnés.
- **Décret n° 2008-960 du 12 septembre 2008** fixant certaines dispositions d'ordre statutaire applicables aux élèves français de l'École polytechnique.
- **Décret n° 2008-961 du 12 septembre 2008** relatif aux militaires engagés.
- **Décret n° 2008-934 du 12 septembre 2008** modifiant le décret n° 77-33 du 4 janvier 1977 portant statut particulier du corps des professeurs de l'enseignement maritime.
- **Décret n° 2008-935 du 12 septembre 2008** portant statut particulier du corps des administrateurs des affaires maritimes.
- **Décret n° 2008-967 du 16 septembre 2008** fixant les règles de déontologie propres aux praticiens des armées.
- **Décret n° 2008-964 du 16 septembre 2008** relatif aux modalités de prise en compte dans la retraite additionnelle de la fonction publique de l'indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat.
- **Décret n° 2008-971 du 17 septembre 2008** relatif à l'emploi de chef de mission dans les administrations relevant des ministres chargés de l'Économie, de l'Industrie, de l'Emploi, du Budget et des Comptes publics.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2008-989 du 18 septembre 2008** fixant les dispositions statutaires applicables aux médecins civils spécialistes de l'appareillage des invalides et handicapés physiques exerçant leurs fonctions dans les services du ministère de la Défense chargés des anciens combattants.
- **Décret n° 2008-1016 du 2 octobre 2008** portant majoration à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008 de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation.
- **Décret n° 2008-1028 du 7 octobre 2008** modifiant le décret n° 94-1020 du 23 novembre 1994 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des infirmières et infirmiers des services médicaux des administrations de l'État.
- **Décret n° 2008-1070 du 17 octobre 2008** modifiant le décret n° 2002-49 du 10 janvier 2002 relatif aux missions, à l'administration et au régime financier de l'École nationale d'Administration.
- **Décret n° 2008-1103 du 28 octobre 2008** relatif à l'emploi de conseiller d'administration du ministère de la Justice.
- **Décret n° 2008-1114 du 30 octobre 2008** modifiant le décret n° 91-56 du 16 janvier 1991 portant statut du corps des ingénieurs électroniciens des systèmes de la sécurité aérienne.
- **Décret n° 2008-1123 du 31 octobre 2008** fixant l'échelonnement indiciaire applicable au corps de catégorie A de la direction générale des finances publiques.
- **Décret n° 2008-1136 du 3 novembre 2008** modifiant le décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature et indemnisant des jours accumulés sur le compte épargne-temps des agents de la fonction publique de l'État et des magistrats de l'ordre judiciaire.
- **Décret n° 2008-1149 du 6 novembre 2008** modifiant le décret n° 2001-1375 du 31 décembre 2001 modifié portant statut particulier du corps des cadres de santé de la fonction publique hospitalière.
- **Décret n° 2008-1150 du 6 novembre 2008** portant modification de certaines dispositions statutaires relatives aux corps des personnels infirmiers, des personnels de rééducation, des personnels médico-techniques, des sages-femmes, des psychologues et des directeurs des soins de la fonction publique hospitalière.
- **Décret n° 2008-1159 du 10 novembre 2008** modifiant le décret n° 96-513 du 7 juin 1996 relatif aux assistants de justice.

