



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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 2009-2010

[Volume 2]

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 2009-2010

Volume 2

La documentation Française

Directeur de publication	Jean-François Verdier	
Rédacteur en chef	Dominique Schuffenecker	
Rédactrice en chef, adjointe	Solenne Margage	
	Bernard Amat (DGAFP)	Harold Huward (DGAFP)
	Paola Bergs (DGAFP)	Caroline Krykwinski (DGAFP)
	Cécile Berson-Prat (DGAFP)	Martine Laborde-Chiocchia (DGOS)
	Nadine Bonhotal (DGAFP)	Sophie Lataillade (DGAFP)
	Romain Bouttier (DGAFP)	Olivier Lavergne (DGAFP)
	Annie Brenot-Ouldali (DGAFP)	Sophie Lebret (DGAFP)
	Karine Brusetti (DGAFP)	Solenne Margage (DGAFP)
	Luc Cambounet (DGAFP)	Catherine Massoutre-Berry (CIG de la petite couronne)
	Karine Chiasson (DGOS)	Tomir Mazanek (DGAFP)
	Sébastien Clausener (DGAFP)	Marie-Odile Morigault-Thévenon (DGOS)
	Hélène Coulonjou (DGOS)	Philippe Mouton (CNFPT)
	Olivier Dailly (DGAFP)	Dominique Pardoux (DGAFP)
	Anne Dardel (DGOS)	Jean-Louis Pastor (DGAFP)
	Nicolas de Saussure (DGAFP)	Anthonie Petit (CIG de la petite couronne)
	Marie-Aimée Deana-Côté (DGAFP)	Sébastien Plantadis (DGOS)
	Bruno Deboges (DGAFP)	Véronique Poinssot (DGAFP)
	Thierry Delanoë (DGAFP)	Emmanuelle Quillet (DGOS)
	Estelle Denis (DGAFP)	Eric Roty (DGAFP)
	Christian Dupuis (DGOS)	Caroline Roy (ONP)
	Manale El Feghaly (DGAFP)	Patricia Rucard (DGOS)
	Marie-Catherine Escolan (DGOS)	Marie-Edith Sarakatsaris (DGAFP)
	Laurence Feuillat (CIG de la petite couronne)	Dominique Schuffenecker (DGAFP)
	Philippe Gérard-Dematons (DGOS)	Elodie Soudès (DGOS)
	Christine Gonzalez-Demichel (DGAFP)	Véronique Tauziac (DGAFP)
	Véronique Gronner (DGAFP)	
	Florence Guiraud (DGAFP)	

« En application de la loi du 11-mars 1957 (art.-41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} 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 ».

Sommaire

Introduction	7
Partie I	
S'adapter aux besoins et à l'évolution des services	13
1.1 Accompagner la nouvelle organisation de l'État	16
1.1.1 La réforme de l'organisation territoriale.....	16
1.1.2 Les conséquences de la nouvelle organisation territoriale sur la GRH.....	21
1.1.3 Le pilotage de la GRH.....	31
1.1.4 Moderniser l'organisation de la GRH : la mise en place des PESE, des nouveaux acteurs.....	36
1.2 Adapter l'architecture statutaire vers une fonction publique de métiers	44
1.2.1 La poursuite de la politique de réduction des corps et la mise en place de corps interministériels à gestion ministérielle.....	44
1.2.2 La réforme de la catégorie B.....	45
1.2.3 La réforme de la catégorie A.....	46
1.3 Doctrine d'emploi des non titulaires	47
1.3.1 Un nouveau cycle de concertation avec les organisations syndicales ouvert au printemps 2009.....	47
1.3.2 La modernisation du cadre de gestion des agents non titulaires dans le cadre de la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels.....	48
1.3.3 Vers un nouveau cadre de recrutement et de gestion des agents non titulaires, harmonisé entre les trois versants de la fonction publique.....	49
1.4 Les démarches dans la fonction publique territoriale	49
1.4.1 La démarche d'appui du CNFPT.....	50
1.4.2 La conférence annuelle de l'emploi et de la gestion des ressources humaines (Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne).....	53
1.5 Les démarches d'appui dans la fonction publique hospitalière	59
1.5.1 Le protocole « LMD » du 2 février 2010.....	59
1.5.2 L'observation des métiers dans la fonction publique hospitalière au service de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC).....	61
1.5.3 Plan de santé publique et métiers : exemple des assistants en gérontologie.....	63

Sommaire

Partie II

Personnaliser la GRH et accompagner les agents		65
2.1	Mieux recruter	68
2.1.1	Mieux informer : SCORE, un portail pour communiquer sur les recrutements.....	69
2.1.2	Le pilotage interministériel de la politique de recrutement	72
2.1.3	La redéfinition du contenu des concours et l'introduction de la RAEP	72
2.1.4	La professionnalisation du recrutement par voie de concours	74
2.1.5	L'extension des voies d'accès aux concours	75
2.1.6	La professionnalisation des jurys de concours	76
2.1.7	La formation post recrutement	79
2.2	Faciliter l'accès de tous à la fonction publique	81
2.2.1	La diversité	81
2.2.2	L'emploi des jeunes dans la fonction publique	99
2.2.3	L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées – l'information sur le handicap.....	101
2.3	Valoriser le travail des cadres	108
2.3.1	La réforme des emplois de direction	108
2.3.2	Vers la fin du classement de sortie de l'Ena	109
2.3.3	Le pilotage de l'encadrement supérieur.....	110
2.3.4	Favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité	111
2.4	Mieux évaluer	114
2.4.1	La poursuite de l'expérimentation de l'entretien professionnel	114
2.4.2	Vers une pérennisation et une généralisation du dispositif	116
2.5	Organiser, faciliter et accompagner la mobilité	119
2.5.1	La mise en place des conditions juridiques favorisant le développement de la mobilité et des parcours professionnels	120
2.5.2	Les principes fondateurs d'une politique de valorisation de la mobilité et des parcours professionnels.....	122
2.5.3	Mettre en place une démarche de parcours professionnel	127
2.6	Développer les compétences	136
2.6.1	La politique d'adaptation des compétences dans le cadre de la RGPP.....	136
2.6.2	La période de professionnalisation	137
2.6.3	Les évolutions de la politique de formation continue.....	140
2.6.4	La formation interministérielle	141

Sommaire

2.7 Adapter la politique salariale aux objectifs de reconnaissance de la performance individuelle et collective.....	142
2.7.1 Une meilleure prise en compte de la performance individuelle des agents	142
2.7.2 Vers une meilleure prise en compte de la performance collective, la mise en place de l'intéressement collectif	146
2.8 Rénover les autres outils de la rémunération des fonctionnaires	147
2.8.1 Les accords salariaux.....	147
2.8.2 Le maintien du pouvoir d'achat	147
2.8.3 L'amélioration du pouvoir d'achat.....	148
2.9 Améliorer l'environnement professionnel	149
2.9.1 La place de l'action sociale interministérielle	149
2.9.2 Un nouvel élan sur la santé et la sécurité au travail	150
2.9.3 Les contrats locaux d'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique hospitalière	154

Partie III

Piloter le changement	157
3.1 Renforcer le dialogue social	160
3.1.1 Les accords de Bercy pour une modernisation du dialogue social ...	160
3.1.2 Des bonnes pratiques ministérielles en termes de dialogue social...	166
3.1.3 Les évolutions de l'organisation du dialogue social dans le cadre de la réorganisation territoriale de l'État (RÉATE).....	166
3.2 Développer la performance de la fonction ressources humaines	167
3.2.1 L'optimisation de sept processus RH stratégiques pour conduire la performance RH	167
3.2.2 Les ratios d'efficience : des indicateurs partagés, un tableau de bord interministériel commun	168
3.2.3 La construction d'un référentiel européen de gestion de la performance RH	170
3.2.4 La démarche « indicateurs » proposée par le CIG de la petite couronne	172
3.3 Éclairer et nourrir l'action publique : les réseaux de praticiens et de chercheurs.....	177
3.3.1 Le comité des DRH : les échanges de pratiques avec le secteur privé	177
3.3.2 Le Conseil scientifique de la DGAFP : un nouvel instrument pour renforcer la place des savoirs au service de l'action.....	177
3.3.3 La prospective au service des besoins de la fonction publique.....	180

Sommaire

3.4 Tisser des liens en Europe et dans le cadre de la coopération bilatérale	181
3.4.1 La participation aux forums européens et internationaux.....	181
3.4.2 La coopération internationale bilatérale	184

Partie IV

Professionnaliser la GRH	191
4.1 Les répertoires métiers dans les trois fonctions publiques	194
4.1.1 La démarche métier au sein de l'État	194
4.1.2 Le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale.....	205
4.1.3 La démarche métier de la fonction publique hospitalière	207
4.1.4 Lien entre les répertoires ministériels, les répertoires des trois fonctions publiques et le secteur privé	209
4.2 Les systèmes d'information des ressources humaines.....	210
4.2.1 ONP et SI PAYE : un projet interministériel de modernisation de la chaîne RH – paye de l'État.....	211
4.2.2 Opérateur national de paye et système d'information décisionnel....	215
4.2.3 L'offre SIRH	216
4.2.4 La dématérialisation du dossier du fonctionnaire	217
4.3 L'École de la GRH.....	218
4.3.1 Le rôle de l'École de la GRH.....	218
4.3.2 Perspectives de développement des activités de l'École de la GRH..	221

Annexes	223
----------------------	------------

Annexe 1	227
-----------------------	------------

Liste des principaux textes Fonction publique	229
--	------------

Annexe 2	237
-----------------------	------------

Les publications 2009-2010 de la DGAFP	239
---	------------

Glossaire	243
------------------------	------------

Introduction

Lancée il y a trois ans, la révision générale des politiques publiques (RGPP) a pour objectif de transformer l'État pour qu'il réponde davantage aux besoins des citoyens en mettant fin à la superposition historique de strates administratives. Les citoyens attendent de l'État qu'il les protège, qu'il soit apte à assurer les services publics fondamentaux de manière efficace, performante et économe. Cette importante réforme, la plus conséquente depuis 1945, implique la mobilisation de tous les agents publics, à tous les niveaux de l'État.

La RGPP est en train de faire naître une nouvelle culture administrative, assise sur l'évaluation et les résultats, sur la qualité du service rendu aux citoyens, sur la maîtrise du coût de chaque unité administrative et de chaque structure publique. Progressivement, elle permet de construire l'administration de demain, en s'appuyant sur une année d'analyses de fond et deux premières années de mise en œuvre.

La modernisation de la gestion des ressources humaines publiques constitue une condition essentielle de la réussite de la réforme. De telles évolutions ne peuvent, en effet, être mises en œuvre sans obtenir l'adhésion et l'implication de la totalité des agents publics. Il est donc nécessaire de s'appuyer sur une politique de ressources humaines renouvelée.

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 est engagée. Elle prend en compte le caractère systémique de la réforme de la gestion des ressources humaines (GRH) en agissant sur l'ensemble des volets : recrutement, formation, action sociale, évaluation, rémunération, etc.

La question de la performance de la GRH est, à cet égard, centrale parce qu'elle touche à la finalité même de la GRH : optimiser l'allocation des ressources humaines aux besoins des administrations en valorisant le potentiel de chaque agent. La rénovation des modalités de rémunération, par l'introduction de la prime de fonctions et de résultats (PFR) et bientôt de l'intéressement collectif, participe à la diffusion d'une culture de la performance au sein des services. Enfin, la performance de la fonction RH nécessite que soient adaptées les organisations et revisités les processus dans les administrations et collectivités publiques.

La valorisation de la carrière des agents passe aussi par une meilleure mobilité, par des programmes de formation adaptés pour améliorer leurs compétences. La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels des fonctionnaires¹ donne désormais à chaque agent public un droit à la mobilité et permet à chaque fonctionnaire dont le poste est supprimé de bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

¹ Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, JO du 6 août 2009.

Au-delà des mesures engagées ou en cours de préparation telles que la rénovation du dialogue social, la réforme des retraites, la place des agents non titulaires, la politique salariale, la poursuite de la fusion des corps, l'accompagnement de la réforme de l'administration territoriale de l'État ou encore la gouvernance de la fonction publique, la modernisation de la fonction publique se nourrit des échanges avec les organisations syndicales, les employeurs publics et les retours d'expérience du secteur privé.

Ces orientations ont fait l'objet d'une présentation par le ministre Éric Woerth et le secrétaire d'État à la fonction publique Georges Tron aux organisations syndicales de la fonction publique le 26 mars 2010 lors du rendez-vous annuel consacré à l'agenda social.

En prélude à cette présentation, le ministre a indiqué qu'il souhaitait que les travaux conduits depuis 2007 sur les valeurs de la fonction publique au travers de la Conférence nationale sur l'avenir de la fonction publique, puis du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique, rédigé par Jean-Ludovic Silicani, soient exploités et a proposé qu'un préambule au statut général porte sur les valeurs de la fonction publique. Ce préambule reprendrait bien entendu les valeurs républicaines : l'égalité, l'intégrité, la neutralité, la laïcité. Les principes de continuité et d'adaptabilité devraient également y figurer. Ces valeurs pourraient être complétées par d'autres comme, par exemple, la diversité.

Si les objectifs stratégiques de la politique de GRH fixés en 2009 demeurent, à savoir mieux recruter, mieux gérer, mieux dialoguer et mieux rémunérer, le rendez-vous 2010 sur les retraites revêt une importance singulière.

Sur le volet « mieux recruter », dans le prolongement de l'engagement pris par le président de la République le 27 janvier 2010, le gouvernement s'est donné pour objectif de redéfinir le cadre global de recrutement et de gestion des agents non titulaires dans la fonction publique sans préjudice de mesures de régularisation pour les personnels en fonction depuis plus de six ans dans l'administration.

S'agissant de la professionnalisation du recrutement et des voies de promotion, le plan d'actions sur la réforme des concours visant à les rendre moins académiques a été poursuivi. Les 800 000 candidats qui se présentent chaque année aux seuls concours de l'État attendent en effet qu'on les sélectionne sur leurs compétences et aptitudes professionnelles. À ce jour, plus de 260 concours - sur environ 360 de l'État - ont déjà été modifiés. L'objectif pour 2011 est la révision des 100 concours restant dans la fonction publique de l'État.

Dans la fonction publique de l'État (FPE), une première simplification des épreuves a été mise en place. Les épreuves ont été réduites et différenciées, et leur nature souvent redéfinie. Des avancées significatives ont été accomplies dans la professionnalisation du recrutement, les jurys recourant de manière croissante aux entretiens de personnalité, aux mises en situation et aux cas pratiques. La reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) a été introduite. L'introduction de cette modalité de sélection, qui permet de valoriser les acquis de l'expérience professionnelle et qui prend appui sur un dossier, a été faite prioritairement dans les concours internes et les examens professionnels mais se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie des corps et grades. Ce travail sera approfondi : par exemple,

pour les examens professionnels de changement de grade, l'ensemble des ministères généralisera la RAEP sur la période 2010-2011, ce qui donnera une impulsion décisive à cette nouvelle modalité de valorisation de l'expérience.

Dans la fonction publique territoriale (FPT), un groupe de travail « concours » a d'ores et déjà permis de publier, en trois ans, plus de quarante textes modifiant les concours et examens professionnels de dix-huit cadres d'emplois.

Dans la fonction publique hospitalière (FPH), la nouvelle Direction générale de l'offre de soins (DGOS) ouvre le chantier de la modernisation du contenu des concours pour les emplois qui ne sont pas concernés par le recrutement sur titre.

Bien entendu, les efforts seront poursuivis en matière de formation initiale des fonctionnaires, notamment en matière de diversité avec les classes préparatoires intégrées (CPI). Il est à présent prévu d'en ouvrir dans la FPT et de les développer dans la FPH.

Pour ce qui concerne le volet « mieux gérer », s'agissant de la carrière elle-même, plusieurs mesures ont été prises : remplacement progressif de la notation par un véritable entretien professionnel pour chaque fonctionnaire, création d'un droit individuel de la formation pour tous les agents publics, création et développement d'une bourse interministérielle de l'emploi public et de bourses régionales qui matérialisent la mise en place d'un véritable marché de l'emploi public, systématisation des conseillers mobilité-carrière dans les ministères.

Dans le même temps, la politique de fusions de corps sera poursuivie. Il s'agit de rénover la fonction publique en créant des filières professionnelles et des familles de métiers, grâce à une réduction du nombre des corps de la fonction publique de l'État.

Par ailleurs, les travaux de déclinaison de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique ont débuté. Sept groupes de travail ont été mis en place. Il s'agit d'un accord substantiel qui porte sur l'ensemble des thématiques, des instances et des acteurs de la santé et de la sécurité au travail. Il entraîne un très important chantier de traduction législative et réglementaire et nécessite une bonne coordination inter-fonctions publiques.

Les dispositions législatives concernant la transformation des comités d'hygiène et de sécurité en comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le suivi médical post-professionnel des agents de la FPT exposés notamment à l'amiante ont été introduites à l'initiative du gouvernement dans la loi du 5 juillet 2010 portant rénovation du dialogue social dans la fonction publique².

Des propositions opérationnelles sur la place des femmes dans la fonction publique seront élaborées. Il convient, en effet, d'abord d'augmenter la part des femmes aux postes et instances de direction et de représentation. Il faut également continuer de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

² Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, JO du 6 juillet 2010.

Enfin, dans le cadre de la mise en place des nouvelles directions départementales interministérielles le 1^{er} janvier 2010, en conformité avec la charte de gestion parue le 5 janvier 2010, des travaux de convergence et d'harmonisation des règles de gestion RH, qu'il s'agisse par exemple du temps de travail, des dispositifs indemnitaires ou de l'action sociale, ont été engagés.

S'agissant du volet « mieux dialoguer », la loi sur la rénovation du dialogue social du 5 juillet 2010 modifie considérablement le cadre dans lequel s'exerce ce dernier. Son objectif est double, d'une part fonder le dialogue social sur des organisations syndicales plus fortes et plus légitimes et, d'autre part, promouvoir la négociation dans une logique d'autonomie des acteurs. Le chantier réglementaire avance en parallèle du calendrier parlementaire, la plupart des textes devra être pris avant la fin de l'année.

La convergence des calendriers entre les trois versants de la fonction publique est recherchée pour les élections des nouvelles instances. Celles-ci pourraient se dérouler au cours de l'automne 2011 pour la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière. L'objectif sera de retrouver en 2014 la fonction publique territoriale. Dans cette hypothèse, le conseil supérieur de la fonction publique d'État (CSFPE), qui doit être renouvelé selon les règles actuellement en vigueur, sera recomposé en 2011 sur la base des nouveaux résultats aux comités techniques.

Deux autres sujets essentiels pour la qualité du dialogue social doivent également être traités : le premier concerne la modernisation des garanties statutaires et indemnitaires des agents investis de mandats syndicaux, le second, les moyens dont disposent les organisations syndicales.

Enfin, le volet « mieux rémunérer » : en matière salariale, le gouvernement a mis en œuvre l'intégralité des engagements pris.

Les relevés de conclusions du 21 février 2008 en matière de pouvoir d'achat et la programmation pluriannuelle 2009-2011 en matière salariale de l'été 2008 ont structuré les mesures. La création de la garantie individuelle de pouvoir d'achat (GIPA) a permis de maintenir le pouvoir d'achat du traitement indiciaire au regard de l'inflation. En 2009, 145 000 agents en ont été bénéficiaires au sein des trois fonctions publiques. La valeur du point a progressé en 2009 de 0,8 % en niveau alors que l'inflation a été de 0,1 %.

Par ailleurs, l'engagement du président de la République de disposer d'une fonction publique mieux rémunérée et mieux considérée s'est concrètement traduit par la règle du retour aux agents de plus de la moitié des économies induites par les non remplacements, ce qui représente 650 M€ au titre de 2010. Au total, 2 Mds€ sur les rémunérations qui seront versées en 2010 relèvent du retour catégoriel sur les non remplacements, depuis 2007.

Ce retour intervient par des mesures tant indiciaires qu'indemnitaires. Ainsi, la revalorisation des grilles indiciaires des personnels de catégorie B, relevant du nouvel espace statutaire se met en place. Les infirmiers généralistes en catégorie A bénéficieront d'une grille revalorisée dès décembre 2010, et percevront des gains annuels équivalant à un 13^{ème} mois. Pour les agents de catégorie A (A type et A+ modèle administrateurs civils), la création d'un troisième grade pour les fonctionnaires ayant accompli avec succès un

parcours sur des postes à responsabilités offre de nouvelles perspectives. Par ailleurs, un relèvement du début de la grille A sera mis en œuvre.

Quant aux mesures indemnitaires, de nombreuses primes métiers ont été majorées ou créées comme par exemple pour les policiers (hausse de 20 % de l'allocation de service), les enseignants (prime d'entrée dans le métier de 1 500 €), les agents du ministère de l'Agriculture (harmonisation des primes entre l'administration centrale et les services déconcentrés), la prime d'excellence scientifique au ministère de l'Enseignement supérieur.

Par ailleurs, une réforme structurelle avec la mise en place de la prime de fonctions et de résultats (PFR) a été réalisée. Elle vise à une remise à plat du mille-feuille indemnitaire et à une meilleure prise en compte du mérite individuel. Plus de 10 000 attachés d'administration sont passés dans le champ de la PFR fin 2009. Elle a été étendue depuis le 1^{er} janvier à l'ensemble de l'encadrement supérieur de l'État. Certains ministères la mettent en place dès 2010 pour les agents de catégorie B.

Une disposition spécifique de la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social permet désormais de rendre éligibles à la PFR les personnels de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique territoriale et ainsi de mieux reconnaître leur mérite.

La fonction publique hospitalière s'engage progressivement dans la mise en place de ce dispositif indemnitaire particulièrement innovant, notamment pour les cadres de santé dès 2011 comme prévu aux termes du Protocole d'accord du 2 février 2010.

Un projet de décret visant à créer un dispositif d'intéressement collectif dans la fonction publique d'État est également en préparation. Son objectif est de récompenser une équipe dont les résultats collectifs atteignent ou dépassent ceux impartis, l'évaluation reposant sur des critères de performance, objectivables et connus à l'avance.

La mise en place de l'intéressement collectif dans la fonction publique fait l'objet d'une disposition dans la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social. Elle est complétée, pour la FPH et la FPT, par des dispositions permettant d'introduire l'intéressement collectif dans ces deux versants de la fonction publique, dans le respect des principes de libre administration des collectivités territoriales et d'autonomie des établissements hospitaliers.

Au-delà de ces réformes qui modernisent profondément la fonction publique, l'année 2010 est aussi celle de la réforme des retraites. En termes de méthode, le gouvernement entend privilégier la concertation avec les organisations syndicales sur la base des conclusions du comité d'orientation des retraites (COR). Les spécificités de la fonction publique ne seront pas remises en cause. Pour autant, les grands paramètres comme l'âge de départ à la retraite évolueront de la même manière pour les régimes de retraite de la fonction publique que ceux du secteur privé.

Pour mieux agir sur l'ensemble de ces thématiques de ressources humaines, il est essentiel de privilégier une approche prospective et comparative.

Le passage d'une fonction publique de corps vers une fonction publique de métiers, appelé de ses vœux par le président de la République dans son

discours de Nantes en 2007, nécessite de professionnaliser encore davantage la gestion des ressources humaines en faisant vivre le partage d'expériences avec les directeurs des ressources humaines (DRH) du secteur privé, en développant l'activité de « l'École de la GRH » et en poursuivant les échanges aux niveaux européen et international.

Si chacun des trois versants de la fonction publique est concerné par la réforme, les modalités de mise en œuvre peuvent différer en fonction des organisations et des pratiques de gestion.

Néanmoins, les trois fonctions publiques s'inscrivent dans les orientations présentées et développées dans le présent rapport à savoir :

- s'adapter aux besoins et à l'évolution des services (chapitre 1) ;
- personnaliser la GRH et accompagner les agents (chapitre 2) ;
- piloter le changement (chapitre 3) ;
- professionnaliser la GRH (chapitre 4).

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

Accompagner la nouvelle organisation de l'État 1.1

Adapter l'architecture statutaire 1.2
vers une FP de métiers

La doctrine d'emploi des non titulaires 1.3

Les démarches 1.4
dans la fonction publique territoriale

Les démarches d'appui 1.5
dans la fonction publique hospitalière

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

L'adaptation du service public aux besoins des citoyens est une exigence démocratique. Elle concerne bien évidemment l'ensemble de la fonction publique. Ainsi, tout employeur public doit disposer des outils et méthodes pour conduire de véritables démarches de gestion prévisionnelle de ses ressources humaines tant sur le plan quantitatif que qualitatif et renforcer la qualité de sa gestion des ressources humaines.

La mise en œuvre de la révision générale des politiques pilotée par le ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État relève de la responsabilité de chaque ministère. La mise en place des directions départementales interministérielles le 1^{er} janvier 2010 impose cependant de dépasser les seuls cadres ministériels pour faire vivre de nouveaux espaces interministériels. Cette évolution majeure doit constituer une réelle opportunité au bénéfice des agents pour diversifier et enrichir leurs parcours professionnels tout en répondant aux besoins des services.

La DGAFP a engagé en 2009, et poursuit en 2010, d'importants travaux avec les ministères concernés par la réforme de l'administration territoriale de l'État, visant à harmoniser ou à faire converger les processus de gestion des ressources humaines. Avec le concours des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH, elle s'attache à faire émerger des démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau régional et à favoriser les échanges de bonnes pratiques, voire les mutualisations notamment dans le domaine de la formation et du recrutement.

S'agissant de la fonction publique territoriale, les enjeux sont plus diversifiés dans la mesure où chaque collectivité est libre de déterminer les chantiers de modernisation qu'elle entend conduire. Le conseil supérieur de la fonction publique territoriale, le Centre national de la fonction publique territoriale et les centres de gestion apportent un soutien indispensable à ces démarches de progrès.

La fonction publique hospitalière, de son côté, s'appuie sur son centre national de gestion pour accompagner les établissements de soins à rénover l'ensemble des volets de la GRH en mettant à leur disposition des outils et des méthodes de nature à renforcer la performance de leurs processus RH.

Plusieurs de ces démarches font l'objet d'une présentation dans cette partie.

1.1 Accompagner la nouvelle organisation de l'État

L'organisation de l'État a été profondément simplifiée depuis le 1^{er} janvier 2010 en passant de vingt à huit grandes directions au niveau régional (la région devient le niveau territorial de pilotage des politiques publiques sous l'autorité du Préfet de région) et de dix à deux, ou trois, directions départementales interministérielles (DDI), au niveau départemental, sous l'autorité du Préfet de département (territoires, protection des populations et cohésion sociale) ; le département devenant ainsi le niveau territorial de mise en œuvre des politiques publiques.

La réforme de l'administration territoriale de l'État (RÉATE) distingue une organisation régionale en cohérence avec les périmètres ministériels et une organisation départementale interministérielle, afin de mieux mutualiser les ressources communes des actuels services déconcentrés, tout en adaptant les services publics de proximité pour les rendre plus efficaces au profit de la collectivité.

Ainsi, si l'objectif essentiel de cette réforme est d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers, cette profonde réorganisation de l'administration territoriale de l'État doit aussi permettre des économies d'emplois par une plus grande mutualisation des fonctions « support » (ressources humaines, logistique, administration générale, finances, informatique, juridique et communication).

La réduction des effectifs de la fonction publique de l'État, selon un rythme de non remplacement d'un départ sur deux à la retraite depuis 2008, soit une suppression de plus de 30 000 postes par an, doit se poursuivre jusqu'en 2013 et conduire à une diminution de près de 10 % des effectifs.

L'accompagnement RH de cette réforme se traduit par la confection d'outils de gestion des ressources humaines (charte de gestion, plaquette d'information à l'intention des agents affectés en DDI, bourses régionales d'emplois), la mise en place de structures nouvelles à vocation interministérielle (les plates-formes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines) ou encore le développement de la gestion personnalisée des ressources humaines par « l'essaimage » dans l'ensemble des services de l'État d'une fonction de conseil de mobilité et de carrière pour les agents.

1.1.1 La réforme de l'organisation territoriale

La réforme de l'organisation territoriale distingue les missions exercées au niveau régional de celles qui relèvent du niveau départemental. La présence territoriale de l'État est recentrée autour de deux axes : le pilotage et la mise en œuvre des politiques publiques. En résultent deux modes d'organisation distincts, comme le montre le schéma ci-dessous.

Présentation de la nouvelle organisation territoriale : échelons régional et départemental

Schéma régional

Préfet de région



A un schéma éparpillé juxtaposant des structures de taille et missions hétéroclites, succède un schéma reposant sur des périmètres de compétence correspondant globalement aux missions des ministères dans l'organisation gouvernementale.

Schéma départemental

Préfet de département



1 seule direction départementale pour les départements de moins de 400 000 habitants : direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations

L'échelon départemental est réorganisé en fonction des besoins des citoyens sur le territoire et non, comme dans les régions, selon les lignes de découpage des périmètres ministériels.



1.1.1.1 Réorganiser le niveau régional de l'administration de l'État pour en améliorer la lisibilité et l'efficacité en matière de pilotage des politiques publiques

Le niveau régional devient le niveau de droit commun pour piloter les politiques publiques. À un schéma éparpillé, qui juxtaposait des structures de taille et missions différentes et qui impliquait une importante activité de coordination interservices au détriment des activités de pilotage et de conception, succède un schéma reposant sur des périmètres de compétence correspondant globalement aux missions des ministères dans l'organisation gouvernementale.

Le décret du 16 février 2010³ modifiant le décret 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 les départements régionalise le cadre d'action de l'État territorial. Il appartient, dans ce cadre, au préfet de région de veiller à la cohérence de l'organisation des compétences entre directions régionales. Il doit par ailleurs veiller au développement de liens fonctionnels efficaces entre les directions régionales et les directions départementales interministérielles ainsi qu'à la bonne organisation d'ensemble des fonctions « support ».

Les services de l'État sont rassemblés en huit pôles régionaux (hors Ile-de-France, Corse et régions d'Outre-mer qui font ou feront l'objet d'une adaptation spécifique) :

- la Direction régionale des finances publiques (DRFiP) regroupant la direction des services fiscaux et la Trésorerie générale ;
- la Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF) regroupant la direction régionale de l'agriculture et de la forêt, le service régional vétérinaire et les offices agricoles ;
- la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) regroupant la DRAC et les services départementaux de l'architecture et du patrimoine ;
- la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) regroupant la direction de l'équipement, une partie de la direction de la recherche et de l'industrie et la direction de l'environnement ;
- la Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) regroupant la direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, la délégation du tourisme, la délégation du commerce et de l'artisanat, la direction du commerce extérieur et l'autre partie de la direction de l'industrie et de la recherche ;

³ Décret n° 2010-146 du 16 février 2010 modifiant 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 les départements, *JO* du 17 février 2010.

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

- la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) regroupant la direction jeunesse et sports et une partie de la direction des actions sanitaires et sociales ;
- le rectorat ;
- l'Agence régionale de santé (ARS) regroupant la Direction des affaires sanitaires et sociales, l'Agence régionale de l'hospitalisation et l'Union des caisses d'assurance maladie et caisse régionale.

La création des Agences régionales de santé, au 1^{er} avril 2010⁴ s'inscrit dans le cadre de la loi du 21 juillet 2009⁵ portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires. Au nombre de 26 (une par région métropolitaine et quatre en Outre-mer : Guyane, Réunion, Guadeloupe et Martinique), les Agences régionales de santé sont des établissements publics. Elles ont pour rôle de rassembler dans chaque région l'ensemble des acteurs du système de santé pour un pilotage plus cohérent.

À ce titre, les ARS ont pour mission de :

- veiller à la sécurité sanitaire ;
- définir, financer et évaluer les actions de prévention et de promotion de la santé ;
- anticiper et gérer les crises, sanitaires en liaison avec le préfet.

L'échelon régional est compétent pour arrêter, dans le respect du plafond d'emploi notifié par chaque ministère, sur les instructions du préfet de région, le volume et la nature des effectifs des directions régionales et ceux des directions départementales interministérielles. Il exerce les attributions déconcentrées en matière de gestion des ressources humaines qui ne relèvent pas du niveau départemental.

Le déploiement des services sous l'autorité du préfet de région doit s'achever en 2011 avec la mise en place des dernières DREAL en Outre-mer et en Corse.

1.1.1.2 Adapter le niveau départemental de l'administration de l'État aux besoins locaux en créant deux ou trois directions interministérielles

L'échelon départemental est réorganisé en fonction des besoins des citoyens sur le territoire et non, comme dans les régions, selon les lignes de découpage des périmètres ministériels. Cette nouvelle organisation est articulée autour de la préfecture et de deux ou trois directions, pour tenir compte des spécificités de chaque département.

⁴ Décret n° 2010-336 du 31 mars 2010 portant création des agences régionales de santé, *JO* du 1^{er} avril 2010.

⁵ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, *JO* du 22 juillet 2009.

Le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009⁶ constitue un élément majeur de la réforme de l'organisation territoriale de l'État lancée en 2007, au titre de la révision générale des politiques publiques. Il crée par fusion des nombreux services existants au niveau du département, au 1^{er} janvier 2010, les nouvelles composantes de l'administration départementale de l'État sous l'autorité directe des préfets de département : les directions départementales interministérielles (DDI). Les DDI se caractérisent comme des services déconcentrés interministériels, rattachés au Premier ministre et non pas à un ministère en particulier.

Ainsi, outre l'inspection académique, les services de Sécurité publique (police, gendarmerie) et la Direction départementale des finances publiques, résultant du rapprochement des services fiscaux et de la Trésorerie générale, deux voire, dans les plus gros départements (+ de 400 000 habitants), trois directions départementales interministérielles sont créées :

- la Direction départementale des territoires - et de la mer, sur le littoral - (DDT). Elle regroupe les services de l'équipement, de l'agriculture (et des affaires maritimes, sur le littoral) ;
- la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) qui regroupe essentiellement les services de la jeunesse et des sports et la partie sociale des ex-directions départementales des affaires sanitaires et sociales ;
- la Direction départementale de la protection des populations (DDPP) regroupant les services vétérinaires et l'administration de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

Dans les départements de moins de 400 000 habitants, ces deux dernières directions n'en font qu'une, la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP).

Par ailleurs, se trouvent également au niveau du département, pour certaines directions (DIRECCTE, DREAL et DRAC) des unités territoriales qui constituent des antennes de proximité non intégrées dans les DDI. Elles font partie intégrante de la direction régionale. Ce sont des services des directions régionales placés sous l'autorité fonctionnelle des préfets de département pour l'exercice de leurs compétences départementales.

Il existe trois types d'unité territoriale :

- unité territoriale travail et emploi (échelon départemental de la DIRECCTE) ;
- unité territoriale environnement et sécurité industrielle (échelon départemental de la DREAL) ;
- unité territoriale architecture et patrimoine (échelon départemental de la DRAC).

⁶ Décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 relatif aux directions départementales interministérielles, JO du 4 décembre 2009.

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

Enfin, la délégation départementale de l'ARS est le prolongement départemental de l'Agence régionale de santé, placée auprès du préfet de département.

1.1.2 Les conséquences de la nouvelle organisation territoriale sur la GRH

1.1.2.1 La réforme impose de développer la « déconcentration managériale » et doit permettre aux responsables locaux des services de l'État (préfets de région et de département, directeurs régionaux et directeurs départementaux) de disposer de marges de manœuvre et d'un minimum de souplesse pour une gestion dynamique de leurs ressources humaines qui réponde aux aspirations des agents et aux besoins des services.

À cet égard, le décret du 16 février 2010 relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements donne un rôle primordial aux préfets de région dans la répartition des emplois et des crédits (article 22) par département. Au titre des dispositions de cet article, les préfets de région se voient confier l'élaboration du schéma régional organisant la mutualisation des moyens entre les services de l'État et la réalisation du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État par les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines.

Ce nouveau texte conforte, par ailleurs, le rôle des préfets de département en tant que dépositaires de l'autorité de l'État dans le département et de chefs des services de l'État (l'article 26 prévoit ainsi que le préfet de département préside le collège des chefs de service).

Cette réforme doit aboutir à terme à une systématisation du principe de subsidiarité. Les administrations centrales doivent ainsi se centrer sur trois fonctions essentielles et précises : donner des directives, évaluer et gérer les cas exceptionnels. Pour le reste, elles doivent s'appuyer sur les administrations déconcentrées.

La déconcentration doit s'accompagner de la définition de processus RH et de la définition du rôle des différents acteurs concernés.

Au **ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM)**, le DREAL sera ainsi conforté dans son rôle de pilote des politiques publiques du ministère. À ce titre, il exerce la fonction de RBOP sur « sa » zone de gouvernance. La Lolf lui a donné des moyens financiers et techniques, la réorganisation de l'administration territoriale de l'État lui attribuera au titre des moyens humains une responsabilité managériale.

Le DREAL sera le relais de la politique RH ministérielle, l'animateur des collectifs de directeurs territoriaux, l'arbitre sur les questions de ressources, le promoteur

et le responsable des plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il veillera à l'adéquation entre les besoins et les ressources.

À ce titre il devra :

- définir une stratégie de formation régionale en articulant les volets ministériel et interministériel ;
- piloter et animer les dispositifs d'accompagnement individuel en les articulant avec les plans prévisionnels RH ;
- élaborer et piloter les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- piloter un dialogue social régional formel et informel. Le positionnement de certaines CAP au niveau régional au-delà d'une pertinence attachée à une logique de taille critique, pourra lui permettre d'articuler responsabilité juridique et managériale sur les politiques d'emploi et de compétences ;
- garantir la fiabilité juridique de la gestion administrative et de la paie pour l'ensemble des agents : sur cette question une réflexion est menée pour poursuivre l'analyse du niveau pertinent de prise des actes administratifs.

1.1.2.2 S'agissant du dialogue de gestion budgétaire ainsi que des échanges d'informations relatives aux différents aspects de la gestion des ressources humaines (règles statutaires, principes et modalités de gestion ministériels concernant les corps et les agents), les directions départementales interministérielles ne doivent dialoguer, sous l'autorité des préfets de département, qu'avec les responsables de budget opérationnel de programme (RBOP) régionaux, eux-mêmes placés sous l'autorité du préfet de région.

Ce sont les directeurs régionaux, RBOP, qui entretiennent un dialogue de gestion avec les responsables de programme (RPROG) et les directions d'administration centrale dans le cadre défini par chaque ministère.

1.1.2.3 La boîte à outil « mobilité/parcours professionnel »

Les ministères ont la responsabilité directe de la mise en œuvre des décisions du Conseil de modernisation des politiques publiques (CMPP) et utilisent les différents outils mis à leur disposition par la DGAFP⁷ qui ont vocation à être adaptés et complétés en fonction des demandes des ministères.

Les ministères développent également des outils propres afin d'offrir un accompagnement aux agents touchés par les mesures de restructurations. Quelques dispositifs spécifiques⁸ sont présentés ci-dessous.

⁷ Voir développement dans le volume 2 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Politiques et pratiques – édition 2008-2009, pp 28-29.

⁸ Extraits des schémas stratégiques des ressources humaines ministériels 2010 présentés lors des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines organisées par la DGAFP avec chacun des ministères de mars à juin 2010.

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

Au **ministère de la Justice**, la direction des services pénitentiaires a mis en place un accompagnement RH individualisé, fondé sur des entretiens individuels avec les agents concernés par la refonte de la carte judiciaire, afin d'envisager ensemble toutes les solutions d'affectations possibles, tant fonctionnelles que géographiques, à la date de fermeture d'une juridiction. Un guide méthodologique sur les différentes mesures prévues dans le cadre de l'accompagnement social des personnels des services judiciaires a été élaboré pour répondre notamment aux différentes questions indemnitaires et statutaires liées au regroupement des juridictions.

Le plan d'accompagnement social des personnels concernés par la réforme repose sur les principes suivants :

- un accompagnement individualisé des agents ;
- une affectation au sein des services judiciaires (juridiction ou service administratif régional) ou, le cas échéant, au sein d'autres ministères ou dans d'autres administrations ;
- une indemnisation pour tous les personnels auxquels la réforme impose une mobilité ;
- un droit à la formation ;
- différentes mesures d'action sociale.

La caractéristique du plan d'accompagnement social reste l'accompagnement personnalisé des mobilités à travers des entretiens individuels afin de prendre en compte la situation individuelle et les desiderata de chacun des magistrats et des fonctionnaires concernés. Ces entretiens sont un droit et non une obligation. L'agent ou le magistrat en bénéficiant peut se faire accompagner par la personne de son choix.

Les **services du Premier ministre**, dans le cadre de la mesure RGPP de suppression de huit des neuf Centres interministériels de renseignement administratif (CIRA) et de la création d'un centre unique à Metz, au 1^{er} janvier 2010, ont mis en place un dispositif d'accompagnement des agents touchés par cette mesure.

Conformément aux engagements pris par le Secrétaire général du gouvernement, un préfet, a été désigné pour suivre et faciliter la réaffectation des agents selon leurs vœux professionnels et géographiques, en liaison avec leur administration d'origine et avec le soutien des secrétariats généraux pour les affaires régionales (Sgar). Un comité de pilotage a été mis en place pour garantir le suivi de ces travaux.

Au cours de l'année 2009, tous les agents temporairement sans affectation ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé sous l'angle de la mobilité (recherche de postes au sein de leur administration d'origine, des préfetures

et des ministères), indemnitaire (prime de restructuration) et administratif (rédaction des mises à disposition).

117 actions de formation ont été menées. Citons notamment des formations qualifiantes pour deux agents souhaitant une réorientation professionnelle.

La mission a été menée avec succès puisque seuls deux agents n'ont pas été réaffectés le 1^{er} janvier 2010 ; ces agents continuent de bénéficier d'un soutien individualisé afin de les aider dans leurs démarches de recherche de poste.

S'agissant de la mise en place du centre unique d'appels interministériel à Metz, la constitution et l'installation des équipes du centre est en cours. 53 agents ont été installés au mois de février 2010 sur le site.

Le dispositif de formation des agents chargés des entretiens individuels d'affectation mis en place par la DGAFP

Dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle organisation départementale de l'État effective au 1^{er} janvier 2010, la circulaire du 27 février 2009 précise que le préfet, dans l'hypothèse d'absence d'un conseiller mobilité-carrière dans la structure, doit mettre en place un dispositif *ad hoc* d'entretien individuel d'affectation afin d'aider les agents impactés par les mesures de réorganisation à réussir leur changement d'affectation.

Ce type d'entretien a été mis en place au profit des agents dont le poste était reconfiguré ou supprimé. Les agents dont le poste était maintenu et l'affectation inchangée pouvaient également en bénéficier.

À l'issue de l'entretien, l'agent disposait des informations sur la situation de son poste, sur les pistes qui lui étaient ouvertes, sur les dispositions que l'administration prenait à son égard, dans l'immédiat ou à terme, et sur les suites données à l'entretien.

Afin de réussir cette étape de transition et d'accompagner les personnes en charge de la conduite de ces entretiens d'affectation, la DGAFP a mis en place un dispositif de formation au profit des préfigureurs et des principaux responsables de services des futures directions départementales interministérielles et d'agents volontaires.

Cette formation, organisée par les Instituts régionaux d'administration (Ira), responsables du réseau territorial de formation dans leur zone de compétence, avait pour objectif de permettre aux participants de :

- connaître dans son ensemble la nouvelle organisation de l'administration de l'État dans leur département, être informés des conséquences précises sur les postes de travail, comprendre les enjeux individuels et collectifs ;
- connaître le cadre de leur intervention : appréhender les conditions pratiques d'exercice de leur mission ainsi que les principes, notamment déontologiques, de la conduite d'entretien ;

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

- connaître les principales positions statutaires de mobilité (détachement, mise à disposition, position normale d'activité...), les procédures et finalités spécifiques auxquelles elles obéissent ;
- savoir conduire un entretien d'affectation :
 - sur le plan de la méthode : préparation, déroulement, conclusion et suites de l'entretien,
 - sur le plan de la *communication interpersonnelle* qu'il doit susciter : établissement d'une relation de confiance, facilitation de l'expression de l'agent ;
- être capables d'identifier le profil dominant de l'agent à travers l'écoute de son parcours professionnel et des aspirations qu'il aura exprimées et de proposer ainsi les pistes les plus accessibles pour lui (donc, appréhender les concepts d'emploi, de compétence, les techniques de base de l'évaluation) ;
- pouvoir détecter les agents en difficulté ou fragilisés.

1.1.2.4 L'adaptation de l'organisation de la gestion de ressources humaines – au travers d'exemples ministériels ⁹

La réforme conduite **au ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales** (MIOMCT) repose sur un modèle innovant de gestion des ressources humaines à travers la mise en place de CAP communes placées au niveau régional et zonal, compétentes pour l'ensemble des personnels affectés dans leur ressort géographique, tout en conservant à chaque secteur (préfectures, police, gendarmerie, juridictions administratives) une compétence en matière de gestion de proximité et qualitative.

La réforme s'appuie également sur une conception renouvelée du principe de déconcentration. Celle-ci demeure l'une des valeurs fondamentales de la gestion des personnels de ce ministère, en garantissant tout à la fois un niveau de proximité suffisant entre chaque agent et son gestionnaire, et la prise en compte des réalités du terrain.

Les personnels administratifs

Alors que le niveau départemental a jusqu'alors été l'échelon de droit de commun de la déconcentration de la gestion des ressources humaines du ministère, **le niveau régional** se voit désormais confier une responsabilité nouvelle.

Cette affirmation du niveau régional en matière de RH, cohérente avec le rôle de responsable de budget opérationnel de programme (RBOP) assigné aux préfets de région, tient d'une part à des considérations d'ordre technique, telle

⁹ Extraits des schémas stratégiques des ressources humaines ministériels 2010 présentés lors des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines organisées par la DGAFP avec chacun des ministères de mars à juin 2010.

la nécessité de mettre en place au même niveau les commissions administratives paritaires (CAP) locales des corps fusionnés et, d'autre part, au mouvement de mutualisation des fonctions support, qui s'impose au ministère de l'Intérieur, en application des mandats de réforme de la révision générale des politiques publiques.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, les CAP locales des corps administratifs sont placées au niveau régional sous l'autorité du préfet de région.

En parallèle, un certain nombre d'actes de gestion des ressources humaines (GRH) auparavant effectués par les préfetures de département sont pris en charge par les préfetures chefs-lieux de région.

La mutualisation des fonctions RH concerne principalement les actes liés aux entrées et sorties d'agents dans le BOP régional (disponibilités, radiation des cadres pour admission à la retraite par exemple), les actes statutaires à caractère automatique tels que les avancements d'échelon, ou encore les actes statutaires complexes nécessitant un haut degré d'expertise (reclassement, reconstitution de carrière, élaboration du dossier de retraite notamment).

Pour autant, le niveau départemental conserve un rôle majeur dans la gestion des personnels. Les préfets de département demeurent compétents pour les actes liés au fonctionnement quotidien des services, pour la gestion qualitative des parcours professionnels et des compétences ainsi que pour la mise en œuvre des politiques d'action sociale et de prévention médicale. Ils apportent également leur contribution au dialogue de gestion régional, tant pour l'élaboration du schéma d'emplois du BOP régional, que pour la préparation des décisions soumises à l'avis préalable des nouvelles CAP régionales.

L'Ile-de-France, compte tenu de l'importance de ses effectifs, obéit à une organisation particulière : une mutualisation au niveau de la préfecture de région n'étant pas envisageable, les préfets de département de cette région se voient déléguer une compétence plus étendue que les autres préfets de département. L'ensemble des recrutements fait par ailleurs l'objet d'une mutualisation auprès de la sous-direction du recrutement et de la formation de la DRH du ministère.

Cette nouvelle organisation s'est traduite juridiquement par une modification importante du décret n° 2006-1780 du 23 décembre 2006 portant délégation de pouvoirs en matière de recrutement et de gestion de certains personnels relevant du ministère de l'Intérieur¹⁰ et par la publication de l'arrêté du 30 décembre 2009 portant délégation de pouvoirs en matière de recrutement et de gestion des personnels administratifs¹¹.

¹⁰ Décret n° 2009-1725 du 20 décembre 2009 modifiant certaines dispositions relatives aux délégations de pouvoir en matière de recrutement et de gestion de certains personnels du ministère de l'Intérieur, *JO* du 31 décembre 2009.

¹¹ *JO* du 31 décembre 2009.

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

Les personnels techniques et spécialisés

L'architecture actuelle des CAP locales n'est pas remise en cause. Elles restent placées auprès de chaque préfet sous l'autorité duquel est placé le secrétariat général pour l'administration de la police (SGAP) ainsi qu'auprès du DRH pour les CAP locales d'administration centrale.

Cette architecture vise à concilier la grande diversité des structures d'emploi et le volume restreint des effectifs par corps et souvent même par affectation.

La répartition des actes de gestion de ces personnels fait néanmoins l'objet d'une mutualisation, sur le modèle proposé pour la filière administrative. Le niveau de mutualisation retenu, en cohérence avec le niveau d'organisation des CAP, est le niveau zonal. À l'instar des personnels administratifs, les personnels techniques et spécialisés connaîtront donc deux niveaux de gestion : une gestion mutualisée à l'échelon zonal et une gestion qualitative de proximité à l'échelon local.

L'arrêté du 30 décembre 2009 portant délégation de pouvoirs en matière de recrutement et de gestion de certains personnels techniques et spécialisés¹² consacre ces nouveaux niveaux de gestion.

Les ouvriers d'État

De nouvelles modalités de gestion ont également été mises en œuvre. La gestion qui reposait sur la notion d'« établissement », unité d'affectation au niveau de laquelle se trouvait installée une instance paritaire spécifique, la commission locale d'avancement, d'essai et disciplinaire (CLAED), était relativement contraignante avec la réunion de plus d'une vingtaine de commissions et avait atteint ses limites du fait de la réduction des effectifs. En effet, certains établissements rassemblaient moins d'une dizaine d'agents et la répartition mathématique des promotions entre les différents établissements conduisait à ne plus offrir de possibilités de promotions aux plus petits d'entre eux.

Les nouvelles modalités de gestion reposent sur une rationalisation du nombre d'instances paritaires avec la création, sur le modèle des titulaires, d'une commission locale par zone de défense (commissions locales d'avancement et de discipline – CLAD – zonales placées auprès des SGAP). Une commission locale pour l'administration centrale et une commission nationale sont également instituées.

De nouvelles modalités d'avancement ont également été définies afin de favoriser l'avancement au choix. Les essais professionnels et les formations qualifiantes, mis en œuvre au sein de chaque établissement, seront désormais organisés au niveau national dans un souci de rationalisation et de mutualisation des moyens.

¹² JO du 31 décembre 2009.

Au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM)

Afin d'accompagner et de compléter la nouvelle donne organisationnelle, avec d'une part le renforcement de l'échelon régional comme échelon d'animation et de pilotage des filières RH du MEEDDM et, d'autre part, la nécessaire clarification des attributions confiées au DDI, la DRH fait évoluer les textes réglementaires portant déconcentration de la gestion de ses personnels.

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- poursuivre la déconcentration des actes de gestion pour les corps des adjoints administratifs et des dessinateurs ;
- permettre la régionalisation de la gestion des corps en la déconcentrant ;
- permettre la régionalisation des CAP locales, dont le fonctionnement est à revoir pour certaines d'entre elles, du fait des répercussions de la création des nouvelles structures sur la répartition géographique des effectifs.

L'objectif à horizon 2012 sera, après la fin de la fusion des corps de catégorie B du MEEDDM, d'en déconcentrer la gestion au niveau régional.

Au ministère de la Défense (MINDEF)

Les mesures arrêtées dans le cadre de la RGPP et de la refonte de l'organisation territoriale des armées ont conduit à reconsidérer l'organisation actuelle des services gestionnaires des ressources humaines civiles, vers une professionnalisation et une efficacité accrues.

Le ministère de la Défense a décidé de mettre en place un réseau déconcentré dont le champ de responsabilité, le format et le positionnement résultent directement d'une analyse des processus de gestion et des actes juridiques auxquels ils donnent lieu.

Ce réseau gestionnaire, repose sur les centres ministériels de gestion (CMG), échelons déconcentrés de la direction des ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) qui ont pour vocation d'assurer la quasi-totalité des actes et processus de gestion administrative au profit de l'ensemble des employeurs (armées et services).

Les CMG constituent des organismes relevant organiquement de la DRH-MD.

Ils réaliseront l'administration et, dans un second temps, prépareront le raccordement à l'Opérateur national de paye (ONP) de l'ensemble du personnel civil au moyen du SIRH Alliance. Le fonctionnement et la qualité de service des CMG feront l'objet de contrats de service et d'un suivi au sein de comités des employeurs, dans le cadre d'un dialogue de gestion avec les autorités d'emploi.

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

Le nombre et la répartition des CMG répondent à la nécessité de piloter les restructurations et la mobilité dans le cadre des bassins d'emploi.

Huit CMG (Ile-de-France, Metz, Lyon, Toulon, Bordeaux, Rennes, Brest) et le Service parisien de soutien de l'administration centrale (SPAC) se substitueront à plus d'une soixantaine de délégataires. Quelques exceptions au principe de compétence territoriale ont été consenties dans l'intérêt des services et des agents concernés.

Ce maillage permet à la fois d'opérer une forte mutualisation des opérations de gestion administrative et de préserver une proximité suffisante entre d'une part les CMG et, d'autre part, les employeurs et agents bénéficiaires du service.

Les missions des CMG sont exercées par une délégation des pouvoirs du ministre.

Le CMG est le délégataire principal : il signe la quasi-totalité des actes de gestion et détient l'ensemble des dossiers individuels, y compris ceux des ouvriers de l'État.

Le chef d'établissement conserve la dimension managériale de la gestion de proximité. Il signe, par délégation de pouvoir, les autorisations spéciales d'absence et les congés annuels et exceptionnels, les décisions de recrutement et d'avancement des ouvriers de l'État ainsi que les sanctions disciplinaires des premier et deuxième groupes pour les fonctionnaires et du premier niveau pour les ouvriers de l'État.

Au ministère de la Justice

Le **ministère de la Justice** expérimente depuis le 1^{er} janvier 2010, la mutualisation de certaines fonctions support au sein d'une plate-forme interrégionale de service à Toulouse. Sont ainsi mutualisées les fonctions suivantes : informatique et télécommunications, ressources humaines (action sociale, hygiène, sécurité et conditions de travail, médecine de prévention et formation continue généraliste), achats et marchés publics et l'immobilier. D'ici fin 2010, deux autres sites devraient être opérationnels (à Dijon et à Lyon), neuf plates-formes devant être créées au 1^{er} janvier 2012.

L'impact de la mise en place des Direccte

Bien que n'emportant pas refonte des statuts particuliers des personnels issus des deux ministères concernés par la réforme (**ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi - ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique**), la création des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) comporte, comme tout processus de regroupement de services, une importante composante d'adaptation des processus RH et d'harmonisation des règles de gestion.

Parallèlement à la mise en place effective des nouvelles structures en métropole (à l'exception de l'Île-de-France) et à l'issue des travaux menés par les deux ministères en concertation avec les représentants des personnels, les nouveaux principes et méthodes de GRH ont été formalisés dans une charte de gestion des Direccte, diffusée en février 2010 par les Secrétaires généraux des deux ministères.

Présentée lors d'un séminaire des Direccte réuni le 9 février 2010, il a été décidé de compléter la charte de gestion par des travaux complémentaires sur le temps de travail, l'objectif étant de proposer un cadre national harmonisé autour d'un nombre limité de régimes, que les règlements intérieurs de chaque Direccte auront vocation à décliner. Le résultat de ces travaux fera l'objet d'une large concertation, suivant en cela la logique qui a présidé à l'élaboration de la charte de gestion des DDI.

La diffusion de la charte RH des Direccte a par ailleurs permis de sensibiliser les nouveaux directeurs régionaux aux principes définis dans la charte de gestion des DDI (cf. § 1.1.2.5), en insistant notamment sur la conduite du dialogue de gestion entre les échelons régionaux et départementaux.

1.1.2.5 Réorganisation territoriale de l'État et intégration de la gestion des ressources humaines : la charte de gestion RH des DDI

Un groupe de travail interne à l'administration a été chargé d'élaborer une charte visant à adapter la gestion ministérielle des RH aux besoins des nouvelles DDI. Les travaux se sont déroulés entre mars et juin 2009, avec l'appui de cinq groupes de travail thématiques interministériels. Une concertation avec les organisations syndicales a été conduite au cours de l'automne 2009.

Quelques 40 000 agents sont affectés dans les directions départementales interministérielles relevant de cinq ministères différents et d'environ soixante-dix corps. Afin de fixer les grands principes de gestion des agents des nouvelles DDI, une charte de gestion des DDI a été diffusée par le Premier ministre aux préfets de région et de département le 5 janvier 2010. Elle pose les règles applicables au 1^{er} janvier 2010 et fixe les objectifs d'harmonisation et de convergence sur la période 2010-2012.

Elle comprend trois parties :

- la première partie pose les principes de la nouvelle gestion (répartition des responsabilités, pilotage national par le SGG, dialogue social) ;
- la deuxième partie porte sur les conditions d'emploi et de travail des agents affectés en DDI (temps de travail, régimes indemnitaires, action sociale, hygiène et sécurité, mobilité, recrutement, formation, évaluation et avancement) ;

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

- la troisième partie concerne l'organisation du dialogue de gestion et les aspects budgétaires.

Cette charte de gestion RH des DDI a été complétée par des annexes présentant l'ensemble des processus RH et leur calendrier pour les cinq ministères concernés (Écologie, Agriculture, Intérieur, Santé et Sports, Économie).

Elle a été présentée dans les régions par le SGG et la DGAFP aux directeurs départementaux et à leurs responsables RH (sept séminaires interrégionaux courant mars 2010 à Lyon, Nantes, Marseille, Toulouse, Metz, Bordeaux et Paris) en présence des préfets, des secrétaires généraux pour les affaires générales, des secrétaires généraux de préfecture et des directeurs régionaux.

Par ailleurs, une plaquette à l'intention des agents affectés en DDI a été réalisée pour leur expliquer les nouvelles règles de gestion applicables.

Piloté par la DGAFP, en présence d'un représentant du secrétariat général du gouvernement, des groupes de travail interministériels (MEEDDM, MAAP, MSS, MEIE et MIOMCT) ont été organisés et chargés de faire des propositions de convergence et d'harmonisation des règles de GRH applicables aux personnels affectés au sein des DDI. Ces travaux portent sur la quasi-totalité des processus RH : temps de travail, dialogue social, action sociale, mobilité, avancement, évaluation, publication des postes vacants et ils se poursuivront sur la période 2011-2012. Une concertation a déjà conduit avec les organisations syndicales s'agissant du dialogue social, d'autres concertations sont prévues concernant les autres thèmes.

1.1.3 Le pilotage de la GRH

1.1.3.1 GPRH ministérielle

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 des ministères. La Direction du Budget y est associée afin de garantir la cohérence des mesures proposées avec les objectifs et le cadrage de la politique budgétaire.

Expérimentées en 2006 avec sept ministères volontaires (Agriculture, Culture, Défense, Emploi, Équipement, Intérieur et Santé), ces conférences se sont depuis généralisées. Elles sont l'occasion d'un dialogue de gestion annuel entre les ministères et le ministère chargé de la fonction publique et ont pour objet :

- de connaître les orientations stratégiques des ministères et de nourrir la réflexion de la DGAFP pour lui permettre de proposer des politiques adaptées et mieux partagées ;

- d'effectuer le suivi de la mise en œuvre par les ministères des politiques générales ;
- d'identifier les bonnes pratiques de gestion afin de les mutualiser (chaque année, un guide des bonnes pratiques des ressources humaines est diffusé par la DGAFP, certaines illustrent par ailleurs le présent rapport) et de contractualiser des engagements réciproques entre les DRH et la DGAFP.

Les conférences s'appuient sur des schémas stratégiques de GRH, documents destinés à présenter les changements à l'œuvre, la stratégie RH poursuivie par les ministères ainsi que les politiques de gestion qui en découlent.

Le schéma stratégique de GPRH 2010

En 2010, la DGAFP a tenu quinze conférences avec les DRH ministérielles sur une période de trois mois. Certains sujets, considérés comme prioritaires, ont été mis en exergue par la circulaire du 18 décembre 2009 relative aux conférences de GPRH :

- la mise en œuvre de la RGPP et de la RéATE ;
- l'articulation entre la GPRH nationale et sa traduction au niveau régional ;
- la poursuite de la construction d'une fonction publique de métiers (notamment par les fusions de corps) ;
- les grands chantiers de rénovation de la structure des carrières (la réforme de la catégorie B notamment) ;
- la performance de la fonction RH ;
- la gestion de la mobilité, l'extension de la rémunération à la performance ;
- la place des femmes dans l'encadrement supérieur ;
- la diversité ;
- l'environnement professionnel et la santé au travail.

Plus précisément, le schéma stratégique de GPRH 2010 s'articule autour de quatre thèmes :

- les évolutions de l'organisation du ministère, telle qu'elle découle des objectifs de réforme assignés par les différents Conseils de modernisation des politiques publiques et des mandats de réforme de la phase 2 de la RGPP, ou le cas échéant de Livres blancs portant sur les missions du ministère ;
- une actualisation de l'analyse des évolutions de la structure des effectifs et des emplois du ministère à horizon 2011 qui a été présentée par les ministères dans leur schéma stratégique en 2009, et les orientations prévues pour la période 2011-2013.

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

À ce sujet, il a été demandé aux ministères, dans la mesure de leurs possibilités, de présenter une cartographie par région des métiers en sureffectifs et en sous-effectifs. En outre, les ministères ont été invités à présenter dans cette deuxième partie leur dispositif d'accompagnement des mobilités (mise en œuvre de la loi mobilité et parcours professionnels, entretiens de carrière, période de professionnalisation, l'accompagnement indemnitaire des mobilités, etc.) ;

- l'organisation de la fonction RH et le rôle des acteurs : bilan de la déconcentration juridique et managériale, dialogue de gestion, personnes ressources (conseillers mobilité-carrière, plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH), SIRH, dialogue social, outils de la GRH (répertoires des métiers, bourses d'emplois) ;
- les politiques de GRH : recrutement, diversité, évaluation, formation, fusions de corps, rémunération des responsabilités et de la performance, promotion, maintien des seniors dans l'emploi, conditions de travail, action sociale, etc.

Par ailleurs, depuis cette année, outre les annexes sur les mesures catégorielles et l'encadrement supérieur, les ministères renseignent une annexe dédiée aux indicateurs de performance RH. Celle-ci prend appui, notamment, sur un panel de dix indicateurs de performance considérés comme pertinents (*cf.* point 3.2.2).

1.1.3.2 La gestion des ressources humaines à l'échelon territorial est marquée par le renforcement du rôle des SGAR et par la mise en place des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines ainsi que par l'adoption d'une charte de gestion des ressources humaines.

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 secrétariats généraux pour les affaires régionales (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 que l'article 1^{er} du décret n° 2009-587 du 25 mai 2009¹³ prévoit que le SGAR, sous l'autorité du préfet de région, organise et anime une plate-forme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).

¹³ Décret n° 2009-587 du 25 mai 2009 relatif aux missions des secrétaires généraux pour les affaires régionales, *JO* du 26 mai 2009.

Destinées à favoriser le développement des mobilités au sein d'un même bassin d'emploi et à professionnaliser la gestion personnalisée des ressources humaines, ces plates-formes correspondent à un besoin à la fois urgent et permanent et représentent un enjeu fort pour l'administration territoriale de l'État dans les prochaines années ¹⁴.

Les vingt-deux plates-formes régionales métropolitaines sont toutes opérationnelles depuis le 1^{er} janvier 2010 après une première expérimentation dans deux régions (Nord-Pas-de-Calais et Picardie). La DGAFP en assure le pilotage fonctionnel. Deux PFRH doivent se mettre en place en Outre-mer avant la fin 2010.

Le conseiller GPRH et mobilité-carrière de la PFRH ¹⁵ est l'acteur-clé pour faire émerger et entretenir une telle dynamique interministérielle. Il anime en effet le réseau des chargés du conseil en mobilité-carrière qui exercent à l'échelon déconcentré et à travers des réunions de réseau régulières ; développe la mise en place des actions interministérielles de facilitation de l'accueil des agents dans les administrations de l'État, dans la FPT et la FPH ; contribue à la mutualisation des bonnes pratiques dans le domaine de la GRH et à la promotion des outils partagés d'accompagnement de la mobilité et identifie les freins à la mobilité ainsi que les éventuelles difficultés de mise en œuvre de la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels.

Il met également en place et gère la bourse régionale de l'emploi public (BRIEP) en veillant à son alimentation par un travail de prospection et d'analyse des offres d'emplois au sein des trois fonctions publiques, auprès des établissements publics, voire, à la demande de l'agent, dans le secteur privé.

La charte de gouvernance et de fonctionnement des PFRH fixe les grands principes d'organisation et de pilotage ¹⁶ des plates-formes. Diffusé en janvier 2010 à l'ensemble des ministères, des préfets, des SGAR et des équipes des plates-formes, ce guide opérationnel permet à ces nouvelles structures d'assumer pleinement les missions qui leur sont confiées dans la nouvelle organisation territoriale.

Au nombre de celles-ci figure l'élaboration concertée du **plan régional de GPRH**, en cohérence avec les plans ministériels de GPRH, tels que déclinés au niveau régional, cette déclinaison régionale constituant un préalable important à l'élaboration des plans interministériels par les plates-formes.

¹⁴ Pour un complément d'information, voir point 1.1.4 les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH, Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Politiques et pratiques, édition 2008-2009, pp 54-59.

¹⁵ Cf. guide méthodologique « La mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les service de l'État », rubrique publication, collection Ressources Humaines, DGAFP, novembre 2008, sur <http://www.fonction-publique.gouv.fr>

¹⁶ Charte de gouvernance et de fonctionnement des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH, collection Ressources humaines, DGAFP, décembre 2009.

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

Après avoir conduit la démarche nationale de GPRH ministérielle, il convient en effet de la décliner au niveau régional afin de l'ancrer dans la réalité opérationnelle des acteurs locaux. Cette nouvelle étape qui doit permettre à chaque responsable RH régional de contribuer à établir une cartographie des effectifs, des besoins de mobilité, des postes à pourvoir par emploi-type et des évolutions d'emplois sur une période de trois ans (sur la base du répertoire ministériel des métiers et du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime) ou, à défaut, du seul Rime) permet également d'identifier les situations pouvant faire l'objet d'un traitement interministériel.

Les plates-formes régionales ont naturellement vocation à proposer aux responsables RH régionaux qui le souhaitent leur soutien méthodologique pour développer la démarche de GPRH et ainsi faciliter la collecte des informations nécessaires à l'élaboration de plans interministériels.

C'est sur la base de cette cartographie partagée que les plates-formes pourront alors procéder à l'identification de « passerelles de mobilité interministérielle » sur la base de critères de proximité fonctionnelle, géographique et temporelle. Ces passerelles, validées dans le cadre d'ateliers avec les responsables RH ministériels locaux, constituent un des éléments de la construction du volet « appui à la mobilité » du plan interministériel de GPRH. Celui-ci fait apparaître des informations sur les grands enjeux RH locaux, la consolidation régionale des postes à pourvoir et des besoins de mobilité au niveau interministériel ainsi qu'un plan d'action comportant :

- la liste des passerelles ;
- la part des actions de formation interministérielle liée aux mobilités ;
- les mesures d'accompagnement ;
- les mutualisations envisagées ;
- une information prospective sur l'évolution des métiers ;
- un point sur le développement de la bourse régionale interministérielle de l'emploi public (BRIEP).

Les actions ou opérations retenues par le comité de suivi RH régional (dont l'appellation peut varier) et validées par le comité de l'administration régionale (CAR), figurent au sein du plan de GPRH et de sa déclinaison en plan annuel d'action. Elles font l'objet d'un bilan annuel présenté en CAR et d'un rapport semestriel transmis à la DGAFP. Le dialogue social reste une clé de réussite importante dans la mise en œuvre du plan d'action.

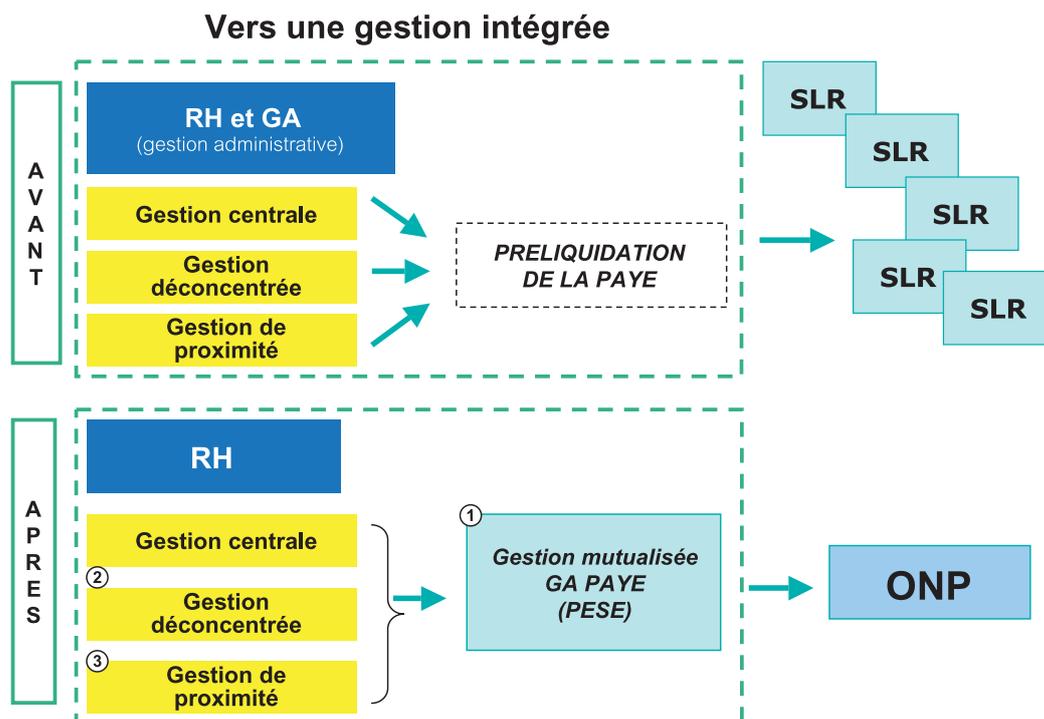
1.1.4 Moderniser l'organisation de la GRH : la mise en place des PESE, des nouveaux acteurs

Les activités de RH-GA-Paye sont actuellement réparties entre les niveaux de gestion central, déconcentré et de proximité. Le schéma organisationnel cible de la fonction Gestion administrative (GA)-Paye dans le cadre de la mise en place de l'Opérateur national de paye (ONP) fait apparaître de nouveaux acteurs ministériels : les pôles d'expertise et de services (PESE).

1.1.4.1 Pivots de la chaîne RH-GA-Paye, les PESE sont des prestataires de services internes pour le compte de clients ministériels. Ils ne sont ni décideurs, ni pilotes en matière de GRH. En effet, dans le modèle ONP, la gestion des ressources humaines concerne les activités de pilotage, d'arbitrage, de prise de décision et de toute décision ayant un impact en terme de carrière pour un agent.

Les PESE ont un rôle d'instruction, de saisie, de production, de conseil, d'expertise en matière de gestion administrative (GA). À ce titre, ils jouent un rôle clé dans la production de la paye.

Ils valident la paye et sont responsables de la qualité de la paye. Ils sont les intervenants opérationnels des échanges de flux d'informations, notamment ceux nécessaires aux calculs de la paye entre l'ONP et les ministères, mais aussi ceux destinés à l'alimentation du système d'information décisionnel (SID)¹⁷ et de l'outil de gestion des référentiels (OGR).



¹⁷ Cf. § 4.2.2 du présent rapport.

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

1 - Le niveau mutualisé : le(s) pôle(s) d'expertise et de services

- Les PESE sont des prestataires de service 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.

2 - Les niveaux centraux et déconcentrés

- Ils sont 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 ...).

3 - Le niveau de proximité

- Il collecte et saisit les coordonnées personnelles des agents (changement d'adresse, RIB ...) sauf s'il existe des self 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 mise en place de ces nouvelles structures nécessite pour les ministères de revoir et d'adapter la répartition des activités de RH-GA-Paye entre les différents acteurs qui existent dans leur actuelle organisation. En effet, dans l'organisation actuelle du processus de la paye des agents publics, les services gestionnaires de RH et de paye des ministères collectent et/ou produisent l'ensemble des informations et décisions pouvant avoir un impact sur la paye tant celles nécessaires au calcul de la paye que celles relatives aux pièces justificatives qui établissent les droits des agents (préliquidation) pour les transmettre au Trésor public. Il appartient à ce dernier de contrôler les éléments transmis et de procéder au calcul et à la production de la paye. Le raccordement des ministères à l'ONP va ainsi conduire à des changements profonds sur les procédures de préparation de la paye et par conséquent sur l'organisation tant des fonctions RH que celles de paye.

En outre, chaque ministère doit définir le dimensionnement et l'organisation de son (ses) PESE en fonction de ses caractéristiques (organisation, effectifs gérés ...) dans le cadre des préconisations portées par l'ONP.

Il appartient à chaque ministère de définir le statut juridique du PESE. Trois types de statuts sont envisageables : administration centrale, service

déconcentré ou service à compétence nationale. Les ministères dont la gestion est centralisée (ex. MAAP) n'opéreront pas nécessairement les mêmes choix que ceux dont la gestion est déconcentrée (ex. MEEDDM).

1.1.4.2 À titre d'illustration, quelques exemples d'état d'avancement d'organisation ministérielle des PESE ¹⁸, sous de réserve de la cohérence avec la cible ONP :

Schéma 1 : Organisation des grands ministères (Éducation nationale, MIOMCT)

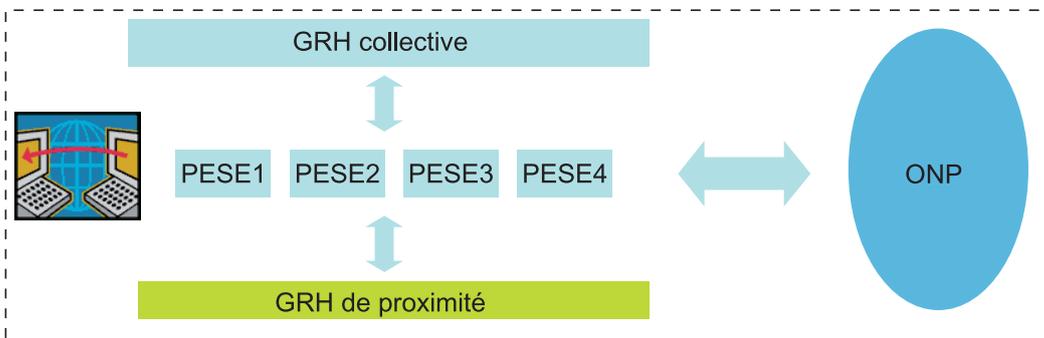
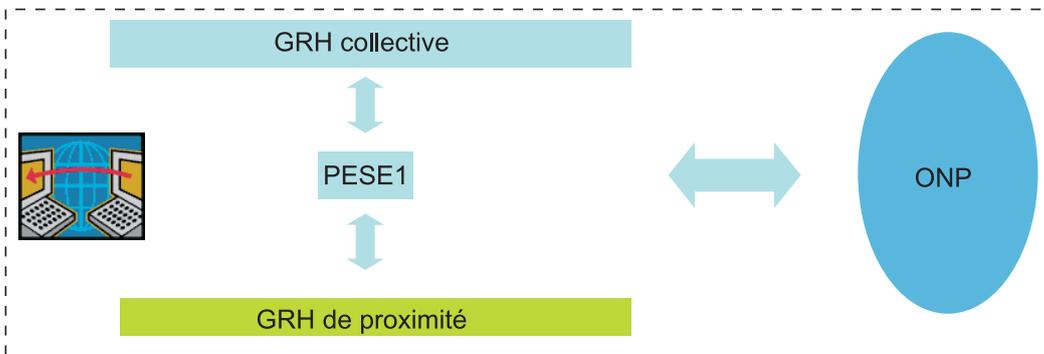


Schéma 2 : Organisation des ministères de taille moyenne (Agriculture, Culture ...) ministères à faibles effectifs



¹⁸ Extraits des schémas stratégiques des ressources humaines ministériels 2010 présentés lors des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines organisées par la DGAFP avec chacun des ministères de mars à juin 2010.

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

Schéma	Ministères	Nombre de PESE	Organisation
Schéma 1	MEN	31	30 PESE (académies) + 1 PESE pour l'administration centrale
	MIOMCT	10	1 PESE pour la DGGN + 8 PESE zonaux (préfecture de département et police) + 1 PESE unique mutualisé en central (DGPN et SG)
	Ministères Économique Financier	À définir	1 PESE commun à l'ensemble et des directions d'administration centrale gérées par la DRH et mutualisé avec la DGCCRF ; 1 PESE Insee et 1 PESE DGDDI ; plusieurs PESE DGFIP
	MEEDDM	23	22 PSI régionaux (DREAL) + 1 PSI administration centrale
Schéma 2	MAAE	1 PESE	Rattaché à l'administration centrale (Nantes)
	MAAP	1 PESE	au niveau de l'administration centrale
	DGAC	1 PESE	
	Ministères sociaux (Santé, Sports et Travail)	1 PESE	Au niveau de l'administration centrale
	Culture	1 PESE	Positionné au SRH (AC)
Cas spécifique	MIINDS	Pas de PESE car pas de corps propre – ce ministère ne réalise pas d'actes de gestion administrative ni d'actes relatifs à la paye	

Les ministères ont présenté leurs orientations en termes de mise en œuvre des PESE dans leur schéma stratégique de GPRH 2010. Des extraits sont repris ci-après.

De par son organisation et les particularités de son SIRH, **le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP)** est organisé en pôles d'expertise et de services depuis de nombreuses années. En effet, chaque gestionnaire de corps effectue également la paye des agents rémunérés sous le plafond d'emploi du MAAP. La sous-direction Mobilité-Emplois Carrières au sein du service des ressources humaines (SRH), structurée en trois bureaux de gestion et en un bureau de la coordination de la paye et des régimes indemnitaires, constitue l'unique PESE du MAAP et assure la gestion administrative de 38 000 agents et la paye de 32 000 d'entre eux. La fin de l'année 2009 a été l'occasion de remonter la paye des 870 agents contractuels œuvrant dans les services vétérinaires, principalement en inspection à l'abattoir. Les vacataires de courte durée (inférieure à dix mois) employés notamment de façon saisonnière pour la mise

en œuvre annuelle des campagnes des primes de la politique agricole commune représentent environ 700 ETP et 2 500 personnes physiques. Le niveau de gestion de ces vacataires a été transféré du niveau départemental au niveau régional (en PSOP) en janvier 2009. Ils ont vocation à être gérés et payés en administration centrale à compter du 1^{er} janvier 2011. À cette échéance, un unique PESE, correspondant au modèle porté par l'ONP, sera constitué par le MAAP.

La **Direction générale de l'aviation civile (DGAC)**, dont le raccordement à l'ONP est prévu pour le 1^{er} janvier 2013, a fait le choix d'un PESE unique, organisation conforme d'une part au volume de ses effectifs et, d'autre part, à son organisation actuelle (gestion administrative largement centralisée, paye totalement centralisée à l'exception de l'Outre-mer).

La cible organisationnelle retenue par le **ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT)** est « zonale ». Les PESE sont fondés sur le modèle actuel des secrétariats généraux pour l'administration de la police (SGAP). Le ministère doit être en organisation cible début 2012 pour un raccordement à l'ONP au premier trimestre 2013.

En 2009, les **ministères économique et financier** ont mené un chantier de définition de l'organisation cible de gestion des ressources humaines portant principalement sur la gestion administrative et de la paye en mode ONP. Les réflexions engagées, et associant l'ensemble des directions gestionnaires, ont permis d'élaborer des trajectoires de mise en œuvre spécifique à chaque direction appelée à se doter de centres de services partagés des ressources humaines (CSRH). Les ministères économique et financier mettront en place plusieurs PESE dont les périmètres d'intervention seront étroitement liés à celui des directions gestionnaires. L'organisation retenue (le nombre de CSRH n'est pas encore totalement arrêté) sera déclinée de la manière suivante :

- la DRH mettra en place, en 2011, un PESE commun à l'ensemble des directions d'administration centrale et mutualisé avec la DGCCRF ;
- l'Insee et la DGDDI installeront deux PESE nationaux (premier et second semestre 2012), implantés à Rouen et à Metz ;
- La DGFIP constituera plusieurs PESE, dont le nombre et les implantations seront définis à l'issue d'une approche directionnelle, réalisée en amont du raccordement à l'ONP.

Pour le **ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM)**, la mise en place des pôles support intégrés (PSI) a été généralisée en 2009 sur la base des directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) en amont du raccordement à l'ONP programmé en 2013. Les PSI sont chargés d'assurer la gestion et la paye des personnels, en lieu et place de leur service d'affectation. Ce dispositif participe de l'atteinte, d'ici 2011, des objectifs de

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

réduction des effectifs support assignés au titre de la RGPP. Il vise également à assurer le caractère opérationnel des travaux de raccordement à l'ONP, en s'appuyant sur des équipes en PSI consolidées et professionnalisées ¹⁹.

Pour le **ministère de l'Éducation nationale** (MEN), l'organisation actuelle est proche de la cible visée. En effet, la gestion intégrée a été mise en place au cours des années 1990, un bureau de l'administration centrale porte une tradition de pilotage de la fonction paye et anime un réseau de coordonnateurs académiques.

Un groupe de travail piloté par le département de la modernisation du MEN et composé de représentants de services académiques a entrepris une étude consistant à définir le périmètre, les missions et l'organisation des PESE.

Ce groupe s'appuie sur des retours d'expérience des académies concernées par la mise en service de plateformes de gestion inter services administratifs.

Le MEN prévoit de mettre en place trente et un PESE, un pour chaque académie et un pour l'administration centrale.

Les **ministères sociaux** ont opté pour le principe d'un seul PESE commun aux trois secteurs (Travail, Santé et Jeunesse et sports), compte-tenu, d'une part, du nombre d'agents gérés (environ 33 000) et de la gestion unique de corps communs à plusieurs secteurs (attachés, secrétaires administratifs, adjoints administratifs) représentant un fort pourcentage du nombre global et, d'autre part, du raccordement à un SIRH unique.

La mise en place effective du PESE est programmée pour 2013 au plus tard, le calendrier de rattachement au SI-Paye étant arrêté à début 2014.

1.1.4.3 Un accompagnement du changement : vers la professionnalisation de la filière GA-paye

Les travaux portant sur l'organisation et l'évolution des processus de gestion de la paie doivent parallèlement conduire à une réflexion sur l'évolution des métiers, la définition des nouveaux profils de postes et une politique d'accompagnement du changement impliquant l'ensemble des gestionnaires concernés au sein des ministères.

Au **ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer** (MEEDDM), la Direction des ressources humaines (DRH) a mis en place un plan d'accompagnement des services et des agents. Celui-ci prend deux formes :

¹⁹ Pour en savoir plus, cf. « Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines », édition 2009, collection Ressources humaines, DGAFP, mai 2010.

- une note, adressée le 17 juillet 2009, qui présente les modalités de constitution des PSI et d'affectation des agents dans les nouvelles structures ; les jalons de l'intégration GA-payé ; les profils type de compétences pour les fonctions de gestionnaires polyvalents GA-payé en PSI et gestionnaires RH de proximité en services employeurs ; des outils pour la mise en place de la relation PSI-services employeurs (convention de gestion, procédures de gestion administrative et de paye) ; le dispositif de formation sur les modes de fonctionnement entre PSI et services employeurs ainsi que le plan d'accompagnement des agents (mise en place d'un entretien individuel pour tous les agents de la filière, dispositif d'accompagnement indemnitaire) ;
- un suivi opérationnel grâce à la mise en place d'un réseau de chargés de mission régionaux « intégration GA/payé ». Ce réseau, qui se réunit tous les deux mois, constitue un espace pertinent d'information et d'explicitation du changement. Son caractère opérationnel marqué permet d'apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées sur le terrain. C'est un lieu d'échange des bonnes pratiques.

La généralisation de la mise en place des PSI a fait apparaître une très faible mobilité géographique des agents de la filière. Ainsi, les PSI devront prévoir en 2010 une montée en compétences de leurs équipes, liée au calendrier de reprise en gestion des services. Dans cette perspective, un parcours de professionnalisation des agents est mis en œuvre par les centres de valorisation des ressources humaines (CVRH). De même, les services doivent s'appuyer sur ces derniers pour accompagner les agents qui ne souhaitent être mobiles.

Aux **ministères économique et financier**, ce sont aux directions gestionnaires qu'il appartient d'assurer la mise en œuvre opérationnelle des PESE. Elles devront notamment construire des outils de communication à l'attention des professionnels de la RH afin de leur présenter, d'une part, la nouvelle organisation RH et les conditions novatrices d'exercice de leurs missions et, d'autre part, les accompagner dans l'évolution de leurs métiers.

S'agissant des directions à réseau, elles auront la responsabilité de :

- consentir un effort important de recrutement et de formation, compte-tenu de la contrainte liée à la constitution des PESE à partir d'équipes compétentes à faible effectif ;
- identifier les missions transférées aux PESE et accompagner l'évolution professionnelle des agents impactés par la réorganisation vers de nouveaux métiers.

Le **ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales** (MIOMCT), dans le cadre de la conduite du changement, portant tant sur la mise en place de la nouvelle organisation de la chaîne GA-Payé que sur les travaux relatifs à la mise en conformité de son SIRH DIALOGUE au modèle

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

cible ONP et à son déploiement fera appel à une assistance à maîtrise d'ouvrage conséquente du premier semestre 2011 à la fin du premier semestre 2013. Il a par ailleurs déterminé un calendrier des actions de communication prévoyant notamment la préparation de supports de communication, une diffusion de l'information sur l'intranet et dans le magazine d'actualité ministériel, ainsi qu'une information des organisations syndicales.

Par ailleurs, lors de la préfiguration des futurs PESE, avec l'appui de la mission « projets professionnels » et des structures de formation du ministère, des actions de formation portant sur l'évolution des fonctions RH-Paye seront mises en place. Les montées en compétences induites par les futurs PESE seront intégrées dans les objectifs de formation 2011 et 2012.

À la **Direction générale de l'aviation civile (DGAC)**, la principale difficulté répertoriée, en termes d'organisation RH, réside dans l'actuelle séparation de la fonction RH entre deux services et la nécessité d'en regrouper au moins les fonctions de gestion administrative au sein du futur PESE. Une réflexion globale est par ailleurs en cours sur les fonctions support au sein de la DGAC, qui englobe notamment la redéfinition du rôle de la gestion, dite de proximité, dans un cadre ONP.

En termes de métier, les évolutions à prévoir sont de deux sortes, d'une part celles qui découlent de la fusion des métiers de gestionnaire administratif et de gestionnaire de paye, d'autre part celles qui ressortissent à la reconversion professionnelle des gestionnaires administratifs et de gestionnaires de paye qui ne seraient pas, à terme, partie prenante du futur PESE. La constitution de binômes « ex-gestionnaire administratif – ex-gestionnaire de paye » devrait permettre un partage des savoirs professionnels et de faire monter en compétence les deux parties du binôme d'une manière harmonieuse, pour autant que le dispositif soit séquencé dans le temps de façon optimale et fasse l'objet de l'accompagnement adéquat. La formation aux nouveaux outils devra être complétée par une formation à la nouvelle culture professionnelle générée par le dispositif ONP.

1.2 Adapter l'architecture statutaire vers une fonction publique de métiers

1.2.1 La poursuite de la politique de réduction des corps et la mise en place de corps interministériels à gestion ministérielle

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 intervient 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. Au titre de 2009, 24 corps ont été supprimés (2 corps de catégorie A, 9 corps de catégorie B et 13 corps de catégorie C). Le nombre des corps « vivants » a donc été ramené à 380 environ.

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. Dans les administrations de l'État (hors établissements publics) 90 corps regroupent de l'ordre de 90 % des effectifs des administrations de l'État. À l'inverse, 70 corps ministériels environ comptent moins de 150 agents. De la même manière, les corps d'établissements, 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 professionnelles.

Un plan de relance des fusions de corps visant à poursuivre les efforts de rationalisation engagés a, en conséquence, été impulsé en 2009, à partir de

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

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. Ces fusions s'inscriront dans une logique de regroupement d'agents exerçant une même famille de métiers et requérant un certain type et un certain niveau de qualification et contribueront ainsi à la constitution, dans la fonction publique de l'État de filières professionnelles. Elles offriront aux personnels concernés la possibilité de bénéficier d'un parcours professionnel diversifié et décloisonné dans d'autres services, établissements publics ou administrations.

Les ministères ont été invités en conséquence à proposer la mise en œuvre de 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 fusion de corps relevant de ministères distincts.

De telles fusions pourront résulter de la création de corps « classiques », gérés par un ministère chef de file, dans lequel seront intégrés les membres de corps distincts, ou de la création de corps interministériel dont la gestion sera - sous réserve que le seuil d'effectifs gérés soit suffisamment élevé - intégralement confiée aux ministères employeurs.

Plusieurs réunions bilatérales et multilatérales se sont tenues avec les ministères afin de définir ce plan de fusion, et favoriser en particulier les rapprochements de corps relevant de ministères distincts. Ce programme sera stabilisé dans le courant de l'année 2010, de nouvelles réunions se tiendront avec les ministères à cet effet.

Les réformes mises en œuvre dans le cadre du troisième volet du relevé de conclusions du 21 février 2008 relatif aux carrières et aux politiques indemnitaires dans la fonction publique constitueront l'occasion de procéder à ces rapprochements.

1.2.2 La réforme de la catégorie B

La réforme de la catégorie B permettra de fusionner des corps relevant de la même famille de métiers mais dont le niveau de recrutement est aujourd'hui différent.

La modification de l'article 13 du titre I du statut général des fonctionnaires, par l'article 22 de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, prévoit en effet la possibilité d'organiser des recrutements dans des grades d'avancement.

Le décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de catégorie B de la fonction

publique de l'État²⁰ - qui constitue désormais le nouveau cadre des corps de catégorie B de la fonction publique de l'État, organise donc des recrutements par voie de concours qui pourront intervenir, en fonction des besoins des employeurs, dans le premier grade comme dans le deuxième grade de ces corps. Le concours externe d'accès au premier grade sera ouvert aux candidats justifiant du baccalauréat tandis que le deuxième grade sera ouvert aux candidats justifiant d'un diplôme de niveau III (bac + 2). Pourront ainsi être réunis dans un même espace statutaire, des corps dits de « B type » et des corps relevant du classement indiciaire intermédiaire. Les statuts des corps qui viendront progressivement adhérer au décret commun pourront prévoir, soit deux niveaux de recrutement, soit un seul recrutement dans le premier grade.

Cette adhésion, qui doit intervenir, au plus tard, le 31 décembre 2011, permettra aux membres des corps considérés d'accéder à une grille revalorisée plus longue - tenant mieux compte de la durée réelle de carrière des agents - qui culminera, dans un premier temps, à l'IB 660, puis, à compter du 31 décembre 2011, à l'IB 675. Elle pourra être conditionnée par la fusion de corps de catégorie B.

1.2.3 La réforme de la catégorie A

Le processus de négociation sur la réforme des corps de catégorie A a conduit à l'examen d'un dispositif innovant, ayant pour double finalité de rendre plus transparents les parcours professionnels et de valoriser l'exercice de missions à haute responsabilité.

La création d'un « grade à accès fonctionnel » (GRAF), culminant en HEA pour les corps « type attachés d'administration » et en HEC pour les corps « type administrateurs civils », accessible aux agents ayant exercé pendant une durée déterminée par les statuts particuliers, des fonctions correspondant à un niveau élevé de responsabilité ou ayant été détachés sur statut d'emplois a en effet été proposée. Cette revalorisation devait être transposée, de manière plus générale, aux corps de niveau comparables.

Dans un souci de totale transparence, il était prévu que les fonctions les plus lourdes permettant d'entrer dans le vivier de promotion soient identifiées dans un arrêté liste : les intéressés pourront, en toute connaissance de cause, faire leurs choix de parcours professionnel.

Ces propositions n'ont pas été retenues par les organisations syndicales. Le gouvernement a toutefois décidé de se réserver la possibilité de créer de tels grades au sommet des corps de catégorie A type et A supérieur type administrateur civil. Ces revalorisations pourront, en particulier, accompagner la mise en œuvre d'opérations de fusion de corps.

²⁰ Décret n° 2009-1388 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de catégorie B de la fonction publique, JO du 26 décembre 2009.

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

Dans la mesure où l'accès à ce grade est conditionné par l'exercice antérieur de fonctions de responsabilité, une modification des articles relatifs à l'avancement de grade dans les lois portant statut des trois fonctions publiques était nécessaire. La loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique a introduit cette modification (art. 39).

1.3 Doctrine d'emploi des non titulaires

Pour en savoir plus : Vue d'ensemble n° 1 « l'emploi public », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – 2009/2010.

Les agents contractuels occupent une place essentielle dans la fonction publique (16,5 % des effectifs au 31 décembre 2008, soit 872 600 personnes). Le poids des contractuels représente respectivement 14,4 % des effectifs physiques de la fonction publique de l'État, 20,5 % de la fonction publique territoriale et 14,6 % de la fonction publique hospitalière.

1.3.1 Un nouveau cycle de concertation avec les organisations syndicales ouvert au printemps 2009

Depuis la loi du 26 juillet 2005 et la refonte des décrets cadres de 1986, 1998 et 1992 pris pour son application, ces agents bénéficient de garanties nouvelles dans chacune des trois fonctions publiques, notamment :

- le droit à reconduction de leur CDD en CDI au-delà de six ans de contrats successifs, pour les agents recrutés sur des emplois permanents ;
- le bénéfice d'une évaluation individuelle et d'une clause de rendez-vous salarial au moins tous les trois ans pour les CDI ;
- le droit à la formation professionnelle tout au long de la vie ;
- des perspectives nouvelles de mobilité et de parcours professionnels dans la fonction publique (mise à disposition, congé de mobilité) ;
- le droit à représentation, pour l'examen des questions individuelles, dans le cadre d'instances de représentation *ad hoc*.

Dans le prolongement de ces réformes et dans le sillage du Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique, le gouvernement a voulu donner un nouvel élan à la réflexion sur la place du contrat dans la fonction publique.

Un groupe de travail a ainsi été créé à cet effet en mai 2009 avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique. Ce groupe de travail était 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 » et de poursuivre la réflexion sur l'amélioration du cadre de gestion des agents non titulaires dans la fonction publique.

Réuni à trois reprises au printemps 2009, il a permis un premier échange avec les organisations syndicales sur les cas de recours aux agents non titulaires et les conditions de renouvellement de leur contrat, leurs perspectives professionnelles dans la fonction publique et leurs règles de représentation collective.

Il a également mis en lumière la nécessité d'un enrichissement des données statistiques pour une meilleure connaissance et un suivi plus régulier de la situation de ces personnels, au niveau de chaque ministère, au niveau interministériel et au niveau de chaque fonction publique.

1.3.2 La modernisation du cadre de gestion des agents non titulaires dans le cadre de la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels

La loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique contient des innovations de plusieurs ordres qui visent à décroiser les corps et les cadres d'emploi mais également à moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Un certain nombre de dispositions concerne directement les agents non titulaires et sont entrées en vigueur dès l'application de loi. Elles visent à permettre à l'administration de garantir la continuité du service public lorsqu'il n'est pas possible d'avoir recours à des fonctionnaires.

En premier lieu, les cas de recours aux agents non titulaires sont désormais alignés au sein des trois fonctions publiques et permettent aux administrations de l'État de recruter des agents non titulaires en cas d'absence momentanée d'un fonctionnaire ou de vacance temporaire d'emploi.

La loi donne également un cadre légal au recours à l'intérim. Applicable aux trois fonctions publiques, cette mesure vise à limiter la reconstitution d'un volant d'emplois précaires dans les administrations. Celles-ci pourront en effet pourvoir rapidement des vacances temporaires d'emploi ou faire face à des besoins occasionnels, saisonniers ou à des surcroûts d'activité, dans les mêmes conditions que pour les employeurs privés, réserve faite de quelques adaptations indispensables à la prise en compte de certaines caractéristiques de l'emploi public.

Enfin, 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. Le dispositif prévoit la reprise des

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

clauses substantielles des contrats en cas de transfert, parmi lesquelles figure la durée des services accomplis au sein de la personne publique d'origine. Cette mesure vise à faciliter les transferts d'activités entre personnes morales de droit public en posant le principe de la reprise des contrats des agents non titulaires dont l'emploi est transféré, et ce quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent.

1.3.3 Vers un nouveau cadre de recrutement et de gestion des agents non titulaires, harmonisé entre les trois versants de la fonction publique

Conformément à l'engagement du président de la République en janvier 2010, l'amélioration des conditions d'emploi des agents non titulaires de la fonction publique figure parmi les priorités de l'agenda social 2010.

Il s'agit d'une part de lutter contre la reconstitution d'un volant d'emplois précaires dans l'administration et de lutter à cet effet contre les pratiques abusives de renouvellement de CDD, d'autre part de favoriser l'accès à l'emploi titulaire des agents non titulaires, notamment des agents en CDI.

Une large concertation avec les organisations syndicales et les représentants des employeurs des trois fonctions publiques doit se tenir dans le courant de l'année 2010, en vue de l'élaboration des mesures nécessaires à la mise en œuvre de ces orientations.

L'accent sera mis sur l'harmonisation des pratiques d'une fonction publique à l'autre et entre les trois fonctions publiques, dans une logique de promotion des mobilités et des parcours professionnels.

1.4 Les démarches dans la fonction publique territoriale

Le Centre national de formation de la fonction publique territoriale (CNFPT), par le biais des travaux conjoints de l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale et de la Direction de la prospective a, en 2009, 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 organisé en trois axes majeurs est également validé par le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT).

1.4.1 La démarche d'appui du CNFPT

Premier axe : Veille sur l'évolution nationale et régionale de l'emploi et des métiers territoriaux

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

- réaliser la veille et la mise à jour du répertoire des métiers territoriaux (cf. 4.1.2. du présent rapport) ;
- suivre les tendances de l'emploi, des recrutements et des budgets de la formation dans les collectivités territoriales (enquêtes de conjoncture n° 14 parue en janvier 2010) ;
- réaliser les synthèses des bilans sociaux en partenariat avec la DGCL et les CDG sous l'égide du CSFPT, portant sur les thématiques suivantes : Évolution et flux statutaires des effectifs ; Formation ; Temps de travail ; Emploi des personnes handicapées ; Santé et conditions de travail ; Dialogue social et droits sociaux ; Action sociale des collectivités ;
- réaliser des livrets statistiques relatifs aux cadres d'emplois et grades : en 2009, ils portent sur les administrateurs, les ingénieurs en chef et les conservateurs ;
- réaliser des études régionales sur les emplois et les métiers territoriaux en dénombrant et en analysant la démographie des agents territoriaux en croisant plusieurs dimensions : leur statut, leur affectation dans l'organisation des services et leur métier. En 2009, ces études régionales ont porté sur quatre régions : Alsace, Bourgogne, Lorraine, Poitou-Charentes.

Extrait de « Tendance de l'emploi territorial » (note de conjoncture n° 14 de janvier 2010)

L'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT a mené une enquête de conjoncture auprès d'un échantillon de 2759 collectivités (2346 réponses). Le questionnaire adressé abordait les questions habituelles concernant les tendances d'emplois, de recrutement et de formation. De nouvelles thématiques ont été introduites cette année. Une question sur les conséquences de la crise économique a été posée afin de mettre en perspective l'impact de celle-ci sur les tendances de l'emploi territorial. Une série de questions sur les métiers concernés par d'importants départs à la retraite dans les prochaines années a permis d'évaluer la représentation des différentes collectivités face à cette réalité. Cette étude permet d'avoir une vision sur l'appréciation par les collectivités du tissu de l'emploi territorial.

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

Évolution des effectifs

Au 1^{er} janvier 2009, le nombre d'agents dans les collectivités et établissements territoriaux est estimé à environ 1 771 000 agents.

L'impact de la crise économique sur les collectivités

Ce sont surtout les grandes collectivités qui considèrent que la crise économique pèse sur leurs ressources humaines avec en premier lieu les départements (55 % d'entre eux), les communes de 20 000 habitants et plus (43 %) et les régions (41 %). Les effets invoqués sont principalement de deux ordres : d'une part des contraintes budgétaires fortes (baisse des ressources financières et des recettes) et, d'autre part, une forte augmentation des demandes d'emplois (notamment des candidatures spontanées et des demandes habituellement orientées vers le secteur privé) alors que dans le même temps, elles cherchent à maîtriser leur masse salariale et leurs effectifs (restriction dans les recrutements, remplacement non systématique des agents, mutualisation des services). La crise économique génère également, selon les collectivités, un climat social difficile (inquiétude des agents, stress, absentéisme, revendications salariales ...).

Une stabilisation générale des effectifs et une mutualisation des services

L'augmentation des effectifs est de l'ordre de 1 % hors transferts des agents de l'État. En ajoutant ces derniers, l'évolution est de 2 % par rapport au 1^{er} janvier 2008. Pour la première fois, les effectifs communaux se stabilisent alors que ceux des régions et des départements poursuivent leur accroissement du fait de l'intégration supplémentaire d'agents transférés.

Dans un contexte de mutualisation des activités et des effectifs, les structures intercommunales connaissent aussi une hausse de leurs effectifs, notamment en raison des transferts de personnels. Compte-tenu de la situation particulièrement dégradée du marché du travail liée au fléchissement de la croissance économique, les collectivités quelle que soit leur taille sont soumises sur leur territoire aux deux impératifs suivants : gérer d'une manière efficace leurs ressources humaines et amortir au moins partiellement les effets de la dégradation du marché du travail. D'après les gestionnaires des ressources humaines, les collectivités semblent se préoccuper prioritairement de la maîtrise des coûts salariaux, du développement des compétences et de la formation tout en assurant l'hygiène et la sécurité de leur personnel. Dans ce contexte, les intentions de recrutement sont moins soutenues pour 2010.

Tendances de recrutement

Si les collectivités déclarent relativement moins de recrutements dans les secteurs liés à leur fonctionnement interne (équipe de direction, affaires juridiques et administratives, gestion financière et comptable, personnel et ressources humaines), elles annoncent toutefois des embauches à la hausse dans les secteurs de la petite enfance (+ 4 points) et de la santé (+ 1,5 point). Sont principalement recherchés des aides-soignants, des infirmiers, des agents d'accompagnement de l'enfance, des assistants d'accueil petite enfance, des éducateurs de jeunes enfants et des animateurs de relais assistantes maternelles.

Les métiers concernés par des difficultés de recrutement

Parallèlement, ce sont pour les métiers dont les collectivités ont le plus besoin en termes de recrutement, qu'elles rencontrent le plus de difficultés. Par ailleurs, la majorité des collectivités concernées par de nombreux départs à la retraite dans les prochaines années rencontre des problèmes quant aux recrutements liés à ces départs du fait de la technicité des postes ou du régime indemnitaire estimé comme insuffisant.

La gestion des départs à la retraite

Près d'un quart des fonctionnaires présents en 2006 sera parti à la retraite d'ici 2013. (« la démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2006 », octobre 2009, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la FPT).

Interrogées sur ces flux de départs, les collectivités sont encore hésitantes sur les politiques et les pratiques de gestion des âges à mettre en œuvre dans un contexte territorial en forte mutation. Les petites collectivités paraissent naturellement mieux les connaître alors que les plus grandes ont plus de difficultés à appréhender à moyen terme cette dimension de leurs ressources humaines.

Parmi les collectivités déclarant prévoir d'importants départs à la retraite dans les trois prochaines années, les principaux métiers signalés sont, par ordre d'importance, ceux de secrétaire de mairie, d'agent d'entretien polyvalent, d'agent de gestion administrative, d'agent d'accompagnement de l'enfance, d'agent polyvalent de restauration, de technicien voirie, de directeur général de collectivité ou d'établissement public ou encore de responsable des services techniques. D'après la synthèse sur les métiers territoriaux réalisée par l'Observatoire, l'âge moyen élevé des directeurs généraux de collectivité ou d'établissement public et des responsables des services techniques induit des prévisions de départs à la retraite massives (respectivement 44 % et 40 % d'agents de 50 ans et plus). En revanche, le nombre important de départs chez les agents d'entretien polyvalents, les agents de gestion administrative et les agents d'accompagnement de l'enfance s'explique davantage par le volume conséquent d'agents exerçant ces métiers. Pour certains métiers comme ceux d'agent d'accompagnement de l'enfance, d'agent polyvalent de restauration ou de directeur de collectivité ou d'établissement public, les collectivités pensent remplacer à l'identique les départs. En revanche, ne seront pas systématiquement remplacés les postes d'agent d'entretien polyvalent, de secrétaire de mairie et de technicien voirie.

Deuxième axe : Les dynamiques sectorielles et professionnelles

- évolution des modes de gestion des services techniques des collectivités et leurs impacts sur l'emploi et la formation des territoriaux ;
- étude sur les services et activités certifiés ou labellisés (ISO, qualité, etc.) des collectivités et leurs impacts sur l'emploi et la formation des territoriaux.

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

Troisième axe : les pratiques de formation et de gestion des ressources humaines

- enquête sur les plans de formation des collectivités ;
- bilan de la mise en œuvre du « droit individuel à la formation » (DIF) ;
- enquête qualitative et globale des situations d'illettrisme, pratiques de collectivités ;
- étude portant sur le positionnement des opérateurs de la formation professionnelle (hors CNFPT) dans les collectivités.

1.4.2 La conférence annuelle de l'emploi et de la gestion des ressources humaines (Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne)

Le 8 avril 2010, le Centre interdépartemental de gestion (CIG) de la petite couronne a organisé sa troisième conférence de l'emploi et de la gestion des ressources humaines en petite couronne dans ses locaux à Pantin. Cette rencontre annuelle s'inscrit dans le cadre de sa mission d'aide et de conseil en matière de Gpeec et conforte sa démarche « Observer pour agir ». La particularité des conférences annuelles en petite couronne est, à chaque fois, de faire témoigner les collectivités et établissements publics sur leurs pratiques de GRH, celles-ci pouvant inspirer les participants pour des transpositions dans leurs structures.

Le thème de la table ronde « Comment mettre en œuvre une GRH performante : du concept à la pratique » a ainsi permis aux villes de *Levallois*, *Drancy* et *Villecresnes* d'apporter leurs témoignages par la restitution de leurs initiatives respectives.

En novembre 2009, le thème de la performance RH avait été abordé lors du petit déjeuner de l'emploi territorial, à destination des élus. À l'issue de la conférence, des groupes de travail CIG/ représentants de collectivités de la petite couronne réfléchissent sur des indicateurs de mesure de la performance en GRH qui complèteraient la famille d'indicateurs RH déjà existante.

Développement des compétences et de la mobilité interne à Levallois (92)

Collectivité de 63000 habitants, 1 780 agents sur postes permanents, 63 % d'agents titulaires.

La ville développe depuis plusieurs années une politique de formation volontariste pour répondre à l'accroissement des demandes de mobilité interne ou de reclassement et renforcer les compétences des agents via la formation.

Les objectifs poursuivis sont :

- favoriser la mobilité interne en faisant découvrir la diversité des métiers de la Ville afin de susciter de nouvelles vocations ;
- proposer des parcours de formation *ad hoc* pour donner les bases nécessaires pour permettre cette mobilité accrue.

Un Forum des métiers pour découvrir la diversité des métiers

Afin de renforcer la transversalité, la mobilité interne et accompagner une démarche de Gpeec, la Ville a organisé, le 5 février 2009, un forum des métiers destiné au personnel municipal :

- huit filières et vingt-cinq métiers de la ville mobilisant quarante agents ont été présentés lors d'une journée porte ouverte ;
- les stands ont été conçus et animés par les agents et les chefs de service ;
- des fiches métiers conçues par le pôle formation et validées par les chefs de service, remises aux visiteurs, présentaient les caractéristiques des métiers, le cadre statutaire et le parcours de formation type susceptible d'être mis en place pour leur permettre d'accéder à ces postes.

L'école de formation

En octobre 2008, la ville de Levallois a créé, dans ses locaux, une école de formation dédiée au personnel municipal, afin de favoriser les formations et l'évolution des carrières des agents. Le pôle formation de la DRH s'est installé dans ce nouveau lieu « **Levallois-Campus** ».

« Levallois-Campus » est géré par le pôle formation de la DRH pour une meilleure qualité de service. Il a permis d'organiser des formations plus nombreuses, plus diversifiées, génériques ou ciblées, adaptées aux contraintes des services (horaires, délais d'inscription, etc.). Les formations complémentaires à celles proposées par le CNFPT sont assurées en interne ou par des intervenants externes.

Une gestion rationalisée

Le projet : Le pré-requis est de disposer de locaux. L'installation du pôle formation s'est effectuée à effectif constant. Le renforcement des formations s'effectue en grande partie avec des formateurs internes.

Des résultats

Une nette augmentation du nombre d'agents bénéficiant de formations : 1340 en 2009, contre environ 800 agents en 2007 et 2008. Une diversification des publics et de l'offre proposée.

Un an plus tard, les demandes de reclassement et/ou de mobilité interne commencent à s'orienter vers d'autres secteurs.

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

Plus de 350 agents ont participé au Forum des métiers et sont venus prendre des renseignements. Plusieurs formations spécifiques pour changer de métier ont déjà été demandées. Cependant, les agents hésitent à se lancer dans des parcours de formation spécifiques, ce qui va conduire à renforcer l'accompagnement individuel des agents.

La mobilisation des services pour l'organisation du forum a favorisé le sentiment d'appartenance mais également créé une véritable dynamique d'équipe très profitable à la collectivité et à ses agents.

ET DEMAIN

Un nouveau Forum, dont le contenu tiendra compte des statistiques de visite de chaque stand et des retours en termes de demandes de mobilité, sera organisé en 2011.

« Levallois-Campus » poursuit son développement en créant un catalogue de formation « *Les perspectives* » et en ouvrant une salle de documentation et une salle avec des annales de concours. Les agents pourront s'y rendre pour consulter et emprunter des documents en vue de leur préparation aux concours et examens professionnels.

Le service « Mairie - Accueil » : une démarche de Gpeec à Drancy (93)

Collectivité de 66 701 habitants, 1601 agents.

2006 : naissance du projet

Les services Éducation, État civil, CCAS, DRH et Direction générale ont monté et fait aboutir le projet. Le projet s'est construit sur la mobilité interne avec à la clé une démarche d'accompagnement des agents comprenant un plan de formation mêlant actions internes et externes avec le CNFPT, spécialement conçu pour la nouvelle équipe dédiée à « Mairie Accueil »

Les objectifs poursuivis :

- une concertation mise en place pour mieux répondre aux besoins d'une offre de service nouvelle...

Une commande politique : Créer, à coût constant, un nouveau service.

Afin d'améliorer la qualité des services rendus à la population, la municipalité a souhaité mettre en place un « guichet unique ». Il s'agissait de répondre aux attentes des habitants de Drancy dans leurs différentes démarches administratives, de leur éviter des déplacements inutiles et de simplifier les procédures existantes.

Les contours du nouveau service : Les prestations déconcentrées : État civil/population, Éducation, Action sociale. Ce guichet unique a été organisé

de façon à permettre aux usagers d'effectuer différentes démarches en un seul lieu et au même moment, allégeant ainsi considérablement les démarches auprès de l'administration. Ainsi, il est possible de remplir un dossier de demande de carte d'identité et passeport, de s'inscrire sur les listes électorales, de procéder à des légalisations de signatures, d'effectuer les inscriptions scolaires et périscolaires, ou encore de faire calculer son quotient familial.

L'opportunité d'un projet pour les agents en attente de mobilité.

2007 un choix : 100 % de mobilité interne

Une fois les prestations définies, une équipe de dix agents polyvalents devait être constituée.

Il s'agissait de former une équipe composée en partie d'agents d'accueil et d'agents issus d'autres services. Des agents en attente de reclassement devaient compléter l'équipe.

La démarche de recrutement : une information a circulé sur le portail intranet RH, relayée par les chefs de service, par courriels et affiches. La DRH a reçu trente-cinq candidatures. Un pré-recrutement, fondé sur la motivation et les capacités, a été réalisé par elle.

Dix-sept agents ont été présélectionnés dont quatre issus des services déconcentrés.

Durant six mois, ces agents ont appréhendé les différentes facettes du métier d'accueil grâce à la mise en place d'une découverte des différents services. Les agents ont été évalués in situ, à la suite des trois journées passées dans chacun des services déconcentrés. Au final, dix agents ont été retenus après croisement entre l'entretien initial et l'observation de leurs capacités à s'insérer au sein de la nouvelle équipe. Les quatre agents issus des services déconcentrés ont été retenus, les six autres sont essentiellement agents d'animation et agent territorial spécialisé des écoles maternelles (Atsem).

La mobilité interne privilégiée : les agents non retenus ont été reçus par la Direction des ressources humaines afin d'évoquer avec eux leurs souhaits de mobilité. À chaque fois qu'un poste se libère, la mobilité interne est encouragée. Entre 50 et 60 mobilités internes et/ou reclassements médicaux ont lieu chaque année au sein de la collectivité.

2008 : un double plan de formation

Un plan de formation spécifique et personnalisé en interne durant cinq mois.

Des formations « *compétences métiers* » : tout en continuant leur activité d'origine, les agents retenus ont passé deux semaines au sein des services État civil, Social et Éducation, afin de se familiariser avec les différents domaines d'intervention du guichet unique.

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

Des formations généralistes : en fonction des besoins de chaque agent, des formations sur l'environnement territorial drancéen ainsi que des modules en informatique ont été mis en place par le service formation. Le CNFPT a été sollicité pour une formation sur l'état civil. Les hôtesses de l'accueil général ont été associées au dispositif.

Novembre 2008 : ouverture au public de « Mairie Accueil ».

JANVIER 2009 : une première évaluation

En mai 2009, afin d'accompagner la déconcentration totale de l'instruction des passeports, un poste de chef de service a été créé.

ET DEMAIN

Le service fonctionne actuellement avec huit agents. Une réflexion est engagée sur la possibilité pour les usagers de payer les prestations au guichet unique.

L'élargissement des prestations déconcentrées en « Mairie Accueil » est également envisagé et devrait débiter par le service de l'urbanisme.

Pour une organisation efficiente : un outillage Gpeec à Villecresnes (94)

Collectivité de 9500 habitants, 145 agents dont 90 % de catégorie C.

L'organisation interne de la ville de Villecresnes est caractérisée par le double positionnement du Directeur général des services (DGS) qui fait également office de Directeur des Ressources Humaines. Après le constat d'un manque de visibilité sur les compétences disponibles et les postes actuels de la collectivité, il décide de solliciter le CIG pour un accompagnement dans le recensement et l'élaboration des fiches de postes.