- **Décret n° 2008-1166 du 12 novembre 2008** relatif aux conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de secrétaire général et de chef de département de l'Institut national du Sport et de l'Éducation physique.
- **Décret n° 2008-1191 du 17 novembre 2008** relatif aux commissions de réforme et au comité médical supérieur dans la fonction publique de l'État, dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière.
- **Décret n° 2008-1210 du 20 novembre 2008** modifiant le décret n° 2006-1663 du 22 décembre 2006 instituant une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail par les personnels de l'État et les établissements publics administratifs de l'État travaillant hors Ile-de-France.
- **Décret n° 2008-1225 du 26 novembre 2008** modifiant le décret n° 2006-1779 du 23 décembre 2006 portant dispositions statutaires relatives au corps des attachés d'administration de l'Intérieur et de l'Outre-mer.
- **Décret n° 2008-1268 du 3 décembre 2008** modifiant le décret n° 2006-228 du 24 février 2006 instituant différentes échelles de rémunération pour les fonctionnaires hospitaliers de catégorie C.
- **Décret n° 2008-1314 du 12 décembre 2008** relatif à l'emploi de conseiller d'administration de la défense.
- **Décret n° 2008-1358 du 18 décembre 2008** modifiant le décret n° 95-621 du 6 mai 1995 relatif aux personnels enseignants associés ou invités dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche relevant du ministre chargé de l'Agriculture.
- **Décret n° 2008-1387 du 19 décembre 2008** modifiant le décret n° 2002-1490 du 20 décembre 2002 fixant le statut des militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées.
- **Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008** relatif à la prime de fonctions et de résultats.
- **Arrêté du 22 décembre 2008** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats.
- **Arrêté du 22 décembre 2008** fixant la liste des primes et indemnités relevant des exceptions prévues à l'article 7 du décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats.
- **Décret n° 2008-1449 du 22 décembre 2008** modifiant le décret n° 87-1108 du 30 décembre 1987 fixant les différentes échelles de rémunération pour la catégorie C des fonctionnaires territoriaux.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2008-1451 du 22 décembre 2008** modifiant certaines dispositions relatives à la fonction publique territoriale.
- **Décret n° 2008-1493 du 22 décembre 2008** portant dispositions statutaires relatives au corps des attachés d'administration de l'Office national des Forêts.
- **Décret n° 2008-1521 du 22 décembre 2008** relatif à l'intégration des fonctionnaires appartenant au corps des assistants de service social de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre dans le corps des assistants de service social du ministère de la Défense.
- **Décret n° 2008-1522 du 22 décembre 2008** relatif à l'intégration des fonctionnaires appartenant au corps des conseillers techniques de service social de l'Office national des anciens combattants et victimes de guerre dans le corps des conseillers techniques de service social du ministère de la Défense.
- **Décret n° 2008-1454 du 30 décembre 2008** modifiant le décret n° 2004-1439 du 23 décembre 2004 portant statut particulier du corps d'encadrement et d'application de la Police nationale.
- **Décret n° 2008-1457 du 30 décembre 2008** relatif aux conditions d'intégration, de détachement et de classement dans les cadres d'emplois de la fonction publique territoriale des fonctionnaires de l'État en application des dispositions de la loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.
- **Décret n° 2008-1518 du 30 décembre 2008** modifiant le décret n° 83-1033 du 3 décembre 1983 portant statuts particuliers des corps de l'administration scolaire et universitaire et fixant les dispositions applicables à l'emploi de secrétaire général d'administration scolaire et universitaire.
- **Décret n° 2008-1536 du 30 décembre 2008** modifiant le décret n° 2008-1136 du 3 novembre 2008 modifiant le décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature et indemnisant des jours accumulés sur le compte épargne-temps des agents de la fonction publique de l'État et des magistrats de l'ordre judiciaire.
- **Décret n° 2009-7 du 5 janvier 2009** modifiant le décret n° 2005-939 du 2 août 2005 portant statut particulier du corps de conception et de direction de la Police nationale.
- **Arrêté du 7 janvier 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats dans les services du Premier ministre.
- **Arrêté du 7 janvier 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats dans les services des ministères économiques et financiers.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Arrêté du 7 janvier 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats dans les services du ministère de la Défense.
- **Arrêté du 7 janvier 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats dans les services des ministères chargés des Affaires sociales.
- **Décret n° 2009-271 du 9 janvier 2009** modifiant le décret n° 2007-839 du 11 mai 2007 portant statut particulier du corps des cadres socio-éducatifs de la fonction publique hospitalière.
- **Circulaire B9 n°2170 et 2BPSS n°09-3016 du 12 janvier 2009** relative à la prestation interministérielle d'action sociale « Aide ménagère à domicile » pour les fonctionnaires civils de l'État retraités, les ouvriers d'État retraités et leurs ayants cause.
- **Circulaire B9 n°09-2178 et 2BPSS n°09-3018 du 15 janvier 2009** relative aux prestations interministérielles d'action sociale à réglementation commune - taux 2009.
- **Décret n° 2009-63 du 16 janvier 2009** portant statut particulier du corps des ingénieurs des mines.
- **Décret n° 2009-70 du 19 janvier 2009** relatif au statut d'emploi de directeur général du Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière.
- **Décret n° 2009-84 du 21 janvier 2009** modifiant le décret n° 95-681 du 9 mai 1995 fixant les conditions d'inscription des candidats aux concours d'accès à la fonction publique de l'État par voie télématique.
- **Circulaire n°2179 du 28 janvier 2009** relative à la mise en œuvre du décret n°2008-370 du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité dans les administrations de l'État.
- **Décret n° 2009-176 du 16 février 2009** modifiant le décret n° 64-805 du 29 juillet 1964 fixant les dispositions réglementaires applicables aux préfets et le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements.
- **Décret n° 2009-208 du 20 février 2009** relatif au statut particulier des administrateurs des finances publiques.
- **Décret n°2009-210 du 20 février 2009** relatif aux modalités de la gestion des prestations d'action sociale interministérielles.
- **Circulaire PM n°5367/SG du 27 février 2009** relative à la gestion des ressources humaines dans le cadre de l'organisation de l'administration départementale de l'État.

## Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2009-261 du 6 mars 2009** modifiant le décret n° 2006-1019 du 11 août 2006 portant attribution d'une indemnité de performance en faveur des directeurs d'administration centrale.
- **Circulaire B9 n°09-2181 et 2BPSS n°09-3040 du 30 mars 2009** relative aux Chèques-vacances au bénéfice des agents de l'État.
- **Circulaire B9 n°09-2182 et 2BPSS n°09-3040 du 30 mars 2009** relative à l'aide à l'installation des personnels de l'État.
- **Décret n° 2009-360 du 31 mars 2009** relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État.
- **Arrêté du 15 avril 2009** modifiant l'arrêté du 5 juillet 2007 relatif au régime des allocations pour la diversité dans la fonction publique.
- **Décret n° 2009-414 du 15 avril 2009** fixant les conditions d'intégration dans des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale de certains agents titulaires d'un emploi spécifique de catégorie A.
- **Décret n° 2009-436 du 20 avril 2009** modifiant le décret n° 85-643 du 26 juin 1985 relatif aux centres de gestion institués par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.
- **Décret n° 2009-460 du 23 avril 2009** modifiant le décret n° 84-431 du 6 juin 1984 fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant statut particulier du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences et portant diverses dispositions relatives aux enseignants-chercheurs.
- **Décret n° 2009-462 du 23 avril 2009** relatif aux règles de classement des personnes nommées dans les corps d'enseignants-chercheurs des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche relevant du ministre chargé de l'enseignement supérieur.
- **Décret n° 2009-466 du 23 avril 2009** modifiant le décret n° 91-804 du 19 août 1991 relatif au statut d'emploi des personnels navigants de la direction générale des douanes et droits indirects.
- **Décret n° 2009-512 du 5 mai 2009** portant modifications statutaires concernant certains corps et emplois relevant du ministre chargé de l'Agriculture et de ses établissements publics.
- **Décret n° 2009-513 du 5 mai 2009** modifiant les statuts particuliers des chefs de district forestier, des techniciens opérationnels et des cadres techniques de l'Office national des Forêts.

- **Décret n° 2009-547 du 15 mai 2009** fixant les dispositions particulières applicables aux agents contractuels de droit public des centres régionaux de la propriété forestière et du Centre national professionnel de la propriété forestière.
- **Circulaire du 18 mai 2009** relative à la mise en place des classes préparatoires intégrées (CPI).
- **Décret n° 2009-567 du 20 mai 2009** modifiant le décret n° 2008-539 du 6 juin 2008 relatif à l'instauration d'une indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat.
- **Arrêté du 20 mai 2009** fixant les éléments à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat au titre de 2009.
- **Décret n° 2009-588 du 25 mai 2009** relatif au statut des agents diplomatiques et consulaires.
- **Décret n° 2009-629 du 5 juin 2009** relatif aux emplois réservés et au contentieux des soins gratuits.