Les objectifs poursuivis :

- mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec) pour définir les moyens et les actions pertinents en fonction des orientations de la municipalité afin d'atteindre une organisation des services performante, dans le respect des valeurs d'écoute, de dialogue et d'implication collective.
- *Une action prioritaire* : consolider le rôle de l'encadrant pour qu'il remplisse sa mission principale : prendre des décisions opérationnelles.
- *Les principes d'action* : rétablir la transparence et l'équité dans l'évaluation du travail, formaliser des objectifs individuels et collectifs, redonner du sens au travail en équipe, valoriser et reconnaître le travail par le biais d'une politique claire en matière d'attribution de la

prime annuelle, du régime indemnitaire. Mobiliser tous les acteurs dans la démarche collective d'élaboration des fiches de poste pour construire un repère commun.

- *La méthodologie* : détecter les forces et les faiblesses de l'encadrement ; les atouts et les carences en terme d'organisation de la collectivité, sa capacité de réactivité et son aptitude à évoluer. Permettre de mieux connaître son organisation, ses agents, afin de faciliter les parcours individuels devenus nécessaires. L'outil fiche de poste sera utilisé lors des différents processus RH : évaluation, recrutement, formation.
- Dans un premier temps, chaque encadrant a été interviewé à partir d'une analyse des compétences disponibles et de la répartition des effectifs dans son service, puis progressivement les agents et tous les acteurs clés pour aboutir à l'organigramme des services de la ville.

La mise en œuvre de la démarche

Un accompagnement extérieur pour objectiver le travail d'analyse des compétences et de l'organisation était nécessaire. Le CIG a été retenu comme partenaire pertinent pour sa connaissance des métiers et son expérience de l'accompagnement des collectivités en matière de Gpeec.

Une double approche individuelle et collective a été mise en place pour une intégration progressive de la méthode y compris dans le cadre du comité technique paritaire (CTP).

L'approche individuelle se concrétise par un travail de proximité avec chaque encadrant pour examiner son poste et son organisation et transférer la méthodologie d'élaboration de la fiche de poste.

L'approche collective s'articule autour de trois groupes de travail et trois vocations différentes : valider, réguler, restituer.

- un groupe de pilotage restreint : il encadre et suit l'avancement de la mission ;
- un groupe de travail des encadrants : il s'exprime sur la mise en œuvre opérationnelle à partir d'une méthodologie détaillée ;
- des groupes de travail opérationnels : ils s'expriment sur des problématiques spécifiques, une approche métier est privilégiée concernant certains métiers « clés » de l'organisation : les agents de maîtrise/contremaîtres, les aides à domicile, les coordonnatrices de sites scolaires, les animateurs et les agents de restauration ...

ET DEMAIN

La redéfinition de l'organisation des services à partir d'une démarche sur les compétences va permettre de développer la performance au sein de la collectivité :

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

- les agents disposeront de fiches de poste, outil de gestion concerté, d'où découleront leurs objectifs au sein de l'institution ;
- l'encadrement aura acquis une méthodologie partagée et sera plus autonome dans la gestion des ressources humaines ;
- la direction pourra évaluer chaque encadrant sur son mode de management à partir de missions clairement définies.

1.5 Les démarches d'appui dans la fonction publique hospitalière

1.5.1 Le protocole « LMD²¹ » du 2 février 2010²²

Les départs en retraite prévus d'ici à 2020 auront des répercussions sur les ressources humaines hospitalières, qui devront être profondément renouvelées. Ces évolutions devront s'accompagner d'une meilleure attractivité des métiers paramédicaux.

Pour répondre aux enjeux majeurs de santé publique, la promotion et l'attractivité des carrières constituent l'un des leviers essentiels de la modernisation des organisations et des ressources humaines. Conformément aux engagements du président de la République, le gouvernement a souhaité davantage valoriser les missions et les mérites des personnels infirmiers et paramédicaux. L'année 2009 a été marquée dans la fonction publique hospitalière par la négociation statutaire qui a abouti à la signature du protocole du 2 février 2010.

À cet égard, la reconnaissance universitaire des études en soins infirmiers au grade de licence est un premier jalon. Elle se prolonge, dans le cadre de ce protocole d'accord, par une reconnaissance statutaire en catégorie A des corps infirmiers.

Ce protocole a également pour ambition d'affirmer la place et le rôle déterminants des cadres dans le processus de gouvernance hospitalière.

D'autres professions paramédicales ont également vocation à entrer dans cette démarche de valorisation de leur formation. La reconnaissance universitaire de leurs formations au niveau de la licence ou du master ouvrira, au fur et à mesure de son application, une possibilité de reclassement dans les grilles rénovées de catégorie A.

²¹ « Licence, Master, Doctorat ».

²² Protocole d'accord du 2 février 2010 relatif à l'intégration dans la catégorie A de la fonction publique hospitalière des infirmiers et des professions paramédicales aux diplômes reconnus dans le LMD par les universités, et à l'intégration des corps de catégorie B de la fonction publique hospitalière dans le nouvel espace statutaire de la catégorie B.

Enfin, la création d'un nouvel espace statutaire de la catégorie B mis en œuvre pour les corps administratifs, ouvriers, techniques et socio-éducatifs doit contribuer à la revalorisation de ces professions qui concourent quotidiennement à la qualité des soins dispensés dans le service public hospitalier.

L'accès des infirmiers déjà en postes à la catégorie A ouvert dès décembre 2010

Les infirmiers de la fonction publique hospitalière peuvent ainsi être reclassés dans le corps des infirmiers en soins généraux et spécialisés, classé en catégorie A, à partir du 1^{er} décembre 2010. Le corps des actuels infirmiers de catégorie B est donc mis en extinction à partir de cette date. Un droit d'option est toutefois proposé aux infirmiers en poste qui peuvent choisir de rester dans leur corps actuel en conservant les avantages retraite liés à la catégorie active, ou d'être reclassés dans le nouveau corps.

Le protocole prévoit également :

La création de nouveaux corps classés en catégorie A composés de deux à quatre grades pour les paramédicaux selon les filières

La nouvelle grille indiciaire correspondant aux corps classés en catégorie A au sens de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière est créée pour les professions paramédicales. Elle sera accessible aux professionnels paramédicaux dont la formation, de trois ans après le baccalauréat, aura été reconstruite conformément au standard européen LMD et aura été reconnue par le ministère de l'Enseignement supérieur et les universités. Ils comprennent de deux à quatre grades en fonction des filières. Ainsi, les corps constituant la filière de rééducation et la filière médico-technique seront constitués de deux grades, le corps de la filière infirmière de quatre grades pour tenir compte des professions d'infirmiers spécialisés.

Certaines professions paramédicales non infirmières auront accès aux nouvelles grilles de catégorie A à partir de juin 2011

Les corps composant la filière de rééducation et la filière médico-technique, dont la durée d'études est d'au moins trois années, ont vocation à bénéficier d'une architecture de grades et de grilles indiciaires similaire à celles des infirmiers, dès que leur formation aura fait l'objet de la réingénierie nécessaire à l'intégration dans le dispositif LMD, c'est-à-dire d'ici 2015 au plus tard, et que leur diplôme aura été reconnu par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ainsi que par les universités.

Les professionnels paramédicaux qui, en juin 2011, n'auront pas été reclassés en catégorie A, seront automatiquement intégrés dans le nouvel espace statutaire de la catégorie B paramédical.

Les infirmiers spécialisés pourront entrer dans une grille rénovée de catégorie A en juillet 2012

Les infirmiers peuvent actuellement poursuivre leur cursus de formation dans trois spécialisations : puériculture, anesthésie ou spécialiste de bloc opératoire. Déjà classés en catégorie A, ils sont appelés à voir leur référentiel métier enrichi pour intégrer de nouvelles compétences, dans le cadre du développement de leurs pratiques. D'autres spécialisations seront appelées à se développer pour répondre aux évolutions des besoins de la population.

1.5.2 L'observation des métiers dans la fonction publique hospitalière au service de la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC)

1.5.2.1 La poursuite de la dynamique de GPMC engagée

La poursuite de la dynamique engagée en matière de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, GPMC, dans la FPH, et plus globalement le souhait de s'inscrire dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), passe notamment par une meilleure connaissance démographique des populations gérées, des métiers et des effectifs et l'identification des métiers sensibles des établissements de santé. Elle suppose également une évolution des pratiques de recrutement et de formation, le développement des compétences et en particulier le déploiement de l'entretien d'évaluation professionnelle. De plus, l'analyse des mouvements des personnels (départs, turn-over, invalidité, retraite...), ainsi que la prise en compte des évolutions des métiers, des aspirations de mobilité et des passerelles entre métiers, contribue à l'anticipation à moyen et long termes des évolutions sur un secteur d'activité, une activité particulière ou des métiers considérés comme critiques, notamment dans le cadre d'opérations de coopération ou de regroupement. En outre, la GPMC est aussi susceptible de nourrir efficacement le dialogue social au plan local, au sein de chaque établissement.

Dans cette perspective, les travaux de l'Observatoire national de l'emploi et des métiers de la fonction publique hospitalière (ONEM FPH) se sont déclinés au cours de l'année 2009 selon les quatre axes de travail définis dans le décret constitutif de l'observatoire n° 2001-1347 du 28 décembre 2001 :

- suivre l'évolution des emplois dans la FPH ;
- contribuer au développement d'une stratégie de gestion prévisionnelle et prospective et proposer des orientations prioritaires, en particulier en matière de formation ;
- apprécier l'évolution des métiers, des fonctions et des qualifications ;
- et recenser les métiers nouveaux et leurs caractéristiques.

La parution du deuxième rapport d'activité de l'ONEM, portant sur les années 2005-2008, a ainsi démontré que l'observation des métiers peut constituer un vecteur significatif pour adapter les programmes de formation initiale et continue et contribuer au développement de l'attractivité des métiers hospitaliers.

1.5.2.2 La mise à disposition d'outils de GPMC

Au cours de cette même année, les actions se sont centrées sur les orientations définies par le conseil technique de l'observatoire, et ont porté sur la promotion de la GPMC, sur la définition de degrés de maîtrise des savoir-faire, et sur l'actualisation du répertoire des métiers. Ainsi, l'édition papier de la deuxième version du répertoire des métiers, disponible également en ligne sur le site du ministère de la Santé et des Sports²³ a été l'occasion, au cours d'un colloque tenu à Paris le 30 septembre 2009 de réunir plus de 350 professionnels des ressources humaines. Des témoignages de responsables d'établissements de santé ont permis de mettre l'accent sur des démarches innovantes en matière de GPMC, que les approches aient été collectives ou individuelles.

Par ailleurs, trois monographies portant sur les masseurs-kinésithérapeutes, les ergothérapeutes et les métiers de recherche clinique ont été intégrées dans le répertoire des métiers, dans le prolongement des précédents travaux conduits sur les monographies et métiers sensibles de la FPH.

De même, seront intégrées les fiches métiers des corps de direction²⁴ : directeur d'hôpital, directeur d'établissement social et médico-social, et des directeurs de soins, résultant des travaux sur les référentiels métiers conduits au premier trimestre 2010. Cette actualisation sera d'autant plus aisée du fait de l'hébergement du répertoire des métiers de la FPH sur un site dédié à compter du 1^{er} juillet 2010.

Toujours dans un souci de mettre à la disposition des établissements de santé des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines, des travaux sur les degrés de maîtrise des savoir-faire ont été initiés afin de préciser pour quatre familles de savoir-faire (Soins ; Informatique ; Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement ; Social), les savoir-faire et leurs degrés de maîtrise souhaitables pour chaque métier concerné.

Cette déclinaison fine constitue une contribution utile par exemple, pour l'entretien d'évaluation professionnel, l'appréciation des possibilités de mobilités professionnelles, la définition de passerelles possibles entre métiers, et les modalités de coopération entre professionnels.

Enfin, afin d'encourager les initiatives menées par les établissements et les directions de ressources humaines (DRH) en matière de GPMC, une enveloppe de subventions sur le fonds de modernisation des établissements de santé publics et privés (FMESP) a ainsi été budgétée en 2010, à hauteur

²³ (www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr).

²⁴ Cf. chapitre 4.1.3 « la démarche métier de la fonction publique hospitalière » du présent rapport.

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

de 5M€. Ce levier financier, réparti régionalement, doit donner lieu à signature d'avenants aux contrats d'objectifs et de moyens des établissements bénéficiaires des subventions avec les Agences régionales de santé (ARS), mises en place au 1^{er} avril 2010.

1.5.3 Plan de santé publique et métiers : exemple des assistants en gérontologie

Dans le cadre du plan Alzheimer 2008-2012, la mesure 20 : « *Plan de développement des métiers et des compétences spécifiques pour la maladie d'Alzheimer* » prévoit « *l'identification et la professionnalisation d'une fonction spécifique d'assistant de soins en gérontologie (ASG)* ».

Ces professionnels vont exercer dans des structures labellisées Alzheimer implantées soit dans des unités de soins de suite et de réadaptation ou des unités de soins de longue durée du secteur sanitaire, soit dans des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes ou dans des services de soins infirmiers et d'aide à domicile du secteur médico-social.

Les fonctions d'ASG sont conditionnées par le suivi préalable d'une formation de 140 heures. Pour cette nouvelle fonction, il est également prévu un dispositif de revalorisation salariale (prime forfaitaire) dans l'objectif de reconnaître les spécificités de la mission, de valoriser l'engagement des professionnels acceptant ces nouvelles fonctions et de les fidéliser dans l'exercice d'une activité souvent difficile.

Dès juin 2009, une incitation significative à suivre la formation d'ASG a été décidée dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan présidentiel. Pour accélérer les évolutions prévues par le plan ALZHEIMER, le président de la République a demandé au Premier ministre de « *fixer un objectif national de formation de nouveaux professionnels dont les assistants de soins en gérontologie ... dont le rôle est indispensable pour améliorer la qualité de vie des patients et des aidants* ».

Dans les établissements de la fonction publique hospitalière-établissements sanitaires et établissements médico-sociaux, environ 4600 professionnels devraient assurer les fonctions d'assistants de soins en gérontologie d'ici 2012.

La formation des assistants de soins en gérontologie

Cette formation s'adresse exclusivement aux aides-soignants et aides médico-psychologiques ; elle doit permettre d'acquérir les compétences requises suivantes :

- concourir à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet individualisé dans le respect de la personne ;

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

- aider et soutenir les personnes dans les actes de la vie quotidienne en tenant compte de leurs besoins et de leur degré d'autonomie ;
- mettre en place des activités de stimulation sociale et cognitive en lien notamment avec les psychomotriciens, ergothérapeutes ou psychologues ;
- comprendre et interpréter les principaux paramètres liés à l'état de santé ;
- réaliser des soins quotidiens en utilisant les techniques appropriées.

Les domaines de formation sont les suivants :

- participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet individualisé dans le respect de la personne (35 heures) : maladie d'Alzheimer et apparentées, droit de la personne, devoirs du professionnel, projet individualisé, travail avec la famille/l'aidant, connaissance des réseaux, maintien à domicile et entrée en institution, travail en équipe pluridisciplinaire ;
- aide et soutien des personnes dans les actes de la vie quotidienne en tenant compte de leurs besoins et de leur degrés d'autonomie (21 heures) : la relation d'aide, particularités de l'accompagnement d'une personne malade, accompagnement lors des différents moments de la journée, alimentation et état relationnel, accompagnement lors des activités complexes ;
- mise en place des activités de stimulation sociale et cognitive en lien notamment avec les psychomotriciens, ergothérapeutes ou psychologues (28 heures) : vie collective, la famille, l'importance d'une communication adaptée, activités et organisation ;
- compréhension et interprétation des principaux paramètres liés à l'état de santé (28 heures) : notions essentielles en anatomie et physiologie, situations pathologiques, notions de maladie, démarche d'observation d'une situation, évaluation, signes psychologiques et comportementaux, fonction cognitivo-comportementales ;
- réalisation des soins quotidiens en utilisant les techniques appropriées (28 heures) : situations de soins, notions des pathologies gériatriques associées, notions de pharmacologie, démarche de soins, techniques de soins, dimensions éthiques, problèmes de fin de vie.

Le dispositif de revalorisation salariale

Il s'agit d'un dispositif indemnitaire – prime forfaitaire – ayant pour objectif, à la fois, de valoriser le professionnel exerçant les fonctions d'assistant de soins en gérontologie, de reconnaître les spécificités de sa mission et de le fidéliser dans sa fonction.

Cette prime d'un montant de 90 euros bruts mensuels ne sera versée qu'aux professionnels ayant suivi la formation spécifique de 140 heures et exerçant dans une unité labellisée dans le cadre du plan ALZHEIMER sur un poste d'assistant de soins en gérontologie. Ces conditions sont cumulatives.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Mieux recruter 2.1

Faciliter l'accès de tous à la fonction publique 2.2

Valoriser le travail des cadres 2.3

Mieux évaluer 2.4

Organiser, faciliter et accompagner la mobilité 2.5

Développer les compétences 2.6

Adapter la politique salariale aux objectifs
de reconnaissance de la performance
individuelle et collective 2.7

Rénover les autres outils de la rémunération
des fonctionnaires 2.8

Améliorer l'environnement professionnel 2.9

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Pour être efficace, la rénovation de la GRH doit porter sur l'ensemble des leviers : recrutement, formation, évaluation, rémunération et conditions de travail.

L'objectif de la personnalisation des RH consiste, ni plus ni moins, à placer l'agent au centre de la démarche de telle sorte qu'il se sente davantage reconnu et valorisé et qu'il contribue ainsi à l'amélioration du service rendu aux usagers.

Il convient donc de :

- mieux recruter en poursuivant la redéfinition du contenu des concours pour apprécier davantage les aptitudes professionnelles, en professionnalisant les jurys de concours et en favorisant la diversité pour l'accès à la fonction publique ;
- mieux évaluer à partir d'objectifs clairement fixés et en fonction des résultats obtenus ;
- mieux rémunérer par la reconnaissance du mérite ;
- mieux prendre en compte dans la GRH les enjeux liés à l'amélioration de l'environnement professionnel.

C'est la combinaison de l'ensemble de ces leviers qui permet de valoriser le potentiel de chaque agent et de l'inscrire dans un parcours professionnel diversifié et enrichissant.

La présente partie s'attache à faire connaître les démarches entreprises dans les trois fonctions publiques.

2.1 Mieux recruter

Pour en savoir plus : se reporter à l'analyse sur « les recrutements externes dans la fonction publique de l'État en 2008 » dans la « Vue d'ensemble » n° 2 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – 2009/2010.

Dans le prolongement du rapport de Corinne Desforges remis en février 2008 au ministre chargé de la fonction publique afin de moderniser les concours et de permettre une sélection des candidats moins académique, moins centrée sur les connaissances, mais davantage sur les compétences et aptitudes, la DGAFP a établi deux plans d'action.

Le premier plan d'action adressé en juin 2008 aux secrétaires généraux et DRH des ministères fixe les axes prioritaires de travail destinés à moderniser, simplifier et professionnaliser le dispositif de recrutement dans la fonction publique. Il s'agit de recruter en fonction des aptitudes et des potentiels des candidats et non sur la base d'une vérification académique des connaissances.

Un second plan adressé en juillet 2009 est destiné à approfondir la réforme et poursuivre le travail de révision.

Les pistes de réforme et leur approfondissement portent sur :

- une nouvelle communication sur les concours et les emplois de la fonction publique : entamés au début du mois de juillet 2009, les travaux ont permis l'ouverture d'un site internet dédié à l'information sur les concours, opérationnel depuis le 12 mai 2010 ;
- le pilotage interministériel de la politique de recrutement ;
- la redéfinition du contenu des concours : le travail de révision commencé en 2007 s'est poursuivi par un approfondissement préconisant :
 - la réduction du nombre des épreuves en privilégiant celles plus en rapport avec les missions ;
 - la professionnalisation des épreuves et l'introduction d'épreuves pratiques de mise en situation pour les corps de catégories C et B ;
 - l'introduction de la RAEP dans la promotion professionnelle.
- une professionnalisation des jurys de concours.

Dans ce cadre, **plus de 260 concours au total ont été réformés en deux ans** (incluant souvent, pour les concours internes et troisième voie, une épreuve de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle).

2.1.1 Mieux informer : SCORE, un portail pour communiquer sur les recrutements

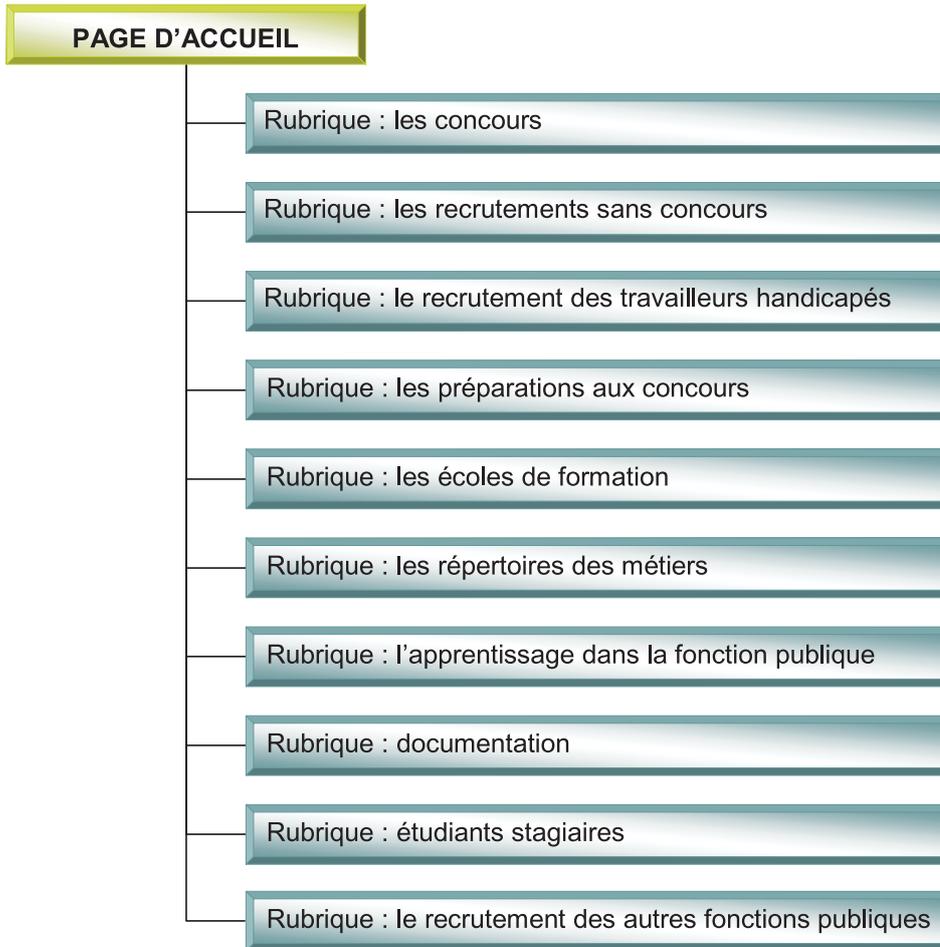
Opérationnel depuis le 12 mai 2010, le portail d'information sur les recrutements de la fonction publique de l'État (SCORE) est dédié au grand public et aux agents publics.

Ce site a pour objectif :

- de centraliser les informations relatives au recrutement dans la fonction publique de l'État, actuellement dispersées dans les multiples sites ministériels ;
- d'offrir une offre élargie notamment aux recrutements de la mairie de Paris ;
- d'être le plus exhaustif possible, en délivrant à l'internaute, des informations générales sur le recrutement des fonctionnaires et sur celui spécifique des ministères et administrations employeurs ;
- de permettre d'effectuer les démarches nécessaires à l'inscription aux concours ou aux recrutements sans concours via des liens utiles ;
- d'éclairer l'internaute sur la nature des emplois occupés par les fonctionnaires en établissant une correspondance entre les corps et les domaines fonctionnels et emplois référence du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime).

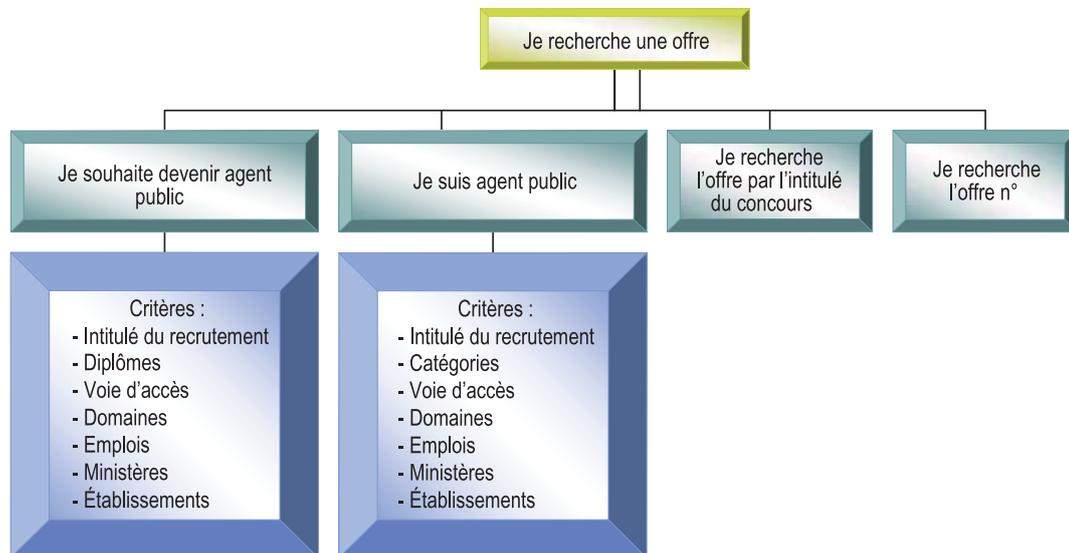
2.1.1.1 Les principaux menus du site

La page d'accueil : centrée sur le recrutement, elle informe en outre sur les préparations aux concours, les écoles de formation initiale, l'apprentissage dans la fonction publique...

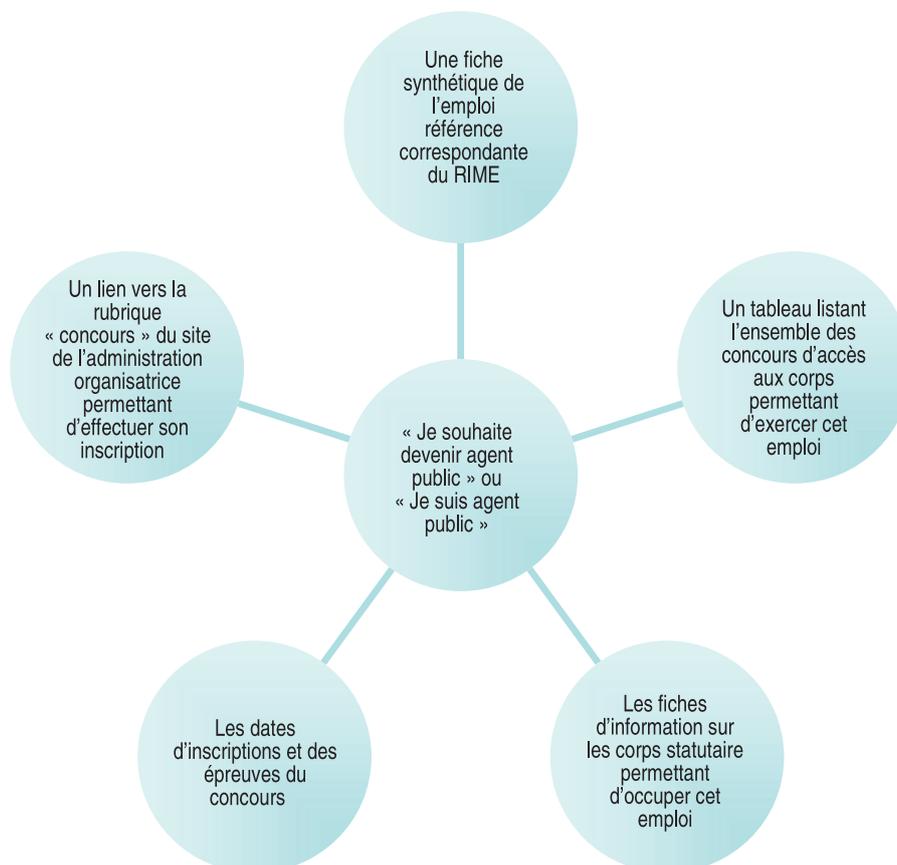


Le moteur de recherche des offres de recrutement constitue l'espace principal du site et propose une entrée simplifiée selon la situation de l'internaute. Une recherche par mot clé (intitulé du concours : attaché par exemple) et par numéro d'offre (obtenu lors d'une consultation préalable d'un recrutement) complète les possibilités de recherche.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents



Dans les deux cas de la recherche : « je souhaite devenir agent public » et « je suis agent public », des informations complémentaires sont fournies selon le schéma suivant :



2.1.2 Le pilotage interministériel de la politique de recrutement

Pour mener à bien la révision générale du contenu des concours (RGCC) et maintenir une impulsion constante, la DGAFP mobilise plusieurs leviers :

- les plans d'action qui fixent les axes de réforme ;
- les réunions bilatérales avec les représentants des services à l'effet de faire le point sur les projets de révision à court et moyen terme ;
- la réunion au moins deux fois par an d'un comité de pilotage (COPIL) chargé de présenter les axes de réforme à l'ensemble des ministères et de faire un bilan d'étape de la réforme ;
- les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines : lors de ces conférences, la révision générale du contenu des concours fait l'objet d'échanges au titre des mesures prises ou projetées et visant à satisfaire le besoin en compétences.

Par ailleurs, dans le prolongement des travaux initiés par Mme Dorne Corraze, et dans le cadre de la RGPP2, le comité de suivi du 26 novembre 2009 a décidé d'accélérer la modernisation des concours de l'État à partir de la promotion d'initiatives tangibles et exemplaires.

Dans ce contexte, les objectifs du mandat interministériel visent :

- le renforcement du pilotage stratégique et de la coordination interministérielle de la DGAFP en matière de pilotage de la stratégie et de la performance ;
- la coordination de l'activité concours des ministères (rôle cible de la DGAFP avec montée en charge progressive), au travers notamment de la fixation de règles générales ou particulières, tenant compte des spécificités des concours ;
- la mutualisation et l'optimisation de l'organisation des concours ;
- la mise en œuvre de concours communs et déconcentrés ;
- l'optimisation du processus d'instruction des dossiers des candidats ;
- la mutualisation de l'organisation et de la gestion des concours grâce à un ou plusieurs centres de services partagés pour la logistique des concours.

2.1.3 La redéfinition du contenu des concours et l'introduction de la RAEP

Entamée dès 2007 par le ministre chargé de la fonction publique pour les corps de la catégorie C (adjoints administratifs, adjoints techniques), et poursuivie en 2008 pour les corps à statut commun, la révision des modalités de recrutement pour ces corps a sans conteste eu un effet d'entraînement.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Les ministères se sont montrés attentifs à la mise en œuvre de la révision des concours relevant de la responsabilité de la DGAFP (attachés d'administration par la voie des Instituts régionaux d'administration (Ira) et secrétaires administratifs notamment) et ont mené une politique volontariste de réforme s'agissant de leurs corps propres.

Dans le cadre défini par la DGAFP, la démarche a suscité de nombreuses révisions, parmi lesquelles peuvent être citées :

- la réduction du nombre d'épreuves ;
- la redéfinition de leur nature. Ainsi, par exemple, la note de synthèse ou les sujets d'ordre général portant sur la place de l'État et son rôle dans les grands domaines de l'intervention publique ont pour finalité de vérifier moins la culture générale au sens classique du candidat que son ouverture au monde, son aptitude à l'analyse et au questionnement ainsi que sa capacité à se projeter dans le futur environnement professionnel. Ont ainsi été modifiées les épreuves des concours d'accès aux Ira, des concours de catégorie A des administrations financières, des délégués du ministère de la Défense et du concours d'accès à l'École nationale de la magistrature - ENM) ;
- la différenciation : les épreuves sont différentes selon la voie du recrutement - externe ou interne : (ex : inspecteurs du travail, secrétaires administratifs, etc.).

Par ailleurs, on peut noter que la fonction publique territoriale s'est inspirée des modalités de recrutement des attachés de l'État par la voie des Ira s'agissant des concours des attachés territoriaux²⁵ en s'alignant sur le nombre d'épreuves prévues pour les Ira pour chacune des voies d'accès et en recentrant l'épreuve de composition du concours externe sur la place et le rôle des collectivités territoriales dans les problématiques locales.

S'agissant de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, son introduction au concours interne et au troisième concours des Ira a donné une impulsion significative à la modification des textes régissant le recrutement et l'avancement des fonctionnaires.

L'application de cette modalité de sélection est majoritairement utilisée pour la promotion interne et les concours dits de la troisième voie et dans quelques cas pour le recrutement par la voie du concours externe.

La DGAFP, dans le cadre du plan d'action du mois de juillet 2009 a recommandé l'utilisation de cette modalité de recrutement pour les examens professionnels de changement de grade, notamment pour l'avancement au grade d'attaché principal ou à un grade analogue.

²⁵ Décret n° 2009-756 du 22 juin 2009 fixant les modalités d'organisation des concours pour le recrutement des attachés territoriaux.

Quelques exemples de concours ou examens professionnels réformés

- **Concours externe** : greffiers des services judiciaires et inspecteur des affaires maritimes.
- **Concours interne ou 3^{ème} concours** : ENM, inspecteur du travail, Ira, conseiller technique de service social, délégué de la défense, directeur de la PJJ, conseiller principal d'éducation, ingénieur des mines, ingénieur d'études et de fabrication, chef de service éducatif, éducateur, technicien du ministère de la Défense et technicien supérieur d'études et de fabrication, contrôleur des douanes...
- **Examens professionnels** : principalat attaché de l'agriculture et de l'ONF, de l'aviation civile, de la défense, technicien supérieur principal de l'Écologie, secrétaire administratif de classe exceptionnelle de la Justice et de la Défense...

2.1.4 La professionnalisation du recrutement par voie de concours

La professionnalisation des épreuves des concours a notamment pour objectif de diversifier le profil des candidats. Elle vise à donner un caractère pratique aux épreuves. Elle concerne toutes les catégories statutaires, tous les corps et toutes les voies d'accès.

Quelques exemples d'épreuves professionnalisées

- **pour la sélection des élèves ingénieurs du corps des mines et pour le nouveau corps fusionné des ponts, des eaux et des forêts (un concours sur titres)** : un entretien portant sur les travaux scientifiques des candidats et un entretien axé sur la motivation et la personnalité des candidats ;
- **pour l'accès à l'ENM** : une épreuve de mise en situation et d'entretien collectif. Le jury dispose, par ailleurs, à titre d'information complémentaire, de l'avis rédigé par le psychologue membre du jury, sur la base de tests de personnalité et d'aptitude passés par les candidats ;
- **pour les trois concours d'accès au corps des secrétaires administratifs ainsi que pour les concours de contrôleurs de la DGCCRF et des douanes** : introduction d'un cas pratique relevant d'une problématique relative aux politiques publiques ;
- **pour le concours de conseiller technique de service social** : une épreuve d'entretien articulée à l'emploi-référence du Rime de « conseiller-expert dans le secteur de la santé et de l'inclusion sociale » et prenant appui sur un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

2.1.5 L'extension des voies d'accès aux concours

Les modalités d'accès à la fonction publique des ressortissants des États membres de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen ont profondément évolué ces dernières années. Depuis 2005, le principe d'ouverture généralisée de tous les corps et cadres d'emplois a remplacé un dispositif d'ouverture sélective prévu initialement par le statut général des fonctionnaires.

Ainsi, depuis la loi du 26 juillet 2005 portant diverses dispositions de transposition du droit communautaire, les ressortissants communautaires ont accès à tous les corps, cadres d'emplois et emplois de la fonction publique, à l'exclusion des emplois dont les attributions, soit ne sont pas séparables de l'exercice de la souveraineté, soit comportent une participation directe ou indirecte à l'exercice de prérogatives de puissance publique de l'État ou des autres collectivités publiques.

La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels (article 26) parachève ce mouvement d'ouverture en offrant aux ressortissants communautaires la possibilité de candidater aux concours internes de la fonction publique, dans les mêmes conditions que les ressortissants nationaux.

Les ressortissants communautaires pourront désormais se présenter aux concours internes dans les mêmes conditions que les candidats issus des administrations françaises, en faisant valoir les services accomplis notamment dans l'administration de leur État membre d'origine.

Plus précisément, pourront être pris en compte pour le calcul de la durée de services exigée par les statuts particuliers et ensuite, le cas échéant, pour le classement dans le corps ou cadre d'emplois d'accueil, tous les services accomplis :

- dans une administration, un organisme ou un établissement d'un État membre de la Communauté européenne ou d'un État partie à l'accord sur l'Espace économique européen autres que la France ;
- dont les missions sont comparables à celles des administrations et des établissements publics dans lesquels les fonctionnaires exercent leurs fonctions.

Le cas échéant, les ressortissants communautaires devront également justifier d'une formation équivalente à celle requise par les statuts particuliers.

Les concours internes étant largement professionnalisés, cette mesure permettra de mieux prendre en compte les qualifications et le passé professionnel des ressortissants communautaires.

2.1.6 La professionnalisation des jurys de concours

La réforme des épreuves implique de véritables changements culturels et une formation adaptée des jurys. La DGAFP, comme la plupart des ministères a mis en place, depuis déjà plusieurs années, des modules de formation de ses jurys.

À partir du constat, partagé par de nombreux ministères, de jurys peu ou pas formés aux épreuves d'entretien et du risque d'un questionnement inadéquat, la DGAFP a fait un certain nombre de propositions :

- définition précise par l'administration de ses besoins de recrutement, « commanditant » de fait l'action du jury ;
- formation de l'ensemble des membres de jurys aux techniques de recrutement ;
- établissement pour tous les concours de critères de correction pour les épreuves écrites et d'une grille d'évaluation pour les épreuves orales ;
- association systématique aux jurys de sélection, d'au moins un représentant ressources humaines des administrations concernées par le recrutement et d'un spécialiste de RH extérieur au ministère ou à l'établissement concerné par le recrutement ;
- désignation d'agents de même niveau que celui auquel ouvre la sélection pour les concours internes et les examens professionnels.

Un guide²⁶ regroupant les principales dispositions législatives, réglementaires, jurisprudentielles et pratiques relatives au recrutement dans la fonction publique et les bonnes pratiques à adopter dans l'organisation et le déroulement des concours administratifs pour assurer la sécurité juridique des procédures de recrutement a été élaboré par la DGAFP à l'attention des services chargés du recrutement et des présidents et membres de jury.

Réaffirmant le principe d'égalité des candidats devant le concours, le respect des textes réglementaires et la souveraineté du jury, le guide se fait l'écho, au travers de la rénovation du recrutement, des chantiers en cours visant à mieux recruter, à favoriser la diversité, la promotion de l'égalité et l'adaptation aux besoins de la fonction publique pour les années à venir.

²⁶ « Guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et des membres de jury », collection Ressources humaines, DGAFP, janvier 2010.

Toutes les publications sont consultables et téléchargeables sur www.fonction-publique.gouv.fr (voir rubrique « Publications »).

Modernisation des concours de recrutement dans la fonction publique hospitalière

La fonction publique hospitalière a commencé en 2010 à s'engager **dans des actions de modernisation de ses concours** concernant *les processus de recrutement, la teneur des épreuves, et les modes d'affectation des lauréats*, ces mesures concernant les professions non réglementées.

1 - La modernisation des épreuves des concours et la prise en compte des acquis et de l'expérience professionnelle

Plusieurs corps administratifs sont concernés.

S'agissant des adjoints des cadres et des secrétaires médicales, le protocole du 2 février 2010 relatif à l'impact statutaire du LMD et à l'intégration des corps de la FPH dans le nouvel espace statutaire de la catégorie B, prévoit plusieurs évolutions tant pour les concours internes qu'externes.

Les objectifs recherchés sont de permettre une meilleure adéquation entre les concours et les compétences requises, de diversifier les recrutements et de développer la reconnaissance des acquis de l'expérience, et aussi de faciliter l'organisation des concours et de permettre leur organisation plus régulière.

Ainsi il est prévu d'ici juin 2011 d'inscrire dans les textes :

- le remplacement des concours externes sur épreuves par des concours sur titres avec une épreuve orale d'admission ;
- la voie de l'examen professionnel pour l'accès au deuxième comme au troisième grade ;
- la substitution de certaines épreuves par la reconnaissance des acquis et de l'expérience professionnelle des agents ;
- la diversification des options du concours pour tenir compte de la pluralité des missions confiées aux adjoints des cadres hospitaliers.

S'agissant des personnels de direction, directeurs d'hôpital et directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, un travail est actuellement en cours concernant la modification des épreuves de recrutement dans l'objectif de diversifier les origines des candidats, de tenir compte des expériences professionnelles et de permettre une meilleure identification des aptitudes indispensables à l'exercice de ce métier.

2 - La mise en œuvre des modes de recrutement dits « troisièmes concours »

Bien que la loi n° 89-36 du 9 janvier 1986 portant statut de la fonction publique hospitalière comporte depuis sa publication initiale des dispositions relatives au recrutement par troisième concours, ce mode de recrutement n'était encore inscrit dans aucun statut particulier de la fonction publique hospitalière.

Le recrutement par « troisième concours » sera intégré fin 2010 dans le statut particulier des attachés d'administration hospitalière. Les statuts des personnels de direction, directeurs d'hôpital et directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, devraient aussi intégrer très prochainement ce dispositif.

3 - La mise en place de listes d'aptitude à l'issue de certains concours de recrutement

La loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires a introduit dans le statut de la fonction publique hospitalière la possibilité d'établir des listes d'aptitude classant par ordre alphabétique les candidats déclarés aptes par le jury, au lieu des traditionnels classements au mérite.

L'objectif du remplacement de la liste du classement au mérite par une liste d'aptitude classant par ordre alphabétique les candidats déclarés aptes par le jury est de mieux concilier les aspirations professionnelles et personnelles des lauréats avec les besoins des institutions.

Ce dispositif s'appliquera dorénavant aux corps de catégorie A de la fonction publique hospitalière recrutés au niveau national et bénéficiant d'une scolarité à l'École des hautes études en santé publique d'une durée de 12 à 27 mois selon les corps.

Il est actuellement introduit dans les statuts des corps concernés pour organiser leur affectation à l'issue de leur scolarité :

- depuis le 10 mars 2010, les décrets statutaires modifiés de personnels de direction, directeurs d'hôpital et directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux comportent cette nouvelle disposition ; les premières promotions d'élèves directeurs à bénéficier de ce dispositif sortiront en début d'année 2011 ;
- l'introduction de dispositions équivalentes dans les statuts des directeurs des soins et des attachés d'administration hospitalière est en cours, la publication des textes étant attendue d'ici l'automne ; les premières promotions à bénéficier du dispositif prendront leurs postes début 2012.

Il faut remarquer que le principe d'une affectation par liste d'aptitude apparaissait particulièrement nécessaire pour les corps de catégorie A de la fonction publique hospitalière : ainsi, la procédure de choix des postes s'organisait *de facto* « de gré à gré » entre chefs d'établissement et candidats pour la majorité des élèves directeurs alors que leurs statuts ne le prévoyaient pas.

2.1.7 La formation post recrutement

Le ministre et le secrétaire d'État en charge de la Fonction publique ont confié à M. Raymond-François Le Bris la mission de réfléchir aux évolutions à apporter à la formation des agents de l'État, avec deux objectifs : dresser un tableau précis et documenté de l'appareil de formation ; analyser les voies et moyens permettant de professionnaliser davantage les formations délivrées par les écoles et de réorienter partiellement l'appareil public de formation initiale vers des actions de formation continue.

Sur la base du rapport remis par Raymond-François Le Bris, un plan d'actions a été élaboré par la DGAFP (circulaire du 7 juillet 2009), et cinq grands axes d'évolutions ont été proposés aux ministères :

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, marqué en particulier par la mise en œuvre de la révision générale du contenu des concours et le développement de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP).

Dans ce cadre, il a été recommandé d'explorer les pistes suivantes :

- développer des outils de positionnement des élèves en début de formation, et de bilan personnalisé permettant d'identifier les compétences acquises ou à consolider pendant la scolarité ;
- moduler les enseignements en fonction des acquis avérés ou de l'origine « concours » lorsque cela paraît pertinent ;
- prendre en compte la dimension « premier poste » lorsque la visibilité sur les postes proposés aux élèves est possible grâce aux outils de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- recourir à l'« e-formation » pour compléter certains enseignements.

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, etc.).

Réduire la durée des scolarités. Sur cette question, en lien avec le souci de recentrer les formations sur l'apprentissage professionnel, il a été recommandé d'adopter une approche pragmatique, qui tienne compte de la spécificité des ministères et des écoles.

Accompagner les jeunes fonctionnaires dans la vie active, en mettant en œuvre des procédures d'affectation permettant de prendre en compte leur profil et leurs attentes, tout en redonnant la main aux employeurs dans le choix de leurs futurs collaborateurs.

Dans le cadre de procédures d'affectation comportant encore majoritairement un classement de sortie, il est recommandé de développer, en cours de scolarité, des séances d'information sur les carrières, les métiers et les postes proposés par les ministères. Cette information, associée à des formules de suivi ou de soutien personnalisé en cours de formation, doit contribuer à assurer la meilleure adéquation possible profil/poste à la sortie des écoles.

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.

Les premiers retours sur la mise en œuvre des prescriptions de la circulaire du 7 juillet 2009 montrent que l'évolution des dispositifs de formation des ministères est conforme aux priorités définies par la DGAFP (révision des cursus dans le sens d'une plus grande individualisation, suivi personnalisé, accompagnement dans la prise de poste, examen de la question des durées de formation).

Par ailleurs, les avancées de certains chantiers statutaires offrent un terrain favorable à des mesures de rationalisation de l'appareil de formation.

Ainsi, le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche a mis à profit la création du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et forêts (IPEF) pour réduire la durée des formations et individualiser les cursus.

Dans le même esprit, le ministère de la Santé prépare un calendrier de plan d'actions qui tiendra compte des projets de fusions de corps prévus pour la période 2010-2012. S'agissant du secteur travail/emploi, la professionnalisation des formations a pris un nouvel élan en 2009 avec la profonde réforme du recrutement et de la formation des inspecteurs du travail (introduction d'une période de formation très individualisée de trois mois postérieure à la titularisation).

D'autres réflexions de même nature sont également engagées à la Direction générale de l'aviation civile, qui a mis à l'étude un projet de réforme de la formation des techniciens supérieurs des études et de l'exploitation de l'aviation civile. Ce projet prévoit l'institution d'une troisième année de formation organisée en alternance entre l'Enac et le centre d'affectation.

De son côté, le ministère de la Défense a élaboré un plan d'actions conforme aux orientations de la circulaire du 7 juillet 2009. La réflexion engagée a déjà entraîné une refonte totale des formations initiales des agents de catégorie C et devrait déboucher sur une réduction de la durée des formations d'adaptation à l'emploi des corps des filières administrative et technique de catégorie A et B.

Il faut enfin rappeler la dernière réforme de la scolarité à l'École nationale d'administration (décret du 23 décembre 2009), qui a ramené de 27 à 24 mois la durée de la formation, et qui permet désormais à chaque élève de bénéficier,

en cours de scolarité, de bilans personnalisés orientés vers l'élaboration de son projet professionnel.

Plus globalement, dans le contexte de la seconde phase de la démarche de révision générale des politiques publiques, qui vise d'une part à renforcer le pilotage stratégique des politiques de recrutement et de formation et, d'autre part, à approfondir les logiques de mutualisation et de partenariat, un bilan précis des apports de la démarche et de ses perspectives devrait être conduit dès le second semestre de l'année 2010 en vue d'une systématisation des plans d'actions ministériels sur le sujet.

2.2 Faciliter l'accès de tous à la fonction publique

2.2.1 La diversité

Depuis 2008 et notamment lors du discours de Palaiseau, le président de la République, a affirmé, à plusieurs reprises, que la fonction publique ne jouait plus le rôle d'intégration et d'ascenseur social qu'elle avait exercé dans le passé et qu'il convenait de relancer ce vecteur de promotion, notamment, en diversifiant les recrutements.

L'égalité des chances constitue une priorité gouvernementale, comme l'a une nouvelle fois affirmé le président de la République à l'occasion de son discours d'Avignon « Agir pour la Jeunesse », le 29 septembre 2009.

2.2.1.1 La charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique et sa mise en œuvre.

Le ministre chargé de la fonction publique a 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**. Cette Charte a pour objectif de promouvoir l'égalité dans les trois fonctions publiques et de prévenir toutes formes de discriminations en ce qui concerne l'accès à la fonction publique dans ses différentes modalités, le déroulement des carrières, et l'exercice du droit à la formation ou les cessations définitives de fonctions ou d'activités.

La Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique a vocation à s'appliquer aux trois versants de la fonction publique. Elle se présente comme un document pour agir et non comme une simple déclaration de bons principes. Elle constitue un engagement moral fort dans le sens des valeurs qui doivent guider l'action des administrations et des agents qui les composent.

Au premier de rang de celles-ci figurent certaines des valeurs fondatrices de la République, en particulier l'égalité à laquelle se rattachent la laïcité, l'impartialité, la neutralité ainsi que le principe de non discrimination.

Rappel des six grands engagements pris par la Fonction publique

1. Agir en amont du recrutement pour promouvoir l'égal accès de tous aux emplois publics.
2. Veiller aux conditions de recrutement pour répondre aux besoins sans discriminer.
3. Rénover les parcours professionnels des agents et garantir l'égalité de traitement dans tous les actes de gestion.
4. Sensibiliser et former les agents de l'administration.
5. Informer les administrations pour diffuser les bonnes pratiques en matière de prévention des discriminations.
6. Mettre en œuvre et suivre la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique.

Pour chacun, la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique formule des engagements qui appellent des traductions concrètes, dont certaines correspondent à des orientations déjà définies ou amorcées, voire en cours de réalisation.

Afin de dresser un premier bilan de la mise en œuvre de cette charte, un questionnaire sur les pratiques en matière de recrutement et de gestion des personnels et sur les actions engagées pour l'égalité a été adressé aux ministères ainsi qu'aux principaux établissements publics scientifiques et techniques (EPST) le 30 juillet 2009. Les réponses apportées par les ministères, sur une base déclarative, ont été analysées et présentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 17 décembre 2009.

Sur la base de ces questionnaires, la Halde dresse un premier bilan de la mise en œuvre de la charte, faisant l'objet d'une large diffusion par les « correspondants charte » au sein de leurs propres départements ministériels tant en administration centrale qu'au sein des services déconcentrés, et formule, sur cette base, des recommandations²⁷.

²⁷ Cf. « Prévention, lutte contre les discriminations et promotions de l'égalité dans le recrutement et la GRH : que répondent les ministères et administrations de l'État à la Halde et à la DGAFP en 2009 », collection Ressources humaines, DGAFP, avril 2010, consultable sur www.fonction-publique.gouv.fr, rubrique « Publications ».

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Il ressort de ce premier document quatre points :

- une progression de la mobilisation des ministères en terme de promotion de l'égalité dans la fonction publique ;
- une action construite concernant l'ouverture des recrutements et un certain nombre de bonnes pratiques dans le domaine de la promotion des parcours professionnels ;
- une mobilisation moindre s'agissant de la gestion ressources humaines ou de l'accès à la formation des agents de l'administration ;
- des faiblesses concernant la mise en place de diagnostics sur les risques ou sur les inégalités existantes et de dispositifs d'alerte.

L'ensemble des ministères a été invité à se mobiliser sur la mise en œuvre de la charte et un comité de pilotage (COFIL) a été créé à cet effet. Animé conjointement deux fois par an par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), le COFIL est un lieu d'échanges sur les moyens mis en œuvre pour prévenir les discriminations et promouvoir l'égalité des chances. Il est aussi un cercle de dialogue concernant les interrogations rencontrées par les différents acteurs et les enseignements qu'ils peuvent tirer de leur expérience, afin de partager la même compréhension des phénomènes discriminatoires et des actions à réaliser pour promouvoir l'égalité. Ainsi le thème de la mise en place de structures d'écoute ou de dispositifs d'alerte en matière de prévention ou de lutte contre les discriminations a été retenu pour l'année 2010.

Le label « diversité » ou label en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines est mis en place, à titre expérimental, pour une durée de trois ans, depuis le 17 décembre 2008.

Il a 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.

Il vise la prévention de toutes les discriminations reconnues par la loi, en particulier l'origine, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion ... à l'exception du genre, déjà couvert par un label spécifique, le « label égalité ».

Il est attribué par l'Afnor une certification pour une durée de trois ans (avec une évaluation intermédiaire à dix-huit mois) sur la base d'un cahier des charges, sous réserve de répondre à un certain nombre de critères objectifs concernant le recrutement et la gestion de la carrière des salariés ou des agents.

Ce document s'articule autour de cinq grands types de critères : le premier est relatif à l'état des lieux de la diversité dans l'organisme, le second est centré

sur la politique de diversité, le troisième s'intéresse à la communication interne, la sensibilisation et la formation, le quatrième est afférent à la prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme et le cinquième concerne l'évaluation et les axes d'amélioration de la démarche « diversité ».

Un cahier des charges propre aux fonctions publiques a été élaboré fin 2009 et un guide de lecture est en cours de préparation.

Le label est attribué par une commission créée par l'État et présidée actuellement par le ministre en charge de l'intégration : composée de vingt membres, elle comprend quatre collèges représentant respectivement les partenaires sociaux (organisations syndicales de salariés et d'employeurs), des personnes désignées par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines et des représentants de l'État (intégration, emploi, travail, fonction publique, politique de la ville).

À ce jour, 90 labels ont été attribués à des organismes à statuts juridiques variés (grandes entreprises, associations etc...) ; pour la fonction publique de l'État, **les ministères économique et financier** ont souhaité s'engager, en 2010, dans une démarche de labellisation (cf. encadré ci-dessous).

La prévention des discriminations et l'obtention du label diversité au sein des ministères économique et financier

En installant le 13 février 2009 le comité consultatif « diversité et égalité professionnelle », les Ministres ont demandé à leurs services de s'engager dans une démarche visant à obtenir le label « diversité ». Cette décision répond à une double préoccupation : agir dans la durée et fixer des objectifs de progrès mesurables.

Les étapes suivantes ont été franchies :

- constitution d'une équipe projet, pilotée par le délégué ministériel à la diversité et à l'égalité professionnelle, réunissant des référents « diversité » désignés dans chaque direction et intervenant sur tous les champs concernés par la démarche de labellisation (examen des procédures RH, formation, communication) ;
- réalisation, avec le concours d'un cabinet externe, d'un audit des procédures RH (recrutement, déroulement de carrière, formation, hygiène-santé-sécurité, relations de travail et dialogue social) ; remise, en janvier dernier, d'un rapport, étayé par l'analyse d'un fonds documentaire important et par la conduite d'entretiens avec 190 personnes de niveaux hiérarchiques différents ; présentation aux partenaires sociaux ;
- globalement, mise en évidence de six facteurs de discrimination appelant une attention particulière : état de santé ; handicap ; âge ; orientation sexuelle ; origine ; activité syndicale des militants non permanents.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Les bases d'un plan d'action ont été mises au point. Parmi les actions prioritaires figurent les objectifs suivants :

- sécuriser les procédures de recrutement (jurys de concours et non titulaires) en introduisant des critères objectifs et en assurant la traçabilité des décisions ;
- améliorer le soutien aux personnes en difficulté, notamment en raison de leur état de santé ;
- supprimer toute référence à l'âge dans les critères de promotion au choix.

Une cellule d'écoute et de conseil est opérationnelle depuis novembre 2009. Elle est à la disposition de tout agent des ministères économique et financier qui s'estimerait victime de pratiques discriminatoires. Son rôle est d'établir un diagnostic et de trouver une solution en liaison avec les services RH. Sa mise en place s'est accompagnée d'une communication importante (dépliant diffusé dans le magazine interne, création d'un Intranet dédié accessible à tous les agents). Une cinquantaine de situations individuelles sont en cours de traitement.

Des actions de sensibilisation et de formation ont été engagées et un plan de formation a été mis au point. L'objectif est de s'adresser en priorité aux responsables RH et aux managers. Un dispositif de formation de formateurs est mis en place avec le concours d'un cabinet spécialisé, quatorze sessions sont prévues d'ici l'été 2010 au bénéfice de 200 formateurs de toutes les directions.

Trois chantiers demeurent à approfondir :

- finaliser le plan d'action et commencer à mettre en œuvre les premières mesures ;
- définir des indicateurs pour suivre l'avancement du plan d'action et mettre en place des outils plus qualitatifs pour apprécier, par exemple, l'évolution du profil des lauréats des concours ou le degré d'intégration des handicapés ;
- intensifier les efforts de communication et de sensibilisation.

À l'automne 2010, les ministères économique et financier devraient être en capacité de déposer le dossier de certification auprès de l'Afnor.

2.2.1.2 Les démarches de préparation aux concours : les classes préparatoires intégrées (CPI)

Parmi les agents des trois fonctions publiques âgés de 20 à 49 ans en 2004-2005, 21 % ont un ou deux parents nés à l'étranger (contre 31 % dans le secteur privé)²⁸.

La fonction publique a longtemps fonctionné comme un levier de promotion sociale pour les éléments instruits des classes populaires. Mais cette fonction semble s'être altérée corrélativement au ralentissement de la mobilité sociale, avec des phénomènes de reproduction sociale des fonctionnaires « de père en fils », s'accompagnant de difficultés à l'entrée.

²⁸ Cf. Dossier 3.1 « Parité et diversités » Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres éd. 2008-2009, p. 253.