# **Publications 2008-2009 de la DGAFP**



## Publications 2008-2009 de la DGAFP par collection

(au 30 juin 2009)

### Rapport annuel

#### 2008 Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

**Volume 1 : Faits et chiffres 2007-2008** (Collection Faits et chiffres)

**Volume 2 : Politiques et pratiques de gestion de l'emploi public**  
(Collection Politiques d'emploi public)

Synthèse Chiffres clés 2008 (Fiche recto-verso)

Fonction publique : chiffres-clés 2008 (dépliant) version française  
et version anglaise : *Civil Services: Key figures 2008*

### Collection Ressources humaines

- 2009 Commission de déontologie de la fonction publique -  
Rapport d'activité 2008 : accès des agents publics au secteur privé.  
Rapport au Premier ministre
- 2009 L'École de la GRH : Présentation
- 2009 Reconnaissance de l'acquis de l'expérience professionnelle (Raep)
- 2009 Être recruté dans la fonction publique (février 2009)
- 2009 La place des femmes dans l'encadrement supérieur de la fonction  
publique (fiche métier - mars 2009)
- 2009 La diversité dans la fonction publique (fiche métier)
- 2009 Le recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique  
(fiche métier)
- 2009 Le Pacte (fiche métier)
- 2009 La mobilité des fonctionnaires (fiche métier)
- 2009 Préparation aux concours (fiche métier)
- 2009 Concours des Ira (fiche métier)
- 2009 Petit lexique de l'emploi public (fiche métier)
- 2009 3<sup>ème</sup> concours (fiche métier)
- 2009 Les concours d'administration générale - Catégorie B et C  
(fiche métier)

- 2009** Les concours de catégorie A (fiche métier)
- 2009** Les concours de catégorie B (fiche métier)
- 2009** Les concours de catégorie C (fiche métier)
- 2009** Les métiers de la fonction publique (fiche métier)
- 2008** Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines : guide méthodologique (décembre 2008)
- 2008** L'accueil des ressortissants communautaires dans la fonction publique française : guide pratique (décembre 2008)
- 2008** Rencontres professionnelles de l'École de la GRH : La réforme de la formation des agents publics (quelles conséquences pour la GRH et la carrière des agents ? (décembre 2008)
- 2008** La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État : guide méthodologique, sous la direction de Philippe Clergeot (décembre 2008)
- 2008** Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État - Guide méthodologique par Dominique Pardoux (novembre 2008)
- 2008** Bourse interministérielle de l'emploi public : instrument permettant de concrétiser le droit à la mobilité dans la fonction publique (novembre 2008) (fiche métier)
- 2008** Le droit individuel à la formation (Dif) : présentation et utilisation pour les agents de la fonction publique de l'État (fiche métier)

### **Collection Études et perspectives**

- 2009** Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles. Enquête auprès d'administrations publiques européennes - novembre 2008
- 2009** Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse - décembre 2008
- 2009** Hauts fonctionnaires en Europe. Gestion et conditions de travail des cadres supérieurs de la fonction publique dans les États membres de l'Union européenne - décembre 2008
- 2009** Human Resources Management Performance Assessment: analysis and operational dimension. Survey on public administrations of EU Member States - décembre 2008

- 2009** Administration and the Civil Service in the EU 27 Members States - 27 country profiles - décembre 2008
- 2009** Comparative Analysis of the Social Dialogue in Central Public Administrations of the European Union Member States - décembre 2008
- 2009** Top Public Managers in Europe. Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States - décembre 2008
- 2008** Le réseau européen des administrations publiques (dépliant) - septembre 2008 (français - anglais)
- 2008** La Présidence française de l'Eupan (dépliant 5 volets) - mai 2008 (français - anglais - allemand - espagnol - italien)

## Collection Statistiques

### RésulStats

- 2009** Élections aux commissions administratives paritaires centrales : période du 1<sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2008 - Résultats définitifs - (RésulStats n°24)
- 2009** Les accidents du travail et les maladies professionnelles en 2005 (RésulStats n°23)
- 2009** La formation des agents de l'Etat en 2006 (RésulStats n°22)
- 2008** Élections aux CAP : période du 01/01/2005 au 31/12/2007. Résultats définitifs (RésulStats n°21)

### Point Stat

- 2009** L'informatisation dans les ministères en 2006 (Point Stat n°12 - avril 2009)
- 2009** L'effort de formation reste stable dans la fonction publique de l'État en 2006 (Point Stat n°02 - mars 2009)
- 2008** Vieillesse dans la fonction publique (Point Stat n°05 - juin 2008)

## Collection Point phare

- 2008** Relevé de conclusions relatif à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique - juin 2008
- 2008** Relevés de conclusion du 21 février 2008 - mars 2008

**Collection Intradoc**

**(publications internes à la direction générale)**

- 2009** Direction générale de l'administration et de la fonction publique :  
présentation - juin 2009
- 2008** General Directorate for Administration and the Civil Service:  
Presentation - avril 2008
- 2008** Generaldirektion Verwaltung und öffentlicher Dienst :  
Vorstellung - avril 2008
- 2008** Répertoire de la DGAFP :  
Guide des attributions - Textes de référence - février 2008
- 2008** Livret d'accueil : la DGAFP et vous

## A

---

<b>ADS</b>	adjoint de sécurité
<b>AIP</b>	aide à l'installation des personnels
<b>ANDCDG</b>	Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion
<b>ANPE</b>	Agence nationale pour l'emploi
<b>Aract</b>	Agence régionale pour l'aménagement sur les conditions de travail
<b>Ars</b>	agence régionale de santé
<b>ARTT</b>	aménagement et réduction du temps de travail
<b>ATE</b>	agent technique de l'environnement

## B

---

<b>Biep</b>	Bourse interministérielle de l'emploi public
<b>BIFP</b>	Banque interministérielle de la fonction publique
<b>BNF</b>	Bibliothèque nationale de France
<b>Bop</b>	budget opérationnel de programme

## C

---

<b>CAP</b>	commission administrative paritaire
<b>Capi</b>	commission administrative paritaire interministérielle
<b>CBCM</b>	contrôle budgétaire et comptable ministériel
<b>CCAS</b>	centre communal d'action sociale
<b>CCREFP</b>	comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle
<b>CDD</b>	contrat à durée déterminée
<b>CDG</b>	centre de gestion
<b>CDI</b>	contrat à durée indéterminée
<b>CEA</b>	corps d'encadrement et d'application
<b>Cereq</b>	centre d'études et de recherches sur les qualifications
<b>CESR</b>	conseil économique et social régional
<b>Cesu</b>	chèque emploi service universel
<b>CFA</b>	centre de formation des apprentis
<b>CGAAER</b>	Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux
<b>CIFP</b>	centre interrégional de formation professionnelle
<b>CIG</b>	centre interdépartemental de gestion
<b>CIP</b>	conseiller d'insertion et de probation
<b>CLD</b>	congé longue durée
<b>CMN</b>	Centre des musées nationaux
<b>CMPP</b>	Conseil de modernisation des politiques publiques
<b>CNC</b>	Centre national du cinéma

---

<b>CNFPT</b>	Centre national de la fonction publique territoriale
<b>CNG</b>	Centre national de gestion
<b>CNHI</b>	Centre national d'histoire de l'immigration
<b>CNIS</b>	Conseil national de l'information statistique
<b>CNRACL</b>	Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales
<b>Copire</b>	comité paritaire interprofessionnel régional de l'emploi
<b>Cor</b>	Conseil d'orientation des retraites
<b>CPI</b>	classe préparatoire intégrée
<b>CSFPT</b>	Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
<b>CTP</b>	comité technique paritaire

## D

---

<b>Dac</b>	Direction interrégionale de l'aviation civile
<b>Dadsu</b>	déclaration annuelle des données sociales unifiées
<b>DAGPB</b>	Direction de l'administration générale, des personnels et du budget
<b>DAP</b>	Direction de l'administration pénitentiaire
<b>DAPN</b>	Direction de l'administration de la Police nationale
<b>Dares</b>	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
<b>Darqsi</b>	Direction de l'action régionale et de la qualité et de la sécurité industrielle
<b>Dast</b>	Direction des affaires stratégiques et techniques
<b>DB</b>	Direction du budget
<b>DCS</b>	Direction du contrôle de la sécurité
<b>DDAF</b>	direction départementale de l'agriculture et de la forêt
<b>DDEA</b>	direction départementale de l'équipement et de l'agriculture
<b>DDI</b>	direction départementale interministérielle
<b>DDSV</b>	direction départementale des services vétérinaires
<b>DESL</b>	département des études et des statistiques locales
<b>DGA</b>	Délégation générale pour l'armement
<b>DGAC</b>	Direction générale de l'aviation civile
<b>DGAFP</b>	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
<b>DGAL</b>	Direction générale de l'alimentation
<b>DGCCRF</b>	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
<b>DGCL</b>	Direction générale des collectivités locales
<b>DGDDI</b>	Direction générale des douanes et droits indirects
<b>DGFIP</b>	Direction générale des finances publiques
<b>DGI</b>	Direction générale des impôts
<b>DGME</b>	Direction générale de la modernisation de l'État
<b>DGSE</b>	Direction générale de la sécurité extérieure
<b>DHOS</b>	Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins
<b>Diren</b>	direction régionale de l'environnement