Dans le cadre d'une étude sur l'accès et le déroulement de carrière des générations issues de l'immigration dans la fonction publique réalisée pour le compte de l'Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) et conduite par l'Institut national des études démographiques (Ined), une enquête exploratoire auprès des candidats aux concours des Instituts régionaux d'administration (Ira) 2008 a fourni des éléments plus précis : aux concours externe et interne, le décrochage des immigrés et des descendants d'immigrés maghrébins et africains se produit essentiellement lors des épreuves écrites. Alors que 36 % des personnes sans ascendance immigrée sont admissibles à l'oral des concours externe, ce chiffre tombe à 31 % pour les descendants d'immigrés européens, 20 % pour les descendants d'immigrés africains et maghrébins et 16 % pour les immigrés.

Cette moindre performance s'expliquerait par des différences structurelles de parcours d'éducation (suivi moindre des préparations aux concours, présence plus faible dans les filières supérieures d'excellence), avec un handicap plus spécifique dans la composition de culture générale, handicap que l'on ne retrouve pas dans les épreuves techniques. L'épreuve orale semble être moins défavorable aux candidats issus de l'immigration. Au final, les taux d'admission externes s'étagent de 13 % pour les personnes issues de « natifs » à 6 % pour les immigrés²⁹.

Dans son discours du 17 décembre 2008, à l'École Polytechnique, sur l'égalité des chances, le président de la République a rappelé que la fonction publique devait donner l'exemple et a demandé 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.

Afin d'apporter une suite concrète aux souhaits du président de la République, le ministre chargé de la fonction publique a décidé de mettre en place, pour la première fois, pour la rentrée 2009, **une classe préparatoire intégrée (CPI)**, pour l'accès aux concours externes des Instituts régionaux d'administration (Ira).

²⁹ Cf. Annexe 1 du dossier 3.1 « Accès et carrières des générations issues de l'immigration dans la fonction publique : une étude exploratoire des concours 2008 aux Instituts régionaux d'administration » Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Faits et chiffres, éd. 2008-2009, pp 277 à 286.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

La « CPI Ira » a pour objet d'aider des étudiants ou des demandeurs d'emploi à préparer les concours externes d'accès aux Ira en leur apportant un soutien pédagogique renforcé, un appui financier et la compétence d'un tuteur. Chaque Ira accueille un effectif de 25 bénéficiaires par école. Ce dispositif est soumis à des critères de ressources, de mérite, de motivation et socio-économique (géographique notamment).

L'École nationale d'administration (Ena) a ouvert sa première classe préparatoire au concours externe de l'Ena en octobre 2009. Les élèves (onze jeunes filles et quatre jeunes gens) ont été sélectionnés par un jury sur 150 candidatures sur la base de critères sociaux, de leur niveau d'études, de leur personnalité et de leur motivation.

La création de classes préparatoires intégrées ne concerne pas seulement l'Ena et les Ira, les écoles de la Justice, de la Police, des ministères économique et financier (Douanes, Impôts, Trésor, Concurrence et répression des fraudes³⁰, *cf supra*) ont également ouvert des classes préparatoires intégrées ainsi que les écoles de formation des inspecteurs du Travail ou des directeurs d'hôpitaux. Au total, près de 400 jeunes bénéficieront de ces formations en 2010.

À ce jour, il est difficile de dresser un bilan complet des CPI, notamment en termes de résultats globaux ou moyens (par CPI) à l'admissibilité et à l'admission. Il est toutefois possible de dessiner certaines tendances.

D'un point de vue quantitatif, toutes écoles confondues, près de 1 300 dossiers de demandes ont été déposés pour plus de 400 places offertes, soit un taux de sélection de l'ordre de 30 % entre le nombre de dossiers recevables et le nombre d'admis (ce chiffre monte à 51 % pour le ratio nombre d'admis à la CPI/nombre d'admissibles).

La répartition étudiants/demandeurs d'emploi est respectivement de 60 %/40 % : environ la moitié des « élèves CPI » des Ira, de l'INTEFP et 76 % pour l'ENI-ENT sont des demandeurs d'emploi.

L'âge moyen est de 26 ans, le niveau moyen de formation est le MASTER 1, et les femmes représentent 70 % des bénéficiaires du dispositif.

D'un point de vue financier, 90 % des « élèves CPI » reçoivent l'allocation pour la diversité dans la fonction publique.

D'un point de vue qualitatif, quatre observations peuvent être faites :

- l'objectif d'insertion professionnelle paraît atteint car on note de bons résultats que ce soit par la voie du concours ou par celles de recrutements contractuels (ministère de la Défense, collectivités locales, la Poste ...) ; certains candidats ayant échoué aux concours sont également recrutés dans le secteur privé (assurances, professions juridiques...) ;

³⁰ En 2009, les écoles financières ont ouvert des CPI en région parisienne, à Tourcoing, Lyon et Montpellier. Ce dispositif est complété depuis janvier 2010 par l'ouverture de quatre nouvelles CPI pour préparer les concours de catégorie A.

- à côté de ces bons résultats, l'ensemble des écoles s'accorde sur la nécessité d'assurer un suivi des candidats non admis aux concours afin qu'ils ne perdent pas le bénéfice de la CPI ;
- certaines innovations ou bonnes pratiques méritent d'être mentionnées ; ainsi en est-il de la mise en place de stages de connaissances du milieu professionnel (Enap, Ira notamment) ou des actions menées par certaines écoles pour favoriser l'ouverture des élèves de la CPI au « monde » de la culture (participation à des sorties culturelles ou à des conférences destinées aux élèves fonctionnaires, comme cela est pratiqué à l'ENSOP, l'Ena, l'ENM ...) ;
- à terme, la démarche pourra s'enrichir par la possibilité pour les lauréats des concours, « anciens élèves CPI » de s'impliquer, s'ils le souhaitent, auprès de « nouveaux élèves CPI », notamment en terme de tutorat.

Les classes préparatoires intégrées des écoles des ministères économique et financier

Présentation du dispositif

Au sein des écoles de Bercy, un dispositif de classe préparatoire intégrée a été mis en place au cours de l'année 2009. Il complète et amplifie les initiatives menées en 2008 par la DGFIP au niveau local et par certains établissements de formation (DGDDI, DGCP) pour aider les jeunes issus des milieux défavorisés à préparer les concours administratifs.

Ce dispositif, en associant les écoles d'application de la DGCCRF, de la DGDDI et de la DGFIP, permet d'offrir des services pédagogiques plus complets et une couverture territoriale plus vaste.

Les CPI préparent à tous les concours de catégories A et B de l'ensemble des directions des ministères économique et financier, quelle que soit la direction de rattachement de l'établissement de formation. Elles accueillent des jeunes possédant le niveau de diplôme requis, sélectionnés selon des critères sociaux et de motivation, évaluée lors d'un entretien. Les intéressés peuvent bénéficier de l'allocation diversité de la fonction publique (2 000 €), s'ils le souhaitent et s'ils remplissent les conditions d'attribution.

Elles disposent du site internet « Réussite finances », vecteur de communication fédérateur présentant les caractéristiques générales des CPI et des renseignements pratiques (calendrier d'inscription, fiches descriptives du mode d'organisation de chaque CPI). Elles utilisent un fonds documentaire mutualisé, mis en ligne sur une plate-forme de formation à distance dédiée.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Plusieurs formules de CPI sont proposées :

- un cycle intensif, retenu par la DGCCRF et la DGDDI, comprenant une période de formation d'environ 150 heures, de septembre à décembre 2009, avec des prolongations pour les candidats admissibles (préparation des concours 2010) ;
- un cycle plus lissé dans le temps, retenu par la DGFIP, se déroulant sur l'année 2010 avec un volume horaire d'environ 200 heures, préparant aux concours de catégorie A organisés en 2011 ;
- un cycle intermédiaire, également mis en œuvre par la DGFIP, offrant une préparation aux concours 2010 de catégories A ou B, organisée du printemps à l'automne 2009.

Bilan des initiatives réalisées en 2009

Au titre des concours 2010, cinq CPI ont été ouvertes au bénéfice de 94 jeunes sur 152 auditionnés (62 %), répartis dans les conditions suivantes :

- 53 jeunes dans trois CPI (DGCCRF et DGFIP) préparant aux concours de catégorie B ;
- 41 autres dans deux CPI (DGDDI et DGFIP) préparant aux concours de catégorie A.

Une érosion de la participation d'environ un tiers des inscrits a été constatée, 63 jeunes ayant suivi le dispositif dans son intégralité. Cette situation résulte de divers facteurs, tels que la réussite à d'autres concours ou des changements d'orientation professionnelle, mais aussi des cas de lassitude ou d'absence de motivation.

Les sessions des concours 2010 n'étant pas achevées, le taux de réussite des 63 stagiaires n'est pas encore définitivement connu. Cependant, des résultats encourageants peuvent être soulignés, quatorze d'entre eux sont admissibles à des concours de différents niveaux et deux ont été définitivement admis.

Au titre des concours 2011, quatre CPI destinées à préparer des concours de catégorie A accueillent depuis février dernier 57 jeunes dans des établissements de la DGFIP (pour 101 présélectionnés, soit un taux de sélectivité de 56 %, en baisse par rapport à 2009). Il est encore trop tôt pour mesurer le taux de participation mais, comme l'année passée, quelques jeunes ont quitté leur CPI dès les premières semaines.

Globalement, le dispositif a permis d'auditionner 253 jeunes et d'en sélectionner 151, soit presque 60 %.

Les perspectives pour l'avenir

Le dispositif, initié en 2009, est reconduit et optimisé en 2010.

En ce sens, le site internet « Réussite finances » va être réactualisé et enrichi d'une séquence vidéo présentant de manière dynamique les raisons d'être des CPI, s'appuyant notamment sur le témoignage d'un jeune reçu au concours d'inspecteur des impôts grâce à ce mécanisme. Les réseaux sociaux de communication sur internet, mis en place par le service de la communication des ministères économique et financier, seront naturellement utilisés pour toucher davantage encore le public ciblé.

Pour renforcer l'aide matérielle aux bénéficiaires du système, une demande de subvention, en cours d'instruction, a été déposée auprès de l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances. Les crédits demandés (environ 110 K€) seront principalement destinés à réduire les frais supportés par les stagiaires en matière de déplacement, de restauration et éventuellement d'hébergement.

Afin d'améliorer le contenu et les méthodes pédagogiques, une réunion d'échanges entre formateurs et responsables des CPI a été organisée au printemps. Elle doit permettre de mutualiser les bonnes pratiques et d'améliorer l'offre de services accessibles en ligne.

Retour sur l'expérience des CPI au ministère de la Justice

Mises en place en 2008 au sein des quatre écoles de service public du ministère de la Justice, les classes préparatoires intégrées (CPI) ont été reconduites en 2009 au regard de leur succès. Le bilan 2009 est satisfaisant au regard du nombre de candidats ayant réussi les concours auxquels les préparaient ces formations.

Pour le concours de la magistrature, sur les quinze étudiants ayant suivi la formation, quatorze se sont présentés aux épreuves du premier concours d'accès à la magistrature en décembre 2008 (le 15^{ème} ayant démissionné après avoir été reçu au concours de recrutement d'attachés au ministère de l'Intérieur). Cinq ont été admissibles et trois ont été admis à l'issue des épreuves tandis que trois autres étaient admis à d'autres concours de la fonction publique.

En janvier 2009, trois classes préparatoires à la session 2009 du premier concours d'accès à l'ENM ont été ouvertes. L'effectif total des étudiants ayant préparé le concours 2009 était de quarante et un élèves, répartis entre Paris (dans les locaux de l'ENM), Douai (dans les locaux de la faculté de droit) et Bordeaux (à l'ENM).

À l'issue des épreuves du concours de la magistrature, sept élèves ont été admis à l'ENM (soit plus du double de l'année précédente), et dix autres ont rejoint une autre école de service public.

Pour l'année 2010, la commission ayant examiné les candidatures à la session 2010 du concours a retenu quarante-six élèves qui sont à nouveau répartis dans les trois CPI. Ces élèves se présenteront aux épreuves qui se sont déroulées à partir du 21 juin 2010.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Concernant la formation de greffier, l'École nationale des greffes a également proposé en 2008 une préparation adaptée à vingt candidats. Sur les onze élèves qui ont terminé le cursus, neuf ont été admissibles au concours de greffier et, *in fine*, huit ont été admis sur la liste principale et un sur la liste complémentaire (et finalement recruté).

Une deuxième CPI a été mise en place en avril 2009 avec un effectif de vingt élèves. Les enseignements se sont déroulés d'avril à octobre pour les épreuves écrites et de novembre à février 2010 pour les épreuves orales. Sur les dix-neuf candidats qui se sont effectivement présentés aux épreuves écrites, douze ont été déclarés admissibles. Les épreuves orales d'admission se sont terminées le 25 mars 2010. Neuf élèves ont été admis sur la liste principale et un sur la liste complémentaire. Les élèves qui n'ont pas réussi les épreuves du premier concours 2010 sont invités à se représenter à une seconde session qui aura lieu au début de l'été.

À l'École de la protection judiciaire de la jeunesse, les résultats de la première promotion 2008/2009 préparant le concours d'éducateur ont été également très encourageants. Sur les vingt-cinq élèves inscrits à la CPI ayant passé le concours, quinze ont été admissibles et neuf admis. La qualité de la formation dispensée a permis à quatre autres élèves de trouver un emploi pérenne.

La deuxième promotion, composée de vingt et un jeunes, a intégré la CPI en septembre 2009. À ce stade, ils ont tous passé l'écrit du concours d'éducateur, vingt sont admissibles, et plusieurs d'entre eux ont également passé des concours de la DAP (CIP).

Pour améliorer la diversification des profils et l'existence de cette CPI, le volet communication sera revu afin de faire connaître en particulier les bénéfices que son suivi peut apporter aux élèves sélectionnés. L'information annonçant l'ouverture de la sélection pour accéder à la troisième promotion a été lancée le 15 avril 2010.

Enfin, l'École nationale d'administration pénitentiaire a accueilli, en septembre 2008, quinze candidats (dont trois abandons dès le premier mois) pour une première session de préparation au concours de directeur des services pénitentiaires. Parmi les douze élèves s'étant présentés aux épreuves, deux ont réussi le concours de directeur des services pénitentiaires, un celui de lieutenant pénitentiaire, quatre ont réussi le concours de conseiller d'insertion et de probation et deux celui des Ira, soit un total de sept admis au sein de l'administration pénitentiaire.

La préparation aux épreuves écrites et orales est dispensée en coopération avec les universités de Bordeaux, Pau et Toulouse. Des maîtres de conférence et professeurs agrégés de ces universités interviennent sur l'ensemble des matières, en complément des cours dispensés par l'école.

En 2009, la préparation accueille vingt candidats et est étendue au concours de directeur d'insertion et de probation. À terme, la CPI devrait permettre de

préparer à l'ensemble des fonctions d'encadrement dans l'administration pénitentiaire (fonctions de directions dans l'ensemble des services déconcentrés et corps de commandement et d'encadrement).

La CPI de l'École des hautes études en santé publique (EHESP)

Un arrêté du 30 juin 2009 fixe les règles et conditions d'accès à cette classe préparatoire intégrée (CPI).

Ce dispositif, monté sur la demande des ministères sociaux en application de la charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique, prévoit d'accompagner durant huit mois de formation quinze candidats dans la préparation aux concours :

- d'inspecteur de l'action sanitaire et sociale (IASS) ;
- de directeur d'hôpital ;
- de directeur d'établissement sanitaire, social ou médico-social ;
- d'attaché d'administration hospitalière.

L'ouverture des inscriptions pour l'accès à la classe préparatoire de l'EHESP a été lancée le 1^{er} juin 2009, via un encart dans la presse gratuite, annonce sur les sites internet des ministères, de l'EHESP et du ministère chargé de la fonction publique (rubrique CPI), information des services universitaires d'information et d'orientation (SUIO).

Les services chargés du recrutement au sein de la DRH des ministères sociaux ont reçu cinquante quatre dossiers de candidature, quarante (dix-neuf demandeurs d'emploi et vingt et un étudiants) ont été considérés comme recevables.

Sur les quarante candidats convoqués, trente et un se sont présentés pour un entretien de vingt minutes, dont cinq de présentation du candidat et quinze de questions-réponses avec le jury.

Conformément à l'arrêté du 30 juin 2009, le jury était composé de cinq membres :

- un représentant du directeur des ressources humaines du ministère chargé de la santé, président ;
- un représentant du directeur de l'hospitalisation et de l'organisation des soins ;
- un représentant du directeur général de l'action sociale ;
- un représentant du directeur de l'École des hautes études en santé publique ;
- un représentant de la DGAFP en qualité de personnalité qualifiée, chargée de mission « égalité ».

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Les quinze élèves CPI ont été accueillis le 5 octobre 2009 à l'EHESP avec les élèves entamant les formations fonction publique « État » (MISP, PHISP, IASS).

Sur ces quinze élèves, deux demandeurs d'emploi ont bénéficié d'un recrutement et abandonné le dispositif.

À la fin mai 2010, il est trop tôt pour connaître les résultats des concours administratifs présentés (les écrits de deux d'entre eux ne se déroulent qu'en juillet) et apprécier l'efficacité du dispositif.

Seuls les résultats de l'admissibilité au concours de recrutement des IASS (vingt-sept postes offerts) ont été communiqués le 27 mai. Ainsi sur les douze candidats CPI présents (sur treize inscrits) 50 % sont admissibles (contre 14,5 % pour les autres candidats).

La CPI préparant au concours d'inspecteur du travail

Le ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville a ouvert le 14 septembre 2009 sa première CPI. Le ministère s'est fixé pour objectif de repérer les publics étudiants et demandeurs d'emploi vraiment défavorisés (ressources modestes, situations familiales et parcours scolaire ou professionnel difficiles), méritants au regard des obstacles rencontrés, et disposant de réelles potentialités pour passer le concours puis exercer le métier (bon niveau de formation, de préférence juridique, diversité des expériences professionnelles, motivation). Il s'est appuyé sur les réseaux universitaires, Pôle emploi, le Secrétariat général du comité interministériel des villes, les préfets délégués à l'égalité des chances, les missions locales et divers autres partenaires publics et privés, qui ont activement contribué à mobiliser les publics diplômés issus de la diversité, notamment dans les quartiers sensibles.

109 candidatures ont été examinées, provenant majoritairement de zones urbaines (28 % des candidats résident ou ont résidé en ZUS ; 38 % déclarent avoir fait leurs études en ZEP). Vingt auditeurs ont été sélectionnés. Leur préparation à l'écrit s'est déroulée à l'Institut national du travail (INTEFP) près de Lyon, durant quatorze semaines, de septembre à décembre.

Un premier bilan encourageant peut être fait à ce jour :

- une préparation pour plus de 30 % des postes offerts au concours ;
- une prise en charge logistique complète : gratuité de l'hébergement et de la restauration ; remboursement d'une partie des trajets domicile/institut ; mise à disposition d'ordinateurs portables individuels, attribution de l'allocation pour la diversité à tous les auditeurs ; prise en charge par le ministère de l'Outre-mer des billets d'avion des candidats ultra-marins admissibles aux entretiens de sélection... ;

- des contenus pédagogiques déployés avec les agents les plus expérimentés de l'inspection du travail, l'université, le CNED et l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) ;
- un accompagnement individualisé par des tuteurs durant toute la préparation.

Après une préparation intensive où ils ont été remarqués par leur assiduité et leur persévérance, les vingt auditeurs ont passé l'écrit du concours d'inspecteur du travail en janvier dernier. Quatre sont admissibles, soit un ratio de 20 %, meilleur que le ratio entre l'ensemble des 611 candidats présents aux épreuves et le nombre total d'admissibles (18 %).

La classe a coûté environ 4200 euros par stagiaire pour trois mois et demi de préparation, coûts pédagogiques et frais de déplacements compris. Le cadrage juridique du dispositif est fixé par un arrêté du 29 mai 2009.

Selon les mêmes méthodes qu'en 2009, le ministère chargé du travail a lancé début avril la campagne de communication de la CPI 2010. La classe a accueilli dès le 21 juin 2010, dix-huit auditeurs, pour une durée de préparation allongée à vingt semaines. Comme l'an dernier, la commission de sélection présidée par Jean-Pierre Lacroix, préfet honoraire, examinera les candidatures sur dossiers puis auditionnera une quarantaine de candidats.

En 2011, le ministère prévoit de mettre parallèlement en place une CPI préparant au concours de contrôleur du travail.

2.2.1.3 Allocations pour la diversité

Mises en œuvre depuis la rentrée 2007/2008, les **allocations pour la diversité** dans la fonction publique ont pour objet d'apporter une aide de 2 000 euros à 1 000 candidats méritants préparant des concours de catégorie A ou B.

Elles s'adressent 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 (I.P.A.G.) et les centres de préparation à l'administration (C.P.A.G.) ou qui s'engagent à suivre une préparation mise en place à cet effet par des écoles du service public ou des employeurs publics. Les bénéficiaires sont sélectionnés notamment sur conditions de ressources et de mérite.

3000 allocations ont été versées depuis septembre 2007 avec une proportion de demandeurs d'emploi et d'étudiants respectivement de 30 % et de 70 % en 2009. La part des demandeurs d'emploi est en constante augmentation depuis la mise en place de la mesure.

Ce dispositif vient compléter le Pacte qui offre aux jeunes une procédure spécifique d'intégration dans les emplois de cadre C de la fonction publique.

2.2.1.4 Le Pacte

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), permet d'offrir, depuis fin 2005, 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 atteint le niveau du baccalauréat et qui peuvent néanmoins être titulaire d'un BEP ou d'un CAP. Pendant leur période de formation, ces jeunes sont recrutés sur un contrat de droit public et sont accompagnés par un tuteur.

Depuis le début de la mise en œuvre du dispositif, les contrats de Pacte représentent, pour la fonction publique de l'État, selon les années, de 12 à 20 % des offres annuelles de recrutements, par la voie externe, en catégorie C, ce qui représente une volumétrie de 550 à 650 offres par an.

Si au cours de la première année, la répartition des postes ouverts entre corps administratifs et corps techniques a laissé une large prédominance à la filière technique (61 % contre 39 %), cette répartition est restée globalement plus équilibrée les deux années suivantes : (58 % contre 42 % en 2007, et 54 % contre 46 % en 2008). En revanche, les emplois administratifs dominent largement en 2009 (73 %).

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

Les 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 minimum de traitement de la fonction publique. En effet le décret du 2 août 2005 relatif à la création du Pacte prévoit que la rémunération brute mensuelle est calculée, a minima, en pourcentage du minimum de traitement de la fonction publique au regard de l'âge (inférieur à 21 ans, égal et supérieur à 21 ans). Ainsi, en fonction du choix du ministère, il peut être aligné sur celui-ci et atteindre 100 % du minimum de traitement de la fonction publique (par exemple : Affaires étrangères, Agriculture et pêche, Culture, Économie-finances-emploi, services du Premier ministre, Institut national de la recherche agronomique...).

Pour assurer la formation prévue dans le cadre du Pacte, les administrations se sont souvent adressées à des organismes tels que l' Afpa ou les Greta.

La titularisation se fait essentiellement en échelle III sauf dans des corps techniques.

Le ratio titularisés/recrutés est de 75 % environ hors éducation nationale (68 % éducation nationale incluse). Il est plus précisément de 90 % au MAEE, de 85 % au ministère en charge de l'écologie, de 70 à 100 % pour les ministères économique et financier (selon les directions).

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. Ils s'accordent sur le caractère effectif de la formation par alternance, gage d'une bonne adaptation au poste après la titularisation et d'une opérabilité réelle.

2.2.1.5 L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Les ministères économique et financier, dans le cadre d'un groupe de travail du CTPM du 5 mai 2009 se sont engagés dans un programme de travail pour assurer la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes, le document qui en résulte devant engager toutes les parties, administration et fédérations syndicales.

Une concertation approfondie a été engagée dans ce cadre avec les partenaires sociaux au cours de cinq réunions informelles et d'un nouveau groupe de travail du CTPM du 29 janvier 2010. Ces travaux ont permis d'élaborer un projet de plan d'action, qui devrait être validé à l'été 2010, organisé en cinq axes.

Les orientations ainsi déclinées doivent s'appliquer au périmètre des ministères économique et financier. Elles pourront être déclinées au niveau directionnel en vue de favoriser leur appropriation par les acteurs locaux. En outre, elles devront être menées en concertation avec les organisations syndicales.

Ce plan d'action doit servir de grille de référence pour l'examen des différentes problématiques abordées dans les différentes instances de dialogue social (CTP, CHS, CNAS, CAP).

Sa mise en œuvre sur la période 2010-2012 fera l'objet de points d'étapes réguliers au niveau ministériel, une évaluation des mesures prises devant être présentée au moins une fois par an aux partenaires sociaux lors de la présentation du bilan annuel sur la situation comparée des femmes et des hommes.

Présentation du projet de plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (ministères économique et financier)

1/ Améliorer la connaissance de la situation des femmes

- en élaborant et présentant aux partenaires sociaux un bilan annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- en conduisant des enquêtes ciblées sur une population déterminée ou une problématique précise. Ces documents constituent un complément utile à la production du bilan annuel pour permettre de mieux comprendre l'évolution des parcours professionnels, mesurer précisément les retards qui pourraient affecter le déroulement de carrière des femmes, déceler les freins et identifier les leviers pour agir.

Au cours de la période 2010-2012, un examen approfondi de deux populations, choisies pour leurs caractéristiques particulières, sera mené. Il s'agit d'une part des agents recrutés par la voie du concours externe de catégorie C, catégorie la plus féminisée et, d'autre part, des administrateurs civils affectés aux ministères économique et financier à leur sortie de l'Ena afin de mieux cerner la problématique de l'accès des femmes aux emplois supérieurs

Par ailleurs, une étude qualitative sera conduite auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des agents du ministère (A+, A, B et C) pour permettre d'identifier les effets de la parentalité sur l'évolution de carrière.

2/ Faciliter le déroulement de carrière

Quatre axes de travail sont privilégiés :

- améliorer l'information sur les conséquences des choix faits en matière de temps de travail et d'utilisation de droits à congé ;
- renforcer la présence des femmes dans les jurys et améliorer la formation des membres de ces instances ;
- assurer l'équilibre pour les promotions au choix entre le taux des femmes proposées et le taux des femmes promues ;
- favoriser l'accès des femmes aux emplois supérieurs.

3/ Mettre davantage la formation au service de la promotion des femmes

- en veillant à ce que les modules de formation, notamment initiale, ne véhiculent pas, à travers la présentation de certains métiers de certaines activités professionnelles, une vision stéréotypée des genres qui pourrait être à l'origine de comportements discriminatoires ;
- en rendant la formation plus accessible en développant des actions de formation de proximité et en préconisant que les stages ne se tiennent pas, dans toute la mesure du possible, le mercredi ;
- en actualisant les informations sur les agents exclus des actions de formation.

4/ Mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, prendre en compte la parentalité

- éviter que les absences liées à la maternité et au congé d'adoption aient un impact négatif sur la carrière de l'agent ;
- améliorer les conditions du retour des agents sur leur poste de travail après un congé de maternité ou d'adoption ;
- adopter des chartes de gestion du temps, qui constituent un bon moyen de réguler les contraintes ;
- renforcer les offres de garde des jeunes enfants et notamment la réservation des places en crèches.

5/ Mener une communication active autour de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

2.2.1.6 Les engagements voulus par le président de la République en faveur des Ultramarins

Lors du conseil interministériel de l'Outre-mer (CIOM) qui s'est tenu à l'Élysée le 6 novembre 2009, des engagements ont été pris pour favoriser l'émergence d'une fonction publique plus représentative du bassin de vie qu'elle administre en Outre-mer.

En effet, les contraintes liées à la gestion des emplois et des carrières rendent parfois difficile l'affectation des Ultramarins dans les territoires dont ils sont originaires, notamment lors d'une mobilité liée à la promotion de grade ou de corps ou l'accès à des postes à responsabilité. Les intéressés sont alors conduits à quitter leur département d'origine sans avoir nécessairement la perspective de pouvoir y prendre une nouvelle affectation à court ou moyen terme.

Par ailleurs, il est constaté que les personnels d'encadrement originaires de l'Outre-mer sont relativement peu nombreux dans les postes les plus élevés de la fonction publique tant en Outre-mer qu'en métropole.

Fort de ces constats, plusieurs mesures ont été arrêtées lors du CIOM du mois de novembre 2009 pour permettre une meilleure prise en compte de la situation particulière des Ultramarins. Ces mesures applicables à la fonction publique de l'État et à la fonction publique hospitalière recouvrent trois aspects principaux :

- renforcer les chances des personnes originaires de l'Outre-mer d'accéder aux emplois de responsabilité, tant les territoires d'Outre-mer qu'en métropole ;
- mieux organiser la mobilité des agents au sein des départements d'Outre-mer ;
- favoriser la diversité des recrutements dans les emplois de catégorie A et A+.

Une circulaire à l'attention des ministères ayant pour objet de prévoir des dispositifs d'application de ces mesures, préparée par la DGAFP sera diffusée à l'été. Une autre circulaire sera également diffusée au sein des services de l'État sur les modalités adaptées d'organisation des épreuves des concours afin de garantir aux Ultramarins de meilleures conditions de présentation aux épreuves.

2.2.2 L'emploi des jeunes dans la fonction publique

Pour en savoir plus : se reporter au Dossier n° 1 « Insertion des jeunes dans la fonction publique », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Faits et chiffres - 2009/2010.

2.2.2.1 Les stages dans la fonction publique d'État

La réalisation d'un stage constitue une étape fondamentale dans le parcours d'insertion professionnelle des étudiants de l'enseignement supérieur. Ainsi, une période de stage est désormais obligatoire dans la plupart des cursus universitaires.

Depuis le 1^{er} juillet 2009³¹, les modalités d'accueil en stage dans la fonction publique ont été harmonisées afin d'assurer un bon déroulement de tels stages.

Ainsi, conformément aux engagements du président de la République dans le cadre du plan d'action en faveur de l'emploi des jeunes, tous les étudiants de l'enseignement supérieur ayant débuté un stage d'une durée de plus de deux mois dans les administrations et les établissements publics de l'État ne présentant pas un caractère industriel et commercial bénéficient d'une gratification calculée sur la base de 12,5 % du plafond horaire de la sécurité sociale, soit environ 400 € par mois.

Ce nouveau dispositif, établi en cohérence avec les règles applicables dans le secteur privé, permet d'assurer une égalité de traitement entre étudiants quel que soit leur lieu de stage.

Dans une logique d'harmonisation avec la Charte des stages étudiants en entreprise du 26 avril 2006, une circulaire du 23 juillet 2009 détaille également un certain nombre de recommandations pratiques, afin d'améliorer des conditions d'accueil en stage.

Depuis la rentrée universitaire de septembre 2009, une publicité des offres de stages dans les services de l'État est assurée sur la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) ainsi qu'un espace informatif à destination des candidats et des recruteurs.

³¹ Décret n° 2009-885 du 21 juillet 2009 relatif aux modalités d'accueil des étudiants de l'enseignement supérieur en stage dans les administrations et établissements publics de l'État ne présentant pas un caractère industriel et commercial.
Circulaire d'application du 23 juillet 2009.

2.2.2.2 L'apprentissage dans le secteur public

Le rapport « Développer les formations en alternance dans le secteur public » de Laurent Hénart a été remis au Premier ministre le 13 octobre 2009. Il dresse un état des lieux de l'apprentissage dans le secteur public et formule un certain nombre de propositions qui concernent les trois versants de la fonction publique.

Un constat

Le taux d'activité des 20-24 ans est aujourd'hui en France l'un des plus faibles des pays de l'OCDE. Or, la France connaît une évolution démographique qui va entraîner prochainement une stagnation de sa population active. Dans ce contexte, l'amélioration du taux d'activité des jeunes représente un enjeu majeur pour notre pays.

Avec 5,2 millions d'agents, le secteur public, premier employeur de France, est appelé à jouer un rôle décisif dans le développement de l'emploi et de la formation des jeunes.

La formation en alternance est pour l'employeur public un instrument particulièrement adapté de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Répondant ici à une logique de pré-recrutement, le recours à l'apprentissage permet d'organiser en douceur le transfert de compétences en prévision de départs en retraite qui s'annoncent nombreux dans les prochaines années, et de diversifier les sources de recrutement.

Présentation du dispositif de l'apprentissage

L'apprentissage a pour objet de donner à des jeunes travailleurs, ayant satisfait à l'obligation scolaire, une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles. Tout jeune âgé de 16 à 25 ans peut entrer en apprentissage. Des dérogations à ces limites d'âge, allant jusqu'à 30 ans, voire au-delà, sont possibles.

L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. La durée du contrat peut varier de un à trois ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée. Le jeune est obligatoirement suivi par un maître d'apprentissage, qui a pour mission de contribuer à l'acquisition par l'apprenti des compétences nécessaires à l'obtention du titre ou du diplôme préparé, en liaison avec le CFA. L'apprenti est un salarié à part entière.

La mise en œuvre de l'apprentissage au sein des départements ministériels

L'exemple du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM)

En accueillant un apprenti, les services du MEEDDM :

- présentent leurs métiers, et leurs savoir-faire ;
- communiquent sur la réalité du fonctionnement de l'administration ;
- bénéficient de l'investissement des apprentis ;
- décèlent éventuellement chez les apprentis un potentiel d'employabilité, dans une perspective de prérecrutement ;
- éclairent leur pratique professionnelle par des contacts avec les responsables de formation dont relèvent les apprentis ;
- engagent des relations de partenariat avec ces institutions de formation dont relèvent les apprentis.

Au 1^{er} janvier 2010, dix-huit contrats d'apprentissage ont été signés.

Pour des apprentis relevant de classes d'âges qui s'étendent de 1985 à 1992, les métiers concernés relèvent des secteurs suivants: restauration, informatique, maintenance véhicule, mécanique, carrosserie, communication, électricité, graphisme.

Cet engagement du MEEDDM rencontre toutefois un certain nombre de difficultés liées principalement à la désignation d'un tuteur en raison de l'importante mobilisation que suppose l'accompagnement d'un apprenti, et par conséquent du nombre d'apprentis affectables à un même tuteur, par qualifications.

2.2.3 L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées – l'information sur le handicap

Pour en savoir plus : se reporter à la fiche thématique 2.6 « travailleurs handicapés », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – 2008/2009.

2.2.3.1. La politique d'emploi des personnes handicapées

L'emploi demeure une priorité essentielle pour les personnes handicapées et l'implication de l'État, en sa qualité d'employeur, est primordiale pour que cette demande trouve sa pleine traduction dans la fonction publique et que celle-ci favorise l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés dans le secteur public.

Par une circulaire du 23 novembre 2007, le Premier ministre a demandé aux ministères de mettre en place des plans pluriannuels comprenant des objectifs chiffrés de recrutements de personnes handicapées jusqu'au 31 décembre

2012. Ces plans détaillent, année après année, la progression escomptée du taux d'emploi de personnes handicapées dans la fonction publique.

Le bilan de ces plans, réalisé en fin d'exercice 2008 et 2009, a démontré une mobilisation forte de la fonction publique de l'État : sur la période 2008-2009, les recrutements cumulés des ministères sont supérieurs aux objectifs (recrutements : 2697 / objectifs : 2584) et certains ministères ont d'ores et déjà atteint l'objectif de 6 % d'emploi de personnes handicapées.

Les ministères ont privilégié massivement le dispositif de recrutement contractuel donnant vocation à titularisation. Ce type de recrutement représente 93,2 % de l'ensemble des recrutements (89,5 % en 2008). Les recrutements effectués par concours ou par la voie contractuelle de droit commun, représentent respectivement 5,2 % et 1,6 % du total des recrutements. Par ailleurs, les ministères ont maintenu leur effort de recrutement en catégories A et B à hauteur respectivement de 38 % et 25 % (19 % et 33 % hors éducation nationale et enseignement supérieur).

Le Comité interministériel du handicap ³², créé le 9 février 2009 et se substituant à la délégation interministérielle aux personnes handicapées, est présidé par le Premier ministre. Composé des ministres concernés par la politique en faveur des personnes handicapées, il permet de renforcer la cohérence interministérielle et la transversalité des politiques du handicap (santé, médico-social, emploi, accessibilité...).

Il est chargé de :

- définir, coordonner et évaluer les politiques conduites par l'État en direction des personnes handicapées et de leurs familles ;
- veiller au respect de l'égalité de traitement et de l'accès aux droits des personnes handicapées ;
- s'assurer du respect des objectifs pluriannuels des politiques menées en faveur des personnes handicapées ;
- préparer la Conférence nationale du handicap qui doit se tenir tous les trois ans (loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées). La dernière conférence nationale a eu lieu le 10 juin 2008.

Enfin, pour mettre en œuvre leurs actions d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées, les ministères font pleinement appel aux capacités de financement du fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). La plupart d'entre eux ont signé une convention de partenariat avec le fonds et disposent ainsi des financements nécessaires aux actions de formation et d'information des personnels, aux aménagements de poste de travail et aux aides matérielles et humaines nécessaires aux travailleurs handicapés.

³² Décret n° 2009-1367 du 6 novembre 2009 portant création du comité interministériel du handicap.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Depuis l'année 2006, le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), dont la création résulte de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, favorise le recrutement des personnes handicapées dans les trois fonctions publiques et la Poste et aide à leur maintien dans l'emploi.

Quelques chiffres

Le nombre des personnes handicapées employées au sein des trois fonctions publiques est passé de 163 500 au 01/01/2005 à près de 195 000 au 01/01/2008. Le taux d'emploi a ainsi crû de 3,7 % à près de 4,4 %.

Au 31 décembre 2009, 150 employeurs (dont 25 ministères, services de l'État et EP nationaux, 6 conseils régionaux, 18 conseils généraux, 30 villes, 50 centres de gestion de la fonction publique territoriale, 19 établissements hospitaliers) regroupant près de 60 % des effectifs de la fonction publique avaient conventionné avec le FIPHFP (2007 : 7 conventions signées (25 M€ d'engagements) ; 2008 : 56 conventions signées (49,3 M€ d'engagements) ; 2009 : 87 conventions signées (75,2 M€ d'engagements).

L'ensemble de ces conventions porte sur des objectifs de 15 500 recrutements et de 13 500 maintiens dans l'emploi de travailleurs handicapés.

Les recruteurs publics qui n'ont pas conventionné avec le fonds bénéficient des financements du FIPHFP, via une plateforme dématérialisée :

- en 2008, 365 employeurs ont ainsi bénéficié de 608 aides pour un montant de 1,2 M€ ;
- en 2009, 656 employeurs ont bénéficié de 1371 aides pour un montant de 3 M€.

Les dépenses des employeurs publics assujettis au FIPHFP engagées au travers de contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services passés avec des entreprises du secteur protégé (ESAT et entreprises adaptées) ont augmenté de 40 % de 2006 à 2009, passant de 83 à 116 M€.

Les nouvelles missions du FIPHFP

Pour compléter et amplifier les effets de la politique mise en œuvre le FIPHFP a engagé un programme d'actions nouvelles pour la période 2009-2012. Ces actions portent notamment sur :

- la formation des personnes handicapées :
 - le développement des contrats d'apprentissage et Pacte pour les demandeurs d'emploi personnes handicapées dans la fonction publique : enveloppe budgétaire 2009 de 11,1 M€ (29,6 M€ en 2011 et 2012) ;
 - l'accessibilité pédagogique des écoles du service public : enveloppe budgétaire annuelle de 5 M€ ;
 - l'ouverture des aides du FIPHFP aux élèves et étudiants handicapés en immersion professionnelle dans la fonction publique : enveloppe budgétaire annuelle de 3 M€.
- l'accès des personnes handicapées à l'emploi dans la fonction publique :
 - la création d'un portail internet faisant office de « bourse de l'emploi public destinée aux personnes handicapées » : enveloppe budgétaire de 200 k€ en 2009.

Enfin, pour accompagner la politique du gouvernement dans le domaine de l'accessibilité, le FIPHFP assure, en 2010, un programme exceptionnel de financement des travaux d'accessibilité de 50 M€.

2.2.3.2 Les actions ministérielles conduites en faveur des situations de handicap

Des actions ministérielles réalisées en faveur de la politique sur le handicap, extraites des schémas stratégiques des ressources humaines 2010, sont présentées ci-dessous

- Le recrutement, l'insertion et le maintien dans l'emploi constituent l'un des axes forts de la politique du **ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP)** en faveur des personnes handicapées, telle que déclinée au sein du plan pluriannuel en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap ou d'inaptitude 2010-2012. Ce plan, négocié avec les représentants des personnels, a été examiné lors du CTPM du 17 décembre 2009.

Une convention financière avec le FIPHFP en cours d'élaboration, devrait être signée au cours de l'année 2010. Cette convention vise à simplifier les modalités de remboursement des frais exposés par les structures pour l'aménagement des postes des agents handicapés. En réduisant sensiblement ces délais, cette convention encouragera les structures à s'engager activement dans des actions en faveur de leurs agents handicapés. Aux termes de cette convention, le FIPHFP attribuera sans contrepartie au MAAP des crédits lui permettant de traiter directement les demandes de remboursement émanant des services.

- **Le ministère de la Défense** a mené une campagne itinérante de formation et d'information sur le handicap (CIFIH) qui a été inaugurée le 15 septembre 2009 à Paris et s'est clôturée à Rennes le 5 octobre 2009, après avoir stationné dans les villes de Lille, Metz, Toulon et Lyon. Cette action d'envergure nationale, qui sera renouvelée en 2010 et 2011, a été conçue pour mobiliser l'ensemble des agents du ministère sur la question du handicap, garantir l'intégration durable des personnes handicapées, préparer l'avenir, particulièrement en matière de maintien dans l'emploi.

Cette campagne itinérante avait pour objectif de :

- **informer** : plus 1 800 visiteurs se sont rendus sur le site du CIFIH. Les témoignages, les mises en situation et les démonstrations ont eu la préférence des visiteurs ;
- **former** : 597 acteurs dans le domaine du handicap (DRH, gestionnaires, médecins de prévention ...) ont suivi la formation « handicap et bonnes pratiques » ;
- **se rencontrer** : de nombreuses associations, établissements de reconversion professionnelle, accompagnés de candidats potentiels au recrutement, ont été accueillis par les correspondants handicaps locaux afin de recueillir des CV et de créer un maillage relationnel. Les candidatures ont été ciblées au plus près du besoin des employeurs, et plus particulièrement dans le domaine technique.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Lors de la 4^{ème} édition du Grand prix du management public qui s'est déroulée au Salon de l'emploi public à Paris du 18 au 20 mars 2010, le ministère de la Défense a remporté une mention spéciale pour récompenser l'initiative de cette campagne itinérante.

● **Les ministères économique et financier** disposent d'une cellule de recrutement et d'insertion des personnes handicapées (CRIPH) depuis 2007 placée sous la responsabilité du délégué ministériel au handicap. Elle est spécifiquement chargée de susciter et de coordonner, en liaison avec les correspondants handicaps directionnels et locaux, les mesures mises en œuvre par les ministères financiers pour promouvoir le recrutement des personnes handicapées ou la réinsertion d'agents devenus handicapés.

Le CRIPH assure notamment :

- des activités de représentation dans le cadre de colloques ou de grands salons publics, ou plus particulièrement orientés vers l'insertion des personnels handicapés ;
- des actions de formation à destination des correspondants locaux handicap, aux assistants de service social, aux médecins de prévention, aux infirmiers ... ;
- des actions de sensibilisation des décideurs RH et des membres de jury d'entretien de recrutement par la voie contractuelle.

Des initiatives ont été prises au bénéfice des établissements de formation. Ainsi, un centre d'interprétation à distance LSF/LPC ou texte a été installé à destination des agents malentendants ou sourds. Ce procédé est également expérimenté par des agents sur le site de Bercy.

En 2010, un effort particulier sera fourni sur l'accessibilité des déficients visuels aux sites internet et Intranet des ministères financiers et aux logiciels professionnels. Une étude de faisabilité est, par ailleurs, actuellement menée en exclusivité pour les ministères financiers afin d'évaluer l'accessibilité du logiciel « open office » par l'intermédiaire des logiciels utilisés par les non et mal voyants. Pour les déficients auditifs, les ministères financiers envisagent de généraliser l'utilisation du centre d'interprétation à distance en langue des signes (LSF) en vue d'élargir leur autonomie et leur permettre de renforcer leurs responsabilités.

● **Le ministère de l'Écologie**, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM) poursuit comme objectif d'intégrer l'insertion des agents handicapés comme composante à part entière de la politique de gestion des ressources humaines du ministère. Le MEEDDM s'est donc engagé dans un plan d'actions 2009-2012 en faveur du recrutement, de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées autour des objectifs suivants :

- favoriser et faciliter le recrutement et l'insertion de personnes handicapées au sein de l'ensemble des services ;

- maintenir dans l'emploi les agents confrontés à une situation de handicap ;
- développer la formation et la sensibilisation des services sur le handicap ;
- développer l'achat social auprès des structures adaptées et protégées employant majoritairement des personnes handicapées.

Dans ce cadre, l'action du ministère s'inscrit dans les perspectives suivantes :

La coordination de la politique d'emploi des travailleurs handicapés

Afin de prendre en compte les conséquences de la réforme de l'administration territoriale de l'État, un réseau de personnes ressources handicap régionales est en cours de mise en place. Ces personnes ressources sont destinées à tenir un rôle important de coordination et d'impulsion auprès des acteurs régionaux et locaux concernés par l'insertion des personnes handicapées au MEEDDM.

Le recensement et l'identification des travailleurs handicapés

Afin d'accompagner les agents, notamment dans leurs démarches de reconnaissance de leur qualité de travailleur handicap, un guide est en cours de préparation pour rappeler les droits des agents handicapés.

Le recrutement des travailleurs handicapés

La participation à des salons ou forums spécifiques permet au MEEDDM de faire connaître sa politique de recrutement de personnes en situation de handicap et de développer des viviers de candidatures, afin de répondre notamment à l'objectif de développer l'accueil de travailleurs handicapés dans les corps de catégorie A et B des filières technique et administrative.

La formation et la sensibilisation des agents du ministère

Des programmes de formation sur l'insertion des travailleurs handicapés ont été établis en fonction des différents publics cibles : encadrement supérieur, encadrement de proximité, collectifs de travail, conseillers mobilité et recrutement des CVRH, représentants du personnel des instances paritaires. Les crédits du FIPHFP doivent permettre de démultiplier et de professionnaliser ces actions au sein de l'ensemble des services du MEEDDM, qui sont invités à mener des actions régulières pour sensibiliser l'ensemble des agents sur le thème du handicap, notamment durant la semaine pour l'emploi des personnes handicapées chaque année en novembre.

La politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées du CIG petite couronne

Le service handicap du CIG petite couronne accompagne, par le biais d'une approche pluridisciplinaire les collectivités dans leur politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées, dans le cadre de la convention signée avec le FIPHFP.

Sensibilisation et information des employeurs et de leurs personnels à la question du handicap

Le CIG a choisi deux voies : l'intervention directe dans les collectivités à leur demande ainsi que l'organisation régulière, au CIG, de conférences spécialisées à destination des professionnels concernés des collectivités (DGS, DRH, gestionnaires RH, médecins, préventeurs, assistantes sociales...). Cette sensibilisation porte sur la prise en compte du handicap dans les processus de gestion des ressources humaines (obligation d'emploi, modalités de recrutement, rôles des différents partenaires, internes et externes, pouvant contribuer à cette politique...) et vise à faire évoluer le regard porté sur le handicap au quotidien.

Accompagnement à l'insertion des travailleurs handicapés auprès des collectivités affiliées

Le service handicap du CIG, avec l'appui de la direction de l'emploi, propose d'accompagner les collectivités de manière personnalisée. Ses interventions sur le terrain consistent à élaborer un diagnostic de la situation qui donne lieu à un plan d'action adapté aux besoins de l'employeur. Il propose également d'accompagner individuellement les collectivités dans une politique de recrutement des travailleurs handicapés. Les collectivités recherchant des candidatures de travailleurs handicapés peuvent lui transmettre leurs offres d'emploi, à charge pour le CIG de contacter les organismes tiers (CAP Emploi, Association travail et handicap dans la recherche publique (ATHAREP), Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT)...). Le CIG organise également des ateliers portant sur l'environnement territorial (métiers, statut...) pour des personnes handicapées présélectionnées par les Cap Emploi.

Accompagnement des collectivités en matière d'adaptation de poste et de reclassement professionnel

Le CIG peut, là encore, procéder de différentes manières : conseil méthodologique, conseil en orientation professionnelle, adaptation de poste, aide à la mobilisation des fonds du FIPHFP, accompagnement de l'agent et des équipes... un ergonome ou un médecin peuvent par exemple, être mis à disposition pour adapter le poste de travail.

Accompagnement social individualisé et personnalisé à l'insertion de travailleurs handicapés en situation de handicap psychique

Le handicap psychique n'est officiellement reconnu que depuis la loi du 11 février 2005. Cet accompagnement sera assuré en étroite collaboration avec des partenaires associatifs.

Considérant que le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en situation de handicap psychique apparaît tout aussi problématique que leur recrutement, le CIG souhaite mettre en place des groupes de travail avec des collectivités volontaires dans le but de définir les moyens à mettre en œuvres et les actions possibles.

2.3 Valoriser le travail des cadres

2.3.1 La réforme des emplois de direction

Un nouveau statut d'emploi unique et transversal est créé par le décret du 31 mars 2009³³ pour régir l'ensemble des emplois de chefs de service déconcentré de l'État et de leurs adjoints. Ce texte trouve sa source dans la réorganisation territoriale de l'État et des responsabilités plus importantes confiées notamment aux directeurs départementaux interministériels et à leurs adjoints.

Ce texte est innovant à plusieurs titres : il se substitue à plusieurs statuts d'emplois ministériels et hétérogènes, il fournit un cadre unique pour l'ensemble des services déconcentrés sous l'autorité du préfet, en région et en département, ainsi que pour les SGAR, il permet de reconnaître les responsabilités particulières qui incombent aux adjoints.

Élaboré parallèlement à la recomposition des services déconcentrés, ce texte a évolué pour s'adapter aux situations concrètes. À ce jour, six types de services ont adhéré au nouveau statut d'emploi (SGAR, DIRECCTE, DRJSCS, DREAL, DDI et directions interrégionales de la mer).

Ce nouveau cadre permet ainsi une harmonisation des règles applicables aux cadres dirigeants et une plus grande mobilité entre les emplois, par la constitution d'un vivier élargi.

³³ Décret n° 2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État, JO du 1^{er} avril 2009.

Les emplois de direction de l'administration territoriale de l'État innovent également par leur régime indemnitaire, puisque le décret n° 2010-258 du 12 mars 2010³⁴ instaure pour ces emplois la prime de fonctions et de résultats (PFR) qui permet de prendre en compte à la fois l'importance du poste occupé et les résultats obtenus par son titulaire.

Il prévoit que les directeurs régionaux, les directeurs régionaux adjoints, les secrétaires généraux pour les Affaires régionales, les adjoints aux secrétaires généraux pour les Affaires régionales, les directeurs départementaux et les directeurs départementaux adjoints sont désormais concernés par le dispositif. Le décret du 12 mars précise les modalités de calcul de la prime pour les postes de direction des services déconcentrés de l'État. Les deux parties de la prime sont déterminées chacune par le secrétaire général du gouvernement et le secrétaire général du ministère concerné ou bien par les préfets.

Par ailleurs, la DGAFP travaille sur un projet de rénovation des emplois de direction des administrations centrales, régis par le décret n° 55-1226 du 19 septembre 1955 (emplois de sous-directeur, de directeur adjoint et de chef de service), afin de mettre en cohérence ces emplois avec les postes à responsabilité en services déconcentrés.

2.3.2 Vers la fin du classement de sortie de l'Ena

Annoncée par le président de la République dans ses vœux le 11 janvier 2008, la suppression du classement de sortie de l'Ena a donné lieu à une communication en conseil des ministres le 25 mars 2009, qui en fixe les principes directeurs. La réforme en cours repose sur deux piliers :

- la suppression du classement de sortie et son remplacement par une procédure qui permet l'affectation des élèves selon leurs compétences et en fonction des besoins des employeurs, tout en garantissant la plus grande impartialité ;
- une scolarité renouvelée dans un souci de professionnalisation de la formation initiale.

Cette réforme est pilotée de manière innovante puisqu'une commission de professionnalisation a été mise en place pour accompagner la mise en œuvre de la nouvelle procédure afin de garantir que les nouvelles dispositions assurent l'impartialité et la transparence des affectations.

La scolarité à l'Ena a été renouvelée par le décret n° 2009-1653 du 23 décembre 2009³⁵. Ce décret, qui par ailleurs, réforme les concours et les préparations,

³⁴ Décret n° 2010-258 du 12 mars 2010 relatif à la prime de fonctions et de résultats des fonctionnaires nommés dans un emploi de direction de l'administration territoriale de l'État, JO du 14 mars 2010.

³⁵ Décret n° 2009-1653 du 23 décembre 2009 modifiant le décret n° 2009-50 du 10 janvier 2002 relatif aux conditions d'accès et aux régimes de formation à l'École nationale d'administration, JO du 28 décembre 2009.

ramène la scolarité à vingt-quatre mois autour de trois modules communs ayant respectivement pour thèmes l'Europe et son environnement international, les problématiques territoriales, la gestion et le management publics.

Quant à la suppression du classement de sortie, conformément aux engagements pris et grâce aux travaux de la commission de professionnalisation présidée par Jean-Pierre Jouyet, une procédure ouverte et transparente a été redéfinie. Cette nouvelle procédure a été approuvée par le conseil d'administration de l'Ena ainsi que par les représentants des élèves. Elle a également été validée par le Conseil d'État dans un avis du 3 novembre 2009. Ce dernier a toutefois relevé une difficulté concernant le recrutement des auditeurs du Conseil d'État dont les modalités sont fixées par un article législatif du code de justice administrative. Afin d'en garantir la sécurité juridique, la mise en œuvre de cet aspect de la réforme a été différée, dans l'attente de la modification du code de justice administrative.

La procédure d'affectation reposera sur plusieurs principes complémentaires qui visent à améliorer l'information des acteurs : l'information continue des élèves tout au long de la scolarité sur les métiers qu'ils pourront exercer à l'issue de leur formation, l'accompagnement des élèves au moyen de bilans personnalisés organisés en début et milieu de scolarité pour leur permettre d'élaborer leur projet, la constitution par l'école d'un dossier d'aptitude, transmis aux employeurs de manière anonyme dans un premier temps, l'organisation par les employeurs de modalités de sélection professionnalisées, comportant une phase d'examen des dossiers anonymes et une phase d'entretiens. La commission de professionnalisation veillera, tout au long du processus d'affectation, à la régularité du dispositif, en s'assurant de l'élaboration des fiches de poste et de l'établissement des critères de sélection par les employeurs, à l'équité de la procédure et au bon déroulement des entretiens de recrutement et pourra assurer un rôle de médiation afin que tout élève reçoive une affectation. Les affectations des élèves seront prises sur sa proposition.

2.3.3 Le pilotage de l'encadrement supérieur

L'allègement progressif des tâches de gestion incombant à la DGAFP a été poursuivi, et a franchi un pas significatif avec le décret n° 2009-1636 du 23 décembre 2009³⁶ qui déconcentre au niveau ministériel tous les actes de gestion courante concernant les administrateurs civils. En conséquence la DGAFP recentre ses activités et ses moyens sur sa mission de pilotage. Ainsi a-t-elle été en mesure d'élaborer un panorama synthétique des corps d'encadrement supérieur, qui couvre à la fois les corps issus de l'Ena et les

³⁶ Décret n° 2009-1636 du 23 décembre 2009 modifiant le décret n° 99-945 du 16 décembre 1999 portant statut particulier du corps des administrateurs civils.

corps issus de l'École Polytechnique. Ces statistiques donnent, en quelques fiches, une vision d'ensemble de ces corps d'encadrement supérieur, qui rassemblent environ 15000 agents, répartis en dix-sept corps et seize employeurs.

2.3.4 Favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité

Améliorer l'accès des femmes aux postes à responsabilité dans la fonction publique est un enjeu de la politique volontariste menée par les pouvoirs publics pour faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

En effet, alors que des actions sont entreprises en faveur des droits et de l'égalité dans tous les secteurs professionnels, on trouve encore peu de femmes aux postes de direction dans les trois fonctions publiques. 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 encore peu souvent proposées et candidatent moins souvent aux plus hautes fonctions.

La charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique, signée le 2 décembre 2008, met en exergue la question de l'égal accès des hommes et des femmes aux emplois à responsabilité. La DGAFP participe à cette mission en dressant un bilan quantitatif et qualitatif de la situation actuelle : bilan des mesures législatives et réglementaires déjà adoptées et visant à favoriser l'égalité hommes/femmes ; bilan chiffré de la place des femmes, tant dans les corps d'encadrement supérieur que dans les emplois à haute responsabilité. Ce bilan s'accompagne de diverses actions visant à l'amélioration concrète de la place des femmes dans l'encadrement supérieur : sollicitation des ministères afin de disposer de données sexuées sur leurs corps et emplois, conduite d'une étude sur les emplois de direction, pilotage de travaux de recherche avec le Conseil scientifique de la DGAFP et par le biais d'un appel à projet, intervention de la DGAFP au Salon de l'emploi public sur ce sujet.

Les femmes dans les emplois de direction des trois fonctions publiques en chiffres ³⁷

Si les femmes constituent un peu plus de la moitié de la catégorie A, elles sont nettement sous-représentées parmi les emplois dirigeants dans les trois fonctions publiques.

Ainsi, elles représentent 31,3 % des emplois supérieurs des trois fonctions publiques.