---

<b>DMAT</b>	Direction de la modernisation et de l'action territoriale
<b>DNO</b>	directive nationale d'orientation
<b>DPAC</b>	Direction des programmes aéronautiques et de la coopération
<b>Dpaep</b>	Direction des personnels et de l'adaptation de l'environnement professionnel
<b>Drac</b>	direction régionale des affaires culturelles
<b>Draf</b>	direction régionale de l'agriculture et de la forêt
<b>Dre</b>	direction de la régulation économique
<b>DSJ</b>	direction des services judiciaires
<b>DSNA</b>	Direction des services de la navigation aérienne

## E

---

<b>Egnos</b>	European Geostationary Navigation Overlay Service (Service Européen de Navigation par Recouvrement Géostationnaire)
<b>EMR</b>	effectif moyen réalisé
<b>Énac</b>	École nationale de l'aviation civile
<b>Énact</b>	école nationale d'application des cadres territoriaux
<b>ENPJJ</b>	École nationale de protection judiciaire de la jeunesse
<b>ENSAPN</b>	École nationale supérieure d'application de la Police nationale
<b>ENSP</b>	École nationale de la santé publique
<b>Épa</b>	établissement public administratif
<b>EPCI</b>	établissement public de coopération intercommunale
<b>EPLE</b>	établissement public local d'enseignement
<b>Esarr 5</b>	Eurocontrol Safety Regulation Requirement (exigences réglementaires de sécurité Eurocontrol)
<b>ETP</b>	équivalent temps plein
<b>ETPT</b>	équivalent temps plein travaillé
<b>Eupan</b>	European Public Administration Network (Réseau européen des administrations publiques)

## F

---

<b>FHF</b>	Fédération hospitalière de France
<b>FNCDG</b>	Fédération nationale des centres de gestion
<b>FPT</b>	fonction publique territoriale

## G

---

<b>GEIE</b>	groupement européen d'intérêt économique
<b>Gipa</b>	garantie individuelle de pouvoir d'achat
<b>GNCP</b>	Galeries nationales du Grand Palais
<b>GP</b>	Grand Palais
<b>Gpeec</b>	gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
<b>GPRH</b>	gestion prévisionnelle des ressources humaines
<b>Gueparh</b>	gestion unifiée et partagée des ressources humaines

---

## I

---

<b>IAE</b>	ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
<b>IAT</b>	indemnité d'administration et de technicité
<b>Icna</b>	ingénieur du contrôle de la navigation aérienne
<b>ICT/TCT</b>	ingénieurs-cadres-technico commerciaux / techniciens commerciaux techniques
<b>leeac</b>	ingénieur des études et de l'exploitation de l'aviation civile
<b>lessa</b>	ingénieur électronicien des systèmes de sécurité aérienne
<b>IFR</b>	indemnité de fonction et de résultats
<b>IFTS</b>	indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires
<b>Infoma</b>	Institut de formation du ministère de l'agriculture
<b>Inrap</b>	Institut national de recherches archéologiques préventives
<b>Insee</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>IPC</b>	ingénieur des Ponts et chaussées
<b>Ira</b>	institut régional d'administration
<b>ITPE</b>	ingénieur des travaux publics de l'État
<b>IUT</b>	institut universitaire de technologie

## L

---

<b>Lolf</b>	loi organique relative aux lois de finances
<b>Lopsi</b>	loi d'orientation et de programmation de la sécurité intérieure
<b>LPM</b>	loi de programmation militaire

## M

---

<b>Mad</b>	mise à disposition
<b>Maee</b>	ministère des Affaires étrangères et européennes
<b>Map</b>	ministère de l'Agriculture et de la Pêche
<b>MBCPFP</b>	ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique
<b>Medd</b>	ministère de l'Écologie et du Développement durable
<b>Meeddat</b>	ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire
<b>Metetm</b>	ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer
<b>MIOMCT</b>	ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales
<b>Mirate</b>	mission interministérielle de réforme de l'administration départementale de l'État
<b>MPP</b>	mission projets professionnels