Dans la fonction publique de l'État, la part des femmes au sein des emplois de direction représente 16,1 %. Elle reste très faible au regard de la place majoritaire qu'elles occupent parmi les postes de cadres (56,6 % des emplois de catégorie A en incluant les enseignants et les militaires).

Les bilans effectués permettent de constater que les femmes restent minoritaires dans les corps d'encadrement supérieur (environ 30 % avec de fortes disparités selon les corps : 11 % pour le corps des ingénieurs des mines, 38 % pour le corps des conseillers de tribunaux administratifs), mais ces écarts tendent à diminuer du fait de l'augmentation du nombre de lauréates aux concours d'accès à l'Ena ou à l'École Polytechnique. Par voie de conséquence, la part des femmes reste minoritaire dans les emplois à haute responsabilité, avec là encore de fortes disparités : 30 % de femmes sous-directrices en administration centrale, mais de 10 % de femmes nommées aux fonctions de préfet ou d'ambassadeur.

La fonction publique territoriale comptabilise un nombre important de femmes dans les cadres d'emploi de la catégorie A qui pourvoient aux emplois de direction (54,8 %). Elles représentent 18 % des emplois de direction (directeurs généraux de service, directeurs généraux adjoints et directeurs généraux des services techniques).

Dans la fonction publique hospitalière, les femmes représentent 55,3 % des personnels de catégorie A. Elles sont 37,9 % parmi les emplois de direction de la fonction publique hospitalière selon des situations très contrastées au regard de la parité : la part des femmes représente 50,4 % du corps de directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social, mais elle est seulement de 16,3 % au sein du corps des directeurs d'hôpitaux.

Des réflexions sont en cours pour améliorer cette situation et certaines initiatives sont prises. Déjà, la féminisation des jurys de concours a inauguré un changement. Des actions pour mieux concilier vie familiale et vie professionnelle voient également le jour : gardes d'enfants, flexibilité des horaires, aménagement des temps de vie, aide à la mobilité pour la formation professionnelle, etc.

³⁷ Cf. volume 1 du Rapport annuel de la fonction publique 2008/2009, Faits et chiffres, fiche thématique « Égalité professionnelle : encadrement supérieur dans les trois fonctions publiques », pp 519 à 530.

Par ailleurs, certains ministères mettent en place des démarches spécifiques pour faciliter le déroulement de carrière des femmes (*cf.* la présentation générale du projet global du plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein des ministères économique et financier, § 2.2.1.6 du présent rapport).

**Extrait du projet du plan d'action en faveur de l'égalité
professionnelle des femmes et des hommes
(ministères économique et financier)**

Favoriser l'accès des femmes aux emplois supérieurs : cette notion recouvre en administration centrale les emplois à partir de sous-directeur et dans les services déconcentrés les emplois qui ne sont pas accessibles par la voie d'un concours ou d'un examen professionnel. Cette définition exclut ainsi le niveau inspecteur principal.

Les données sur les parcours des cadres supérieurs des services déconcentrés montrent que plus le niveau hiérarchique est élevé et plus faible est la place des femmes. Pour leur part, les emplois de direction connaissent un taux de féminisation qui reste d'un niveau modeste, même s'il enregistre une petite progression dans les services déconcentrés (9,2 % en 2006 et 11,8 % en 2008) et connaît une légère augmentation en administration centrale (13,4 % en 2006 et 17,1 % en 2008).

Pour permettre l'accès des femmes aux emplois supérieurs, s'en remettre au seul effet mécanique de la progression démographique n'est pas à la hauteur de l'enjeu et une politique résolue s'appuyant sur des engagements mesurables et pris pour une certaine durée s'avère nécessaire.

Or, pour être mesurable, l'objectif doit être chiffré.

Il est donc convenu que chaque direction s'engage sur des objectifs de progression sur une période déterminée. Ces objectifs peuvent s'exprimer sous forme d'un seuil plancher (i.e pas moins de 30 % de postes d'un niveau donné occupés par des femmes), d'un taux annuel de progression ou de cibles à atteindre (i.e entre 40 % et 50 % pour chaque catégorie d'emplois). Comme la situation des femmes n'est pas identique selon les directions, c'est à chacune d'elles de déterminer la nature de son engagement à l'égard des différents emplois supérieurs dont elle a la responsabilité et de fixer la période couverte (trois à cinq ans).

Bien entendu, le fait de retenir ces objectifs ne peut, à lui seul, faciliter l'accès des femmes aux emplois supérieurs et atténuer les effets du « plafond de verre » qui freine la progression de leur carrière. Il doit s'intégrer dans une perspective plus large englobant les outils de la politique des ressources humaines en direction des cadres et prenant appui sur les autres mesures du plan en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

2.4 Mieux évaluer

2.4.1 La poursuite de l'expérimentation de l'entretien professionnel

L'expérimentation de l'entretien professionnel s'est poursuivie en 2009 avec toujours pour objectif, d'une part, de garantir aux fonctionnaires le bénéfice d'un entretien annuel avec leur supérieur hiérarchique direct, dont l'organisation et le contenu en font un instrument de management plus personnalisé que l'entretien d'évaluation prévu par le décret du 29 avril 2002 et, d'autre part, de renforcer le lien entre l'évaluation individuelle et les choix d'avancement, de promotion et de modulation indemnitaire de l'administration à l'égard de ses agents.

C'est la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique qui a autorisé les ministères, au titre des années 2007, 2008 et 2009 à se fonder sur un entretien professionnel en lieu et place de la notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Cet entretien, annuel et conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent, donne lieu à un compte-rendu. La valeur professionnelle, exprimée par le compte-rendu, est susceptible de donner lieu à l'attribution de réductions ou de majorations d'ancienneté pour accéder à un échelon supérieur. Elle est également prise en compte en matière d'avancement de grade, pour l'établissement des tableaux d'avancement. Enfin, le compte-rendu sert de fondement à la modulation du régime indemnitaire, lorsque celui-ci comprend une part variable établie en fonction de la manière de servir du fonctionnaire.

Treize ministères sont engagés dans l'expérimentation de l'entretien professionnel :

- 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 du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État ;
- le ministère de la Défense ;
- le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable, et de la Mer ;
- le ministère de l'Éducation nationale ;
- le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales ;
- le ministère de la Justice et des Libertés ;
- les services du Premier ministre ;

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- le ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique ;
- le ministère de la Santé et des Sports.

Les ministères qui avaient fait le choix d'une entrée progressive dans le dispositif en 2007 et 2008, en réservant le bénéfice de l'entretien professionnel à certains de leurs corps de fonctionnaires, ont depuis lors étendu le champ de l'expérimentation.

Ainsi, pour les **ministères économique et financier**, l'entretien professionnel qui avait, à l'origine, exclusivement concerné les corps des attachés d'administration, des traducteurs, des ingénieurs économistes de la construction et des ingénieurs mécaniciens électriciens, des ingénieurs des mines ainsi que le corps de catégorie A de la Direction générale des douanes et des droits indirects, s'applique, pour la période de référence 2009, à seize corps supplémentaires de catégories A, B et C³⁸.

Au **ministère de la Justice**, l'entretien professionnel s'applique désormais non seulement aux fonctionnaires de la protection judiciaire de la jeunesse mais aussi, à compter de l'année de référence 2009, aux fonctionnaires du ministère de la Justice et de la Grande chancellerie de la légion d'honneur appartenant aux corps des attachés, des conseillers techniques de service social, des assistants de service social, des secrétaires administratifs, des adjoints administratifs, des adjoints techniques, à l'exception des adjoints techniques de l'administration pénitentiaire³⁹. Les membres des corps des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel bénéficient également d'un entretien professionnel, à titre expérimental, pour la période de référence 2008-2009 (période comprise entre le 1^{er} juillet de l'année précédente et le 30 juin de l'année en cours)⁴⁰, tout comme les fonctionnaires régis par les statuts particuliers des corps du Conseil d'État et de la Cour nationale du droit d'asile à compter de la période de référence 2009⁴¹. Les corps des greffiers en chef et des greffiers des services judiciaires entreront dans l'expérimentation en 2011.

On notera, en 2009, l'entrée dans le dispositif **des ministères du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique et de la Santé et des Sports** qui y ont placé l'ensemble de leurs corps.

Seul le **ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche** n'a pas encore expérimenté l'entretien professionnel. Il prévoit toutefois son entrée dans le dispositif pour l'année de référence 2010.

Parmi ces ministères expérimentateurs, nombreux sont ceux qui ont choisi d'étendre le dispositif de l'entretien professionnel à leurs agents non titulaires :

³⁸ Cf. arrêté du 17 février 2010 modifiant l'arrêté du 24 décembre 2008 et annexes I et II de l'arrêté du 24 décembre 2008 modifié.

³⁹ Cf. arrêté du 17 juillet 2009.

⁴⁰ Cf. arrêté du 12 mai 2009.

⁴¹ Cf. arrêté du 26 mai 2009.

outre le ministère des Affaires étrangères et européennes, le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales ainsi que les services du Premier ministre, on peut citer le ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer ainsi que le ministère de la Justice, s'agissant des agents non titulaires employés dans les services déconcentrés de la protection judiciaire de la jeunesse⁴².

Enfin, il convient de souligner que l'effort accompli par les ministères lors du passage de la notation à l'entretien professionnel tant en matière d'information des agents et des gestionnaires RH que de formation des évaluateurs a été poursuivi tout au long de l'année 2009. L'intranet du ministère des Affaires étrangères et européennes dispense par exemple des informations détaillées sur la procédure et abrite une foire aux questions. Au ministère de l'Intérieur, outre l'organisation de trois sessions de formation de deux jours pour les nouveaux évaluateurs d'administration centrale sur le volet de la conduite d'entretien, on notera la mise en œuvre de formations d'initiative locale (préfectures, délégations régionales à la formation) autour de deux thèmes : la conduite de l'entretien et la réglementation et les enjeux de la réforme. 341 évaluateurs viennent ainsi s'ajouter aux 9000 évaluateurs d'ores et déjà formés.

2.4.2 Vers une pérennisation et une généralisation du dispositif

Le premier bilan de l'expérimentation établi au 1^{er} juin 2009 et présenté devant le Parlement et le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État s'est révélé positif et encourageant : en effet, l'entretien professionnel contribue à enrichir le dialogue entre le supérieur hiérarchique direct et ses collaborateurs, conforte le supérieur hiérarchique direct dans son rôle de manager de proximité et permet un suivi plus régulier et plus personnalisé de la carrière des agents. L'ensemble du dispositif (entretien et compte-rendu) permet une mesure plus juste et rigoureuse de la valeur professionnelle de l'agent.

Dans ce contexte, l'article 35 de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique est venu modifier les articles 55 et 55 bis de la loi du 11 janvier 1984 précitée afin, d'une part, de prolonger l'expérimentation de l'entretien professionnel pour les années de référence 2010 et 2011 (*cf.* article 55 bis) et, d'autre part, de pérenniser le système à compter du 1^{er} janvier 2012 et de le généraliser à l'ensemble de la fonction publique de l'État à compter de cette même date (*cf.* article 55). En effet, l'article 55 susvisé applicable à compter du 1^{er} janvier 2012 dispose que, « *par dérogation à l'article 1^{er} du statut général, l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires se fonde sur un entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique (...)* ».

⁴² Cf. arrêté du 21 juillet 2009.

Un décret d'application de l'article 35 précité a été publié en juillet 2010⁴³. Ce texte, relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, reprend dans sa globalité le dispositif de l'entretien professionnel expérimenté depuis 2007, tout en l'enrichissant et en lui apportant plusieurs assouplissements pour tenir compte des retours d'expérience des ministères expérimentateurs. Certains assouplissements seront par ailleurs applicables dès les années de référence 2010 et 2011 pour la fin de l'expérimentation, du fait d'une modification du décret du 17 septembre 2007. Le décret consacre également le lien entre la valeur professionnelle du fonctionnaire, appréciée dans le cadre de l'entretien professionnel et exprimée par son compte-rendu, et son déroulement de carrière. Enfin, le texte rappelle la possibilité du maintien, à titre dérogatoire, d'un système de notation pour apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Ce dernier devra être prévu par le statut particulier du corps concerné, après avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État. Enfin, on notera que s'agissant des fonctions publiques territoriale et hospitalière, ces dernières, en application des articles 76-1 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée et 65-1 de la loi du 9 janvier 1986 modifiée, ont mis en place une expérimentation de l'entretien professionnel similaire à celle de la fonction publique de l'État, pour les années de référence 2010, 2011 et 2012 pour la première et 2011, 2012 et 2013 pour la seconde.

L'expérimentation de l'entretien professionnel dans la fonction publique hospitalière

Dans les établissements publics sanitaires, sociaux et médico-sociaux, substituer à titre expérimental un compte-rendu d'entretien professionnel à la traditionnelle notation pour apprécier la valeur professionnelle des agents déroge au premier alinéa de l'article 65 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière et suspend temporairement l'application de l'arrêté du 6 mai 1959 relatif à la notation du personnel des établissements d'hospitalisation, de soins ou de cure publics.

L'article 65-1 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière habilite cette expérimentation pour une durée de trois ans, au titre des années 2011 à 2013 (dans les établissements de la fonction publique hospitalière, les personnels sont évalués au titre d'une année N durant cette même année).

Les personnels de direction, dont la notation a été supprimée au profit d'une évaluation, en 2005 pour les directeurs d'hôpital et en 2007 pour les directeurs des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, ainsi que les directeurs des soins, qui bénéficient du même régime à compter de 2010, sont exclus de fait du dispositif expérimental. Ces trois corps, gérés au niveau national, relèvent en ce domaine de l'article 65-2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière.

⁴³ Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État, JO du 31 juillet 2010.

Chaque établissement a la possibilité de s'engager ou non dans l'expérimentation, sur décision de son directeur et après avis du comité technique d'établissement. Tous les fonctionnaires, en dehors des exceptions citées, et tous les agents contractuels employés à durée indéterminée sont potentiellement concernés, mais l'établissement conserve la maîtrise de la définition de la population qui bénéficie de l'expérimentation tout comme, le cas échéant, celle du calendrier de montée en charge progressive du dispositif.

Le contenu de l'entretien professionnel est réglementé, le modèle de compte-rendu faisant l'objet d'un arrêté puisqu'il constitue un acte administratif opposable. Cet entretien porte principalement et obligatoirement sur :

- les résultats professionnels obtenus au regard d'objectifs préalablement fixés ;
- la détermination d'objectifs individuels, ainsi que de la contribution à apporter aux objectifs de la structure d'affectation pour l'année suivante ;
- la manière de servir, entendue au sens du « savoir être » de l'agent ;
- les compétences acquises au cours de l'expérience professionnelle, mesurées en référence aux savoir faire que recense, pour chacun des métiers, le *Répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière* ;
- le cas échéant, les aptitudes au management des agents qui occupent des fonctions d'encadrement ;
- les besoins de formation de l'agent, exprimés de manière synthétique au terme de l'entretien de formation institué par 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 ;
- les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent, en termes de carrière et de mobilité.

L'entretien professionnel est porteur de trois innovations principales de nature à améliorer l'évaluation et à en faire un véritable outil de gestion des ressources humaines, voire un instrument privilégié du management.

En premier lieu, dans ce dispositif, c'est au responsable hiérarchique direct qu'il reviendra de porter l'appréciation de la valeur professionnelle de l'agent, et non plus à l'autorité investie du pouvoir de nomination après avis du ou des responsables hiérarchiques directs. Ce changement majeur de perspective requiert au préalable une définition rigoureuse des lignes hiérarchiques et fonctionnelles au sein de l'établissement. S'il est favorable à la responsabilisation de l'encadrement de proximité, il demande aussi qu'un vaste effort de formation soit engagé.

En deuxième lieu, l'entretien professionnel porte autant sur les résultats obtenus par l'agent que sur les compétences qu'il démontre. Il faut rappeler que la culture de l'évaluation, et plus largement celle l'amélioration de la qualité, fait déjà partie intégrante du management des établissements de la fonction publique hospitalière, grâce aux démarches d'accréditation et de certification. Pour autant, cette culture se limite généralement à l'appréciation des moyens mis en œuvre et non pas à celle des résultats obtenus, à plus forte raison quand il s'agit de résultats individuels qui illustrent la promotion du management par objectifs.

Enfin, l'entretien professionnel est destiné à devenir un des moyens essentiels de la structuration des parcours professionnels, de la promotion interne et de la mobilité des personnels. En ce sens, son articulation avec l'entretien de formation revêt une importance toute particulière.

Promouvoir l'évaluation dans la fonction publique hospitalière doit inciter les établissements à clarifier leurs pratiques managériales, les doter d'un outil pour développer les compétences des équipes et valoriser la contribution individuelle et collective des agents.

L'évaluation de la faisabilité et de l'efficacité du nouveau dispositif d'évaluation que constitue l'entretien professionnel sera d'autant plus pertinente que beaucoup d'établissements se seront portés volontaires pour participer à son expérimentation. Localement, cette évaluation fera l'objet d'un rapport annuel devant le comité technique d'établissement. Au niveau national, l'agrégation et l'analyse des résultats seront présentés chaque année au Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière, ainsi que dans un rapport au Parlement avant le 31 juillet 2014.

2.5 Organiser, faciliter et accompagner la mobilité

Pour en savoir plus : se reporter à la fiche thématique 4.5 « Mobilité et promotion sociale des agents des ministères », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – 2009/2010.

La mobilité des fonctionnaires, qu'elle soit professionnelle ou géographique, est un des grands enjeux de la réforme de l'État, au cœur des engagements présidentiels pour la fonction publique.

Selon l'âge, le sexe, la fonction, la catégorie d'emploi, le ministère, la zone géographique, la nature des mobilités est variable⁴⁴.

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.

L'année 2009 fut une année charnière puisqu'elle a vu l'adoption de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique. Fruit d'une large concertation avec les partenaires sociaux et d'un intense débat devant le Parlement, la loi a été définitivement adoptée le 23 juillet et publiée au journal officiel le 6 août 2009.

⁴⁴ Cf. fiche thématique 3.5 « Mobilité et promotion sociale des agents des ministères », Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – Faits et chiffres – 2008/2009, pp 503-515.

2.5.1 La mise en place des conditions juridiques favorisant le développement de la mobilité et des parcours professionnels

La loi du 3 août 2009 répond à un diagnostic connu de longue date : d'une part, les rigidités et les cloisonnements auxquels se heurtent de nombreux agents souhaitant effectuer une mobilité et, d'autre part, les difficultés auxquelles se heurtent les employeurs publics pour utiliser ce levier afin de mieux répondre aux besoins du service public. Par ailleurs, la portée de la mobilité est limitée par de nombreux freins statutaires, indemnitaires mais également culturels. S'y ajoutent des pratiques de gestion très disparates, une faible valorisation des mobilités voire parfois une pénalisation dans le déroulement de carrière.

La loi du 3 août 2009 contient ainsi des innovations de plusieurs ordres ainsi qu'un certain nombre de solutions aux obstacles précités.

Ce texte a, en effet, pour ambition de redonner toute son effectivité au droit à la mobilité consacré par le statut général et d'offrir aux agents publics des perspectives professionnelles plus diversifiées. Il crée par ailleurs les conditions juridiques qui permettent d'assurer la continuité et l'adaptabilité du service et contient enfin des innovations permettant de moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

2.5.1.1 La loi du 3 août 2009 offre des garanties concrètes et novatrices aux fonctionnaires qui souhaitent évoluer dans leur vie professionnelle

La loi supprime ainsi les obstacles juridiques au détachement et à l'intégration entre corps et cadres d'emploi de même catégorie et de même niveau. Les fonctionnaires peuvent désormais solliciter un détachement dans tous les corps et cadres d'emplois comparables à celui auquel ils appartiennent sans que l'administration puisse leur opposer des dispositions des statuts particuliers de ces corps ou cadres d'emplois. En cas d'équivalence entre corps et cadres d'emplois, le détachement ou l'intégration directe peuvent être prononcés. En outre, la loi élargit les possibilités d'accès des militaires aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique et ouvre, pour la première fois, les corps de militaires aux fonctionnaires civils. Cette dernière, nécessitant des décrets d'application pour entrer en vigueur devrait conduire à une diversification des parcours intéressants tant pour les agents que pour administrations concernées.

Par ailleurs, la loi du 3 août 2009 crée des garanties concrètes au bénéfice des fonctionnaires souhaitant diversifier leur parcours professionnel en instaurant des outils novateurs tels que :

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- *la création d'un droit au départ en mobilité* : cette mesure permet à tout fonctionnaire bénéficiant de l'accord d'un organisme pour l'accueillir en son sein de quitter son administration d'origine sous la seule réserve des nécessités de service ou, le cas échéant, d'un avis d'incompatibilité rendu par la Commission de déontologie s'il s'agit d'un départ vers le secteur privé. Ce droit au départ vaut pour toutes les formes de mobilité sauf pour les mises à disposition et les mutations prononcées par la voie d'un tableau de mutation ;
- *le droit à intégration au-delà d'une période de cinq ans de détachement dans un autre corps ou cadre d'emploi* : l'administration ne peut plus renouveler le détachement d'un agent au-delà de cinq ans sans lui proposer l'intégration dans son corps ou cadre d'emploi d'accueil. Une telle intégration doit permettre à l'agent concerné de diversifier son nouveau parcours professionnel au sein de son corps ou cadre d'emplois d'accueil ;
- *la possibilité d'une intégration directe dans un autre corps ou cadre d'emplois* : cette disposition permet aux fonctionnaires d'être intégrés dans un autre corps ou cadre d'emplois que le leur, sans passer par la voie d'un détachement et ainsi de bénéficier instantanément de toutes les garanties de carrière applicables aux agents de ce nouveau corps ou cadre d'emplois.

La loi du 3 août 2009 offre également des outils concrets pour mieux reconnaître l'exercice d'une mobilité dans le déroulement de carrière et valoriser ainsi les agents ayant fait l'effort de diversifier leurs activités ou de changer d'environnement professionnel, en prenant en compte les avantages de carrière acquis en période de détachement. Ainsi, la loi aménage le principe de double carrière propre à la situation de détachement. Désormais l'administration d'origine peut prendre en compte un avancement obtenu au cours d'une période de détachement tout comme l'administration d'accueil peut reconnaître une promotion obtenue dans le corps ou le cadre d'emploi d'origine. Ainsi, le principe du plus favorable s'appliquera au moment de la réintégration, du renouvellement du détachement ou encore de l'intégration.

2.5.1.2 La loi du 3 août 2009 offre de garanties nouvelles pour les agents affectés dans un service en voie de réorganisation

Le texte crée également un dispositif d'accompagnement personnalisé protecteur pour les fonctionnaires de l'État confrontés à la suppression de leur emploi dans le cadre d'une opération de restructuration. L'objectif est que tout soit mis en œuvre pour que les agents, qui restent titulaires de leur grade, soient réaffectés dans les meilleures conditions sur un emploi correspondant à leur niveau de qualification et tenant compte de leurs aspirations professionnelles. De plus, une indemnité spécifique d'accompagnement à la mobilité est prévue pour les fonctionnaires concernés afin de leur garantir le

bénéfice de leur plafond indemnitaire en cas de mobilité exercée dans le cadre d'une opération de restructuration.

La loi offre un cadre juridique sécurisé aux transferts d'activités entre collectivités publiques, ainsi qu'entre collectivités publiques et organismes privés et garantit ainsi aux agents non titulaires concernés par ces opérations la reprise de leur contrat par l'organisme d'accueil et par conséquent la continuité de leur emploi.

Pour répondre aux premières questions des responsables RH, une circulaire du 19 novembre 2009 précise les modalités d'application de la loi du 3 août 2009. Elle a été diffusée à l'ensemble des ministères et mise en ligne sur le site de la DGAFP⁴⁵. Elle met tout particulièrement l'accent sur les dispositions d'application directe, c'est-à-dire les nouveaux droits à la mobilité, les mesures liées à l'accompagnement des mobilités, à la sécurisation des pratiques de recrutement et à l'assouplissement du régime de cumul d'activité.

Ainsi, l'année 2010 sera encore une année très importante en matière de mobilité. Première année d'application de la loi du 3 août 2009, elle permettra de tester les nouveaux outils créés et de faire évoluer les pratiques de mobilité. En la matière, la DGAFP aura un rôle particulièrement important d'expert et de facilitateur afin de permettre un fonctionnement aussi performant que possible des différents rouages de la mobilité des agents de la fonction publique.

2.5.2 Les principes fondateurs d'une politique de valorisation de la mobilité et des parcours professionnels

2.5.1.1 La mobilité se construit dans le respect de principes forts :

- la mobilité répond à une attente de l'agent et à un besoin du service ;
- la mobilité constitue une opportunité d'enrichissement et de progrès pour l'agent et pour le service ;
- la réussite d'une démarche de mobilité repose sur un partage de responsabilités : l'agent, acteur de son évolution professionnelle, l'encadrement « facilitateur » et le responsable des ressources humaines accompagnateur ;
- la lisibilité des règles relatives à la mobilité est, pour l'agent et le service, le gage d'une implication de chaque partie prenante dans l'évolution de la carrière de l'agent.

De ces principes découlent des axes de gestion de la mobilité dans les administrations et leurs établissements qui donnent du sens aux dispositifs et aux mesures mis en œuvre par les employeurs publics.

⁴⁵ http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/20091119_circulaire_mobilite.pdf

2.5.1.2 Quelques axes de gestion de la mobilité et des parcours professionnels

Ainsi tout au long de sa carrière, l'agent doit avoir la possibilité de changer d'emploi ou de métier, dans la perspective d'une amélioration de sa situation ou d'une réponse adaptée à ses attentes, au sein de son administration et de son administration vers une autre, au sein d'une fonction publique et d'une fonction publique à l'autre.

Chacune des parties prenantes doit pouvoir y trouver la meilleure satisfaction possible de ses intérêts

- pour l'administration, pourvoir des postes exigeants en compétences et bénéficier des apports de la diversité de cultures professionnelles ;
- pour l'agent, bénéficier de postes correspondant à son projet professionnel et exercer le métier qui l'intéresse.

L'agent est un acteur à part entière dans le dispositif de la mobilité, en répondant aux offres d'emploi, en prenant la responsabilité de ses choix de postes, en valorisant son propre parcours.

Il doit pouvoir bénéficier de mesures d'accompagnement aux différentes étapes de son parcours, lors des réorganisations de services pour faciliter sa réorientation et tout au long de sa carrière, pour élaborer et réaliser son projet professionnel.

La mobilité est un acte de recrutement qui repose pour beaucoup sur la définition des compétences requises sur le poste et sur le choix d'un candidat répondant au profil recherché.

Le dialogue et le travail partagé entre les agents, les cadres, les responsables des ressources humaines et les représentants du personnel s'imposent pour réussir le défi que pose la mobilité.

2.5.1.3 La mise en œuvre ou le développement de dispositifs nouveaux visent à mieux valoriser dans la gestion de la carrière de l'agent les périodes de mobilité et les compétences acquises à travers celle-ci et tout au long du parcours professionnel.

Certaines démarches sont déjà engagées en ce sens par les ministères, depuis la définition d'une politique de gestion des carrières en adéquation avec les besoins qualitatifs et quantitatifs tels qu'ils ressortent des plans de gestion prévisionnelle des ressources humaines, jusqu'à la professionnalisation de l'entretien de recrutement pour l'ensemble des acteurs de la mobilité (responsable des ressources humaines, conseiller mobilité-carrière et cadre recruteur), en passant par le développement de l'information à destination des agents sur les emplois, les métiers, les règles et pratiques de gestion internes.

Les directions ministérielles des ressources humaines se dotent progressivement de structures dédiées au conseil et à l'orientation ou adaptent les dispositifs existants pour répondre aux besoins nouveaux des services et des agents. La gestion personnalisée et la fonction de conseil en mobilité-carrière se mettent ainsi en place durablement dans les processus de GRH.

Pour faciliter la professionnalisation des agents en charge de la fonction de conseil en mobilité-carrière (CMC) et organiser l'échange de bonnes pratiques, le réseau interministériel des CMC a été constitué et fonctionne depuis le début de l'année 2009. Il tient deux réunions plénières par an et conduit en sous-groupes des travaux autour de questions relatives à la formation des CMC, la charte de la mobilité dans la fonction publique ou l'animation du marché de l'emploi public.

Une décision de recrutement doit pouvoir être motivée par référence aux compétences et au profil du candidat, retenu ou non, d'où la nécessité de systématiser la rédaction et la diffusion de fiches de poste en lien avec le référentiel des métiers. Le travail de définition de passerelles entre les métiers sera poursuivi par la DGAFP en établissant des correspondances entre les emplois des répertoires des métiers de la fonction publique de l'État (Rime), de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière voire du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME).

Les outils de la formation viennent compléter le dispositif en accompagnant l'agent dans l'exercice de nouvelles fonctions, en lui permettant d'actualiser ou de développer les compétences nécessaires à la tenue de son poste, en préparant sa mobilité, en l'aidant à se réorienter.

L'élaboration de chartes internes définissant les règles de mobilité ayant cours dans l'organisation est en voie de développement et s'inscrit dans ce double objectif de transparence et d'accompagnement (*cf.* la charte mobilité en administration centrale des ministères économique et financier ci-contre).

L'entretien professionnel annuel est donc au cœur du dispositif, il contribue, avec l'entretien de carrière et le bilan de carrière, à la lisibilité des parcours et constitue un moment d'échange privilégié sur les aspirations de l'agent ainsi que sur les besoins ou les évolutions du service.

La Charte de mobilité en administration centrale (ministères économique et financier)

La mobilité est un atout pour l'agent. Elle lui permet d'accroître et de valoriser ses compétences, de diversifier son expérience professionnelle et de donner une dynamique à sa carrière. C'est aussi un atout pour l'employeur, en lui permettant de disposer des bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

La présente Charte vise à préciser les règles inhérentes à la démarche de mobilité.

Elle s'applique aux fonctionnaires et aux agents sous contrat à durée indéterminée de l'administration centrale des ministères économique et financier dans le respect de la Charte pour la promotion de l'égalité dans la fonction publique du 2 décembre 2008⁴⁶.

La mobilité, c'est le moyen de diversifier son expérience, d'acquérir de nouvelles compétences, de découvrir de nouvelles sphères professionnelles. C'est une opportunité. C'est aussi un droit.

Décider de son parcours professionnel

La mobilité, c'est le moyen de diversifier son expérience, d'acquérir de nouvelles compétences, de découvrir de nouvelles sphères professionnelles. C'est une opportunité. C'est aussi un droit.

Article 1 Tout agent a le droit de changer de poste, pour une mobilité directionnelle, ministérielle, interministérielle ou inter fonctions publiques.

Savoir bouger aux moments clés de sa carrière

La mobilité, c'est aussi saisir les moments clés pour donner un nouvel élan à sa carrière.

Article 2 Une durée minimale et une durée maximale souhaitables d'occupation sur le poste sont indiquées sur chaque fiche de poste.

Article 3 La mobilité est recommandée lorsque la durée maximale indiquée est atteinte ainsi que lors d'un avancement de grade. La mobilité est obligatoire en cas de promotion de corps, sauf cas particuliers⁴⁷.

⁴⁶ La présente charte ne s'applique pas :

- aux agents des corps techniques (d'administration centrale ou du réseau) gérés par la DGCIS ;
- aux agents issus des corps gérés par la DGTPE (conseillers et attachés économiques)

Ces agents bénéficient de règles de mobilité et de recrutement spécifiques qui leur restent applicables.

⁴⁷ À titres d'exemples proximité de l'âge de la retraite ; arrivée récente sur un poste ; reconfiguration récente du poste ; prise en compte des contraintes familiales et/ou géographiques pour les agents en province.

Échanger avec son manager

Un changement de poste se prépare en amont. Aborder la mobilité de manière anticipée c'est favoriser une mobilité réussie. C'est pourquoi, il est important d'échanger régulièrement avec son manager sur les perspectives de mobilité.

Article 4 Au cours de l'entretien annuel, le manager et l'agent abordent ensemble ses perspectives de mobilité et de déroulement de carrière.

Article 5 L'agent informe son manager de sa démarche de mobilité.

Article 6 Le service émet un avis sur la demande de mobilité de l'agent.

Connaître les règles du jeu

La mobilité s'effectue en toute confiance, dans le respect de règles de transparence.

Article 7 Tout poste à pourvoir fait l'objet, *a minima*, d'une publicité sur l'intranet ministériel.

Article 8 L'examen des candidatures des agents d'administration centrale est prioritaire sur celui des candidatures externes.

Bénéficiaire d'un accompagnement par des spécialistes RH

Une mobilité ne s'improvise pas. Pour avancer dans sa réflexion, il est important d'être conseillé par des spécialistes RH tout au long de sa carrière.

Article 9 Un accompagnement à la mobilité est accordé à tout agent qui en fait la demande. À l'initiative de la Direction des ressources humaines, il peut être systématique à certaines étapes du parcours professionnel. D'autres dispositifs d'accompagnement tels qu'une revue annuelle des cadres au sein de chaque direction ou service, un entretien de carrière avec le manager en liaison avec le responsable RH de proximité après cinq ans d'activité dans l'administration et un bilan de carrière conduit par la Mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels (MS3P) après quinze ans de fonctions, permettent également de valoriser la mobilité au cours de la carrière.

Pouvoir accéder à des postes aux contours bien définis

Un recrutement réussi repose pour une part importante sur une coopération étroite entre les managers et les responsables RH de proximité et une définition précise des compétences requises.

Article 10 Le manager rédige la fiche de poste sur lequel il souhaite recruter en précisant en particulier les compétences attendues.

Article 11 Le responsable RH de proximité centralise les candidatures et s'assure que les profils des candidats correspondent aux attentes du manager.

Article 12 Chaque agent est systématiquement informé des suites réservées à sa candidature quelles qu'elles soient.

Réussir sa mobilité

Changer de fonction comporte une part d'inconnu qui ne doit pas freiner la démarche de mobilité de l'agent. Un accompagnement est nécessaire pour optimiser sa prise de poste.

Article 13 Toute prise de poste fait l'objet d'un accompagnement par le responsable RH de proximité conformément aux dispositions de la charte d'accueil, notamment s'agissant des formations indispensables à l'exercice des nouvelles fonctions de l'agent.

Article 14 Toute mobilité fait l'objet d'un entretien entre le manager et l'agent trois mois après la prise de poste. Le responsable RH de proximité peut y être associé à la demande de l'agent. En cas de difficultés majeures rencontrées sur le poste, une nouvelle mobilité sera proposée à l'agent par le responsable RH de proximité ou le conseiller mobilité de la DRH.

2.5.3 Mettre en place une démarche de parcours professionnel

La recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins du service en terme d'emploi et les perspectives et le profil de l'agent, et ce tout au long de sa carrière professionnelle, est la finalité de la démarche de parcours professionnel. S'il est reconnu que l'agent doit être acteur de son propre parcours, de chercher à enrichir ses compétences et à diversifier ses expériences, l'administration doit quant à elle, pour être en mesure de motiver et de répondre aux attentes de ses agents, mettre également en place des outils permettant de mettre en œuvre un telle démarche.

2.5.3.1 Les conseillers mobilité-carrière

Le contexte des réorganisations de l'administration de l'État (tant qu'au niveau central que local) et les incidences de ces changements sur les emplois ont conduit les ministères à se doter progressivement de structures dédiées au conseil et à l'orientation des agents. Certaines administrations (MEEDDM, MIOMCT, MAAP) 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, la DGAFP a publié fin 2008 une guide méthodologique⁴⁸ se présentant comme une boîte à outil utilisable par les administrations.

⁴⁸ Guide méthodologique, « Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État », collection Ressources humaines, DGAFP, novembre 2008.

Les conseillers mobilité-carrière ont pour principaux objectifs, en relation avec les services de proximité, le suivi des mobilités et des compétences ainsi que la conduite d'entretiens auprès des agents, et prioritairement auprès des cadres.

Un réseau interministériel de conseillers mobilité-carrière, piloté par la DGAFP, a été créé sur la base des préconisations du guide méthodologique précité.

Les travaux se sont poursuivis en 2009 pour professionnaliser les CMC, notamment au travers de l'École de la GRH (cf. § 4.3.2.3 du présent rapport).

Panorama du dispositif des conseillers mobilité-carrière (CMC) dans les ministères et des actions conduites (extrait des schémas stratégiques de ressources humaines ministériels 2010).

Au **ministère des Affaires étrangères et européennes**, dans l'objectif d'accompagner et d'encourager les mobilités, les fonctions de conseillers mobilité-carrière sont réparties entre plusieurs entités :

- un ambassadeur thématique, chargé de la mobilité externe des cadres supérieurs ;
- le bureau de la mobilité de la direction des ressources humaines, compétent pour les mobilités sortantes et entrantes. Il assure en outre la gestion de la mobilité entrante. Ce bureau est l'interlocuteur de toutes les catégories d'agents titulaires et assimilés concernés par la mobilité ;
- la cellule de reclassement des agents contractuels qui accompagne leur parcours professionnel à l'expiration de leur contrat.

L'objectif de ces entités consiste à :

- établir des partenariats avec plusieurs organismes extérieurs (administrations, entreprises) afin d'étendre les possibilités de mobilité des agents ;
- préparer le retour des mobilités, en maintenant un lien continu avec les agents du département, via, notamment, la lettre info-mobilité et la journée de mobilité organisée chaque année ;
- organiser à échéance régulière des groupes de travail afin d'évaluer les pratiques et de disposer d'une information sur tous les aspects juridiques des mobilités (évolution des positions statutaires afférentes, règles déontologiques ...).

Les personnels chargés des carrières et des affectations de chacun des agents titulaires et assimilés intègrent dans leurs activités certaines des fonctions de CMC (accompagnement personnalisé des parcours et projets professionnels et constitution des viviers).

Les **services du Premier ministre** ont développé des outils d'encadrement et d'accompagnement à la mobilité interne ou externe, en particulier par :

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- *la constitution d'une mission d'aide à la mobilité*, qui composée de deux agents de catégorie A expérimentés, assure une gestion plus individualisée des carrières, fondée sur l'information, le conseil et l'accompagnement des agents qui souhaitent un développement nouveau de carrière. Le dispositif de publication des postes vacants donne la priorité à la mobilité interne et au recrutement de personnes handicapées (une diffusion sur l'intranet et la transmission aux associations d'insertion précèdent d'une dizaine de jours la mise en ligne sur la bourse interministérielle de l'emploi public). Cette mission est particulièrement nécessaire pour le « retour » d'agents eu égard à la réduction du périmètre administratif des SPM ;
- *la mise en place d'une formation « valoriser ses compétences et préparer sa mobilité »*. Cette formation, destinée aux agents et assurée par un prestataire extérieur, comporte trois modules : présenter son CV, répondre à une fiche de poste, se préparer à un entretien de recrutement.

En 2009, la **Direction générale de l'aviation civile (DGAC)** a mis en place, au sein de la Mission Gpeec - Encadrement de la sous-direction des personnels, trois conseillers mobilité-carrière.

L'organisation retenue pour leur périmètre d'intervention est un découpage régional, afin de favoriser les mobilités par grand bassin d'emploi : région sud-est, région sud-ouest et région parisienne/ouest/est.

Des rencontres avec les services qui prennent la forme de « revues de services et de cadres » ont commencé au cours de l'été 2009. Les personnels concernés sont les cadres, avec, comme cible prioritaire, ceux assurant des fonctions d'encadrement et des fonctions transverses, les experts identifiés de tous les corps, aussi bien techniques qu'administratifs et les opérationnels et autres agents souhaitant occuper des fonctions d'encadrement.

Les « revues de service » ont pour objectif notamment de connaître, pour le court terme, les perspectives d'évolution des structures et d'identifier les mouvements de cadres envisagés dans l'année à venir et les départs à la retraite dans les cinq ans concernant tous les agents.

Les « revues des cadres » permettent la connaissance qualitative des compétences des agents, en distinguant la valeur « travail », appréciée par rapport à la manière de tenir le poste actuel, de la valeur « potentiel », aptitude à exercer des fonctions de nature différente ou de niveau supérieur pour le prochain poste envisageable. Ainsi, au fil de ces revues, un vivier des agents les plus prometteurs est constitué par la Mission Gpeec-encadrement.

Au **ministère de la Justice**, la démarche « orientation et conseil de carrière » a pris de l'ampleur en 2009. Elle s'est ainsi généralisée à l'ensemble des directions du ministère et a été notamment consolidée à la direction des services judiciaires (magistrature et personnels des greffes) et au service de

l'administration centrale en charge des ressources humaines, dans lequel la structure dédiée est principalement centrée sur les personnels de catégorie A/A+, mais répond également aux sollicitations des autres catégories de personnels affectés en administration centrale.

Le **ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche** a mis en place le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) qui fusionne plusieurs réseaux préexistants. Il est organisé en dix missions territoriales interrégionales, dont une pour l'Outre-mer et une mission en charge des administrations centrales et de l'international et est composé d'une trentaine d'ingénieurs et inspecteurs généraux. Chaque agent du ministère, quelle que soit sa catégorie et son affectation, peut bénéficier d'un accompagnement personnalisé par son IGAPS. Cet accompagnement concerne les choix de carrière, les souhaits de mobilité et plus généralement un suivi du parcours et du projet professionnel. L'intervention des IGAPS peut également être réalisée pour accompagner les mobilités d'agents dont le métier est en perte de vitesse. L'IGAPS rencontre alors la personne concernée, identifie avec elle les fonctions vers lesquelles elle souhaite s'orienter, réalise, toujours avec elle, une analyse des compétences qu'elle détient et des compétences qu'elle doit acquérir pour s'orienter vers un nouveau métier. L'IGAPS doit également, en lien avec les directeurs des services, identifier le poste sur lequel la personne pourrait effectuer sa mobilité.

C'est alors le délégué régional à la formation continue qui prend le relais en définissant, avec l'agent, un parcours de formation adapté, là encore sur la base d'une analyse approfondie des besoins individuels. L'agent peut alors s'engager dans un processus de formation, voire dans un véritable parcours de professionnalisation et d'apprentissage d'un nouveau métier.

La **mission interministérielle Travail/emploi** s'est dotée d'une cellule d'accompagnement des mobilités et des parcours professionnels (CPP) en administration centrale en juin 2008. Composée d'une conseillère mobilité-carrière (cat. A / conseillère d'administration) et d'une assistante RH (cat. B / secrétaire administrative), elle assure un accompagnement individuel du parcours professionnel des agents de catégorie A et A+ (attachés d'administration, corps de l'inspection du travail, administrateurs civils, contractuels) en fonction en administration centrale et en mobilité externe, selon un principe de volontariat et de confidentialité.

L'accompagnement individuel de la CPP est également proposé chaque année aux lauréats du principalat d'attaché, que ceux-ci soient en fonction en administration centrale ou dans les services déconcentrés (Direccte), ou en mobilité externe.

Une diversification de l'offre de service de la CPP est prévue, dans un cadre expérimental en 2010 avec :

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- d'une part, la mise en place d'ateliers collectifs parcours professionnels en administration centrale. Ces ateliers visent la constitution pour chaque agent qui suivra le stage d'une « boîte à outil parcours professionnel personnalisée » mobilisable aux différentes étapes de sa démarche de mobilité ;
- d'autre part, l'ouverture de l'accompagnement individuel aux agents de catégorie A des services déconcentrés de trois régions.

Pour accompagner l'évolution professionnelle des agents et faciliter leur mobilité, le **ministère de la Défense** s'est doté, en mars 2009, d'une structure de conseil de carrière pour ses personnels civils, le pôle conseil de carrière et parcours professionnels (CCPP) au sein de la direction des ressources humaines. L'objectif principal de cette nouvelle structure est d'aider les cadres qui le souhaitent à se dote d'un projet professionnel et à les accompagner dans sa réalisation.

Les prestations ainsi développées dans un premier temps pour les personnels civils de catégorie A vont s'étendre progressivement aux autres catégories de personnels grâce à la mise en place d'un réseau des conseillers de carrière au sein des huit centres ministériels de gestion (CMG) en région.

Animé par le pôle CCPP, ce réseau ministériel des conseillers de carrière permettra également de développer une dynamique de mobilité locale en lien avec les conseillers carrière et mobilité des plates-formes régionales interministérielles.

La direction des ressources humaines du **ministère de la Santé, Solidarité, Jeunesse et Sports**, dispose d'un bureau de l'accompagnement des carrières comprenant une équipe de sept conseillers mobilité-carrière aptes à la conduite d'entretiens et à l'analyse des profils. Le bureau a vocation à recevoir la totalité des agents de l'administration centrale (hors encadrement supérieur et administrateurs civils qui sont suivis par la mission de l'encadrement dirigeant et supérieur). Ce bureau a pour objectif de contribuer à la mise en place de deux réseaux de conseillers mobilité-carrière en région, au sein des DRJSCS et au sein des ARS. Il en assurera l'animation. Pour leur part, les plateformes interministérielles RH des préfectures de région assureront la coordination locale.

La mise en place d'un espace Mobilité-carrière a été initiée au **ministère de la Culture et de la Communication** avec la définition en octobre 2008 d'un emploi fonctionnel de directeur de projet chargé de créer les procédures et les outils de la mobilité fonctionnelle, structurelle et géographique et d'en réunir les moyens. Le directeur de projet, chef de la mission Mobilité-carrière, a opéré le recrutement progressif de quatre conseillers mobilité-carrière et d'une assistante au support et au recrutement (dernier trimestre 2009).

La montée en charge de la mission mobilité a suivi le développement de son écho parmi les agents désireux de réaliser une mutation ou un changement

d'affectation mais s'est faite également en raison de la sollicitation plus grande de la mission à l'occasion des événements de réorganisation de l'administration centrale du MCC dans le cadre de la RGPP. La mission mobilité-carrière s'est ainsi imposée comme un facilitateur des redéploiements de personnels et comme un partenaire des services pour leur réorganisation et le maintien en leur sein des compétences opérationnelles critiques. Depuis janvier 2010, la mission mobilité est intégrée au département du recrutement, de la mobilité et de la formation (RMF).

La cellule emploi-mobilité-carrière, créée pour accompagner la réorganisation de l'administration centrale **du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche**, va se transformer en « Mission de conseil en mobilité et parcours professionnel » et étendre son périmètre d'action aux agents des services centraux du MEN.

Le processus d'accompagnement, largement expérimenté avec les agents du MESR, utilise les outils conçus dans le cadre des groupes de travail interministériels animés par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et les bonnes pratiques diffusées par le réseau des conseillers mobilité-carrière (CMC) des services centraux. Par ailleurs, cette Mission, largement axée dès son origine, sur la recherche et l'offre de postes en externe, permettra aux agents qui le souhaitent d'enrichir leur parcours grâce à des mobilités diversifiées, interministérielles et inter fonctions publiques.

2.5.3.2 Les emplois « passerelles »

Pour mieux appréhender les aires de mobilités, certaines administrations envisagent parfois de définir des emplois-passerelle. La notion de parcours professionnels laisse en effet entendre la possibilité de formaliser des passerelles entre les emplois et les métiers et ainsi de « tracer » le passage d'un emploi ou d'un métier à l'autre. L'objectif est de passer d'une politique informelle de parcours professionnels à une vision plus transparente des connexions entre les emplois.

Toutefois, cette approche « mécanique » n'a de sens que si elle s'inscrit, elle-même, dans une gestion personnalisée en laissant toute sa place à l'entretien entre l'agent et l'employeur.

Elle doit être aussi présentée comme un moyen d'orienter les recherches vers des emplois accessibles sans préjuger de la faisabilité statutaire ou budgétaire du mouvement.

Le principe repose sur la définition d'aires de mobilité qui mettent en relief, à travers les compétences requises sur les emplois :

- de passerelles dites « éloignées » avec, par exemple et par convention, une compétence commune ;

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- de passerelles dites « moyennes » avec deux compétences communes ;
- de passerelles dites « fortes » avec trois compétences communes.

Cet exercice exige l'existence d'un référentiel des métiers à jour. Il est réalisé à partir des compétences libellées en termes identiques dans les différents référentiels ou dans les fiches d'emplois.

2.5.3.3 Le marché de l'emploi

Pour les services de l'État et au niveau national, une bourse interministérielle de l'emploi public est en ligne à l'adresse www.biep.gouv.fr depuis le mois de juin 2008. Elle propose des postes vacants pour les services de l'État (ministères, services déconcentrés, établissements publics, juridictions ou autorités indépendantes).

La BIEP est ouverte à l'ensemble des agents des trois fonctions publiques (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. Depuis septembre 2009, elle propose également des offres de stages.

En deux ans, ce sont près de 20 000 offres d'emplois qui ont été proposées à la mobilité interministérielle par environ 500 recruteurs publics. Le site a également été consulté par près de 4 millions de visiteurs uniques.

La BIEP est devenue le support privilégié des campagnes de recrutements ministérielles, mais aussi interministérielles. Par exemple, les ministères de l'Intérieur, de la Santé ou de la Culture 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. Certains postes d'encadrement supérieur sont également obligatoirement publiés sur la BIEP⁴⁹.

Outre les annonces de postes vacants, la BIEP propose sept espaces informatifs sur les autres bourses d'emplois publics, l'international, le handicap, l'emploi contractuel, l'encadrement supérieur, le recrutement ou les stages dans la fonction publique.

La bourse interministérielle de l'emploi public est ainsi 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.

⁴⁹ Les vacances de postes d'encadrement supérieur (sous-directeurs, chefs de service, experts de haut niveau et directeurs de projet) doivent être obligatoirement publiées au JO et sur la BIEP (Décret du 19 novembre 1955 modifié par le décret du 27 novembre 2009). Il en est de même pour les postes de directeurs et directeurs adjoints de l'administration territoriale de l'État (DATE) (Décret du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État).

Parallèlement à la BIEP, et 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, les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) ont développé 22 bourses régionales interministérielles de l'emploi public (BRIEP). Ces bourses ont progressivement été mises en ligne à partir d'octobre 2009. À ce jour, ce sont près de 1500 offres qui ont été publiées.

Complément régional de la BIEP, dont elles ont adapté la solution technique, les BRIEP proposent des annonces des services déconcentrés et de nombreux établissements publics. Elles sont également ouvertes à la publication d'offres de postes des autres fonctions publiques contribuant ainsi au développement d'un véritable marché de l'emploi régional.

Enfin, à la suite du comité interministériel pour l'Outre-mer du 6 novembre 2009, des bourses de l'emploi public locales vont être développées dans les départements d'Outre-mer. Ces bourses pourront proposer des offres des trois fonctions publiques, facilitant ainsi le développement de véritables parcours professionnels pour les agents en fonction dans ces départements. Elles auront également pour objet de développer l'attractivité des carrières Outre-mer pour les agents en fonction en France métropolitaine.

Dans ce contexte, la Polynésie française a mis en ligne début mai 2010 une bourse locale d'emploi. Ce site proposera des offres de postes vacants dans les trois fonctions publiques ainsi que de l'information destinée aux agents sur les démarches de mobilité.

La bourse régionale interministérielle de l'emploi public en Provence-Alpes-Côte d'Azur (www.paca.biep.gouv.fr).



Bienvenue sur le site de la Bourse régionale interministérielle de l'emploi public en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Places vagues du Secrétariat Général pour les Affaires Régionales de l'Outre-Mer-Côte d'Azur, la plateforme régionale d'appui administratif à la gestion des ressources humaines contribue à la réalisation au niveau territorial de consultations de haut niveau au profit de l'État et propose à ce titre un espace d'interaction des chefs de services déconcentrés et des responsables de bourses, pour notamment se solliciter au regard de pléthore et de gestion des SI des entreprises.

Elle s'inscrit dans le dispositif pluri-étape d'accompagnement à la réforme de la GEP dans la fonction publique de l'État, en favorisant la mobilité intercommunale, la professionnalisation et la polyvalence des agents de la gestion, sa mise en place est un acte supplémentaire de réussite et de facilitation de la mise en place des nouvelles directions territoriales de l'État.

Elle représente un nouvel espace de dialogue et de mutualisation des meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines interministérielle locale.

Recherche une offre	Les 10 dernières offres publiées
<p>Vous pouvez consulter les propositions de postes</p> <ul style="list-style-type: none">en sélectionnant les offres selon les critères de recherche que vous souhaitezen parcourant l'ensemble des offres disponibles <p>Sans recherche :</p>	<p>Révisitez ici la liste des 10 dernières offres publiées en ligne.</p> <ul style="list-style-type: none">• Technicien de recherche en santé publique 04/06/2010• Assistant en techniques d'entretien des locaux publics 04/06/2010• Agent de maintenance 04/06/2010• Assistant de recherche biomédicale 04/06/2010• Assistant en travaux de bureau et courrier 04/06/2010• Technicien d'entretien et d'administration, systèmes 04/06/2010• Technicien en production et administration, systèmes 04/06/2010• Agent technique en travaux publics et travaux 04/06/2010• Assistant en techniques techniques et techniques 04/06/2010

www.RDVemploipublic.fr**La bourse d'emploi du CIG petite et grande couronne
en région Ile-de-France**

Dans la fonction publique territoriale, les centres interdépartementaux de gestion de la fonction publique territoriale de la petite couronne (CIG petite couronne) et de la grande couronne (CIG grande couronne) ont mis en ligne en mars 2010 le site « emploi et mobilité ».

Plus de 2800 offres d'emploi diffusées. Le logiciel Bourse de l'emploi permet de procéder aux déclarations de création et de vacance d'emploi des collectivités locales implantées dans le secteur du CIG petite et grande couronne et de les diffuser gratuitement.

Afin de faciliter les recrutements, les conseillers emploi du service « bourse de l'emploi » peuvent également proposer des candidatures répondant aux attentes des employeurs locaux.

Près de 1700 demandes d'emploi déposées. Le logiciel Bourse permet également aux employeurs locaux de disposer d'un vivier de candidats en recherche d'emploi.

Un premier bilan après un an d'existence. « RDV emploi public » sert aussi à communiquer, auprès du CIG, les nominations dans les emplois que les employeurs locaux ont déclaré vacants.

Dans une version 2, le CIG souhaite recueillir des informations relatives aux domaines d'activité et aux métiers, en adéquation avec le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT. Ces données lui permettront d'affiner la connaissance des emplois territoriaux de la petite couronne, de qualifier les flux d'agents, de mieux connaître les volumes de recrutement et les profils recherchés. Ces informations permettront également d'établir un bilan de la situation de l'emploi territorial sur le territoire de la petite couronne (article 23 de la loi du 19 février 2009).

Bourse d'emplois Hospimob (fonction publique hospitalière)

La publication nationale des « postes vacants » par les établissements publics de santé est obligatoire depuis la loi du 9 janvier 1986 relative à la fonction publique hospitalière (FPH), et depuis 1998 pour les établissements sociaux et médico-sociaux.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, l'ancien service minitel 3615 Hospimob qui assurait de manière parcellaire cette publication de postes, est remplacé par une interface web accessible à l'adresse suivante : www.hospimob.fr.

La publication des offres d'emplois, qui portent sur 201 métiers de toutes catégories, est assurée par chacun des établissements concernés. Les vacances d'emploi sont affichées tant que le poste est disponible : au-delà de 30 jours et dans l'hypothèse où le poste n'est toujours pas attribué, l'annonce est retirée du site, pour la parution éventuelle d'un avis de concours.

Comme pour la BIEP, des extractions seront à disposition par corps, par métiers et par structure employeuse.

La DGOS dispose par ailleurs d'outils de gestion spécifiques pour les attachés d'administration hospitalière et l'encadrement supérieur (praticiens hospitaliers, directeurs d'hôpital et directeurs d'établissements sanitaire, social ou médico-social) qui sont recrutés par concours : ces concours sont en effet centralisés au niveau du Centre national de gestion de la FPH. Cette information complète strictement celle obtenue via l'enquête « Bilan des recrutements » réalisée par la DGAFP.

Le recours à Hospimob, équivalent de la BIEP pour la FPH, permettra ainsi de dénombrer les démarches actives de recherche de candidats autres que les concours.

2.6 Développer les compétences

2.6.1 La politique d'adaptation des compétences dans le cadre de la RGPP

Un dispositif personnalisé de réorientation professionnelle pour les fonctionnaires de l'État dont l'emploi est susceptible d'être supprimé dans le cadre d'une restructuration découlant de la RGPP est introduit dans le dispositif de la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique (article 7). L'objectif poursuivi est que tout soit mis en œuvre pour que l'agent, qui reste titulaire de son grade, soit réaffecté dans les meilleures conditions dans un emploi correspondant à son niveau de qualification et à ces compétences. Cet accompagnement individuel se traduira par un projet personnalisé d'évolution professionnelle (PPEP).

Le projet personnalisé d'évolution professionnelle, selon le projet de décret, comporte notamment :

- les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent ;

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- les types d'emplois, d'activités et de responsabilités auxquels le fonctionnaire concerné est susceptible d'être candidat ou qui peuvent lui être proposés ;
- les actions d'orientation, de formation, d'évaluation, de validation des acquis de l'expérience professionnelle, (VAE) destinées à favoriser la réorientation du fonctionnaire ;
- les actions d'accompagnement mises en œuvre par l'administration ainsi que l'identité du responsable en charge du suivi individualisé du fonctionnaire pendant cette période ;
- les engagements réciproques du fonctionnaire et de l'administration pendant cette période.

Pendant cette période, l'agent restera affecté dans son emploi, tout en se préparant à son poste futur. L'administration aura l'obligation de lui proposer un nouveau poste correspondant à son grade et à son projet personnalisé et de l'accompagner dans son évolution professionnelle. La situation de réorientation professionnelle prendra fin quand l'agent sera affecté sur son nouvel emploi. Dans des conditions strictement encadrées par la loi (décret d'application à venir), si l'agent vient à refuser successivement au moins trois offres d'emploi « *fermes et précises correspondant à son grade et son projet personnalisé d'évolution professionnelle, et tenant compte de sa situation de famille et de son lieu de résidence habituel* », l'administration aura la possibilité de le mettre en disponibilité d'office ou, le cas échéant, à la retraite.

2.6.2 La période de professionnalisation

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 institue la période de professionnalisation. Cet outil, destiné à accompagner les requalifications et les réorientations professionnelles, voire la reprise d'activité après une interruption de carrière, consiste en une période d'une durée maximale de six mois comportant une activité de service et des actions de formation en alternance. Les différents éléments du dispositif sont précisés (objectif, bénéficiaires - fonctionnaires, agents non titulaires, ouvriers d'État -, mise en œuvre et conséquences) par une circulaire du 31 juillet 2009.

L'objectif de la période de professionnalisation est de « prévenir les risques d'inadaptation des fonctionnaires à l'évolution des méthodes et des techniques et de favoriser leur accès à des emplois exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des qualifications différentes.

Elle s'appuie sur quatre grandes phases :

- le volet « orientation », première étape qui vise à identifier le poste cible auquel sera préparé l'agent ainsi que les compétences requises pour occuper l'emploi ;

- le volet « organisation », qui comprend l'élaboration d'une convention détaillée, la mise en place du tutorat dans le service d'accueil et la détermination des critères d'évaluation et des modalités d'évaluation des compétences acquises par l'agent au terme de la période de professionnalisation ;
- le volet « formation en alternance », qui comprend la mise au point du projet individualisé de formation au regard des compétences nouvelles à acquérir par l'agent et l'organisation de la formation ;
- le volet « évaluation », qui conclut la période de professionnalisation et ouvre, en cas d'évaluation positive, sur l'affectation effective de l'agent dans le nouvel emploi.

La période de professionnalisation peut déboucher sur une mutation ou un détachement, mais ne peut se substituer au droit commun de la mobilité.

La période de professionnalisation ouvre des perspectives novatrices pour aborder la reconversion et la requalification des agents. Son utilisation suppose de la part des ministères une gestion des ressources humaines « professionnalisée » maîtrisant les techniques de gestion prévisionnelles, d'analyse des compétences, de conseil et d'orientation professionnelle ainsi que d'évaluation.

La période de professionnalisation au MEEDDM

Le MEEDDM a défini par circulaire du 26 février 2009 les modalités pratiques de la période de professionnalisation en son sein. La procédure mise en place par le MEEDDM est la suivante :

- un entretien préalable entre l'agent, son supérieur hiérarchique et le service RH est requis, pour décider d'envisager ou non une période de professionnalisation ;
- si un poste d'accueil a été identifié, un entretien avec un professionnel de la GRH (conseillers RH des centres de valorisation des ressources humaines notamment) se tient, afin de faire un diagnostic des compétences de l'agent et mesurer l'écart entre les compétences requises et les compétences détenues. Cet entretien vise aussi à faire un diagnostic du potentiel de l'agent à s'engager dans un nouvel apprentissage ;
- à la suite de ces entretiens, et dans la mesure où la période de professionnalisation constitue l'outil adéquat, les conseillers RH des CVRH construisent, en lien avec les services, un plan individuel de professionnalisation. Cette construction facilite l'identification des ressources qui doivent être acquises par la formation et celles qui s'acquièrent dans le cadre du tutorat.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

Le processus de mise en œuvre de la période de professionnalisation au MEEDDM repose ainsi sur l'interaction de divers acteurs :

- la direction des ressources humaines (qui définit la politique) ;
- les centres de valorisation des ressources humaines, en lien avec les cellules régionales de formation et les chargés de mission Gpeec, qui supervisent et forment un lieu ressources ;
- le service RH de proximité, en charge des étapes opérationnelles ;
- le tuteur, présent en amont et en aval du dispositif, outre son accompagnement direct de l'agent ;
- le supérieur hiérarchique de l'agent sur son poste d'accueil, client/prescripteur ;
- l'agent lui-même.

Fin 2009, quatre périodes de professionnalisation étaient recensées, dont trois pour le périmètre du seul CVRH de Rouen. Deux des périodes avaient pour objectif une mobilité statutaire, une période a mis en jeu une mobilité fonctionnelle, et la dernière une mobilité « institutionnelle » (changement d'employeur public). Trois des quatre périodes ne sont pas achevées, mais les retours sont positifs, la quatrième a fait l'objet d'une évaluation positive.

Par ailleurs, le dispositif de période de professionnalisation a fait l'objet d'une présentation en région aux secrétaires généraux et responsables RH entre avril et juin 2009. Des personnes ressources au sein des services ont ensuite été formées. L'année 2010 devrait voir un réel essor de ce dispositif.

La période de professionnalisation au MAAP

La période de professionnalisation est actuellement expérimentée au profit des agents des Haras nationaux qui rejoignent les services de sécurité sanitaire. Dans le cadre de la création de l'Institut français du cheval et de l'équitation, certains adjoints techniques ont été affectés dans le secteur vétérinaire.

Ils se sont vus proposer deux axes au sein de leur période de professionnalisation :

- le premier répond à la nécessité pour ces personnels d'acquérir un socle de connaissances relatives à leur environnement institutionnel et aux techniques indispensables à l'exercice de leur activité ;
- le second consiste en la mise en œuvre d'un accompagnement de formation individualisé en lien direct avec la situation de travail précise de chacun des agents.

La Direction générale de l'alimentation, direction de métier pour les postes cibles, est associée au service des ressources humaines pour détailler les contenus prioritaires à enseigner aux agents concernés. Une partie de ces contenus devrait être traduit sous la forme de e-learning de façon à permettre de toucher plus facilement ces agents qui ont souvent des contraintes personnelles et professionnelles, ce qui limitera les apports sous forme de stages nationaux.

Environ quinze agents ont été affectés en fin d'année 2009 dans les services. La phase de diagnostic des compétences a débuté.

2.6.3 Les évolutions de la politique de formation continue

La réforme de la formation professionnelle entre dans une nouvelle phase en 2010. Les ministères continuent de développer les nouveaux outils mis à leur disposition (DIF, bilan de compétences, VAE, période de professionnalisation, etc.), et les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH mises en place dans toutes les régions de la France métropolitaine depuis la fin de l'année 2009 sont déjà bien engagées dans la réalisation de leurs missions.

Elles disposent chacune d'un conseiller en formation dont le rôle va être très important en matière de formation des agents de l'État dans la région.

Sa mission s'articule autour de deux axes principaux :

- construire un plan de formation interministériel en région en réponse aux besoins des administrations et de leurs agents ;
- mutualiser l'offre ministérielle existante lorsque cela est possible ou pertinent.

Une accessibilité à la formation facilitée au ministère de la Justice

Certaines directions ont constaté la difficulté de certains agents à accéder à la formation du fait des contraintes de services.

L'administration pénitentiaire a ainsi identifié les personnels de surveillance en poste en établissements pénitentiaires. Elle a mis en place des équipes régionales d'intérim pour la formation (ERIF), constituées de personnels de surveillance et dont la mission consiste à assurer le remplacement des personnels en poste dans les établissements, afin que ces derniers puissent participer aux actions de formation.

Recrutés sur profil, les agents qui composent les équipes d'intérim reçoivent une formation d'adaptation en inter-région, afin qu'ils connaissent les établissements dans lesquels ils sont susceptibles d'être employés. Ces équipes représentent un levier essentiel pour le développement de la formation des surveillants pénitentiaires.

Constituée au siège de la DISP, l'ERIF intervient par ordre de priorité au bénéfice :

- des établissements à petits effectifs dont les agents sont absents pour cause de formation ;
- des établissements développant une action collective de formation d'initiative ou d'objet local ;
- des établissements développant une activité de formation inférieure à la moyenne régionale, ou à celle d'établissements comparables.

Les formations dans le domaine de la sécurité (tir, sécurité incendie, techniques d'intervention, secourisme, etc.) sont privilégiées.

Le dispositif ERIF présente plusieurs avantages :

- l'apport ponctuel d'agents ERIF sur un établissement pénitentiaire évite de perturber le fonctionnement du service induit par le départ d'agents en formation, surtout dans les structures à petits effectifs ou effectifs tendus ;
- l'ERIF permet d'organiser plus facilement des sessions de formation au niveau local et de toucher ainsi des agents qui, pour diverses raisons, ne veulent pas participer à des sessions géographiquement éloignées de leur domicile ;
- elle permet de mieux planifier, développer et répartir l'offre de formation sans perturber le fonctionnement des établissements ;
- l'intervention sur plusieurs établissements de surveillants ERIF favorise la diffusion de bonnes pratiques professionnelles et offre un regard extérieur sur le fonctionnement de la structure.

2.6.4 La formation interministérielle

La DGAFP alloue chaque année un budget à la formation interministérielle en région. Elle accompagne cette délégation d'une circulaire spécifique qui rappelle les priorités de formations de l'année validées en comité de pilotage interministériel et précise les orientations particulières destinées aux plateformes d'appui interministériel à la GRH en matière de formation, gestionnaires de ce budget.

Le conseiller formation de la plate-forme est en charge de l'animation du réseau des correspondants formation des ministères et, en concertation avec eux, élabore un plan de formation qui constitue l'offre interministérielle en région. Il est responsable de la mise en œuvre des stages et de leur évaluation, et fait un bilan annuel de ces actions à destination de la DGAFP. Il veille à coordonner ces actions afin de proposer des formations de proximité s'inscrivant dans le programme annuel d'action du plan de GPRH régional interministériel dans tous les départements d'une même région.

La réorganisation de l'État en région, la création de nouvelles directions régionales, mais surtout la création des directions départementales interministérielles (DDI) modifient en profondeur le paysage de la formation et imposent de l'adapter à de nouveaux collectifs de travail. Si les formations métiers continuent à relever des ministères et peuvent faire l'objet de réciprocité dans l'inscription des agents ne relevant pas du même budget opérationnel de programme (BOP) qui les supporte, les formations transverses quant à elles doivent faire l'objet de mutualisation systématique.

La deuxième étape de la révision générale des politiques publiques (RGPP2) comporte un volet « mutualisation de la formation ». Il s'agit pour la formation continue en région d'aller au-delà de l'offre interministérielle.

En concertation avec les correspondants des ministères et dans le souci d'élargir l'offre et de la rendre plus complète et cohérente, une politique de mutualisation des formations doit être mise en œuvre ou se développer dans les régions qui l'ont déjà initiée.

Selon des modalités à définir en fonction des besoins, des moyens disponibles tant humains que matériels, il convient d'optimiser l'utilisation des ressources et des compétences.

Ce qui est recherché n'est pas une juxtaposition mais une nouvelle synergie et une complémentarité de l'offre au plus près des agents.

Afin de mieux faire connaître cette offre de formation aux agents, les plateformes RH vont progressivement se doter d'un site *extranet* sur lequel les formations seront mises en ligne et à partir duquel les agents pourront s'inscrire.

2.7 Adapter la politique salariale aux objectifs de reconnaissance de la performance individuelle et collective

Pour en savoir plus : se reporter à l'analyse dans la Vue d'ensemble n° 3 « Les rémunérations dans les trois fonctions publiques », Rapport annuel sur l'état de la fonction publiques – Faits et chiffres – 2009/2010.

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.

2.7.1 Une meilleure prise en compte de la performance individuelle des agents ⁵⁰

La meilleure prise en compte des efforts, des responsabilités et de la performance des agents est un des objectifs que se sont fixés le gouvernement et les organisations syndicales dans le cadre des relevés de conclusions du 21 février 2008. Les discussions qui ont suivi cet accord et portant 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).

⁵⁰ Pour un complément d'information, voir le point 2.6 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Politiques et pratiques – édition 2008-2009, pp 135-141.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

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 constitue bien une refondation : le nouveau dispositif remplace, purement et simplement, les textes et pratiques préexistants.

La PFR répond aux objectifs de politique de gestion des ressources humaines suivants :

- valoriser les fonctions exercées au quotidien, qui intègrent des sujétions de diverse nature, 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.

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette nouvelle prime, la mise en œuvre de la PFR au sein de chaque ministère s'appuie sur des travaux structurants de gestion des ressources humaines :

- 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 claire et transparente, s'appuyant sur des objectifs professionnels préalablement fixés.

2.7.1.1 La PFR s'applique dans un premier temps à la filière administrative

Le corps des attachés d'administration, corps de fonctionnaire de catégorie A, est le premier corps à bénéficier de ce nouveau dispositif indemnitaire. L'ensemble du corps doit d'ici au 1^{er} janvier 2012 se voir appliquer la PFR. Les ministères sont ainsi appelés à adhérer d'ici cette date au dispositif cadre. La

première application du nouveau régime est intervenue au 1^{er} juillet 2009 pour les attachés du Conseil d'État.

Six ministères l'appliquent d'ores et déjà : ministères de l'Éducation nationale, de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, ministère de la Défense, ministère des Affaires étrangères et européennes, ministère de la Justice, ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer.

Au sein de la filière administrative, ce dispositif est étendu aux administrateurs civils pour lesquelles la PFR est applicable depuis le 1^{er} janvier 2010 (arrêté du 9 octobre 2009).

Par ailleurs, les ministères sont invités à étendre ce dispositif au bénéfice des agents de catégorie B de la filière administrative (secrétaires administratifs, secrétaires de chancellerie, etc.) (arrêté du 9 octobre 2009).

La PFR pourra être étendue aux agents de catégorie C de la filière administrative. Cette extension suppose l'élaboration de barèmes spécifiques qui seront formalisés dans des arrêtés interministériels.

2.7.1.2 L'extension aux emplois supérieurs

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 décret n° 2009-1211 du 9 octobre 2009 a mis en place un dispositif de rémunération à la performance pour les directeurs adjoints, chefs de service, sous-directeurs, chefs de projets et experts de haut niveau. Ce nouveau régime indemnitaire, applicable depuis le 1^{er} janvier 2010, s'appuie sur les mêmes principes de refondation que la PFR. Il est exclusif de toutes les autres primes et indemnités actuellement servies et s'articule 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, mis en place dans chaque ministère, détermine les niveaux de chacune des parts, en l'absence d'une procédure d'évaluation statutaire pour ces emplois.

Enfin, dans le cadre de la réorganisation de l'État territorial, un nouveau statut d'emploi pour les chefs de service déconcentré a été mis en place (décret n° 2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de

l'administration territoriale de l'État). La création de ces nouveaux emplois s'est accompagnée de la mise en place d'un régime indemnitaire s'intégrant dans le cadre de la PFR.

À l'instar de ce qui a été fait pour l'encadrement supérieur de l'administration centrale, un décret du 12 mars 2010 crée la PFR des emplois de direction de l'administration centrale. Cette prime reprend le principe d'une rémunération fondée sur deux parts (une part liée aux responsabilités, une sur les résultats) mais prévoit des adaptations liées à la spécificité de ces emplois : création d'un comité d'harmonisation, répartition des compétences entre Premier ministre, secrétaires généraux des ministères et préfets en matière d'évaluation ou de fixation des montants.

2.7.1.3 Une 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 sociale (corps des conseillers techniques de service social et d'assistants de service social), dont les dispositifs indemnitaires sont saturés, pourrait ainsi bénéficier de la refondation indemnitaire dès 2011.

Il en est de même pour la filière technique dont la création est également envisagée pour 2011. 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.

L'extension aux deux autres fonctions publiques est engagée, les dispositions législatives nécessaires ayant été adoptées dans le cadre de la loi portant rénovation du dialogue social.

La mise en place de la prime de fonctions et de résultats dans la fonction publique hospitalière

La fonction publique hospitalière s'engage progressivement dans la mise en place de la prime de fonctions et de résultats : ce nouveau dispositif devrait concerner les cadres de santé, soit 26 000 professionnels, dès l'année 2011.

En effet, le Protocole d'accord du 2 février 2010 relatif à l'intégration dans la catégorie A de la fonction publique hospitalière des infirmiers et des professions paramédicales aux diplômes reconnus dans le LMD par les universités et à l'intégration des corps de catégorie B de la fonction publique hospitalière dans le nouvel espace statutaire de la catégorie B, dans son volet n° 2 consacré à la reconnaissance du rôle des cadres, prévoit le remplacement du régime indemnitaire actuel des cadres de santé et des cadres supérieurs de santé par l'instauration d'une prime de fonctions et de résultats dès 2011, en cohérence avec l'évaluation de la performance.

Depuis avril 2010, un groupe de travail a commencé à préparer ce nouveau dispositif avec les signataires du volet n° 2 du protocole.

2.7.2 Vers une meilleure prise en compte de la performance collective, la mise en place de l'intéressement collectif

Dans le cadre des accords 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, sur le modèle du dispositif en vigueur dans le secteur privé depuis l'ordonnance du 7 janvier 1959.

Sur la base du rapport Diefenbacher, une concertation a été conduite avec les organisations syndicales de mai 2009 à mars 2010 sur le champ et les modalités d'application d'un mécanisme d'intéressement.

Un cadre général de niveau législatif pour l'intéressement collectif couvrant le champ des trois fonctions publiques a été introduit dans la loi portant rénovation du dialogue social. Dans ce cadre, les différents employeurs publics, et notamment les collectivités locales, décideront de mettre en œuvre concrètement le dispositif et les critères à retenir ainsi que les montants susceptibles d'être versés. S'agissant de la fonction publique de l'État, un décret-cadre interviendra avant la fin de l'année 2010.

Les principes qui présideront à la mise en œuvre d'une prime d'intéressement à la performance collective doivent permettre de donner à ce nouveau mode de rémunération son caractère mobilisateur. Les objectifs à atteindre devront ainsi être concrets et adaptés aux missions de chaque service. Les montants devront par ailleurs être significatifs, être versés à l'ensemble des agents du service et identiques quelles que soient les fonctions exercées.

2.8 Rénover les autres outils de la rémunération des fonctionnaires

2.8.1 Les accords salariaux

Le relevé de conclusion du 21 février 2008 relatif au nouveau cadre des négociations salariales dans la Fonction publique pose le principe d'un nouveau mécanisme de négociation salariale afin d'assurer une meilleure articulation du calendrier de la négociation salariale avec celui de la programmation budgétaire et celui de l'examen parlementaire des lois de finances de l'État et des lois de financement de la sécurité sociale.

Le principe d'une négociation salariale selon deux rythmes a été retenu :

- une négociation triennale ;
- des négociations annuelles au printemps de chaque année afin de définir, si nécessaire, des mesures d'ajustement.

Par ailleurs, ce nouveau cadre a pour objectif de donner à la négociation salariale une dimension étendue 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.

Ce cadre a été concrètement mis en œuvre lors du rendez-vous salarial à l'été 2008 portant sur les orientations salariales pour la période 2009-2011 ainsi que lors du rendez-vous annuel à l'été 2009. Il a permis de stabiliser les orientations de la politique salariale dans la fonction publique. Un nouveau rendez-vous avec les organisations syndicales et les employeurs des fonctions publiques territoriale et hospitalière a eu lieu les 25 et 30 juillet 2010 au titre du rendez-vous annuel 2010 et pour fixer les orientations de la politique salariale pour la période 2011-2013.

2.8.2 Le maintien du pouvoir d'achat

Le relevé de conclusion relatif au dispositif de garantie du pouvoir d'achat du traitement indiciaire des accords du 21 février 2008 a prévu la mise en place d'une indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA).

La création de la GIPA repose sur une analyse statistique qui montre que les pertes de pouvoir d'achat, caractérisées par une progression plus lente que l'inflation sur une période donnée du traitement indiciaire de l'agent, ne concernent qu'une partie seulement des agents : agents bloqués au sommet

de leur grade ou de leur corps, agents situés sur des échelons supérieurs à quatre ans ou agents dont la progression d'échelon est insuffisante pour assurer le maintien du pouvoir d'achat.

En réponse, la garantie du pouvoir d'achat prend la forme d'un mécanisme ciblé, destiné à corriger les situations de pertes de pouvoir d'achat. 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.

2.8.3 L'amélioration du pouvoir d'achat

Le décret n° 2009-1065 du 28 août 2009 modifiant certaines dispositions relatives au compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État a ouvert d'autres modes de consommation des jours stockés sur les comptes épargne-temps (CET).

Le nouveau régime des CET s'appuie sur trois options offertes aux agents :

- une sortie en temps : les agents ont la garantie de pouvoir utiliser des jours épargnés sous la forme de jours de congé. Lorsque l'agent choisit de majorer son épargne en temps au-delà d'un seuil de vingt jours, le complément annuel est au maximum de dix jours dans la limite d'un plafond absolu de jours déposé sur le CET de soixante jours ;
- une sortie en épargne retraite : les jours épargnés au-delà du seuil de vingt jours peuvent être transformés en épargne retraite afin d'augmenter le montant de la pension. L'épargne retraite se présente sous la forme d'achat de points de retraite dans le cadre du régime additionnel sur les primes (RAFP) ;
- une sortie sous forme de monétisation : au-delà du seuil de vingt jours, les agents peuvent demander l'indemnisation des jours déposés.

Au titre de l'indemnisation et de l'épargne retraite, les montants de chacun des jours sont fixés forfaitairement par catégorie statutaire (125 € pour la catégorie A ; 80 € pour la catégorie B et 65 € pour la catégorie C).

2.9 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.

2.9.1 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. Ainsi, l'action sociale interministérielle s'est tout particulièrement attachée, ces dernières années, à favoriser et faciliter pour les agents de l'État la conciliation de leurs vies professionnelle et familiale. Elle participe, à ce titre, à l'amélioration du pouvoir d'achat des agents de l'État.

Au cours de ces dernières années, dans le cadre des travaux conduits au sein du comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État et la relance du dialogue social sur les politiques sociales marquées par la signature de relevés de conclusion en 2006 et 2008 avec une partie des partenaires sociaux, l'action sociale interministérielle s'est fortement développée tant en terme de domaines d'intervention qu'en terme de masses financières consacrées aux prestations et dispositifs interministériels. Ainsi le budget dédié à cette politique a-t-il doublé en trois ans pour atteindre une enveloppe de 140 M€ en 2010.

Parallèlement, ont été engagées des démarches de rationalisation et d'optimisation des modalités de gestion et de suivi de l'action sociale interministérielle.

Avec la mise en place des plates-formes d'appui interministériel à la GRH et du conseiller action sociale et environnement professionnel (CASEP) en leur sein, les projections du plan de GPRH permettront d'adapter l'offre d'accompagnement social en fonction de l'évolution des effectifs et de la

sociologie des agents. Elles doivent également permettre de renforcer l'attractivité des bassins d'emploi les plus déficitaires grâce à des mesures d'accompagnement ciblées.

L'exercice 2010 verra ainsi la mise en œuvre opérationnelle de nouvelles procédures de gestion et de suivi des réservations de logements et places en crèches, d'un schéma directeur de la restauration administrative et du guide méthodologique de l'activité des sections régionales interministérielles d'action sociale (SRIAS).

2.9.2 Un nouvel élan sur la santé et la sécurité au travail

2.9.2.1 Contexte et enjeux

L'accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique a été signé le 20 novembre 2009 par sept des huit organisations syndicales représentatives (85,4 % aux dernières élections professionnelles) et l'ensemble des employeurs publics. Premier accord dédié à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, cet engagement traduit l'ambition des employeurs publics d'agir en vue de l'amélioration des conditions de travail. En effet, favoriser le bien-être de chacun tout au long de sa vie professionnelle est l'une des conditions de l'efficacité et de la production des services, au bénéfice de l'utilisateur et du citoyen.

Les employeurs publics, conscients de leur responsabilité sociale, ont ainsi voulu s'engager dans une démarche visant au développement d'une véritable culture de santé au travail.

Conclu après un cycle de négociation initié le 15 juillet 2008 sur la base des constats des conférences sociales de février 2007, cet accord est le fruit d'une concertation intense avec les représentants des personnels. Les mesures proposées visent d'une part à rapprocher le régime de la fonction publique de celui du secteur privé tout en respectant les spécificités propres à chacun des secteurs, et d'autre part à étendre à l'ensemble de la fonction publique certaines pratiques et actions d'ores et déjà mises en œuvre.

Les actions entreprises dans ce cadre ont pour objectif d'améliorer la connaissance et la prévention des risques professionnels et de renforcer les instruments (instances et acteurs) de mise en œuvre des politiques de prévention.

2.9.1.2 Contenu de l'accord

L'accord s'articule autour de **trois grands axes**. Cette structuration a pour ambition de couvrir tous les niveaux de la mise en place d'une véritable politique de santé et de sécurité au travail en regroupant des mesures relatives aux acteurs et instances compétents, aux dispositifs de prévention des risques professionnels et aux dispositifs d'accompagnement des atteintes à la santé. Chacun de ces axes fait en outre l'objet d'indicateurs de suivi et de mesure afin de consacrer l'obligation de résultat des employeurs publics dans la mise en œuvre des actions prévues.

L'axe 1 regroupe des actions relatives aux **instances et acteurs opérationnels compétents en matière de santé et sécurité au travail** (comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, instance spécialisée au sein du futur Conseil Supérieur inter fonctions publiques, médecine de prévention, agents chargés de la mise en œuvre - ACMO -, agents chargés de fonctions d'inspection). Les mesures de ce premier axe ont pour objectif de professionnaliser, valoriser et renforcer les instances et acteurs œuvrant dans le champ de la protection de la santé et de la sécurité au travail.

L'axe 2 relatif aux **objectifs et outils de la prévention des risques professionnels** prévoit des actions concernant le document unique, les risques psychosociaux, les risques différés et les troubles musculo-squelettiques. L'ambition de ce second axe est de favoriser la prise en compte globale des risques par leur évaluation ainsi que de fournir des outils d'identification, de prévention et de prise en charge des risques qualifiés « d'émergents ».

Enfin, le troisième axe est relatif aux **dispositifs d'accompagnement des atteintes à la santé**. Des actions relatives notamment au fonctionnement des instances médicales, au régime d'imputabilité et à la gestion du régime d'invalidité ont pour vocation d'améliorer la chaîne administrative et médicale des traitements des congés pour raison de santé.

Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

Axe 1 : Instances et acteurs opérationnels de la santé et de la sécurité au travail

- Mise en place d'une fonction d'observation de la santé et sécurité au travail dans la fonction publique ;
- Mise en place de CHSCT dans la FPE et FPT et évolution de leur rôle dans la FPH ;
- Rénovation du réseau des agents chargés de missions de conseil et d'assistance dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité (ACMO) et valorisation de la fonction (FPE et FPT) ;

- Amélioration du fonctionnement du réseau des inspecteurs en hygiène et sécurité (IHS) et agents chargés des fonctions d'inspection (ACFI) ;
- Développement de véritables services de santé et sécurité au travail de la fonction publique et amélioration des conditions d'emploi des médecins de prévention.

Axe 2 : Objectifs et outils de la prévention des risques professionnels

- Achèvement de la mise en place généralisée du document unique ;
- Évaluation et prévention des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux ;
- Évaluation et prévention des troubles musculo-squelettiques ;
- Suivi médical des risques CMR (cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques) s'inscrivant dans la durée ;
- Extension de l'enquête SUMER (surveillance médicale des risques professionnels) ;
- Amélioration de la formation des agents de la fonction publique.

Axe 3 : Améliorer la chaîne administrative et médicale des traitements des congés pour raison de santé

- Amélioration du fonctionnement des instances médicales ;
- Mission sur l'évolution le régime de l'imputabilité au service des accidents et des maladies professionnelles ;
- Meilleure gestion du régime d'invalidité des fonctionnaires de l'État ;
- Développement des données chiffrées relatives aux congés pour raison de santé.

Calendrier de mise en œuvre

La mise en œuvre des mesures de l'accord s'échelonne entre 2010 et 2012.

Focus : suivi médical post professionnel des agents de l'État exposés à l'amiante

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord sur la santé et la sécurité au travail, une attention particulière des employeurs au suivi des expositions professionnelles, notamment aux risques dits « différés » a été inscrite. À ce titre, les obligations de suivi médical pendant l'activité professionnelle ainsi que de tenue et de suivi du dossier médical ont été rappelées.

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

En outre, pour l'agent exposé à l'amiante mais qui ne bénéficie plus du suivi médical assuré par la médecine du travail ou la médecine de prévention, la mise en place d'un suivi médical post professionnel a été actée. À l'instar des dispositions de l'article D.461-25 du Code de la sécurité sociale applicables aux salariés, ce suivi permettra aux agents de la fonction publique ayant cessé leurs fonctions de bénéficier de la prise en charge par l'administration au sein de laquelle ils ont été exposés des frais occasionnés par un suivi médical défini par les autorités sanitaires.

Ce suivi médical permet de dépister d'éventuelles pathologies, qui dans le cas de l'amiante, peuvent apparaître de manière différée au moment de l'exposition. Grâce à ce suivi, le lien entre exposition professionnelle et atteintes à la santé est rendu possible.

Les décrets du 11 décembre 2009⁵¹ ont mis en place des droits pour les agents de l'État. Grâce à ces textes, l'intégralité des frais issus des protocoles médicaux définis par les autorités sanitaires sera prise en charge par le dernier employeur exposant sur production d'une attestation d'exposition. Les administrations devront informer de leurs droits les agents ayant été exposés dans les conditions prévues par les décrets.

Le ministère de la Culture et de la Communication a, au travers d'une circulaire de 2005 complétée en 2009, mis en place des procédures spécifiques destinées à prévenir les risques psychosociaux⁵².

Un volet opérationnel proposé et validé en CHSM fin 2009 prévoit une formation obligatoire portant sur la prévention des risques dispensée dans un premier temps aux membres du CHSM puis étendue aux équipes d'encadrement.

Par ailleurs, un groupe de prévention des risques psychosociaux est créé. Il a pour vocation de prévenir et d'identifier les situations de souffrance. Composé du médecin coordonnateur du ministère, de la conseillère technique des assistantes sociales et d'un membre de la mission mobilité, son objectif est de ne plus laisser les situations douloureuses en suspens. À partir de l'analyse contradictoire des situations, ce groupe de prévention des risques psychosociaux proposera à l'administration des solutions. Il établira par ailleurs, un bilan qui sera présenté en CHSM et comportera un point sur le nombre de situations abordées et sur le suivi des préconisations du groupe.

⁵¹ Décrets n° 2009-1546 du 11 décembre 2009 relatif au suivi médical post-professionnel des agents de l'État exposés à un agent cancérigène, mutagène ou toxique pour la reproduction et n° 2009-1547 relatif au suivi médical post-professionnel des agents de l'État exposés à l'amiante, JO du 13 décembre 2009.

⁵² Cf. fiche dans le Guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, édition 2009.

2.9.3 Les contrats locaux d'amélioration des conditions de travail dans la fonction publique hospitalière

L'amélioration des conditions de travail, de la santé et la sécurité au travail représente un enjeu essentiel de la politique des ressources humaines et du dialogue social. À cet égard, les contrats locaux d'amélioration des conditions de travail (CLACT) constituent un levier important pour contribuer à cette amélioration dans la fonction publique hospitalière et jouent un rôle moteur pour accompagner les établissements de santé dans le développement d'une culture de prévention.

Ces contrats reposent sur une dynamique de négociation locale et bénéficient de moyens financiers spécifiques via le Fonds pour la modernisation des établissements de santé publics et privés (FMESPP).

Une nouvelle génération des CLACT en 2010

En 2010, les contrats bénéficient de crédits spécifiques accordés à hauteur de 10 M€ pour le secteur sanitaire. La détermination des actions s'inscrit dans le cadre de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique et du volet n° 5 du protocole d'accord du 2 février 2010 relatif à l'intégration dans la catégorie A de la fonction publique hospitalière des infirmiers et des professions paramédicales aux diplômes reconnus dans le LMD par les universités, et à l'intégration des corps de catégorie B de la fonction publique hospitalière dans le nouvel espace statutaire de la catégorie B.

L'obtention du financement est subordonnée à la production du document unique d'évaluation des risques professionnels qui constitue une obligation légale à la charge de l'employeur.

L'enveloppe 2010 est répartie entre les régions autour des axes et actions prioritaires suivants :

Axes

- Soutien aux projets innovants pouvant concerner plusieurs établissements ;
- Promotion des processus ayant pour objet le développement d'une politique de lutte contre les risques professionnels, l'amélioration des rythmes de travail et l'accompagnement des mobilités.

Actions

- Développement d'une politique de prévention active des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques ;
- Mise en place de processus expérimentaux d'organisation susceptibles d'améliorer les rythmes de travail et les relations de travail ;

Personnaliser la GRH et accompagner les agents

- Actions contribuant à améliorer les rythmes d'activité et les relations professionnelles dans les unités et les pôles de travail (aménagement des rythmes de travail et des postes de travail, amélioration de la qualité de vie au travail).

Une démarche négociée

L'élaboration des CLACT repose sur une phase préalable de diagnostic approfondi, se traduisant par la rédaction d'un document d'orientation, soumis à débat et avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de chaque établissement concerné. L'objectif est de dégager, en fonction du contexte et des spécificités de l'établissement, les axes prioritaires d'actions à engager pour améliorer les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail et mettre en place une politique active de prévention.

Par ailleurs, les orientations nationales des CLACT sont discutées en commission de l'hygiène de la santé et des conditions de travail du conseil supérieur de la fonction publique hospitalière (CSFPH).

Un processus d'évaluation approfondi

La réalisation de chaque contrat s'achève par un processus d'évaluation approfondi associant les partenaires sociaux au plan local et portant sur les aspects quantitatifs et qualitatifs de l'action pour apprécier son efficacité en comparant les résultats atteints aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre (objectifs-cibles chiffrés et hiérarchisés en termes de diminution de l'absentéisme et/ou des accidents de travail-maladies professionnelles, etc.).

Chaque année, un bilan quantitatif et qualitatif de l'utilisation des CLACT est présenté aux partenaires sociaux dans le cadre de la CHSCT du CSFPH.

Pilotage du dispositif

Au niveau régional

Il appartient à chaque agence régionale de santé :

- d'assurer la déclinaison du dispositif au niveau régional et de favoriser la diffusion et l'échange d'expériences ou de bonnes pratiques entre les établissements en matière d'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail ;

- d'évaluer le dispositif au sein d'une commission régionale de suivi. Il est en effet primordial que la réalisation de chaque CLACT s'achève par un processus d'évaluation associant les partenaires sociaux et portant sur les aspects quantitatifs et financiers des actions conduites. L'évaluation doit permettre d'apprécier l'efficacité des contrats en termes d'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail.

Au niveau national

La Direction générale de l'offre de soins assure l'animation et la coordination du dispositif pour le secteur sanitaire. Elle organise la remontée des informations nécessaires au suivi et à l'évaluation de cette politique. Elle établit le bilan annuel des CLACT.

Piloter le changement

Renforcer le dialogue social 3.1

Développer la performance de la fonction RH 3.2

Éclairer et nourrir l'action publique :
les réseaux de praticiens et de chercheurs 3.3

Tisser des liens en Europe et
dans le cadre de la coopération bilatérale 3.4

La réforme de la fonction publique et la recherche de la performance RH sont conditionnées par la qualité de la conduite du changement.

La gouvernance de la réforme repose d'abord sur la priorité accordée à la qualité du dialogue social. C'est précisément le double objectif de la loi du 5 juillet 2010 sur la rénovation du dialogue social : fonder le dialogue social sur des organisations syndicales plus légitimes et plus fortes et promouvoir la négociation dans une logique d'autonomie des acteurs.

Mais la gouvernance repose aussi, pour ce qui concerne l'État, d'une part sur l'association étroite des secrétaires généraux des ministères et de leurs directeurs des ressources humaines dans la définition et la mise en œuvre des politiques de ressources humaines et d'autre part sur l'adhésion de l'encadrement supérieur chargé de relayer ces politiques et de les faire vivre au quotidien dans les équipes.

À cet égard, les réflexions et échanges de bonnes pratiques avec les chercheurs et les praticiens des trois fonctions publiques mais aussi du secteur privé, ou encore avec les partenaires européens, sont particulièrement précieux.

3.1 Renforcer le dialogue social

Les règles et pratiques relatives au dialogue social au sein de la fonction publique 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.

3.1.1 Les accords de Bercy pour une modernisation du dialogue social

À cet égard, les accords de Bercy sur la rénovation du dialogue social dans la fonction publique sont porteurs d'une modernisation très profonde du dialogue social et ont ouvert une nouvelle ère de démocratie sociale dans la fonction publique autour de deux principes clés :

- un dialogue social plus large et plus efficace ;
- des acteurs plus légitimes et plus responsables.

Les principales stipulations de ces accords ont été transposées dans la loi relative à la rénovation du dialogue social, examiné en Conseil des ministres le 1^{er} avril 2009. Ce projet de texte a été adopté en première lecture respectivement par l'Assemblée nationale et le Sénat les 27 avril et 1^{er} juin 2010, puis par la Commission mixte paritaire le 8 juin 2010. Il a fait l'objet d'une promulgation le 5 juillet 2010⁵³.

À l'exception des dispositions relatives à la négociation qui sont d'application directe, ses dispositions requièrent l'intervention de décrets d'application. Ces décrets, notamment ceux relatifs aux instances de concertation, devraient être publiés d'ici la fin de l'année afin de permettre l'entrée en vigueur la plus rapide possible des nouvelles règles issues des accords de Bercy.

3.1.1.1 Renforcer la légitimité des acteurs du dialogue social

Le projet de loi se donne 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. Il favorise 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.

⁵³ Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique, JO du 6 juillet 2010.

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 cette ambition, en plaçant l'audience au cœur de la légitimité syndicale. Le projet de loi 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.

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 affiliés 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.).

2° Généraliser le principe de l'élection et harmoniser les calendriers des élections professionnelles dans les trois fonctions publiques.

Ce dispositif s'accompagne 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 sont désormais élus directement par les agents qu'ils représentent. Cette évolution garantit 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 sont 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, les cycles électoraux sont harmonisés dans les trois versants de la fonction publique. Pour ce faire, les mandats de l'ensemble des instances de consultation de la

fonction publique sont fixés à quatre ans, afin de permettre la tenue simultanée des élections professionnelles dans les trois fonctions publiques à une date définie en étroite concertation avec les organisations syndicales.

Cette convergence constitue une stipulation essentielle des accords de Bercy. Il s'agit de conforter la place de l'élection comme fondement d'une meilleure représentativité et de la légitimité des organisations syndicales dans la fonction publique. Il s'agit également d'un signal politique et social fort de l'unité de la fonction publique. L'année 2011 sera, dans ce contexte, une première étape indispensable pour regrouper les cycles électoraux de la fonction publique de l'État, caractérisés aujourd'hui par une absence totale de synchronisation, contrairement aux fonctions publiques territoriales et hospitalières. Concrètement, sauf cas particulier, les commissions administratives paritaires et les comités techniques de l'État, notamment les comités techniques ministériels, seront élus à l'automne 2011 selon les nouvelles règles prévues par la loi. Les résultats des élections aux comités techniques seront pris en compte pour recomposer le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État sur le fondement des dispositions transitoires prévues à l'article 24 de la loi.

3.1.1.2 Promouvoir de nouvelles pratiques de dialogue à travers l'extension de la négociation

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 la loi relative 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.

Peuvent 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.

La 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.

2° Conforter la légitimité des accords conclus à travers des critères de validité des accords.

Dans ce même esprit, la loi définit des critères permettant d'attester la validité des accords conclus. Si la fonction publique de statut et de carrière conserve ses spécificités, et notamment l'absence d'applicabilité directe des stipulations d'un accord conclu dans son champ, qui continue de devoir faire l'objet de mesures d'application, ces dispositions permettent 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 en 2014, à l'issue de l'issue de la période transitoire. La loi prévoit, avant ce terme, des dispositions spécifiques qui permettront 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 ou plusieurs organisations syndicales réunissant au moins 50 % des voix) sera également reconnue.

3.1.1.3 Renforcer le rôle et améliorer le fonctionnement des organismes consultatifs

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 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.

Cette instance devrait être mise en place au second semestre 2011, dans le prolongement des élections organisées pour la désignation des représentants du personnel dans les comités techniques de l'État et de la fonction publique hospitalière.

2° Améliorer le fonctionnement des comités techniques.

La 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, notamment au niveau local.

La 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 permet 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.

Ces nouvelles dispositions s'appliqueront aux nouveaux comités techniques à l'automne 2011. Elles pourront également être rendues applicables en tout ou partie aux comités techniques recomposés en 2010 selon des modalités à définir dans le cadre des décrets d'application.

3.1.1.4 Renforcer les garanties de carrières des agents investis de mandats syndicaux

La qualité du dialogue social 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.

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 de 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.

En complément, un groupe de travail avec les partenaires sociaux et les représentants des employeurs des trois fonctions publiques a été mis en place en juin 2010 pour examiner les pistes d'évolution réglementaire possibles dans le prolongement des travaux d'évaluation des droits et moyens syndicaux effectués par la mission interministérielle.

3.1.2 Des bonnes pratiques ministérielles en termes de dialogue social

Des ministères ont, par ailleurs mis en œuvre de bonnes pratiques dans le but d'améliorer et de renforcer le dialogue social.

Le dialogue social au ministère de la Justice

Le Garde des sceaux, ministre de la Justice et des Libertés, a signé, le 29 mars 2010, avec l'ensemble des organisations syndicales, une charte du dialogue social.

Conçue comme un engagement réciproque entre l'administration et les représentants du personnel, cette charte a pour objectif principal de redonner du dynamisme au dialogue social dans une période où se multiplient les réformes, les réorganisations et les restructurations de service au sein du ministère.

Sans remettre en cause l'exercice des droits syndicaux et la liberté d'expression des organisations syndicales, elle doit permettre l'instauration et la pérennisation d'un dialogue social de qualité. Cette charte se présente comme un recueil d'engagements et de bonnes pratiques permettant, au sein d'un document unique officiel, de favoriser le dialogue entre les représentants du ministère et ceux des organisations syndicales.

Cette charte ministérielle sera déclinée au sein de chaque service et direction du ministère, tant au niveau central que territorial.

Le dialogue social à la DGAC

Le protocole DGAC 2007-2009 prévoyait la mise en œuvre d'une procédure d'alarme sociale. À l'issue des travaux d'un groupe de travail réunissant les organisations syndicales, la DGAC a élaboré une charte qui précise les modalités de négociation pour faciliter le dialogue social, les procédures d'alarme sociale pour prévenir les conflits et la mise en place d'un observatoire social pour assurer le suivi des alarmes sociales.

Cette charte, présentée au comité de suivi du protocole du 6 avril 2009 a été signée par cinq organisations syndicales.

3.1.3 Les évolutions de l'organisation du dialogue social dans le cadre de la réorganisation territoriale de l'État (RéATE)

Comme précisé par la circulaire du 27 février 2009, des comités techniques paritaires (CTP) vont être mis en place auprès de chacune des directions départementales interministérielles pour exercer les attributions dévolues à ce

type d'instance et représenter l'ensemble des personnels qui y sont affectés avec les organisations syndicales. Les élections professionnelles aux CTP des DDI sont fixées au 19 octobre 2010 devant ainsi permettre l'installation des CTP nouvellement constitués au plus tard à la fin de l'année 2010. Un arrêté et une circulaire, respectivement des 17 et 21 juin 2010 fixent les conditions d'organisation de ces élections ⁵⁴.

Par ailleurs, un comité technique paritaire spécial des DDI, compétent pour les questions intéressant l'ensemble de ces services, sera institué auprès du Premier ministre. Il permettra d'organiser la concertation entre les ministères concernés et les organisations syndicales de fonctionnaires représentés au sein des DDI. Ce comité sera composé à partir des résultats agrégés des élections organisées pour la composition des comités techniques paritaires des DDI.

3.2 Développer la performance de la fonction ressources humaines

3.2.1 L'optimisation de sept processus RH stratégiques pour conduire la performance RH

Au second semestre 2008, au sein du réseau Eupan (European public administration network) et au titre de la Présidence française de l'Union européenne, la DGAFP a piloté une étude portant sur la performance de la fonction « ressources humaines » des administrations publiques des États de l'Union européenne.

La DGAFP a ensuite décidé de mener une étude d'approfondissement au niveau national.

Cette étude devait permettre de contribuer à la réflexion européenne et de préciser les bases d'un système français de pilotage de la performance de la fonction RH.

En effet, si l'on considère la fonction RH non plus comme une fonction de support, mais comme une fonction stratégique pour l'administration, notamment par la recherche permanente de l'adéquation entre les compétences des agents avec les postes, il importe de mettre en place des tableaux de bord qui permettent d'évaluer et de perfectionner les politiques RH mises en place.

⁵⁴ Arrêté du 17 juin 2010 fixant les modalités de la consultation du personnel organisée en vue de déterminer la représentativité des organisations syndicales appelées à être représentées au sein des comités techniques paritaires placés auprès de chaque directeur départemental interministériel, JO du 18 juin 2010.

La démarche « Performance RH » vise ainsi à améliorer :

- l'efficacité de la fonction RH, c'est-à-dire sa capacité à atteindre les objectifs poursuivis ;
- la productivité de la fonction RH, c'est-à-dire sa capacité à maîtriser les moyens utilisés ;
- l'efficience de la fonction RH, c'est-à-dire sa capacité à rendre un meilleur service au moindre coût.

L'étude réalisée par la DGAFP à la fin de l'année 2009, avec l'aide du cabinet Ernst & Young, a permis d'effectuer une revue des pratiques au sein de chaque ministère et d'identifier des indicateurs utiles au pilotage de la performance RH.

Sept processus stratégiques pour conduire la performance RH ont été retenus :

1. Gestion prévisionnelle des RH et des compétences ;
2. Recrutement – mobilité ;
3. Formation professionnelle ;
4. Évaluation individuelle ;
5. Rémunération ;
6. Gestion de l'encadrement supérieur ;
7. Dialogue social et conditions de travail.

Un 8^{ème} processus sera étudié prochainement, celui de la diversité et de l'égalité des chances.

3.2.2 Les ratios d'efficience : des indicateurs partagés, un tableau de bord interministériel commun

Parmi ces processus, un panel de vingt indicateurs considérés comme pertinents a été identifié et validé par le séminaire des DRH présidé par le DGAFP :

- existence d'un référentiel d'emplois ministériel en correspondance avec le Rime à jour ;
- pourcentage des postes vacants ouverts à la publication publiés sur la BIEP ;
- existence d'un dispositif de conseil mobilité et carrière ;
- pourcentage d'inscriptions par l'intermédiaire d'un portail concours ;
- dépenses de formation professionnelle rapportées à la masse salariale ;
- pourcentage d'agents de catégorie A ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation ;

- pourcentage d'agents de catégorie A concernés par la PFR ou par un régime indemnitaire de type PFR ;
- pourcentage de dirigeants ayant suivi une formation « Prise de poste » ;
- pourcentage de femmes dans l'encadrement supérieur (à partir de la fonction de sous-directeur en administration centrale et directeur adjoint en services déconcentrés) ;
- nombre de journées perdues pour fait de grève par an par tranche de 10 000 agents ;
- durée du processus de recrutement : durée entre la publication du poste et la date à laquelle le poste est pourvu ;
- ancienneté moyenne dans les postes des agents de catégorie A ;
- pourcentage d'agents ayant bénéficié d'au moins un entretien avec un conseiller mobilité-carrière au cours des trois dernières années ;
- existence d'un plan de GPRH intégrant la dimension régionale mis à jour annuellement ;
- pourcentage des mobilités interministérielles par ministère au niveau régional ;
- pourcentage des membres de jury ayant bénéficié d'une formation ;
- pourcentage d'agents n'ayant pas suivi de formation au cours de l'année ;
- nombre d'agents ayant bénéficié d'une formation de reconversion dans l'année ;
- pourcentage de dirigeants ayant reçu une lettre de mission ;
- taux d'absentéisme (arrêt maladie).

Pour le moment, les dix premiers indicateurs ont fait l'objet d'un développement plus approfondi, en concertation avec les ministères, et constituent les éléments fondateurs du tableau de bord interministériel que la DGAFP souhaite promouvoir. Les dix autres indicateurs feront l'objet d'un développement similaire au second semestre 2010. Il importe de préciser que le tableau de bord est bien entendu appelé à évoluer dans le temps.

Les ministères seront invités à renseigner chaque année, dans le cadre des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines, le tableau de bord des vingt indicateurs de performance RH.

In fine, par cet exercice, la DGAFP souhaite poursuivre les objectifs suivants :

- faire émerger au sein des ministères une culture de la performance de la fonction RH ;
- promouvoir une gestion personnalisée et plus qualitative des ressources humaines ;
- renforcer son dispositif de pilotage interministériel.

3.2.3 La construction d'un référentiel européen de gestion de la performance RH

Confrontés à des défis communs de modernisation, les administrations publiques des vingt-sept États membres au sein d'Eupan⁵⁵ abordent dans ce groupe les problématiques de gouvernance de ressources humaines.

Dans cette optique, les travaux du groupe permettent de comparer les systèmes, dégager les bonnes pratiques et développer les outils sur les thèmes-clés du management des ressources humaines dans les administrations centrales.

L'étude menée sur la performance de la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques des 27 États membres de l'UE a permis de dresser un panorama des pratiques et a jeté les bases d'un référentiel de mesure de la performance RH. Cette initiative a été prolongée, à la fois en France, (cf. § 3.2.1 et 3.2.2) et au niveau européen, où a été lancé en juin 2009, sous la présidence tchèque, un groupe de travail destiné à poursuivre le travail en commun entre les États membres particulièrement intéressés. Il s'agit de valider les premiers résultats et d'approfondir les échanges sur les indicateurs de performance, afin d'aboutir à l'élaboration d'éventuels outils communs d'évaluation de la performance de la GRH. Ce groupe de travail, piloté par le service public fédéral belge « Personnel et organisation », regroupe six autres administrations⁵⁶ ainsi que la Commission européenne et l'OCDE. Il rendra ses résultats définitifs fin 2010.

Une méthodologie fondée sur l'analyse et la mutualisation des bonnes pratiques des administrations participantes

Au lancement de cette démarche européenne, le risque aurait été de réfléchir à des indicateurs sans se fonder sur l'existant. C'est pour cette raison que la première étape consiste à collecter les pratiques des administrations sur des processus RH clé afin d'évaluer les indicateurs existants et chercher ceux qui pourraient être développés. À la suite des résultats de cette étape, les administrations mettront en place un instrument d'échange de savoir et de pratiques au niveau européen.

La France est au cœur de ce processus grâce aux études réalisées sous sa présidence en 2008 (voir encadré), mais aussi par le biais du travail réalisé au niveau national pour détecter les indicateurs de performance de la fonction RH développés par les ministères. Mais les débats du groupe de travail alimentent aussi notre propre réflexion grâce à une meilleure connaissance des pratiques européennes.

⁵⁵ European Union Public Administration Network, 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.

⁵⁶ Allemagne, Chypre, France, Lettonie, Luxembourg et Malte.

Étude Performance RH sous la présidence française

Elle a mis en évidence :

- des pratiques
- des indicateurs de mesure de la performance de la fonction RH articulée autour de six processus :
 - Recrutement
 - Formation
 - Gestion des compétences
 - Rémunérations
 - Gestion de l'encadrement supérieur
 - Évaluation individuelle des agents
- les attentes des managers publics par rapport à une GRH moderne et efficace

L'étude a démontré que la fonction RH des administrations publiques des États de l'UE assurait de manière constante les prestations de base – recrutement, gestion des carrières, paye, formation et que sa composante juridique y était également très présente.

En revanche la contribution de la fonction RH aux processus stratégiques doit être renforcée compte-tenu des besoins qui ressortent fortement de l'enquête. Transparaît également la grande difficulté à mettre en place une GRH permettant de valoriser les agents tout en répondant aux objectifs de performance.

Des exemples d'indicateurs de performance de la fonction RH en Europe

En Belgique : l'équivalent de la DGAFP en Belgique a mis en place une expérimentation de vingt indicateurs pour les services RH volontaires. Des outils interactifs mettent à la disposition des services RH participants des comparaisons et évaluations. La première évaluation de cet instrument met en avant l'aspect positif d'un outil partagé, même s'il faut rester prudent sur certains aspects. En effet, il a permis de faciliter l'échange d'informations et de bonnes pratiques. Cependant, nos partenaires belges soulignent le besoin de prendre du recul et d'éviter les comparaisons aveugles qui ne prennent pas en compte les spécificités de chacun. Il faut également être conscient que l'on ne peut pas nécessairement tout mesurer.

La Commission européenne : la DG Ressources humaines pilote la gestion des agents de l'Union européenne. Elle a mis en place ces dernières années un processus de *reporting RH*, notamment par le développement d'outils informatiques :

- *HR Scorecards* : tableaux de bord mis en place en 2008 qui regroupent une centaine d'indicateurs (répartis en quatre processus : recrutement, motivation des agents, développement professionnel et capacité à retenir les agents) à la disposition des services pour suivre la performance de leur GRH ;
- *Staff opinion survey* : sondages d'opinion réalisés annuellement auprès du personnel pour mesurer ses attentes en matière de GRH. Ils permettent de mieux cerner les forces et faiblesses des politiques et pratiques RH.

3.2.4 La démarche « indicateurs » proposée par le CIG de la petite couronne

3.2.4.1 La démarche « Observer pour agir » des groupes de travail sur la définition d'indicateurs en ressources humaines fait suite aux attentes des collectivités territoriales et de leurs établissements de disposer d'outils d'évaluation interne de gestion en ressources humaines et de se comparer entre elles à partir d'une méthodologie commune. La mise en place d'indicateurs pragmatiques et partagés s'inscrit ici dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Dans la continuité des travaux déjà entrepris, la dynamique partenariale s'est poursuivie en 2009 par la détermination d'indicateurs en matière de santé et de sécurité au travail en petite couronne. Cette démarche vient ainsi compléter la réflexion des précédents groupes de travail (« Indicateurs en ressources humaines » et « Analyse des absences »), qui a permis de définir une liste d'indicateurs, déclinés en 2008, dans les fiches pratiques de la publication « Des familles d'indicateurs en ressources humaines ». Pour chaque fiche pratique, sont indiqués le mode de calcul de l'indicateur, l'intérêt de son utilisation, les déclinaisons pertinentes et un exemple type.

Afin que les indicateurs en « santé et sécurité au travail » soient les plus proches des réalités et des contraintes des collectivités, le CIG petite couronne a fait le choix, une nouvelle fois, de les élaborer de façon partenariale.

Les objectifs du groupe de travail (quatorze collectivités et établissements publics de la petite couronne participants) étaient d'identifier les indicateurs les plus pertinents dans les domaines de la prévention, de l'hygiène, de la sécurité et de la santé au travail et de définir les modalités de comparaison possibles.

Parallèlement, la démarche initiée répond à la mission dévolue par la loi du 19 février 2007 qui confie aux centres de gestion la tâche d'établir le bilan de l'emploi public territorial et de la gestion des ressources humaines dans leur ressort et de définir les perspectives à moyen terme d'évolution des compétences et des besoins de recrutement. Dans ce sens, il est nécessaire de disposer de données harmonisées, indispensables pour mesurer les évolutions de l'emploi et de fournir aux collectivités des éléments de comparaison fiables.

Cet élargissement des indicateurs RH existants partait de retours d'expériences de collectivités.

L'impression d'un climat social qui semble se dégrader.

Les participants ont fait état d'une hausse des accidents du travail, et des maladies professionnelles qu'ils ont jugée préoccupante car relevant en partie

du climat social. De plus, le suivi statistique des accidents bénins, c'est-à-dire non suivi d'arrêt, peut lui aussi constituer un bon indicateur de mesure du climat social. Si les collectivités disposent parfois d'un registre de suggestion en matière d'hygiène et de sécurité, il ne permet pas de construire des indicateurs fiables et pertinents car il recueille les observations des agents ou des usagers relatives à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail.

Les documents obligatoires sont des outils pertinents dans la recherche d'indicateurs. Ils restent cependant peu utilisés dans ce sens.

Les collectivités ont fait un constat partagé sur leurs pratiques en ce domaine. En effet, le *document unique d'évaluation des risques professionnels* qui peut permettre de produire des indicateurs et de cartographier les risques par unité de travail est, quand il en existe un⁵⁷, rarement utilisé à cet effet. Or, il constitue la base de la politique de prévention de l'autorité territoriale puisqu'il décrit de manière exhaustive les risques présents au sein d'une collectivité et doit constituer un outil d'aide à la programmation des actions de prévention de la collectivité.

La *fiche de risques professionnels*, qui consigne les risques propres au service et les effectifs d'agents exposés à ces risques n'est utilisée que par 24 %⁵⁸ des collectivités de la petite couronne.

Si la réglementation relative à l'hygiène et à la sécurité impose aux collectivités territoriales de mettre en place un certain nombre de documents attestant une traçabilité des actions réalisées en matière de prévention des risques professionnels, ils ne sont pas toujours existants ou exploités de manière à pouvoir suivre des indicateurs. Il apparaît cependant, souvent peu aisé de raisonner par unités de travail car ces documents sont souvent calqués sur l'organigramme de la collectivité empêchant ainsi une réflexion plus ciblée, par métier par exemple.

Le REC fournit des informations partielles, une année sur deux.

Les indicateurs disponibles dans le Recueil sur l'état de la collectivité (REC) permettent de décrire en partie la situation en matière de santé et de sécurité au travail au sein de la collectivité et son évolution mais de nombreuses informations pertinentes à connaître et à suivre dans ce domaine n'y figurent pas (par exemple : l'indice de fréquence des accidents de service). Il s'agit le plus souvent de données brutes, auxquelles il reste à appliquer un traitement statistique et ces indicateurs sont renseignés une année sur deux (années impaires).

⁵⁷ 37 % des collectivités déclaraient disposer d'un document unique (Source REC 2007).

⁵⁸ 12 % des collectivités déclaraient être en cours d'élaboration et 64 % n'en avaient pas (Source REC 2007).