## N

---

<b>NBI</b>	nouvelle bonification indiciaire
<b>Neh</b>	nomenclature des emplois hospitaliers
<b>Net</b>	nomenclature des emplois territoriaux

---

## O

<b>OACI</b>	Organisation de l'aviation civile internationale
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OMM</b>	observatoire des missions et des métiers
<b>ONEMFPH</b>	Office national des emplois et des métiers de la fonction publique hospitalière
<b>Onisep</b>	Office national d'information sur les enseignements et les professions
<b>ONP</b>	Opérateur national de paye
<b>Oref</b>	observatoires régionaux emploi-formation

---

## P

<b>Pacte</b>	parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État
<b>Pased</b>	projet d'action stratégique de l'État dans le département
<b>Paser</b>	projet d'action stratégique de l'État dans la région
<b>PIB</b>	produit intérieur brut
<b>PFR</b>	prime de fonction et de résultats
<b>PJJ</b>	Protection judiciaire de la jeunesse
<b>PMDIT</b>	plan de développement et de modernisation de l'inspection du travail
<b>PRDF</b>	plans régionaux de développement de la formation professionnelle
<b>Pret</b>	pôle régional d'emploi régional

---

## R

<b>Raep</b>	reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
<b>Redef</b>	référentiel des emplois défense
<b>RGCC</b>	révision générale du contenu des concours
<b>RGPP</b>	révision générale des politiques publiques
<b>Rime</b>	Répertoire interministériel des métiers de l'État
<b>RMN</b>	Réunion des musées nationaux

---

## S

<b>Safui</b>	services administratifs et financiers uniques interministériels à l'étranger
<b>SCN</b>	service à compétence nationale
<b>Sdap</b>	services départementaux de l'architecture et du patrimoine
<b>SDRF</b>	sous-direction du recrutement et de la formation
<b>Sefa</b>	service d'exploitation et de formation aéronautique
<b>Sepes</b>	services des études, prospective, évaluation, statistiques
<b>Sesar</b>	Single European Sky ATM Research (système européen de nouvelle génération pour la gestion du trafic aérien)

---

<b>Sic</b>	système d'information et de communication
<b>Sid</b>	service d'infrastructure de la Défense
<b>Sirh</b>	système d'information sur les ressources humaines
<b>Siv</b>	système d'immatriculation des véhicules
<b>SPM</b>	services du Premier ministre

## **T**

---

<b>TE</b>	techniciens de l'environnement
<b>TMD</b>	techniciens du ministère de la Défense
<b>Tseeac</b>	technicien supérieur des études et de l'exploitation de l'aviation civile

## **V**

---

<b>VAE</b>	validation des acquis de l'expérience
------------	---------------------------------------

## **Z**

---

<b>Zus</b>	Zone urbaine sensible
------------	-----------------------

Le volume deux du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2008-2009 présente les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines dans les services de l'État, les collectivités territoriales et les établissements de soins. Cette présentation fournit les éléments d'information indispensables pour nourrir la réflexion en cours sur les grands chantiers de modernisation de la GRH. Le rapport est structuré autour des objectifs stratégiques partagés par les trois fonctions publiques, à savoir la nécessité de :

- s'adapter aux besoins de l'évolution des services ;
- personnaliser la GRH et d'accompagner les agents ;
- piloter le changement ;
- professionnaliser la GRH.

Pour chacun de ces thèmes, le rapport fait état des réalisations concrètes, dégage les problématiques et précise les orientations. Des exemples tirés des pratiques de gestion du secteur public mais aussi du secteur privé et des focus sur l'expérience des fonctions publiques d'autres pays viennent émailler le propos.

La Documentation française  
29-31, quai Voltaire - 75344 Paris Cedex 07  
Téléphone : 01 40 15 70 00  
Télécopie : 01 40 15 72 30  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

ISBN : 978-2-11-007799-8 DF : 5HC18180  
Imprimé en France

### Faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clés ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

### Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

### Ressources humaines

Cette collection rassemble les informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

### Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

### Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Point Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésuStats » présente, pour qui cherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

### Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

### Intr@doc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...