3.2.4.2 Les principaux résultats de la collecte 2009 relative aux indicateurs RH

Dix nouveaux indicateurs ont été créés⁵⁹. Certains, déjà utilisés dans le cadre de la précédente collecte, ont permis d'établir une comparaison entre les deux recensements.

D'autres indicateurs sont plutôt destinés à être utilisés en interne, soit parce que le nombre d'agents concernés sera très faible, soit parce que seule une déclinaison fine permettra d'en faire une bonne analyse.

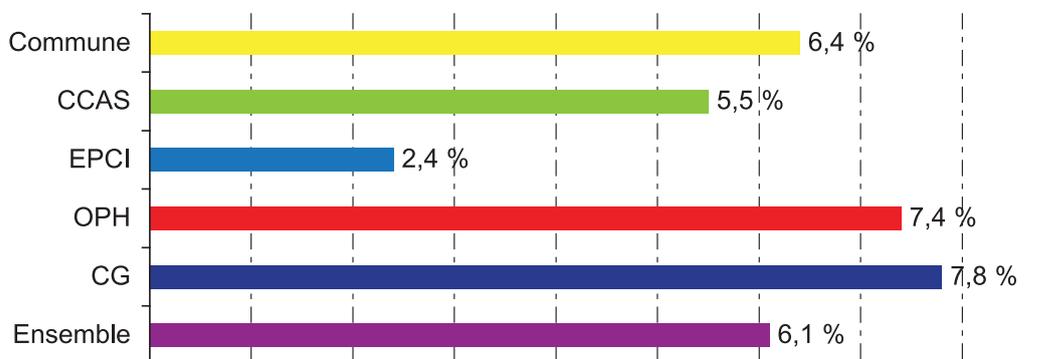
L'analyse effectuée porte sur 56 737 agents, soit 40 % des effectifs recueillis dans le cadre du bilan social 2007. 59 collectivités, réparties de la manière suivante, ont participé à cette campagne :

- 13 OPH (32 %)
- 2 conseils généraux sur 3
- 28 communes (23 %)
- 5 CCAS (5 %)
- 11 EPCI (dont 2 communautés d'agglomération) (14 %)

Résultats des indicateurs « Santé et sécurité au travail »

Le taux d'absentéisme médical, qui permet de mesurer la part du temps de travail « perdu » en raison des absences pour raisons médicales, s'élève à 6,1 % dans les collectivités répondantes. Il est variable selon le type de collectivité (cf. graphique 1). Ce sont les conseils généraux qui enregistrent le plus fort taux d'absentéisme médical (7,8 %).

Graphique 1 : Taux d'absentéisme médical par type d'employeur

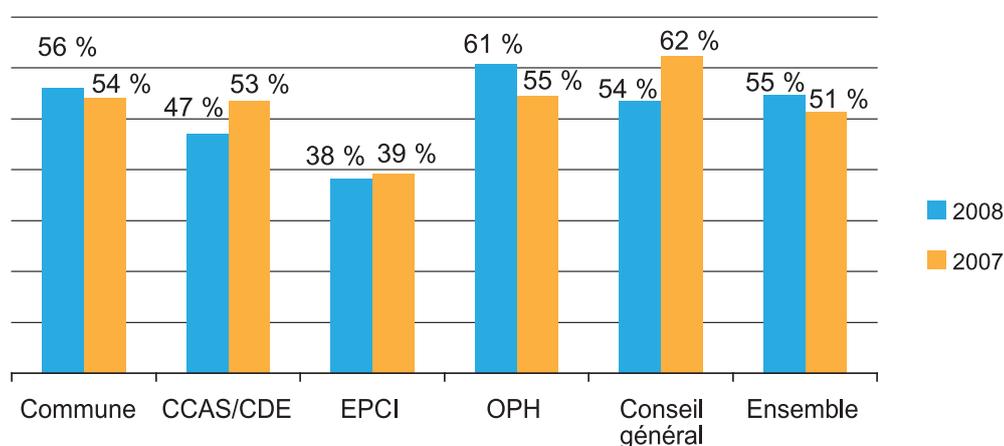


Source : collecte 2009, indicateurs RH en petite couronne

⁵⁹ Taux et indice de fréquence ; Taux de gravité ; Part des accidents de service suivis d'arrêt ; Part des absences pour maladie professionnelle dans les absences pour raisons médicales ; Âge moyen / Part des agents concernés par le reclassement ; Acteurs et documents de prévention pour la santé et la sécurité au travail.

La maladie ordinaire demeure le principal motif d'arrêts pour raisons médicales (51 %). Près de 55 % des agents ont été arrêtés au moins un fois en 2008 pour maladie ordinaire (51 % en 2007). Cette hausse générale s'explique en partie par l'augmentation du personnel arrêté au moins une fois pour maladie ordinaire au sein des OPH et des communes (respectivement + 4 points et + 2 points).

Graphique 2 : Part des agents arrêtés au moins une fois pour maladie ordinaire par type de collectivité en 2007 et 2008



Source : collecte 2009, indicateurs RH en petite couronne

Les accidents du travail ⁶⁰

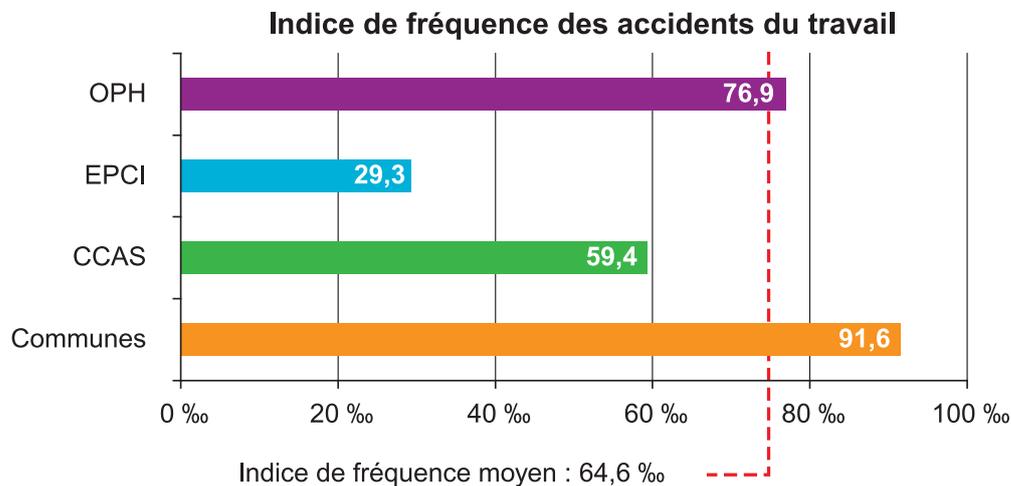
En 2008, le taux d'absentéisme « compressible » ⁶¹ s'élève à 4,1 % (contre 3,5 % en 2007). Il est constitué à 83 % d'absence pour maladie ordinaire et 17 % d'accidents du travail, alors qu'en 2007, ces derniers représentaient 20 % des absences qualifiées de compressibles.

L'indice de fréquence constitue un indicateur souvent utilisé pour évaluer le risque de subir un accident du travail. On constate que c'est au sein des communes et des OPH qu'il est le plus élevé (avec un maximum de 344,3 % atteint dans une commune).

⁶⁰ Il s'agit ici des accidents de service et des accidents de trajets.

⁶¹ Les absences dites compressibles sont ici entendues comme celles sur lesquelles des actions en ressources humaines peuvent être mises en place avec des résultats à court ou moyen terme. Il s'agit des absences pour maladie ordinaire et accident du travail.

Graphique 3 : Indice de fréquence des accidents du travail ⁶²



Source : collecte 2009, indicateurs RH en petite couronne

Près de $\frac{3}{4}$ des accidents du travail sont suivis d'arrêt (72 %). Ce sont les OPH qui possèdent les indicateurs d'accidentologie les plus défavorables puisque plus de quatre accidents sur cinq sont suivis d'arrêt (85,5 %). Ce taux est de 84,2 % dans les communes.

Le nombre moyen de jours d'arrêt par agent pour **accident de service** (hors trajet) s'élève à 2.1, les accidents de trajet avec arrêt ne représentant que de 0,5 jours d'absence par an et par agent.

Enfin, 21 % des accidents du travail sont dus au trajet, alors qu'ils n'étaient que 16,5 % en 2007. Cette part est beaucoup plus élevée dans les EPCI (43,1 %).

La maladie professionnelle

Les collectivités ont souhaité se comparer sur des indicateurs relatifs à la maladie professionnelle. En effet, le REC fournit des informations sur un nombre de maladies survenues l'année concernée, mais rien sur la durée de l'absence induite.

Au sein des communes participantes, la maladie professionnelle représente 2,7 % des absences pour raison médicale. Enfin, si le nombre moyen de jour d'arrêt par agent pour ce motif est de 0.8 jours, il est de 122 jours si l'on ne prend en compte que les agents arrêtés au moins une fois pour maladie professionnelle.

3.2.4.3 Un outil de réflexion et d'aide à la décision qui s'étoffe

La collecte annuelle sur les indicateurs RH menée par le CIG permet ainsi aux collectivités répondantes de disposer d'une analyse personnalisée de leur gestion interne en matière de ressources humaines et de connaître les

⁶² Indice de fréquence (IF) nombre d'accidents avec arrêt pour mille agents.

tendances par type de collectivité. Le CIG poursuit cette démarche avec le lancement d'une nouvelle collecte en juin 2010, dont le contenu sera sensiblement identique à l'année passée.

Parallèlement, le CIG souhaite mettre en place en 2010, en partenariat avec les collectivités et établissements publics de la petite couronne, un groupe de travail sur la mesure de la performance en ressources humaines à travers des indicateurs communs.

3.3 Éclairer et nourrir l'action publique : les réseaux de praticiens et de chercheurs

3.3.1 Le comité des DRH : les échanges de pratiques avec le secteur privé

Le Comité des DRH, lancé le 8 février 2008 par André Santini, secrétaire d'État en charge de la Fonction publique, est un lieu d'échange entre les DRH des administrations et des entreprises publiques et privées. Le secrétaire d'État lui assignait l'objectif suivant « *il doit permettre à l'État de devenir le meilleur employeur de France* ».

Ce comité, composé de responsables RH d'entreprises privées et publiques (SNCF, L'Oréal, France Télécom, Areva, Groupama, Crédit Agricole, Axa, Veolia, La Poste, HEC), mais aussi issus de l'administration (ministère de l'Intérieur, ministère de l'Écologie et du Développement durable, ministères financiers, DGAFP, AP-HP) se réunit pendant deux heures tous les deux mois. Chaque réunion est menée par un binôme ou un trinôme qui a travaillé sur le thème du jour.

En 2009, quatre grands thèmes ont été abordés : l'organisation d'une DRH Groupe ; la diversité et la parité ; les conditions de travail et la gestion des cadres dirigeants. Les bonnes pratiques et enseignements tirés de ces échanges sont repris dans le guide des « Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines » édition 2009.

3.3.2 Le Conseil scientifique de la DGAFP : un nouvel instrument pour renforcer la place des savoirs au service de l'action

Placé directement sous la responsabilité du directeur général de l'administration et de la fonction publique, le Conseil scientifique est un groupe d'experts issus des milieux de la recherche, des trois fonctions publiques, du

secteur privé et d'organisations internationales, qui éclaire et nourrit l'action de la DGAFP. Lancé en décembre 2008, 2009 a été l'année des premiers travaux et résultats sur ses trois grandes missions :

- donner son avis sur le programme d'études et de recherche de la DGAFP ;
- fournir des éclairages sur des thèmes stratégiques pour la DGAFP ;
- favoriser la diffusion des savoirs et encourager les travaux sur la fonction publique et l'administration publique.

3.3.2.1 Examen du programme d'études et de recherche de la DGAFP

Le programme d'études et de recherche conçu et mis en œuvre par la DGAFP lui permet de renforcer les savoirs sur des thématiques prioritaires ou de lancer des chantiers sur des sujets où le manque de connaissance est patent. Le Conseil scientifique contribue à la définition des problématiques et à l'enrichissement et au suivi des projets, afin que ceux-ci correspondent au mieux aux besoins et répondent aux exigences de qualité. En effet, la composition diversifiée du Conseil assure une représentation des différents champs de la recherche (économie, sociologie, gestion, droit...) et des praticiens publics et privés.

Le programme d'études et de recherche pour 2010 a été le premier examiné dans son intégralité par les membres du Conseil.

Il est construit de façon à approfondir les savoirs sur les thématiques suivantes : connaissance de l'emploi public, les agents et leurs familles, flux d'entrées et de sorties, parcours professionnels, encadrement supérieur, rémunérations et rétributions, conditions de travail et changements organisationnels, santé et sécurité au travail et formation tout au long de la vie.

Cette présentation thématique a facilité son enrichissement par les membres du Conseil scientifique qui ont unanimement souligné sa qualité. Les efforts de la DGAFP pour mobiliser des sources diversifiées, notamment quantitatives, ont été remarqués. Ces travaux alimenteront notamment les prochaines éditions du rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

3.3.2.2 Éclairages du Conseil scientifique sur des thèmes stratégiques pour la DGAFP

La DGAFP saisit le Conseil scientifique sur des thématiques pour lesquelles elle souhaiterait bénéficier du retour de ce groupe d'experts pluridisciplinaire. En 2009, le Conseil scientifique a conduit une réflexion sur trois thèmes :

- l'encadrement supérieur : ont été examinées les questions relatives, d'une part à la professionnalisation et à la diversification des recrutements et d'autre part, à la gestion des carrières, notamment en favorisant les mobilités et en développant des viviers ;

- la diversité : dans la continuité des débats nationaux sur cette thématique, le conseil scientifique a approfondi les aspects relatifs à la mesure des diversités et à la promotion de l'égalité hommes-femmes dans la fonction publique ;
- les rétributions des agents : le conseil scientifique a analysé les implications de la rémunération de la performance, notamment grâce aux nouveaux mécanismes mis en place, (par exemple la PFR), à l'aune des expériences internationales et des évaluations existantes. Au-delà du seul aspect « rémunérations », il s'est interrogé sur les autres moteurs de la motivation des agents publics.

3.3.2.3 Diffusion des savoirs

Le Conseil scientifique a joué un rôle central dans la conception de la première journée d'étude de la DGAFP sur la prospective et la fonction publique organisée le 26 novembre dernier au Centre Pierre Mendès-France des ministères économique et financier. Celle-ci a réuni praticiens des ressources humaines publiques, chercheurs des centres d'expertise sur l'administration et experts des problématiques de l'emploi pour discuter des perspectives de l'emploi public. La participation a été très satisfaisante et les débats se sont concentrés sur trois grands thèmes :

- l'évolution des effectifs dans la fonction publique, sur la base des tendances démographiques et des projections de population active présentées par l'Insee, des évolutions des dernières années retracées par la DGAFP pour les trois fonctions publiques et des évolutions de l'emploi public dans les pays de l'OCDE ;
- l'évolution des compétences et des qualifications, avec un éclairage sur les outils mis en place dans la fonction publique pour mieux prendre en compte les besoins en termes de compétences, une présentation du rapport du centre d'analyse stratégique sur les métiers et qualifications de demain et une illustration à travers le cas de la fonction publique territoriale ;
- la fonction publique dans les territoires, avec la mise en perspective des grands enjeux territoriaux que doit prendre en compte la fonction publique et leur illustration concrète à travers deux cas relatifs aux fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Un temps de réflexion en ateliers a aussi permis aux participants de partager leurs approches en matière de prospective. L'ensemble des documents présentés lors de cette journée est accessible sur le site de la DGAFP ⁶³.

En 2010, le Conseil scientifique appuiera la DGAFP pour la conception de la deuxième édition de cette journée, ainsi que pour les journées d'études consacrées aux « Changements organisationnels et technologiques », dans

⁶³ (http://www.fonction-publique.gouv.fr/article1415.html?artsuite=3#sommaire_1)

une optique de comparabilité inter-fonction publique et surtout public-privé, le tout en partenariat avec la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et le Centre d'études de l'emploi.

3.3.3 La prospective au service des besoins de la fonction publique

Dès le début de l'année 2009, la DGAFP a contribué aux travaux du groupe Prospective sur les métiers et les qualifications (PMQ) piloté par le Conseil d'analyse stratégique (CAS), dans le cadre de la relance de ces travaux par le Premier ministre et le secrétariat d'État chargé de la prospective. À l'origine, cette initiative, lancée en 1997 et pilotée par le Commissariat général au Plan, avait débouché en janvier 2007 sur un rapport remarqué intitulé « Les métiers en 2015 », où le CAS et la Dares avaient présenté des projections générales et par domaine professionnel. Une fiche « Administration publique et professions juridiques » avait été réalisée à l'aide des données recueillies auprès de l'Observatoire de l'emploi public.

L'objectif de ce nouveau chantier est de fournir en 2011 un rapport qui donne un panorama prospectif des postes à pourvoir, métiers et qualifications à l'horizon 2020. Ce rapport doit davantage prendre en compte la dimension régionale.

La DGAFP est membre du comité d'orientation dont la composition a été élargie par rapport à l'exercice précédent (utilisateurs et fournisseurs de données) et qui s'est réuni deux fois en 2009. En parallèle, la DGAFP s'investit pleinement dans le comité technique qui regroupe les différentes institutions publiques contributrices en termes de données statistiques, notamment pour les projections (CAS, Dares, Depp, Cereq, Insee, Pôle emploi...), et assure un suivi régulier de l'avancée des travaux.

En particulier, sur le champ de la fonction publique, le groupe PMQ a vocation à mieux prendre en compte les données relatives aux évolutions de l'emploi en portant une attention plus grande au contexte de non remplacement d'un départ à la retraite sur deux dans l'administration de l'État. Il cherche également à mieux repérer les évolutions des métiers de la fonction publique, en particulier dans les secteurs santé et social (avec l'appui de la Drees).

3.4 Tisser des liens en Europe et dans le cadre de la coopération bilatérale

3.4.1 La participation aux forums européens et internationaux

Cette participation aux forums européens et internationaux constitue un enjeu stratégique pour la DGAFP. En effet, les échanges de savoirs et d'expériences avec nos partenaires européens et de l'OCDE alimentent les réflexions sur l'avenir de notre administration. Les discussions au sein des groupes européens permettent aussi une certaine convergence dans l'évolution de nos fonctions publiques.

La DGAFP est membre de trois grandes structures internationales :

- le réseau européen des administrations publiques (Eupan), rassemble les directions générales de la fonction publique des 27 États membres de l'Union européenne ;
- le dialogue social européen pour les administrations centrales qui est en train de se mettre en place à la suite de la phase expérimentale qui s'est déroulée en 2008 et 2009 réunit représentants des administrations et syndicats de la fonction publique des États européens ;
- le groupe de travail Ressources humaines publiques de l'OCDE.

3.4.1.1 Le réseau européen des administrations publiques

Le groupe de travail « ressources humaines » du réseau européen des administrations publiques (Eupan) est piloté par la présidence tournante en activité du Conseil de l'UE, avec en 2009, la République tchèque, puis la Suède. Ces deux pays ont travaillé étroitement avec la France qui avait exercé la présidence au deuxième semestre 2008 et avait coordonné les travaux visant à rendre ce réseau plus efficace. Les membres ont ainsi travaillé à la mise en œuvre des mesures phares décidées fin 2008 :

- la rénovation du site internet pour améliorer la visibilité et l'accès aux résultats du réseau ;
- l'ouverture du réseau à des partenaires clés, notamment l'OCDE et l'Institut international d'administration publique (cette structure rassemble les chercheurs spécialisés sur les questions d'administration publique) ;
- un programme de travail construit pour favoriser la continuité entre les travaux menés par chaque présidence.

Au-delà de ces thématiques institutionnelles, les membres se sont penchés sur les conséquences du nouveau traité de Lisbonne pour les administrations publiques. Deux points majeurs concernent directement celles-ci :

- la Charte des droits fondamentaux, dont les dispositions deviennent contraignantes. Un grand nombre d'entre elles concernent les droits sociaux et s'appliqueront donc aux administrations en tant qu'employeur ;
- la coopération administrative, nouvelle compétence de soutien de l'UE : les articles 6 et 197 prévoient que l'UE puisse mener des actions pour appuyer, coordonner ou compléter l'action des États membres, notamment en facilitant les échanges d'informations et de fonctionnaires ainsi qu'en soutenant des programmes de formation.

Ces nouveautés ont fait l'objet d'analyses de la part du réseau sur leur impact sur les administrations européennes. Eupan devrait d'ailleurs se positionner comme interlocuteur de la Commission européenne pour les aspects concernant l'administration publique. Au premier semestre 2010, l'Espagne coordonnera les travaux pour parvenir à une position commune des membres du réseau Eupan sur les nouvelles dispositions du traité de Lisbonne qui concernent les administrations.

La coopération administrative dans le traité de Lisbonne

Article 6

L'Union dispose d'une compétence pour mener des actions pour appuyer, coordonner ou compléter l'action des États membres. Les domaines de ces actions sont, dans leur finalité européenne : (...)

g) la coopération administrative.

Article 197

1. La mise en œuvre effective du droit de l'Union par les États membres, qui est essentielle au bon fonctionnement de l'Union, est considérée comme une question d'intérêt commun.

2. L'Union peut appuyer les efforts des États membres pour améliorer leur capacité administrative à mettre en œuvre le droit de l'Union. Cette action peut consister notamment à faciliter les échanges d'informations et de fonctionnaires ainsi qu'à soutenir des programmes de formation. Aucun État membre n'est tenu de recourir à cet appui. Le Parlement européen et le Conseil, statuant par voie de règlements conformément à la procédure législative ordinaire, établissent les mesures nécessaires à cette fin, à l'exclusion de toute harmonisation des dispositions législatives et réglementaires des États membres.

3. Le présent article est sans préjudice de l'obligation des États membres de mettre en œuvre le droit de l'Union ainsi que des prérogatives et devoirs de la Commission. Il est également sans préjudice des autres dispositions des traités qui prévoient une coopération administrative entre les États membres ainsi qu'entre eux et l'Union.

3.4.1.2 Vers un comité sectoriel de dialogue social pour les administrations

Le réseau européen des administrations publiques (Eupan) et la délégation syndicale européenne Tuned ont lancé en 2008 une expérimentation de deux ans de dialogue social pour les administrations au niveau européen. Le but était de tester les implications d'un comité sectoriel européen pour ce secteur afin de s'orienter ou non vers la création d'un comité sectoriel reconnu formellement par la Commission européenne à sa conclusion.

Les résultats de l'expérimentation. Les partenaires se sont focalisés sur deux thèmes : la lutte contre le stress au travail et le rôle du dialogue social pour mieux anticiper et gérer le changement. Sur le premier thème, suite à la position commune signée sous présidence française, les membres sont parvenus à travailler sur une publication commune sur les pratiques intéressantes développées par les administrations européennes. La DGAFP a publié récemment ce rapport en français. Sur le thème de l'anticipation du changement, un rapport commandé par Eupan et Tuned a permis de parvenir à des conclusions communes qui mettent en avant le besoin de dialogue, d'information et de consultation et de mesures adéquates, notamment en termes de formations, pour accompagner le changement.

L'avenir du dialogue social européen pour les administrations : l'évaluation très positive de cette expérimentation de deux ans a amené un groupe significatif d'administrations à s'orienter vers la création d'un comité sectoriel reconnu par la Commission européenne. La Commission européenne aurait ainsi à consulter obligatoirement le comité sectoriel sur tout projet de politique sociale pouvant avoir un impact sur les administrations. Les partenaires travailleront en 2010 à la mise en place de cette nouvelle structure.

La gestion du changement au Danemark

Au Danemark, où le taux de syndicalisation avoisine les 90 % dans le secteur public, les partenaires sociaux adhèrent à un projet collectif d'ensemble. En 2007, le gouvernement danois a annoncé une réforme de grande ampleur du secteur public, destinée à prendre en compte les nouveaux besoins liés au vieillissement de la population. Des négociations tripartites ont permis un consensus sur 180 actions qui mettaient en œuvre les objectifs de réforme suivants :

- amélioration du développement des compétences et de la formation tout au long de la vie ;
- amélioration de l'environnement de travail ; meilleure prise en compte des normes santé et sécurité ;
- intégration d'indicateurs de qualité de la fonction RH dans les contrats.

Cela a permis de faire mieux accepter deux mesures visant à augmenter considérablement la durée de travail : « senior bonus » (majoration pour les personnes qui continuent de travailler au-delà de l'âge de la retraite) et « plus working time » (accroissement de la durée de travail hebdomadaire).

3.4.1.3 L'OCDE, centre d'analyse comparée des administrations des pays développés

La DGAFP participe au groupe de travail « Ressources humaines publiques ». Celui-ci fournit des analyses comparatives qui sont discutées entre les membres. En 2009, deux rapports importants ont été publiés :

- **le panorama des administrations publiques** ⁶⁴

Au delà du recueil de données, il tente de définir des indicateurs pour mesurer l'efficacité des administrations publiques. En 2010, l'OCDE lancera les travaux pour la mise à jour de ce document.

- **« Défis et pratiques novatrices pour bâtir une fonction publique plus juste en favorisant la diversité »** ⁶⁵

À partir de cas, dont celui de la France, cette publication propose des actions pour renforcer la diversité dans la fonction publique.

3.4.2 La coopération internationale bilatérale

À côté des liens qu'elle tisse au niveau européen par un contact permanent avec ses homologues du réseau Eupan (réseau des fonctions publiques européennes), la DGAFP entretient un dialogue et une coopération soutenus avec les pays tiers, qui contribuent à enrichir la réflexion en matière de GRH. En cette période de crise, les expériences françaises en matière de réforme de l'État et de gestion des ressources humaines suscitent à l'étranger un intérêt très marqué, de sorte que la « demande de coopération » apparaît en nette croissance.

En 2009, la DGAFP a répondu à cette demande dans la continuité de la conférence tenue fin 2008 sous Présidence française, avec les pays candidats à l'adhésion à l'UE, et les pays concernés par la politique européenne de voisinage (PEV) en s'attachant à développer ou à engager une réflexion commune avec les pays de ces zones géographiques, sur les défis similaires qui se posent à nos administrations : attractivité, formation, modernisation du recrutement, individualisation des parcours, etc.

Tout en poursuivant la mise en œuvre d'accords de coopération existants avec l'Algérie, la Chine, le Ghana, le Maroc, la Tunisie et l'Ukraine, la DGAFP a développé des partenariats avec des pays de la zone « élargissement » des Balkans occidentaux (Serbie, Monténégro, Albanie), et du Moyen-Orient (Égypte, Liban).

Des échanges exploratoires initiés en fin d'année 2009 devraient permettre d'accompagner l'action de l'ADETEF dans la péninsule indochinoise avec le Laos et le Vietnam, et de l'Ena en Albanie.

⁶⁴ (<http://www.oecd.org/gov/indicateurs/panoramaAPU>).

⁶⁵ (http://www.oecd.org/document/36/0,3343,fr_2649_34139_43670500_1_1_1_1,00.html).

Algérie

Un premier accord de coopération a été signé en 2005 entre la DGAFP et la DGFP algérienne. Après des échanges soutenus pendant trois ans, l'accord a été renouvelé et un nouveau programme de travail triennal adopté, à l'occasion d'une visite à Alger en juin 2009 du ministre E. Woerth et du DGAFP Paul Peny. Les contacts, très denses en 2009, ont marqué le passage d'une coopération formelle à une véritable réflexion commune, couronnée par l'élaboration du nouveau programme de travail pour la période 2009-2011, sur les thèmes suivants :

- réforme des concours ;
- performance dans les rémunérations ;
- gestion des corps ;
- audit de la fonction RH ;
- démarches métiers.

Chine

La relation franco-chinoise en matière d'administration publique se fonde sur un accord de coopération signé en 1999 entre le ministère français de la Fonction publique et le ministère chinois du Personnel (devenu en 2008 le ministère des Ressources humaines et de la sécurité sociale), 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, notamment par la fourniture d'expertise de la DGAFP et l'organisation par l'Ena de formations en France ou en Chine à l'attention de fonctionnaires chinois. En 2009, la coopération a porté essentiellement sur les questions relatives au recrutement, et la préparation de la négociation d'un nouvel accord, qui sera signé en 2010.

Égypte

L'année 2009 a permis d'initier des échanges réguliers (accueil à Paris, en liaison avec l'OCDE, d'une délégation de la *Central Agency for Organisation and Administration-CAOA*- et deux missions d'expertise DGAFP au Caire, en lien avec l'Adetef et la DGME, pour les actions de coopération technique, l'Ena et l'Ira de Bastia, d'autre part, pour la formation).

Un accord cadre de coopération franco-égyptien début 2010. Ses objectifs sont les suivants :

- l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers par les administrations publiques ;
- l'amélioration des performances et de la productivité des administrations publiques ;

- l'amélioration des capacités institutionnelles (réformes de structure, organisation et méthodes, développement des technologies de l'information) ;
- l'amélioration des capacités professionnelles des agents publics (formation, gestion des hauts potentiels, motivation).

Ghana

Poursuite de la mise en œuvre du projet triennal (2007-2010) « Appui à la réforme du secteur public au Ghana », dans le cadre du protocole de coopération signé par le MAEE en décembre 2006.

Les objectifs recherchés sont les suivants :

- appuyer les structures de formation bénéficiant à toutes les catégories de fonctionnaires de l'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.

Liban

Phase prospective. Des contacts étroits engagés avec l'Institut des finances ont permis d'identifier les principaux thèmes d'une future coopération franco-libanaise orientée vers la refondation de l'administration libanaise, associant les ministères financiers et les fonctions publiques des deux pays. Une coopération formalisée devrait voir le jour courant 2010.

Maroc

Un Mémoire d'entente signé en avril 2007 pour trois ans implique la DGAFP, la DGME, et du côté marocain, le ministère de la modernisation des secteurs publics (MMSP). Les thèmes prioritaires de la coopération sont :

- pour la DGME : développement de l'administration électronique ; amélioration de la qualité du service public ; la démarche qualité.
- pour la DGAFP : la déconcentration de la fonction GRH ; l'éthique dans la fonction publique, l'évaluation des fonctionnaires et la reconnaissance des résultats, le système de gestion intégrée des RH, et la Gpeec, qui constitue le thème le plus prioritaire du point de vue marocain.

La préparation de la visite début 2010 du secrétaire général du MMPS à la DGAFP à Paris a permis de tracer les grandes lignes d'un nouveau programme de travail dans le cadre du renouvellement de l'accord de coopération qui devrait prendre effet en 2011.

Monténégro

Des échanges exploratoires initiés en 2008 (Commission des conflits d'intérêts du Monténégro) et poursuivis en 2009 (Autorité de gestion des ressources humaines-HRMA) ont abouti à la signature, au premier trimestre 2010 d'un Mémorandum d'entente entre la DGAFP et l'HRMA du Monténégro. Cette coopération, fortement sollicitée par les autorités monténégrines, participe de l'appui au renforcement des capacités administratives du Monténégro, pays indépendant depuis 2006 et candidat potentiel à l'adhésion (examen de la candidature en cours). Elle vise à soutenir la stratégie (2008-2012) pour la formation des fonctionnaires et des agents publics de l'État, pilotée par l'HRMA et réclamée par la Commission européenne.

La coopération franco-monténégrine porte sur :

- la coordination et le pilotage de la modernisation de la GRH, comprenant un volet d'étude d'impact des formations de fonctionnaires (identifications et développement d'indicateurs de mesure) ;
- un volet de formations, mis en œuvre par l'Ena, dans les domaines prioritaires du processus d'accession en cours au Monténégro : la lutte contre la corruption et l'éthique de la fonction publique, les relations entre administrations centrales et locales, et la gestion des fonds européens (IPA).

Serbie

Le démarrage d'une coopération administrative formelle avec la Serbie bénéficie en 2009 de la relance des relations franco-serbes à un haut niveau, avec la signature, en décembre, d'un partenariat stratégique entre les deux gouvernements, comprenant un volet de « coopération administrative ».

Plusieurs contacts établis en 2009 ont permis de poser les bases d'un Mémorandum d'entente entre la DGAFP et le ministère de l'Administration publique et de la gouvernance locale (MPAALSG), dont la signature doit intervenir en 2010.

La coopération est initiée en appui au processus de réforme en cours de l'administration publique serbe, et portera essentiellement sur les domaines prioritaires suivants :

- analyse fonctionnelle du MPAALSG ;
- création d'un répertoire des métiers de l'État ;
- gestion et développement des RH ;
- modernisation et amélioration des processus de recrutement.

Tunisie

Un accord de coopération en matière de fonction publique a été signé en juillet 2007 entre la DGAFP et trois directions générales homologues de la Primature tunisienne.

D'une durée de trois ans renouvelable annuellement par tacite reconduction, l'accord porte jusqu'en 2010 sur les chantiers prioritaires suivants :

- l'approche métier dans le cadre de la Gpeec ;
- l'évaluation et la reconnaissance du mérite ;
- la formation et l'accompagnement professionnel.

De nombreuses activités ont été réalisées en 2009, notamment sur l'élaboration d'un répertoire des métiers tunisien.

En 2009, nos partenaires tunisiens ont organisé une consultation nationale sur l'avenir de la fonction publique, qui a débouché sur la préparation d'un plan de réforme, maintenant validé par la Présidence de la République. La poursuite de la coopération bilatérale avec la Tunisie devra donc porter en 2010, dans le cadre de la préparation du prochain programme de travail annuel, sur l'appui à ce plan de réforme.

Ukraine

Une convention de coopération entre la DGAFP et la DGFP ukrainienne a été signée en 2006.

L'année 2009 a été consacrée à la préparation d'une nouvelle convention de coopération qui prendra la suite de celle de 2006, venue à expiration fin 2008.

Ce nouvel accord, dont la mise en œuvre sera pilotée conjointement par l'ADETEF (expertise des ministères économique et financier) et l'Ena (activités de formation des cadres) sera signé au premier semestre 2010, et portera sur les domaines prioritaires suivants :

- méthodologie, programmation, organisation et impact des projets de réforme de l'administration publique ;
- amélioration de l'accompagnement RH des réformes de la fonction publique (attractivité, motivation, formation, mobilité...) ;
- stratégie et performance RH ;
- administration électronique ;
- dispositifs de sensibilisation, de formation, et d'accompagnement des réformes (exemple de l'École de la Lolf).

Renforcer la coordination nationale pour mieux répondre à la « demande de coopération » croissante

En cette période de crise, les expériences françaises en matière de réforme de l'État et de gestion des ressources humaines suscitent à l'étranger un intérêt très marqué, dont témoigne la nette croissance de « demandes de coopération ». Afin de démultiplier ses possibilités d'action, la DGAFP a renforcé en 2009 sa coordination avec ses principaux partenaires nationaux en matière de coopération internationale, auxquels elle apporte son expertise: l'Ena et les Ira, l'ADETEF, la Direction générale de la mondialisation du ministère des Affaires étrangères et européennes.

- l'Ena et les Ira constituent le plus ancien des « réseaux » dans lesquels s'insère la DGAFP pour son action internationale. Au cours de l'année 2009, un espace collaboratif extranet dédié à cette coopération a été mis en place qui devrait, à partir de 2010, rendre plus rapide et plus efficace la coordination et la mutualisation de certaines ressources ;
- l'ADETEF est devenue un partenaire « naturel » de la DGAFP depuis le rattachement de cette dernière à Bercy en 2008. La coopération a été considérablement développée avec ce partenaire en 2009, compte-tenu notamment de la volonté d'élaborer une offre française coordonnée dans le domaine de la réforme de l'État, réunissant, autour de cet opérateur, l'expertise de la DGAFP, de la DGME, et le cas échéant d'autres directions de Bercy ;
- la Direction de la mondialisation (DM) du ministère des Affaires étrangères et européennes. Partenaire de longue date, le pôle « gouvernance démocratique », qui suit notamment les coopérations bilatérales en matière de réforme de l'État, a proposé en 2009 à la DGAFP de co-piloter un exercice de réflexion stratégique (engagé en 2010), qui réunit autour de la DM et de la DGAFP, le ministère de l'Intérieur, la DGME, le Conseil d'État, FCI, l'Ena, et l'Ira de Bastia, en tant que représentant de l'ensemble des Ira ;
- les DRH des ministères : certaines DRH des ministères (MAEE, Intérieur, Agriculture) ont été associées aux activités menées dans le cadre des accords de coopération de la DGAFP (avec la Tunisie et l'Algérie notamment).

Professionaliser la GRH

Les répertoires métiers 4.1
dans les trois fonctions publiques

Les systèmes d'information 4.2
des ressources humaines

L'École de la GRH 4.3

La gestion des ressources humaines recouvre désormais plusieurs métiers. Elle doit s'appuyer sur une bonne maîtrise des cadres juridiques et statutaires et sur la capacité à mobiliser les compétences nécessaires.

Comme toute activité, elle doit pouvoir être évaluée pour en améliorer la performance au moyen d'instruments de pilotage et de suivi.

Une gestion plus qualitative des ressources humaines suppose de mettre à disposition des gestionnaires des référentiels métiers constamment actualisés qui doivent progressivement s'intégrer dans les systèmes d'information des ressources humaines.

Enfin, la formation demeure un vecteur indispensable de professionnalisation des gestionnaires de ressources humaines.

À cet égard, « l'École de la GRH », créée en 2007 et animée par la DGAFP, par ses rencontres professionnelles semestrielles, participe très largement au développement de la professionnalisation de la GRH.

De leur côté, les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH, mises en place en septembre 2009, par l'animation des réseaux RH qu'elles assurent et par les contacts qu'elles nouent avec les acteurs RH régionaux des fonctions publiques territoriale et hospitalière contribuent à démultiplier sur le terrain les efforts déployés par l'ensemble des acteurs.

4.1 Les répertoires métiers dans les trois fonctions publiques

L'approche métier, vecteur de développement dans l'environnement de la gestion des ressources humaines dans chacune des trois fonctions publiques exige une gestion des compétences qui présente un enjeu à la fois collectif et individuel.

La connaissance des métiers dans chacune des trois fonctions publiques et de ses composantes spécifiques et l'identification d'un métier pour chaque agent quel que soit son statut permet de comptabiliser les effectifs par métier. Sur ces bases des travaux de gestion prévisionnelle d'effectifs, d'emploi et de compétences peuvent être réalisés pour permettre d'identifier les besoins en recrutement, de définir les politiques d'emploi, de repérer les passerelles d'emplois entre métiers proches et par voie de conséquence, de déterminer les parcours professionnels.

4.1.1 La démarche métier au sein de l'État

La démarche métier s'impose comme une nécessité pour les administrations. Les attentes des services, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires et de réorganisation des structures aux niveaux central et local (RGPP), exigent de gérer les ressources humaines en fonction d'une identification précise des besoins en compétences. Il s'agit bien en effet d'affecter des agents (dans le cadre de carrières organisées par corps et par grades) à des emplois qui répondent aux besoins des services publics (principe d'adaptabilité du service public).

Pour faire face aux évolutions des postes de travail qui peuvent être reconfigurés ou transférés, le défi pour les administrations est aujourd'hui de :

- faciliter les mobilités et de repérer les passerelles d'emplois, via l'axe de la compétence, entre les emplois des différentes administrations de l'État et les passages possibles de l'un à l'autre, ainsi que les passerelles entre les emplois de l'État et les emplois et métiers de la fonction publique territoriale (FPT) et de la fonction publique hospitalière (FPH) ;
- former : pour accompagner les agents dans leur réorientation et pour préparer l'évolution des compétences en fonction des évolutions des métiers de l'État ;
- évaluer : situer un agent par rapport aux compétences attendues dans un emploi et permettre aux cadres de conduire les entretiens annuels et mieux apprécier les compétences de leurs collaborateurs ;
- recruter des profils de compétences adaptés aux besoins.

Tous ces leviers de GRH reposent sur l'appréhension, *in fine*, des compétences.

Le répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), élaboré en 2006, constitue, au niveau interministériel, l'outil de référence qui rend plus lisibles les emplois de l'État et les besoins en compétences qui leur sont associés.

Les ministères se dotent progressivement de répertoires des métiers pour définir leurs propres emplois et ce, en lien avec les emplois du Rime. Toutefois, ils rencontrent, pour certains de leurs emplois-types, des difficultés pour établir la correspondance avec les emplois-référence du Rime.

Ce qui a pour conséquence de rendre peu lisibles les passerelles possibles entre les emplois des ministères et constitue un handicap pour l'identification des mobilités interministérielles.

La difficulté est encore plus aiguë lorsqu'il s'agit de repérer les passerelles avec les emplois de la FPT et de la FPH, celles-ci s'étant dotées de répertoires construits par familles professionnelles et non par domaine fonctionnel.

Ce constat conduit la direction générale de l'administration et de la fonction publique à compléter le Rime d'un outil de lecture des emplois par l'entrée « compétence ». Cette initiative s'inscrit dans le projet plus global de refonte du Rime, défini en trois étapes.

4.1.1.1 L'actualisation du Rime

La première déclinaison du Rime dans les différents départements ministériels a fait apparaître la nécessité de créer de nouvelles fiches métiers ou d'ajuster et d'actualiser les fiches existantes.

Les travaux d'actualisation ont débuté au printemps 2009 par l'élaboration, avec l'aide du Céreq⁶⁶, d'une grille de recueil à destination des DRH ministériels relative aux enseignements liés à la déclinaison du Rime, ses usages et les demandes d'aménagement des fiches métiers. Ce questionnaire était également accompagné d'une grille listant les arrimages des emplois ministériels aux métiers du Rime afin de dégager notamment les emplois ministériels ne trouvant par leur traduction en métiers interministériels et d'étudier, le cas échéant, l'opportunité de la création d'une nouvelle fiche métier dans le Rime.

Afin de mettre en place un véritable réseau pérenne de correspondants Rime au sein des départements ministériels, les travaux d'actualisation du Rime se sont traduits par la mise en place de vingt-cinq groupes de travail. Chaque groupe de travail porte un domaine fonctionnel et est piloté par un ministère référent (ministère portant la mission et/ou qui possède une expertise des métiers concourant à la mission portée par le domaine fonctionnel et auquel sont associés des ministères intéressés par les travaux du groupe de travail).

⁶⁶ Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Le ministère « référent » est chargé d'assurer l'organisation, la coordination des travaux et l'animation du groupe de travail en concertation étroite avec les différents représentants des ministères dits « associés », membres du groupe de travail.

Les travaux d'actualisation ont été conduits selon les principes suivants :

- modifier les fiches lorsque leur contenu est en forte évolution par rapport au descriptif initial ;
- supprimer les fiches obsolètes du répertoire ou fusionner avec une ou des autres fiches ;
- créer des fiches correspondant à des besoins nouveaux, en fort développement ou non répertoriés lors de la précédente édition du Rime ou issues de la réflexion en cours des groupes métiers spécifiques (gestion budgétaire et financière, achats publics ...) ;
- modifier les intitulés d'emplois-référence (ER) non lisibles en tant que tels ou prenant en compte la fusion d'ER.

La validation des travaux des différents groupes de travail a été réalisée lors de quatre comités interministériels de lecture pilotés par la DGAFP, les 27 mai, 22 juin, 8 et 9 juillet 2010, au cours desquels a été présenté l'ensemble des modifications apportées à la version initiale du Rime.

Ces travaux ont ainsi conduit à :

- la création de trois nouveaux domaines fonctionnels afin de prendre en compte l'évolution des missions de l'État : Renseignement (3 ER), Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation (métiers de la santé publique vétérinaire concernant la protection des populations - 4 ER) et Bâtiment-Infrastructures (8 ER) dans lequel sont intégrés notamment les trois emplois-référence relatifs à la gestion du patrimoine immobilier rattachés préalablement au domaine fonctionnel Logistique immobilière et technique ;
- la modification du libellé du DF « Études et évaluation des politiques publiques » qui devient « Études et évaluation des politiques publiques - Prospective » ;
- la modification du libellé du DF « Santé – inclusion sociale » qui devient « Santé - Cohésion sociale » ;
- la modification du libellé du DF « Logistique immobilière et technique » qui devient « Logistique » ;
- la modification du libellé du DF « Administration générale » qui devient « Affaires générales » ;
- la modification du libellé du DF « Recherche » qui devient « Enseignement supérieur – Recherche ».

Le Rime dans sa version actualisée de 2010 comprendra ainsi vingt-six domaines fonctionnels. La publication de cette deuxième édition est prévue pour la mi-novembre 2010. Elle s'accompagnera d'une version dématérialisée ergonomique consultable sur le site www.fonction-publique.gouv.fr.

Chaque domaine fonctionnel fait l'objet d'une définition pour permettre au lecteur d'appréhender ce qu'il recouvre et la finalité de la mission poursuivie.

Enfin, chaque fiche métier du Rime fait l'objet d'une codification afin de permettre l'intégration de la nomenclature Rime au sein de chaque SIRH ministériel notamment dans le cadre de la prochaine mise en œuvre du Système d'information décisionnel (SID).

4.1.1.2 L'élaboration d'un dictionnaire des compétences

Dans un contexte d'évolution rapide du contenu de certains métiers, voire des organisations et d'allongement des carrières, le développement d'une logique fonctionnelle, interministérielle et/ou inter-fonction publique et la recherche d'une meilleure efficacité en favorisant une adéquation profil/poste exigent d'identifier les compétences acquises ou requises pour chaque métier du Rime permettant ainsi aux agents de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir leur champ d'activités et leur domaine de compétences.

Dans ce cadre, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique souhaite se doter d'un dictionnaire des compétences rattachées aux emplois-référence du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime). Ce document, destiné d'une part, aux professionnels de la RH et, d'autre part, aux cadres et agents, doit les aider à identifier les compétences acquises et/ou requises au titre d'un emploi et à établir des passerelles entre les emplois de l'État.

La DGAFP, pilote de ce projet, est aidée dans la conception de ce dictionnaire des compétences par un cabinet de consultants.

Ce projet doit aboutir en mars 2011 par la rédaction du dictionnaire proprement dit et par la fourniture d'une base de données accompagnée d'un outil permettant l'exploitation et la mise en perspective des proximités de compétences entre métiers.

4.1.1.3 Vers une refonte du Rime

Dans la continuité des travaux entrepris portant sur l'actualisation du Rime et l'élaboration d'un répertoire des compétences, la DGAFP souhaite s'engager à compter de 2011, dans un projet plus global de refonte du Rime.

Dans ce cadre, le Rime ne serait plus construit sur la notion de domaine fonctionnel mais sur la base de la notion de « famille professionnelle ». Cette nouvelle architecture, fondamentale dans la nouvelle appréhension des métiers de l'État aura pour effet de rendre le Rime compatible (en termes de lisibilité) avec les répertoires métiers de la fonction publique territoriale (FPT) et de la fonction publique hospitalière (FPH) et de permettre également une meilleure articulation avec les répertoires ministériels (échéance 2013).

Ainsi l'approche par famille professionnelle permettra d'identifier les métiers qui participent à la même finalité professionnelle et entre lesquels la mobilité est *a priori* relativement aisée.

4.1.1.4 Actualités sur les répertoires « métiers » ministériels

Les ministères se sont tous engagés dans une démarche métiers. La plupart ont élaboré leur répertoire ministériel en articulation avec le Rime. Une actualisation des travaux réalisés par les ministères par rapport à la présentation faite dans l'édition 2008-2009 du rapport annuel sur l'état de la fonction publique, volume 2, issue des schémas stratégiques de GPRH ministérielle est présentée ci-dessous.

Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP)

Pour sa démarche métier, le MAAP s'appuie sur les travaux de l'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM), créé par arrêté du 24 janvier 2000. Les chantiers conduits par l'OMM ont pour objectif l'identification et la prospective des métiers exercés par les agents gérés par le MAAP.

Début 2010, le répertoire des métiers du MAAP comprend 187 fiches emplois-types présentées en grandes filières d'emploi (42), dans les fonctions stratégiques (8 filières), les fonctions opérationnelles (21 filières) et les fonctions support (13 filières). Une filière regroupe tous les emplois-types dont la mobilisation est nécessaire pour la bonne réalisation d'une mission. Cette dernière correspond à la mise en œuvre d'une politique publique (ex. la sécurité sanitaire des aliments) ou à une fonction support (ex. la gestion financière).

Le conseil d'orientation de l'OMM réuni le 16 décembre 2009 avec le secrétaire général du MAAP a décidé de mettre en place un comité de suivi et d'actualisation du répertoire des métiers. En effet, le répertoire étant d'une grande utilité pour faire connaître les métiers stratégiques du MAAP de demain, dans un environnement budgétaire contraint, il convient de veiller à la mise à jour régulière et permanente.

Cette actualisation donnera lieu à la mise en œuvre de la méthodologie habituelle de l'OMM s'appuyant notamment sur des groupes « métiers » réunissant des personnels exerçant les métiers étudiés.

Le ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité et de Développement solidaire (MIINDS)

Le répertoire de ce ministère de création récente (au 1^{er} janvier 2008 sur le plan administratif) est en cours de réalisation. Pour ce faire, un travail de recensement est entrepris à partir du Rime.

Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (Gpeec), introduite à la DGAC dans les années 1990, s'appuie désormais sur un répertoire de ses filières et métiers, approuvé en comité technique paritaire du 18 mai 2009. Environ 200 personnes, expertes dans leur domaine, ont contribué aux travaux d'élaboration de ce répertoire, lancés début 2007 autour de quinze groupes présidés par des responsables aux compétences et expertises reconnues. Ce répertoire est organisé en quinze grandes filières professionnelles, déclinant un total de 168 métiers. Chaque fiche contient la définition synthétique du métier, ses activités, les compétences requises, les conditions d'exercice, les parcours professionnels types et les tendances d'évolution. Des exemples de postes sont donnés à titre d'illustration pour chaque métier.

Le répertoire a fait l'objet d'une diffusion papier dans l'ensemble des entités RH de la DGAC, et est mis en ligne sur l'*Intranet* de la DGAC. Ainsi, tous les agents peuvent mieux s'informer sur les métiers et leurs évolutions professionnelles envisageables.

Les trois quarts des métiers DGAC trouvent une correspondance avec ceux du répertoire ministériel du MEEDDM, ministère de rattachement de la DGAC et une centaine des métiers DGAC sont arrimés aux métiers du Rime.

Courant 2010, la partie « compétences » des fiches métiers sera harmonisée autour d'un répertoire des savoir-faire et des connaissances.

Début 2010, le répertoire a été intégré au SIRH de la DGAC et, à la suite d'une enquête de mise à jour menée auprès des différents services, chaque agent a été rattaché à une filière et à un métier. À l'avenir, l'information filière et métier apparaîtra dans chaque publication de poste vacant : tout agent qui sera retenu sur un poste sera ainsi automatiquement rattaché à sa nouvelle filière et à son nouveau métier. Ainsi, l'intégration des données filières et métiers dans le SIRH consolidera et facilitera les études métiers, conduites notamment dans le cadre des mesures RGPP et de la politique de recrutement de la DGAC.

Le ministère de la Culture et de la Communication (MCC)

La première version du référentiel des métiers de la culture en date de 2007 a été adaptée sous la forme d'un répertoire des métiers du ministère de la Culture et de la Communication (RMCC) au cours de l'année 2009, en particulier pour le rendre compatible avec le Rime.

Ce document sera complété par un travail de définition précise des activités et l'élaboration corrélative d'un référentiel des compétences. Le RMCC sera diffusé en 2010 au réseau des correspondants RH du MCC pour être utilisé à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation en vue de l'identification des emplois occupés par les agents du MCC. Il sera également fourni aux établissements publics du MCC pour constituer l'interface de discussion nécessaire entre le ministère, ses divers établissements et leurs interlocuteurs à l'échelon interministériel.

Le ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales (MIOMCT)

Le référentiel des emplois-types et des compétences du ministère de l'Intérieur a été réalisé en 2007. Il doit être actualisé en 2010 afin de tenir compte de l'évolution des métiers du ministère et des travaux d'actualisation du Rime. Un groupe de travail composé de représentants de l'administration centrale et des préfectures a été réuni afin de modifier les fiches emplois-types du domaine fonctionnel « gestion budgétaire et comptable » et tenir compte des nouveaux métiers liés à Chorus.

Le référentiel des emplois-types de la police nationale

Un référentiel des emplois-types de la police nationale est actuellement en cours d'élaboration. L'objectif est d'identifier et de recenser tous les emplois exercés au sein du périmètre police nationale du ministère, qu'ils soient exercés par des personnels actifs de la police nationale ou par des personnels administratifs, techniques ou scientifiques (de gestion police nationale ou secrétariat général) et leurs compétences associées.

La réalisation du référentiel s'inscrit dans le cadre méthodologique du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime) et en conserve les caractéristiques principales :

- la description des activités exercées ;
- le recensement des compétences techniques, des savoir-faire et des savoir-être associés.

Dans l'optique de favoriser la lisibilité de l'emploi public et les mobilités interministérielles, le référentiel de la police nationale reprend dix-sept domaines fonctionnels sur les vingt-trois du Rime 2006 et présente une rubrique dédiée aux emplois-types passerelles ministériels et interministériels, qui permettra le recensement des passerelles avec les autres emplois de la police ou hors police.

Dans le cadre de sa construction, le référentiel prend également en compte l'ensemble des travaux qui avaient été réalisés en la matière :

- au sein de la police nationale (par exemple les référentiels métiers non validés de 1997) ;

- comme dans les autres périmètres du ministère de l'Intérieur, et en particulier celui du secrétariat général (référentiel des emplois-types et des compétences) pour ce qui concerne les fonctions « support ».

Cet outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines sera un outil commun, partagé en interne et en externe, permettant d'utiliser le même langage « métiers » en cohérence avec le Rime et sera évolutif pour s'adapter aux prochaines modifications.

Les travaux d'élaboration ont débuté le 1^{er} décembre 2009 par la constitution d'un groupe de travail composé de toutes les directions actives.

Les étapes de la réalisation seront les suivantes :

- élaboration d'une liste des emplois-types de la police ;
- rédaction l'ensemble des fiches afférentes, et travailler de manière concomitante avec tous les employeurs qui ne figurent pas au sein de l'atelier (ex. le RAID⁶⁷) ;
- normalisation des savoir-faire et des savoirs être (établir un dictionnaire des compétences) et indiquer les passerelles existantes.

Les travaux devraient être finalisés à l'automne 2010.

Le ministère de la Justice

À la suite de la formation-action qui a eu lieu en 2008 et 2009 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un premier recueil des emplois devant figurer au Répertoire des métiers de la justice (RMJ) a eu lieu auprès des directions métiers.

Le secrétariat général s'est attaché à établir une liste exhaustive des emplois transverses existant dans chacune des directions, en se fondant sur le plan thématique des domaines fonctionnels adoptés par le Rime.

À l'issue de cette première consultation, il a rédigé une première version des fiches d'emplois type à l'aide des fiches de postes transmises par les directions, des fiches emplois référence du Rime et, éventuellement, de fiches d'emplois type provenant d'autres ministères ou de la fonction publique territoriale.

Au cours du second semestre 2009 et du premier trimestre 2010, des groupes de travail ont été organisés par domaines fonctionnels avec des experts métiers de chacune des directions. Ces fiches font ensuite l'objet de corrections tenant compte des observations de chacun des participants.

Elles sont, par ailleurs, éventuellement enrichies des évolutions découlant des travaux d'actualisation du Rime menés par la DGAFP et auxquels le ministère participe activement. C'est d'ailleurs l'occasion pour lui de faire valoir des demandes d'évolution ou de création d'emplois référence, permettant des arrimages cohérents des emplois ministériels au document interministériel.

⁶⁷ Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion.

Le travail de correction se terminera d'ici le troisième trimestre 2010. L'ensemble des fiches sera alors soumis pour validation aux directions métiers, avant d'être présenté aux organisations syndicales.

Cette première partie validée, elle sera complétée de la liste, par directions, des emplois « métiers », dont la rédaction des fiches incombe à chaque direction. Afin de ne pas alourdir inutilement le document, il s'agira vraisemblablement d'une liste d'emplois génériques renvoyant aux répertoires des directions où chacun de ces emplois sera développé plus finement.

Le ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports

Au sein du ministère de la Santé et des Sports, la sous-direction des emplois et des compétences (DRH3) a pour mission de conduire la démarche de mise en place de la Gpeec. À cet effet, le bureau de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est chargé de constituer un répertoire des métiers et de mobiliser les outils d'analyse prospective nécessaires.

Dans cette perspective, il a engagé le processus de recrutement d'un prestataire pour aider à l'élaboration du répertoire des métiers des secteurs santé, solidarité, jeunesse et sports.

Il s'agit de recenser l'ensemble des métiers exercés par les personnels, en fonction dans les différentes structures du ministère : l'administration centrale, les DRJSCS, les DDI et les ARS, soit un peu plus de 20 000 agents.

Ce répertoire décrira tous les métiers, dans leurs activités et leurs compétences, tant pour ceux répondant à des fonctions support ou des fonctions transversales que pour ceux relevant d'une technicité particulière. Il présentera leurs conditions d'évolution, leur sensibilité au regard de l'évolution de l'emploi public et leur proximité professionnelle.

Il devrait constituer une aide précieuse, tant pour les services que pour les personnels, pour la construction de parcours professionnels, l'expression de vœux de mobilité ou d'évolution de carrière et l'élaboration de parcours de formation.

Cet outil, qui constitue la base et le point de départ de la mise en place du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, représente, pour la direction des ressources humaines, un des axes majeurs de l'évolution qualitative de la GRH.

Le ministère de l'Éducation nationale et ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Après un travail préliminaire en vue de doter le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche d'un référentiel des métiers, l'année 2010 est consacrée à la rédaction des fiches métiers.

Ce travail, conduit avec des acteurs d'administration centrale, de services déconcentrés et d'établissements publics, a abouti à l'élaboration d'une nomenclature comprenant 115 emplois-types répartis dans treize familles professionnelles. Ce référentiel porte sur l'ensemble des emplois-types du MEN et les emplois-types exercés en université.

Le projet vise à doter le MEN et le MESR d'un référentiel des emplois-types qui offre, d'une part, selon un cadre commun aux deux ministères, une vision panoramique, ordonnée et prospective des emplois-types exercés et, d'autre part, permette, pour chaque emploi-type, de mieux identifier les activités exercées et les compétences mises en œuvre.

Ce répertoire se veut un outil central pour le développement d'une gestion qualitative des ressources humaines et pourra alimenter, à terme, les principaux processus RH du ministère, notamment le recrutement / l'affectation, la mobilité professionnelle, l'évaluation professionnelle et la formation.

Ce projet de répertoire des métiers commun au MEN et MESR débouche sur l'élaboration d'un dictionnaire des compétences. Il se présente comme un outil décrivant de manière structurée et homogène les principales compétences requises pour exercer les emplois-types des deux ministères.

Il s'agit de :

- pouvoir construire des aires de mobilité et des parcours professionnels en identifiant les compétences transposables d'un emploi-type à l'autre ;
- permettre l'évaluation du portefeuille de compétences détenu par les agents et aider ainsi à leur orientation professionnelle ;
- bâtir des modules ou parcours de formation transversaux en mettant en évidence certains besoins communs.

Tableau de synthèse : Présentation des répertoires métiers des ministères

Ministères	Référentiel des emplois	Pilotage	Type d'actualisation	Structure		Arrimage Rime - Référence aux ER dans le référentiel ministériel	Intégration SIRH
				Filière/famille/DF	Nb ET		
MAAP	OUI	OMM	Comité d'actualisation mise à jour régulière et permanente	42 filières	187	OUI, sauf cas particulier référence aux ER RIME	
MIINDS				En cours			
MINDEF	OUI	DRH-MD	Travail collaboratif avec les armées, délégations, directions et services	17 familles professionnelles regroupant 59 filières	+450	OUI référence aux ER RIME	OUI (ALLIANCE)
SPM	OUI	DSAF	Veille fonctionnelle	27 sous familles regroupées en 8 familles	133	OUI	OUI (progiciel de GRH VIRTUALIA)
DGAC	OUI			15 filières professionnelles	168	OUI référence aux ER RIME	OUI
MCC	OUI	SG		13 sous-filières regroupés en 5 filières	53	OUI	OUI
MIOMCT/SG	OUI + dictionnaire des compétences intégré	DRH	1 ^{ère} actualisation courant 2010	14 DF	100	OUI référence aux ER RIME	Prévu (DIALOGUE)
MIOMCT/PN	En cours + dictionnaire des compétences intégré			17 DF			Prévu (DIALOGUE)
MAAE	OUI	DRH		8 DF	135	OUI référence aux ER RIME	
MEEDDM	OUI	DRH	Comité de suivi associant DG responsables de programmes et chefs de filières professionnelles	5 filières	236	OUI référence aux ER RIME	Prévu (ReHucit)

Ministères	Référentiel des emplois	Pilotage	Type d'actualisation	Structure		Arrimage Rime - Référence aux ER dans le référentiel ministériel	Intégration SIRH
				Filière/famille/DF	Nb ET		
Ministères financiers	OUI + dictionnaire des compétences en projet	SG		28 sous-familles professionnelles regroupées en 15 familles professionnelles	166	OUI référence aux ER RIME	Prévu (Sirhius)
Travail	OUI				70	OUI référence aux ER RIME	OUI
MEN/MES	En cours + dictionnaire des compétences			13	115		
Justice				En cours			
Santé et sport				En cours			

4.1.2 Le répertoire des métiers de la fonction publique territoriale

Dans la continuité de la démarche d'actualisation du répertoire des métiers territoriaux, l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale a réalisé des fiches prospectives métiers. Elles constituent une information complémentaire au répertoire des métiers territoriaux de la fonction publique territoriale. Elles permettent de croiser les statistiques disponibles sur les métiers à une analyse dynamique des besoins d'emploi dans les collectivités territoriales.

Une première série de **trente et une fiches prospectives métiers** met en lumière les métiers qui présentent trois niveaux d'enjeux :

- les métiers à fort renouvellement d'effectifs tels que les animateurs loisirs, les assistants d'accueil petite enfance...
- les métiers en tension sur le marché du travail tels que les médecins cliniciens, les travailleurs sociaux...
- les métiers à forte évolution des compétences tels que les contrôleurs de gestion, les directeurs financiers, les surveillants de travaux...

Chaque fiche présente les caractéristiques du métier, son environnement professionnel et les perspectives d'évolution.

Cette commande des instances paritaires du CNFPT répond à une demande croissante pour mieux connaître les métiers de la fonction publique et, en particulier, ceux qui recrutent où qui émergent dans les collectivités territoriales. Ce premier ensemble de fiches sera complété chaque année par d'autres métiers.

Les fiches prospectives métiers ont été diffusées auprès du grand public et des acteurs de l'orientation et de la formation.

Extrait de « Un panorama statistique des emplois territoriaux » (réalisé sur la base des effectifs au 31.12.2006)

Pour la première fois, l'Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale propose des estimations au niveau national des effectifs territoriaux par métier.

Le panorama statistique des métiers territoriaux présenté dans cet article est le résultat d'une extrapolation réalisée à partir des enquêtes régionales en Île-de-France, Rhône-Alpes, Pays de la Loire, Centre, Guyane, Réunion, Guadeloupe et Corse.

En effet, dans le cadre des missions de l'Observatoire qui lui sont dévolues par la loi du 19 février 2007, le Centre national de la fonction publique territoriale, en partenariat avec les centres de gestion, les grandes collectivités, le CARIF-OREF et l'Insee, mène depuis 2003 des enquêtes régionales approfondies sur les métiers territoriaux. Cette vue d'ensemble sur les métiers recensés dans les collectivités territoriales pose les premiers jalons d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique territoriale dans sa globalité.

Partant du travail de refonte et d'actualisation du Répertoire des métiers territoriaux, disponible depuis avril 2005 et mis à jour début 2009, il a été possible d'affecter un métier à 75 % des agents territoriaux et jusqu'à 91 % d'entre eux selon la région et ainsi de dresser un état statistique au 31 décembre 2006 sur les métiers territoriaux. Le classement des emplois déclarés par métier est réalisé en référence à l'activité principale de l'agent.

En volume et toutes collectivités et établissements publics territoriaux confondus, les familles professionnelles les plus représentées sont les métiers de l'éducation et de l'animation (17 % des agents), des affaires générales (14 % des agents), ainsi que de l'entretien et des services généraux (12 % des agents). Ces trois familles professionnelles regroupent 44 % des effectifs territoriaux examinés dans cette étude.

Quinze métiers concentrent près de 60 % des agents territoriaux. Dans une trentaine de métiers, la part des non-titulaires est supérieure à 43 % (24 % pour l'ensemble des agents). Dans soixante métiers, plus de la moitié des agents relèvent de la catégorie A (médecins territoriaux, psychologues, etc.), contre 8 % pour l'ensemble des agents. Enfin, des différences notables en termes de pyramide des âges apparaissent : la part des moins de trente ans est très importante chez les animateurs de loisirs, les éducateurs de jeunes enfants..., alors que les plus de 55 ans prédominent chez les médecins cliniciens, les animateurs de relais assistantes maternelles.

4.1.3 La démarche métier de la fonction publique hospitalière

Les apports d'une approche métier dans la fonction publique hospitalière : l'exemple des corps de direction

Depuis fin 2009, le ministère de la Santé et des Sports a engagé une réflexion importante sur les métiers de direction dans les établissements de santé, compte-tenu notamment de la loi du 21 juillet 2009 dite « Hôpital, Patient, Santé et Territoire » qui instaure une réforme cruciale de notre système de santé et une rénovation de la gouvernance des établissements.

À cet effet, il s'est donné trois objectifs :

- identifier les évolutions à court et moyen termes, des fonctions de :
 - directeurs d'hôpital ;
 - directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social ;
 - directeur de soins dont le positionnement change en tant que membres du directoire et auprès des personnels soignants compte tenu des nouvelles prérogatives des chefs de pôle.
- moderniser la formation ;
- valoriser les nouvelles responsabilités des chefs d'établissement et des équipes de direction.

Si le contexte institutionnel avec la création des agences régionales de santé au 1^{er} avril 2010, et les modalités d'exercice de ces métiers vont se modifier, la démographie de ces corps conduit aussi à anticiper d'importants flux de départs en retraite. Ainsi, 43 % des directeurs d'hôpital et 35 % des directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social se situent dans la tranche d'âge 55-65 ans. S'agissant des seuls directeurs d'hôpital, les projections sur la période 2011-2017 laissent présager plus de 160 départs en retraite chaque année, avec un pic de près de 190 départs prévisibles en 2014. Il en est de même pour les 950 directeurs des soins.

Pour accompagner cette démarche, des travaux ont été menés au cours du premier trimestre 2010, en concertation avec les organisations représentatives des professionnels et des personnels afin d'aboutir à la définition de référentiels métiers. Avec l'appui d'un cabinet de consultants expérimenté dans le champ des ressources humaines et les secteurs de la santé et du social. Trois à quatre séances de travail pour chacun des métiers considérés ont été conduites, et ont été enrichies par l'audition d'experts ou de personnes ressources (professionnels de santé, présidents de communautés médicales d'établissement (CME), directeurs d'agences régionales, responsables de filières de formation de l'École des hautes études en santé publique – EHESP), et par les contributions des organisations syndicales. Un séminaire de synthèse a permis d'aboutir à la mise en cohérence des référentiels pour l'ensemble des corps de direction concernés et d'identifier les points communs

ou de convergence – susceptibles de favoriser des passerelles - et les spécificités propres à chacun des métiers (en particulier selon la nature de l'établissement).

Ces travaux et les débats qui les ont accompagnés, contribuent à clarifier le cadre professionnel des directeurs d'hôpital, directeurs d'établissement sanitaire, social et médico-social et directeur de soins. Ils soulignent, en particulier, la nécessité de recentrer leur action sur les activités stratégiques et de coordination (fonctions de pilotage et de management) et d'alléger l'importance de leurs tâches opérationnelles afin de faire face aux enjeux majeurs et aux évolutions en cours. La place importante que prend la conduite du changement et le pilotage de projet a été soulignée, ainsi que le renforcement de la professionnalisation du métier de directeur d'hôpital compte tenu de la complexité croissante de l'environnement et du panel des activités. Ils ont également reflété le positionnement nouveau des directeurs, qu'ils soient en situation de chefs ou d'adjoints, au sein des établissements et vis-à-vis des partenaires externes offreurs de soins.

Sur la base de ces référentiels métiers de direction détaillés, une réflexion plus globale a vocation à être abordée :

- les modalités d'accès au corps (épreuves du concours, troisième voie, détachements et intégration directe suite à la loi mobilité du 3 août 2009) et aux fonctions (possibilité ouverte par la loi du 21 juillet 2009 de recruter des directeurs qui n'ont pas la qualité de fonctionnaire sur des emplois de chefs d'établissement) ;
- l'évolution des référentiels de formation sous la responsabilité de l'EHESP. Ces derniers devront ainsi mieux prendre en compte l'individualisation des parcours de formation, l'inter-professionnalité autour des questions de santé publique, les liens à tisser avec des écoles de management (ex : Essec, ESCP), et les enjeux en termes de gestion de pôles, de ressources humaines et de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, de territorialisation des politiques de santé, de performance et de recherche médicale ;
- la reconnaissance des responsabilités des chefs d'établissement et des équipes de direction par l'amélioration des déroulements de carrière, l'accompagnement des parcours professionnels et de la mobilité précisée par la loi du 3 août 2009, l'accès aux emplois fonctionnels, la prise en compte de certaines situations particulières d'exercice (contexte de restructurations, mise en place de coopérations hospitalières de territoire, spécificité de l'exercice en Outre-mer), l'évolution des rémunérations notamment au travers du régime indemnitaire et du passage à la prime de fonctions et de résultats (PFR).

4.1.4 Lien entre les répertoires ministériels, les répertoires des trois fonctions publiques et le secteur privé

Dans le contexte des mesures de réorganisation induites par la révision générale des politiques publiques (RGPP) et des redéploiements de personnels qui en résultent, il importe de créer des passerelles de mobilité entre emplois des ministères, mais également avec les métiers des deux autres fonctions publiques voire avec le secteur privé.

Le Rime et le dictionnaire des compétences qui lui sera associé, participent de cette volonté de créer des aires de mobilités professionnelles lisibles tant pour les agents de l'État que pour les professionnels de la RH.

Une aire de mobilité professionnelle se définit comme l'ensemble des passerelles entre différents métiers ou domaines fonctionnels (ou familles professionnelles). L'aire de mobilité professionnelle s'établit au niveau de chaque métier /emploi par l'identification d'un socle commun de compétences (savoir et savoir-faire). Elle offre un éventail de parcours possibles gradués en fonction de la proximité de compétences existantes entre les métiers comparés. Les passerelles envisagées entre un métier et un autre impliquent qu'il y ait toujours au moins une compétence partagée entre les deux emplois.

En l'absence d'identification de compétences communes entre deux emplois, on ne parle pas de passerelle d'emploi mais de reconversion.

L'éventail des mobilités possibles à partir d'un métier peut être organisé selon trois degrés.

Ils sont des indicateurs de proximité d'un emploi à l'autre :

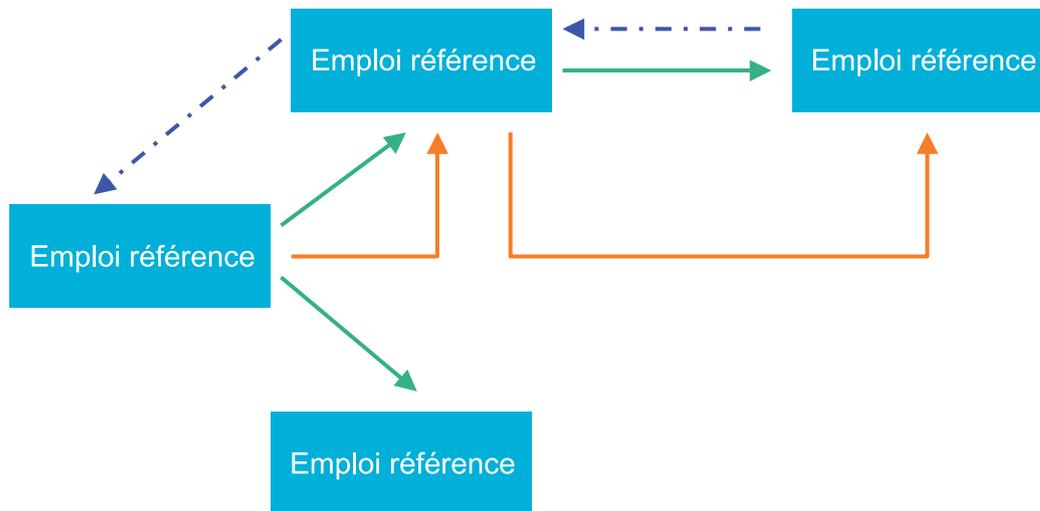
- les passerelles d'emploi « aisées » entre deux emplois présentant une forte proximité de compétence ou d'activité ;
- les passerelles d'emploi « possibles » entre deux emplois présentant une proximité partielle de compétence ou d'activité ;
- les passerelles d'emploi « complexes » entre deux emplois présentant un écart significatif de compétence ou d'activité.

Les indicateurs de proximité sont des indications provenant de l'évaluation de proximité de compétences entre les métiers étudiés. Plus les compétences « cœur du métier » mobilisées sont partagées avec le métier visé, plus le passage est considéré comme facilement réalisable.

Les passerelles d'emploi permettent de répondre aux questions suivantes :

- quels métiers est-il possible d'exercer à partir du métier actuellement occupé ?
- quels sont les métiers intermédiaires au métier visé ?
- quels sont les viviers de recrutement pour un métier donné ?

AIRES DE MOBILITÉ ENTRE MÉTIERS DU RIME



Légende :

- Quels métiers est-il possible d'exercer à partir du métier occupé actuellement ?
- Quels sont les métiers intermédiaires au métier visé ?
- - → Quels sont les viviers de recrutement pour un métier donné ?

Ces passerelles de compétences seront étudiées en fonction d'une grille d'analyse entre :

- les métiers contenus dans le Rime, ce qui permet, en fonction des arrimages des emplois ministériels aux emplois-référence du Rime, de définir des aires de mobilités professionnelles entre emplois des différents départements ministériels ;
- les métiers de la fonction publique territoriale ;
- les métiers de la fonction publique hospitalière.

4.2 Les systèmes d'information des ressources humaines

L'Opérateur national de paye, futur comptable assignataire de la paye des agents de l'État, définit un modèle qui structure largement les modalités d'évolution des systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) et des systèmes d'information décisionnels des ressources humaines (SID) des ministères.

4.2.1 ONP et SI PAYE : un projet interministériel de modernisation de la chaîne RH – paye de l'État

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'État 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 interministérielle 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.

4.2.1.1 Les enjeux de la paye

- 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, etc.

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 supplémentaires, astreintes, cours, examens, etc.).

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.

- 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, etc.) 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.

- 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.

4.2.1.2 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.

- 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.

- 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.

- 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.

- Des systèmes d'information sûrs et cohérents.
 - aujourd'hui, une application Pay coûteuse à maintenir, des SIRH hétérogènes et avec des fonctions parfois limitées, pas de SI décisionnel (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.

- Un déploiement progressif à partir de 2012.

Le déploiement d'une chaîne de paye modernisée commencera en 2012 avec la mise en place de la nouvelle solution de paye pour des ministères pilotes. Le premier d'entre eux est le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP). La généralisation, par paliers, s'inscrira dans un scénario de déploiement s'étalant jusqu'en 2016.

4.2.1.3 2009 : l'année des grandes décisions structurantes

Le Comité stratégique du 24 juillet 2009 a validé à l'unanimité le modèle dont le programme est porteur, ainsi que le lancement de la construction du SI-Paye.

Cette validation a permis qu'à l'issue d'une procédure de dialogue compétitif d'une durée de plus de 10 mois, le marché SI-Paye soit notifié le 30 septembre 2009 au groupement retenu, composé d'Accenture, HR Access et Logia.

Les travaux de construction du SI-Paye ont débuté en octobre 2009. Après une phase de lancement, les travaux de conception générale de la solution, qui associent les ministères, les maîtrises d'ouvrage métiers (DGFIP, DGAFP, DB), le groupement et l'ONP, viennent de s'achever.

4.2.1.4 2010 sera l'année de construction des différents systèmes d'information et d'évolutions organisationnelles des ministères

À la phase de conception générale succèdera une phase de conception détaillée qui devra permettre de définir précisément la solution dans ses dimensions applicative et technique et qui débouchera sur la phase de recette du SI-Paye.

S'engagera ensuite la phase de déploiement du SI-Paye par le raccordement des différents ministères.

Parallèlement aux travaux relatifs au SI-Paye, les ministères, les maîtrises d'ouvrage et l'ONP assurent la conduite des autres projets SI : système d'information décisionnel (SID), offre SIRH, outil de gestion des référentiels (OGR).

Chaque ministère veille également à l'avancement des travaux d'harmonisation et de mise en conformité de leur SIRH et décline les évolutions organisationnelles qui sont déterminantes pour le bon fonctionnement de la chaîne RH-GA-Paye et du RSI du programme.

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.

4.2.2 Opérateur national de paye et système d'information décisionnel

Les besoins de pilotage des ministères, de la DGAFP, de la Direction du Budget, et de la DGFIP ont fait apparaître, depuis plusieurs années, l'intérêt d'un système décisionnel portant sur la fonction publique de l'État, et au-delà, sur les trois fonctions publiques. La modernisation de l'État, la mise en œuvre de la Lolf et de la Gpeec, les interférences entre les trois fonctions publiques, ont renforcé les attentes en termes de pilotage des RH, des emplois et de la masse salariale.

L'ONP a été chargé de mettre en place ce système d'information décisionnel (SID) au service des ministères, de ses maîtrises d'ouvrage (Direction du Budget et Direction générale de l'administration et de la fonction publique), des autorités de tutelle de la fonction publique territoriale (FPT) et de la fonction publique hospitalière (FPH) et, enfin, des administrations représentant les employeurs publics locaux et hospitaliers.

Le SID permettra de :

- répondre à la forte croissance des exigences concernant la connaissance et l'étude de la fonction publique et l'analyse de ses évolutions possibles ;
- développer une vision interministérielle, inter-fonctions publiques et entre les secteurs public et privé ;
- mettre en œuvre des fonctionnalités décisionnelles simples répondant à des besoins de diagnostic et de pilotage et des fonctionnalités plus complexes répondant à des besoins de simulations et de projections ;
- compléter les SID ministériels existants en associant les données RH et paye et de compléter l'offre SIRH par des fonctionnalités décisionnelles ;
- répondre aux besoins de diffusion au bénéfice des employeurs publics eux-mêmes, des organisations syndicales et du grand public.

Le système d'information décisionnel (SID) de l'ONP sera structuré en deux composantes :

- **une composante trois fonctions publiques (3FP)** qui porte sur l'ensemble des agents des trois fonctions publiques et vise à répondre à des besoins d'analyse et de modélisation transverses. Le volet 3FP sera mis en service au premier trimestre 2012. Il permettra d'acquérir une vision d'ensemble et harmonisée des fonctions publiques de l'État, Territoriale et Hospitalière. Cette composante sera alimentée par l'Insee à partir des données issues de l'exploitation des déclarations automatisées de données sociales. Ces déclarations sont effectuées par les employeurs de la FPE, de la FPH et de la FPT en se conformant à une norme de déclaration homogène (la norme DADS-U et prochainement la norme 4DS), c'est-à-dire des nomenclatures communes, garantie de la comparabilité entre les trois versants de la fonction publique ;
- **une composante fonction publique d'État (FPE)** qui concerne le seul périmètre de la fonction publique de l'État mais qui intègre une plus grande richesse de données RH. Ce volet FPE s'insère dans la refonte de la chaîne RH-paye et le processus de modernisation de l'État et vise à satisfaire les besoins des utilisateurs en matière stratégique, opérationnelle et de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences et des carrières (Gpeecc). La mise en service de cette composante s'effectuera de façon progressive entre 2012 et 2016 au fur et à mesure du déploiement du SI-Paye. Elle fournit une vision intégrée RH / Paye appliquée à l'ensemble du champ des ministères grâce à l'utilisation de référentiels et de concepts communs. Cette harmonisation, qui permet aux ministères de se positionner les uns par rapport aux autres (effectifs, localisations, salaires...), constitue une aide précieuse à l'analyse et au pilotage de la fonction publique de l'État. Son alimentation provient essentiellement des résultats de la paie effectuée par le **SI-Paye** de l'ONP (donc hors certains établissements publics hors périmètre ONP) et de la transmission par **les SIRH ministériels** de données RH complémentaires. Des données de nature budgétaire (Chorus) seront également utilisées.

La mise en place du SID permettra d'alléger la charge nécessaire à la collecte des informations (enquêtes de la DGAFP auprès des directions de ressources humaines notamment) et permettra la mutualisation des compétences décisionnelles au sein de la fonction publique.

4.2.3 L'offre SIRH

L'offre SIRH de l'ONP propose un système mutualisé de gestion hébergé et maintenu par l'ONP et garantissant une conformité aux données et aux règles communes de gestion RH de la fonction publique de l'État, formalisé dans un document intitulé « noyau FPE » ainsi qu'un système d'information décisionnel

réunissant dans une même base les données de gestion opérationnelle RH et les données relatives à la paye et au suivi de la masse salariale et des emplois.

Se sont engagés à cette date : le ministère de la Culture et de la Communication, le ministère de la Santé et des Sports, le ministère du Travail, les services du Premier ministre, la Cour des comptes et le Conseil d'État.

4.2.4 La dématérialisation du dossier du fonctionnaire

La dématérialisation du dossier du fonctionnaire constitue un moyen de remédier aux difficultés de gestion des dossiers sur support papier : lourdeur des mises à jour, du classement, multiplication des impressions, problèmes d'archivage, etc. Elle s'inscrit dans le cadre du développement des systèmes d'information RH qui encourage et facilite les projets de gestion sur support électronique. Cependant, si le dossier individuel a vocation à devenir un instrument de la GRH, il doit rester un élément de protection des agents publics, dans le respect des dispositions fixées par le statut général. La gestion du dossier sur support électronique devra à ce titre garantir notamment la neutralité et l'intangibilité du dossier, ainsi que son accessibilité pour l'agent intéressé.

Les projets de gestion des dossiers sur support électronique engagés dans certaines administrations devront se conformer au cadre juridique posé par le projet de décret pris en application de l'article 18 de la loi n° 83-634 portant droits et obligations des fonctionnaires, modifié par la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 (art. 29), en cours de concertation avec les partenaires sociaux et les représentants des employeurs des trois fonctions publiques.

Ce texte, pris après avis de la Cnil, déterminera les règles essentielles à respecter pour maintenir en faveur des agents le niveau de garantie offert par le dossier individuel tenu sur support papier.

Il n'a pas vocation à déterminer les normes techniques qui permettront d'assurer l'interopérabilité et la pérennité des outils et des organisations qui seront choisis par les administrations.

Toutefois, l'utilisation du dossier en tant qu'outil de gestion, devant pouvoir être exploité par différents services au sein de l'administration, nécessite une harmonisation des pratiques au sein des trois fonctions publiques, en ce qui concerne son contenu et ses modalités d'accès, en vue d'un possible transfert en cas de mobilité. C'est pourquoi la publication d'une nomenclature des documents à verser au dossier est également envisagée.

Le projet de décret devrait être publié d'ici la fin de l'année.

4.3 L'École de la GRH

L'École de la GRH 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.

4.3.1 Le rôle de l'École de la GRH

4.3.1.1 La mutualisation des ressources et l'organisation de rencontres professionnelles

La mutualisation des ressources 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. Elle 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.

Les rencontres professionnelles sont organisées deux fois par an (au printemps et à l'automne) à Paris et actuellement dans six autres villes, à l'intention des responsables ressources humaines et formation des ministères, que ce soit au niveau des administrations centrales ou à celui des services déconcentrés. Chaque cycle de rencontres est bâti selon un cahier des charges commun et l'organisation est partagée entre la DGAFP (organisatrice de la rencontre de Paris) et les cinq instituts régionaux d'administration (Ira) pour les villes de Aix-Marseille, Lille, Lyon, Metz, Nantes et Toulouse.

Depuis le lancement de l'École de la GRH (en 2007), six rencontres professionnelles ont été organisées au rythme de deux par an depuis 2008. Le témoignage de directeurs de ressources humaines constitue un support majeur pour chacune des rencontres professionnelles et permet de nourrir les échanges.

Les thèmes pour 2010 sont les suivants :

- un enjeu pour les DRH : comment mobiliser l'encadrement pour optimiser la gestion des ressources humaines ? (printemps 2010) ;
- la modernisation de la fonction publique : quels changements pour la GRH ? (automne 2010).

L'objectif des rencontres du printemps 2010 a été de mettre en lumière le rôle central des cadres dans la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines dans la fonction publique. Dans l'exercice de sa responsabilité hiérarchique (mais aussi parfois au titre de son seul positionnement fonctionnel) l'encadrement doit déployer les différentes facettes de sa fonction RH. Celle-ci fait désormais partie intégrante de son champ de compétences. Les DRH doivent donc aider l'encadrement à prendre la mesure de cette fonction et à en maîtriser les techniques.

4.3.1.2 La labellisation des formations

L'objectif de la labellisation est de distinguer en raison de leur qualité des actions permettant à des professionnels (acteurs opérationnels ou cadres) d'acquérir ou 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.

Bilan de la campagne 2009 de labellisation des formations

Deux premières campagnes de labellisation ont été conduites, à un stade encore expérimental au cours des années 2008 et 2009.

Elles ont permis de décerner un label à neuf actions de formation dont quatre au titre de l'année 2009 :

- *professionnalisation des présidents et membres de jurys de concours* (formation organisée par la DGRH du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) ;
- *accompagnement du recrutement et de l'intégration des personnes en situation de handicap* (formation organisée par la DRH du ministère de l'Intérieur) ;
- *responsable de formation* (formation organisée par l'Institut de gestion publique et de développement économique - IGPDE) ;
- *conseiller mobilité et carrière* (formation organisée par l'Institut régional d'administration de Lyon au nom des cinq Ira et de l'IGPDE).

Lancement de la troisième campagne de labellisation en 2009-2010

En vue de développer de manière significative l'offre de formation labellisée, il a été décidé de conduire désormais deux campagnes annuelles de labellisation : l'une pendant l'hiver (octobre – février) et l'autre pendant l'été (mai – septembre) de façon à faciliter le dépôt des demandes pour les organismes. L'année 2010 permettra donc de tenir deux sessions du comité de labellisation, l'une en mai et l'autre en novembre.

4.3.1.3 La construction de référentiels de formation

La construction de référentiels de formation permet de traduire les compétences clés à détenir dans les métiers de la GRH. Ces référentiels s'appuient sur les référentiels métiers élaborés dans le cadre du Rime.

Les référentiels formation font partie intégrante de la démarche de labellisation, les actions qui seront labellisées devant s'articuler avec le référentiel de formation correspondant. À ce jour, onze référentiels de formation ont réalisés, dont deux en 2009 (« inspecteur hygiène et sécurité » et « médecin de prévention ») servent de support aux actions pouvant être présentées à la labellisation de l'École de la GRH.

Par ailleurs, dans le cadre des travaux portant sur l'actualisation des emplois référence du répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), une mention particulière portant sur l'existence de référentiels interministériels de formation sera apportée au sein des fiches métiers concernées.

Enfin, en 2010 les nouveaux métiers de la paye issus du déploiement de l'Opérateur national de paye (ONP) feront l'objet de travaux spécifiques afin d'être dotés de référentiels de formation.

4.3.2 Perspectives de développement des activités de l'École de la GRH

4.3.2.1 Professionnalisation des cadres supérieurs

Le programme annuel de formation continue proposé par la DGAFP à l'intention des cadres supérieurs (sous-directeurs, chefs de service, directeurs et directeurs adjoints de services déconcentrés) est désormais placé sous la responsabilité de l'École de la GRH.

Ce programme est pour l'année 2010 constitué de séminaires d'une journée et de rencontres d'une demi-journée consacrés à l'examen d'un thème de politique publique.

L'École de la GRH travaille à la diversification des actions de formation pouvant être proposées à ces publics.

4.3.2.2 Professionnalisation des nouveaux acteurs de la GRH interministérielle en régions

La mise en place, fin 2009, de plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH) a conduit à concevoir et mettre en œuvre des actions de professionnalisation destinées aux directeurs et équipes de ces structures nouvelles. De telles actions ont également été confiées à l'École de la GRH.

Pour les directeurs des plates-formes, une formation « prise de poste » a été mise en œuvre. Cette formation était ciblée sur les objectifs suivants : acquisition d'une culture managériale dans un environnement complexe ; identification des points forts d'une offre de services à constituer ; élaboration d'une stratégie en vue de constituer un réseau régional de partenaires et le faire vivre dans la durée.

Pour les conseillers mobilités-carrières (CMC) des PFRH, des formations thématiques, généralement proposées par les Instituts régionaux d'administration (Ira), leur ont été ouvertes. C'est le cas notamment de formations consacrées aux questions statutaires ou aux dispositions de la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique. Les conseillers mobilité-carrière des plates-formes ont également bénéficié d'une formation « prise de poste » spécifique, adaptée de celle proposée aux CMC des ministères.

4.3.2.3 Professionnalisation des conseillers en mobilité-carrière des ministères

Afin d'accompagner les ministères qui ont choisi de créer des postes de conseillers mobilité-carrière en services centraux ou déconcentrés, la DGAFP

a proposé en 2009 une formation « prise de poste » pour ces nouveaux conseillers, organisée dans les cinq Ira et à l'IGPDE. Il s'agit d'un cursus de huit jours répartis en trois modules : connaissances réglementaires et statutaires, conduite d'entretien et repérage des compétences, aide à la rédaction des CV et lettres de motivation pour les agents et constitution de réseau. L'objectif est de permettre aux agents nouvellement nommés ou en cours de nomination de prendre leurs fonctions en ayant suivi une formation à la fois théorique et pratique pour exercer leur rôle de conseil en matière de projets professionnels auprès des agents mais aussi venir en appui des services en matière de réorganisation et de reconversion.

Quatre sessions se sont déroulées durant l'année 2009 et une première session a eu lieu pour l'année 2010. Ce sont 58 nouveaux conseillers qui ont ainsi été formés issus de différents ministères (Justice et Libertés, ministères économique et financier, Santé et Sport, Défense, MEEDDM, Affaires étrangères et européennes, Services du Premier ministre et trois établissements publics).

Les évaluations individuelles établies à la fin de chaque session ont montré un très fort taux de satisfaction des stagiaires. Ils s'accordent à considérer que cette formation répond bien à leurs attentes et l'organisation de sessions interministérielles est un atout supplémentaire très précieux pour ce nouveau métier. Une évaluation « à froid » sera organisée dans l'année 2010 afin de faire un bilan plus opérationnel et mettre en œuvre le cas échéant un ou des modules de perfectionnement.

D'autres sessions vont être programmées pour l'année 2010 en fonction des nouvelles nominations à venir dans les ministères.

Cette formation a été labellisée par le comité de labellisation de l'École de la GRH.

ANNEXES

Annexe I

Liste des principaux textes Fonction publique

Annexe II

Les publications 2009-2010 de la DGAFP

Liste des principaux textes Fonction publique

Principaux textes publiés au second semestre 2009

- **Décret n° 2009-885 du 21 juillet 2009** relatif aux modalités d'accueil des étudiants de l'enseignement supérieur en stage dans les administrations et établissements publics de l'État ne présentant pas un caractère industriel et commercial.
- **Loi n° 2009-972 du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.
- **Décret n° 2009-1000 du 24 août 2009** modifiant le décret n° 84-588 du 10 juillet 1984 relatif aux instituts régionaux d'administration.
- **Décret n° 2009-1001 du 24 août 2009** portant abrogation du décret n° 2002-359 du 13 mars 2002 modifié relatif à l'indemnité spéciale des personnels des instituts régionaux d'administration.
- **Décret n° 2009-1065 du 28 août 2009** modifiant certaines dispositions relatives au compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.
- **Arrêté du 28 août 2009** pris pour l'application du décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 modifié portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.
- **Arrêté du 3 septembre 2009** fixant les corps et emplois bénéficiant de la prime de fonctions et de résultats.
- **Circulaire du 4 septembre 2009** relative à l'organisation, aux attributions et au fonctionnement des réunions conjointes de comités techniques paritaires des services déconcentrés de l'État dans le cadre de la réforme de l'administration territoriale de l'État.
- **Arrêté du 16 septembre 2009** modifié fixant le taux de l'indemnité compensatoire pour frais de transport en faveur des magistrats, militaires, fonctionnaires et agents de la fonction publique de l'État en service dans les départements de la Haute-Corse et de la Corse-du-Sud instituée par le décret n° 89-251 du 20 avril 1989.
- **Décret n° 2009-1211 du 9 octobre 2009** relatif à la prime de fonctions et de résultats des chefs de service, des directeurs adjoints, des sous-directeurs, des experts de haut niveau et des directeurs de projet.
- **Arrêté du 9 octobre 2009** portant extension de la prime de fonctions et de résultats au corps des administrateurs civils et fixant les montants de référence de cette prime.
- **Arrêté du 9 octobre 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats applicables aux chefs de service, directeurs adjoints, sous-directeurs, experts de haut niveau et directeurs de projet.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Arrêté du 9 octobre 2009** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats applicables au corps des secrétaires administratifs.
- **Décret n° 2009-1225 du 12 octobre 2009** modifiant le décret n° 2006-1827 du 23 décembre 2006 relatif aux règles du classement d'échelon consécutif à la nomination dans certains corps de catégorie A de la fonction publique de l'État.
- **Décret n° 2009-1363 du 5 novembre 2009** modifiant les décrets n° 2005-138 et 2005-139 du 17 février 2005 relatifs aux statuts des corps des agents techniques et des corps des agents administratifs de Mayotte.
- **Décret n° 2009-1365 du 5 novembre 2009** modifiant le 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.
- **Décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009** portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État.
- **Circulaire du 19 novembre 2009** relative aux modalités d'application de la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.
- **Décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009** relatif aux directions départementales interministérielles.
- **Arrêté du 4 décembre 2009** relatif aux modalités de mise en œuvre du compte épargne-temps au sein de l'établissement de retraite additionnelle de la fonction publique.
- **Décret n° 2009-1496 du 4 décembre 2009** relatif à l'indemnité exceptionnelle versée aux agents publics de l'État dans le cadre de la campagne de vaccination contre la grippe A (H1N1).
- **Décret n° 2009-1511 du 7 décembre 2009** relatif au régime indemnitaire des directeurs des études et des stages des instituts régionaux d'administration.
- **Arrêté du 7 décembre 2009** fixant les montants du régime indemnitaire des directeurs des études et des stages des instituts régionaux d'administration.
- **Décret n° 2009-1510 du 7 décembre 2009** relatif au régime indemnitaire des directeurs des instituts régionaux d'administration.
- **Arrêté du 7 décembre 2009** fixant les montants du régime indemnitaire des directeurs des instituts régionaux d'administration.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2009-1547 du 11 décembre 2009** relatif au suivi médical post-professionnel des agents de l'État exposés à l'amiante.
- **Décret n° 2009-1546 du 11 décembre 2009** relatif au suivi médical post-professionnel des agents de l'État exposés à un agent cancérigène, mutagène ou toxique pour la reproduction.
- **Décret n° 2009-1636 du 23 décembre 2009** modifiant le décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 portant statut particulier du corps des administrateurs civils.
- **Décret n° 2009-1653 du 23 décembre 2009** modifiant le décret n° 2002-50 du 10 janvier 2002 relatif aux conditions d'accès et aux régimes de formation à l'École nationale d'administration.
- **Décret n° 2009-1744 du 30 décembre 2009** pris pour l'application de l'article 1-3 de la loi n° 84-834 du 13 septembre 1984 relative à la limite d'âge dans la fonction publique et le secteur public.

Principaux textes publiés au premier semestre 2010

- **Décret** portant prorogation du décret n° 2001-1226 du 20 décembre 2001 portant création d'une indemnité particulière de sujétion et d'installation.
- **Arrêté du 4 janvier 2010** modifiant l'arrêté du 29 juin 2007 fixant le pourcentage et les éléments de rémunération pris en compte pour le maintien partiel de la rémunération de certains agents non titulaires accédant à un corps relevant du décret n° 94-1016 du 18 novembre 1994 fixant les dispositions statutaires communes applicables à divers corps de catégorie B.
- **Arrêté du 4 janvier 2010** modifiant l'arrêté du 8 décembre 2006 fixant la liste des professions prises en compte pour le classement dans les corps relevant du décret n° 94-1016 du 18 novembre 1994 fixant les dispositions statutaires communes applicables à divers corps de catégorie B.
- **Arrêté du 12 janvier 2010** relatif aux missions interdépartementales des directions départementales interministérielles.
- **Arrêté du 21 janvier 2010** modifiant l'arrêté du 29 juin 2006 fixant la composition et le fonctionnement des sections régionales du comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État.
- **Circulaire du 3 février 2010** relative aux prestations interministérielles d'action sociale à réglementation commune. Taux applicables en 2010.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2010-167 du 23 février 2010** relatif aux missions, à l'administration et aux emplois de direction de l'École nationale d'administration.
- **Décret n° 2010-168 du 23 février 2010** fixant l'échelonnement indiciaire applicable aux emplois de direction de l'École nationale d'administration.
- **Arrêté du 25 février 2010** relatif au règlement intérieur de l'École nationale d'administration.
- **Circulaire du 25 février 2010** relative à la situation des étudiants des classes préparatoires intégrées mises en place par les écoles du réseau des écoles du service public (RESP) au regard du bénéfice des prestations des œuvres universitaires et scolaires.
- **Circulaire du 25 février 2010** relative à la limite d'âge dans la fonction publique.
- **Décret n° 2010-200 du 1^{er} mars 2010** modifiant le décret n° 2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux emplois de direction de l'administration territoriale de l'État.
- **Décret n° 2010-235 du 5 mars 2010** relatif à la rémunération des agents publics participant, à titre d'activité accessoire, à des activités de formation et de recrutement.
- **Arrêté du 9 mars 2010** instituant le comité d'attribution de la prime de fonctions et de résultats des chefs de service, des directeurs adjoints, des sous-directeurs, des experts de haut niveau et des directeurs de projet dans les services du Premier ministre.
- **Décret n° 2010-258 du 12 mars 2010** relatif à la prime de fonctions et de résultats des fonctionnaires nommés dans un emploi de direction de l'administration territoriale de l'État.
- **Arrêté du 12 mars 2010** fixant les montants de référence de la prime de fonctions et de résultats applicable aux fonctionnaires nommés dans un emploi de direction de l'administration territoriale de l'État.
- **Décret n° 2010-302 du 19 mars 2010** fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État et à certains corps analogues relevant du décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État.
- **Décret n° 2010-311 du 22 mars 2010** relatif aux modalités de recrutements et d'accueil des ressortissants des États membres de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen dans un corps, un cadre d'emplois ou un emploi de la fonction publique française.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Avenant n° 1 à la convention du 26 mars 2010** de partenariat pour le contrôle, à titre expérimental, des arrêts maladie des fonctionnaires par les caisses primaires d'assurance maladie et les services du contrôle médical placés près d'elles.
- **Arrêté du 9 avril 2010** fixant la composition du comité d'harmonisation de la prime de fonctions et de résultats des emplois de direction de l'administration territoriale de l'État.
- **Décret n° 2010-441 du 29 avril 2010** fixant l'échelonnement indiciaire applicable aux directeurs généraux et directeurs des établissements d'enseignement supérieur agricole publics.
- **Arrêté du 3 mai 2010** fixant les éléments à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat au titre de l'année 2010.
- **Arrêté du 3 mai 2010** portant application à certains personnels en fonctions au ministère chargé de l'enseignement supérieur du décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires.
- **Décret n° 2010-454 du 4 mai 2010** relatif à l'attribution d'une prime spécifique de fonctions aux chargés de mission auprès des secrétaires généraux pour les affaires régionales.
- **Arrêté du 4 mai 2010** fixant les montants de référence de la prime spécifique de fonctions attribuée aux chargés de mission auprès des secrétaires généraux pour les affaires régionales.
- **Décret n° 2010-468 du 7 mai 2010** modifiant le décret n° 2004-474 du 2 juin 2004 portant statut du corps des architectes et urbanistes de l'État.
- **Décret n° 2010-467 du 7 mai 2010** 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° 2010-473 du 10 mai 2010** relatif à la détermination des indices des pensions et accessoires de pensions alloués aux invalides, aux conjoints survivants et aux orphelins au titre du code des pensions militaires d'invalidité et des victimes de la guerre.
- **Arrêté du 20 mai 2010** relatif à la mise en place d'une classe préparatoire intégrée pour l'accès aux concours externes de recrutement des élèves conservateurs du patrimoine (Institut national du patrimoine).
- **Arrêté du 25 mai 2010** fixant le nombre de sièges attribués aux organisations syndicales représentatives au sein du comité technique paritaire ministériel.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2010-553 du 27 mai 2010** modifiant le décret n° 84-588 du 10 juillet 1984 relatif aux instituts régionaux d'administration.
- **Décret n° 2010-563 du 28 mai 2010** modifiant le décret n° 2005-939 du 2 août 2005 portant statut particulier du corps de conception et de Direction de la police nationale.
- **Décret n° 2010-564 du 28 mai 2010** fixant l'échelonnement indiciaire des corps et des emplois des personnels des services actifs de la police nationale.
- **Décret n° 2010-586 du 1^{er} juin 2010** relatif aux conditions d'indemnisation du président du comité d'orientation institué par l'article 4 du décret n° 2009-1379 du 11 novembre 2009 relatif au Fonds d'aide au développement des services de presse en ligne.
- **Décret n° 2010-591 du 2 juin 2010** modifiant le décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 portant statut particulier du corps des administrateurs civils.
- **Arrêté du 2 juin 2010** portant création d'un service à compétence nationale à caractère interministériel dénommé « Centre interministériel de gestion des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts ».
- **Décret n° 2010-594 du 3 juin 2010** modifiant le décret n° 84-430 du 5 juin 1984 portant organisation et fonctionnement de l'Institut de recherche pour le développement.
- **Décret n° 2010-600 du 3 juin 2010** relatif à l'effacement des sanctions disciplinaires et professionnelles des militaires.
- **Décret n° 2010-619 du 7 juin 2010** fixant les modalités de l'intéressement des personnels de certains établissements publics relevant du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche pour services rendus lors de la participation à des opérations de recherche scientifique ou de prestations de services.
- **Décret n° 2010-620 du 7 juin 2010** modifiant le dispositif indemnitaire des militaires infirmiers et techniciens des hôpitaux des armées.
- **Décret n° 2010-629 du 9 juin 2010** relatif au fonctionnement de la commission d'accueil des ressortissants de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen dans la fonction publique.
- **Arrêté du 9 juin 2010** fixant le montant des indemnités pouvant être allouées aux collaborateurs de la commission d'accueil des ressortissants de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen dans la fonction publique.

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2010-633 du 8 juin 2010** relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles.
- **Arrêté du 8 juin 2010** portant création de services des impôts des particuliers dans les services déconcentrés de la Direction générale des finances publiques.
- **Décret n° 2010-634 du 9 juin 2010** relatif à la prime de service et de rendement allouée à certains fonctionnaires relevant du ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, en charge des technologies vertes et des négociations sur le climat.
- **Décret n° 2010-646 du 11 juin 2010** modifiant le décret n° 67-91 du 20 janvier 1967 modifié relatif au statut particulier des géomètres de l'Institut géographique national.
- **Décret n° 2010-647 du 11 juin 2010** modifiant le décret n° 73-264 du 6 mars 1973 portant statut particulier du corps des ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'État.
- **Décret n° 2010-660 du 11 juin 2010** relatif au régime indemnitaire des fonctionnaires ou agents non titulaires exerçant les fonctions de délégué régional à la recherche et à la technologie.
- **Arrêté du 11 juin 2010** modifiant l'arrêté du 12 mai 2009 relatif à l'entretien professionnel des membres du corps des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel.
- **Arrêté du 11 juin 2010** modifiant l'arrêté du 3 juin 2009 fixant le montant de l'indemnité allouée à certains fonctionnaires ou agents non titulaires du ministère chargé de la recherche exerçant les fonctions de délégué régional à la recherche et à la technologie.
- **Arrêté du 15 juin 2010** relatif à l'entretien professionnel et à la reconnaissance de la valeur professionnelle des agents du ministère de la Justice.
- **Arrêté du 15 juin 2010** fixant les groupes et les niveaux des emplois de direction des agences régionales de santé.
- **Décret n° 2010-664 du 16 juin 2010** modifiant le décret n° 90-50 du 12 janvier 1990 instituant une prime d'administration et une prime de charges administratives attribuées à certains personnels de l'enseignement supérieur.
- **Arrêté du 16 juin 2010** modifiant l'arrêté du 13 septembre 1990 fixant les catégories de bénéficiaires et les taux de la prime d'administration (ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche).

Liste des principaux textes Fonction publique

- **Décret n° 2010-681 du 22 juin 2010** portant attribution d'une prime aux aides-soignants et aides médico-psychologiques exerçant les fonctions d'assistant de soins en gériatrie dans la fonction publique hospitalière.
- **Arrêté du 22 juin 2010** fixant le montant de la prime prévue par le décret n° 2010-681 du 22 juin 2010 portant attribution d'une prime aux aides-soignants et aides médico-psychologiques exerçant les fonctions d'assistant de soins en gériatrie dans la fonction publique hospitalière.
- **Décret n° 2010-685 du 23 juin 2010** relatif à l'attribution de l'indemnité horaire pour travail normal de nuit en faveur des personnels des ministères économique et financier exerçant des fonctions d'entretien, de gardiennage et de restauration.
- **Arrêté du 28 juin 2010** portant application à certains personnels en fonction dans les juridictions financières du décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 modifié relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires.
- **Décret n° 2010-716 du 29 juin 2010** portant application de l'article 76-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.
- **Décret n° 2010-717 du 29 juin 2010** modifiant le nombre d'agents de la fonction publique territoriale mis à disposition auprès d'organisations syndicales.
- **Arrêté du 29 juin 2010** fixant la répartition entre les organisations syndicales du nombre des agents de la fonction publique territoriale mis à disposition au titre de l'article 100 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984.
- **Loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010** relative à la rénovation du dialogue social et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique.
- **Décret n° 2010-752 du 5 juillet 2010** modifiant le décret n° 55-1226 du 19 septembre 1955 relatif aux conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de chef de service, de directeur adjoint et de sous-directeur des administrations centrales de l'État.
- **Décret n° 2010-761 du 7 juillet 2010** portant majoration de la rémunération des personnels civils et militaires de l'État, des personnels des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation.

Publications 2009-2010 de la DGAFP

Publications 2009-2010 de la DGAFP par collection (au 30 juin 2010)

Rapport annuel

2009 Rapport annuel sur l'état de la fonction publique

Volume 1 : Faits et chiffres 2008-2009 (collection Faits et chiffres)

Volume 2 : Politiques et pratiques 2008-2009 (collection Politiques d'emploi public)

Chiffres clés 2009 (dépliant) en versions française et anglaise

Tableau de synthèse

Synthèse des chiffres clés (fiche recto verso)

Collection Ressources humaines

2010 Commission de déontologie de la fonction publique - Rapport d'activité 2009 : accès des agents publics au secteur privé. Rapport au Premier ministre

Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines – Édition 2009

Les stages étudiants dans la fonction publique de l'État

Prévention, lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans le recrutement et la GRH : que répondent les ministères et les administrations de l'État à la Halde et à la DGAFP en 2009 ?

Guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et membres de jury

De nouveaux outils au service d'une vraie carrière

Reconnaissance de l'acquis de l'expérience professionnelle (fiche pratique)

Être recruté dans la fonction publique

La place des femmes dans l'encadrement supérieur de la fonction publique (fiche pratique)

La diversité dans la fonction publique (fiche pratique)

Le recrutement des travailleurs handicapés dans la fonction publique (fiche pratique)

Le PACTE (fiche pratique)

La mobilité des fonctionnaires (fiche pratique)

Préparation aux concours (fiche pratique)

Les concours d'accès aux Ira (fiche pratique)

Petit lexique de l'emploi public (fiche pratique)

3^{ème} concours (fiche pratique)

Les concours de l'administration générale - Catégories B et C (fiche pratique)

Les concours de catégorie A (fiche pratique)

Les concours de catégorie B (fiche pratique)

BIEP (fiche pratique)

Les métiers de la fonction publique (fiche pratique)

2009 Le séminaire des directeurs d'administration centrale

Charte de gouvernance et de fonctionnement des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH

L'entretien professionnel

La loi sur la mobilité des fonctionnaires

Guide méthodologique de l'activité des SRIAS

Collection Études et perspectives

2010 Pratiques européennes pour lutter contre le stress au travail dans les administrations - résultats du dialogue social au niveau européen entre Eupan et Tuned

Collection statistiques

RésulStats

2010 La formation des agents de l'État en 2007/ n° 25

Résultats des élections aux commissions administratives paritaires centrales. Période du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2009.

Résultats définitifs /n° 26

Point Stat

2010 Les agents de la fonction publique et leur famille /n° 13-2009

ITB-GI

(publications dématérialisées, réalisées en partenariat avec l'Insee)

2010 Indice de traitement brut dans la fonction publique de l'État - grille indiciaire - 4^{ème} trimestre 2009

Indice de traitement brut dans la fonction publique de l'État - grille indiciaire - 3^{ème} trimestre 2009

2009 Indice de traitement brut dans la fonction publique de l'État - grille indiciaire - 2^{ème} trimestre 2009

Indice de traitement brut dans la fonction publique de l'État - grille indiciaire – 1^{er} trimestre 2009

Collection Point phare

2010 Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique

Collection Intradoc

(interne à la direction générale)

2010 La direction générale de l'administration et de la fonction publique – Présentation (versions française et anglaise)

Hors collection

2010 La charte de gestion RH des directions départementales interministérielles (version complète + synthèse destinée aux agents)

A

ACMO	Agent de la mise en œuvre (dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité)
ADAPT	Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées
ADETEF	Agence pour le développement des échanges en technologie économique et financière
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AFNOR	Association française de normalisation
ANACT	Agent nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ARACT	Agence régionale pour l'aménagement sur les conditions de travail
ARS	Agence régionale de santé
ASG	Assistant de soins en gérontologie
ATHAREP	Association travail et handicap dans la recherche publique
ATSEM	Agent territorial spécialisé des écoles maternelles

B

BAC	Baccalauréat
BEP	Brevet d'études professionnelles
BEPC	Brevet d'études du premier cycle du second degré
BIEP	Bourse interministérielle de l'emploi public
BOP	Budget opérationnel de programme
BRIEP	Bourse régionale interministérielle de l'emploi public

C

CAOA	Central agency for organisation and administration
CAP	Commission administrative paritaire
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CAR	Comité d'administration régionale
CARIF	Centre d'animation, des ressources et d'information sur la formation
CAS	Conseil d'analyse stratégique
CASEP	Conseiller action sociale et environnement professionnel
CCAS	Centre communal d'action sociale
CCPP	Pôle conseil de carrière et parcours professionnel
CDD	Contrat à durée déterminée
CDG	Centre de gestion
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEREQ	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CET	Compte épargne-temps
CFA	Centre de formation des apprentis
CH	Centre hospitalier

Glossaire

CHU	Centre hospitalier universitaire
CHR	Centre hospitalier régional
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIFIH	Campagne itinérante de formation et d'information sur le handicap
CIG	Centre interdépartemental de gestion
CIOM	Conseil interministériel de l'Outre-mer
CIP	Conseiller d'insertion et de probation
CIRA	Centre interministériel de renseignement administratif
CLAD	Commission locale d'avancement et de discipline
CLAED	Commission locale d'avancement, d'essai et disciplinaire
CMC	Conseiller mobilité-carrière
CME	Communauté médicale d'établissement
CMG	Centre ministériel de gestion
CMPP	Conseil de modernisation des politiques publiques
CNED	Centre national d'enseignement à distance
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
COFIL	Comité de pilotage
COR	Conseil d'orientation des retraites
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPI	Classe préparatoire intégrée
CPP	Cellule d'accompagnement des mobilités et des parcours professionnels
CRIPH	Cellule de recrutement et d'insertion des personnes handicapées
CSFPE	Conseil supérieur de la fonction publique d'État
CSFPT	Conseil supérieur de la fonction publique territoriale
CSRH	Centre de services partagés des ressources humaines
CTP	Commission technique paritaire
CTPM	Commission technique paritaire ministériel
CV	Curriculum vitae
CVRH	Centre de valorisation des ressources humaines

D

DADS	Déclaration annuelle de données sociales
DAP	Direction de l'administration pénitentiaire
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DDCS	Direction départementale de la cohésion sociale
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DDT	Direction départementale des territoires

Glossaire

DESS	Directeur d'établissement sanitaire et social
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DF	Domaine fonctionnel
DGAC	Direction générale de l'aviation civile
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGCCRF	Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGCL	Direction générale des collectivités locales
DGDDI	Direction générale des douanes et droits indirects
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGME	Direction générale de la modernisation de l'État
DGOS	Direction générale de l'offre de soins
DGS	Directeur général des services
DIF	Droit individuel à la formation
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRFiP	Direction régionale des finances publiques
DSJ	Direction des services judiciaires
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale

E

EGA	Événement de gestion administrative
EHESP	École des hautes études en santé publique
ENA	École nationale d'administration
ENAC	École nationale de l'aviation civile
ENAP	École nationale de l'administration pénitentiaire
ENI	École nationale des impôts
ENM	École nationale de la magistrature
ENSP	École nationale de la santé publique
ENSOP	École nationale supérieure des officiers de police
ENT	École nationale du Trésor
EPST	Établissement public scientifique et technique
ER	Emploi-référence
ERIF	Équipe régionale d'intérim pour la formation
ESCP	École supérieure de commerce de Paris
ESSEC	École des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein

Glossaire

ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUPAN	Réseau européen des administrations publiques

F

FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
FP	Fonction publique
FPE	Fonction publique d'État
FPH	Fonction publique hospitalière
FPT	Fonction publique territoriale

G

GA	Gestion administrative
GIPA	Garantie individuelle du pouvoir d'achat
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPEECC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, des compétences et des carrières
GPMC	Gestion prévisionnelle des métiers et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
GRAF	Grade à accès fonctionnel
GRETA	Groupement d'établissements publics

H

HALDE	Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité
HEA	Hors échelle A
HEB	Hors échelle B
HEC	Hors échelle
HP	Hôpital psychiatrique

I

IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale
IB	Indice brut
IEEAC	Ingénieur des études et de l'exploitation de l'aviation civile
IESSA	Ingénieur électronicien des systèmes de sécurité aérienne
IGAPS	Ingénieur et inspecteur général chargé d'appui aux personnes et aux structures
IGPDE	Institut de gestion publique et de développement économique
IHS	Inspecteur en hygiène et sécurité
INED	Institut national des études démographiques
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
INTEFP	Institut national du travail et de la formation professionnelle

Glossaire

IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et forêts
IRA	Institut régional d'administration

L

LMD	Licence master doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finance
LPC	Langue parlée complétée
LSF	Langue des signes

M

MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
MAAP	Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche
MCC	Ministère de la Culture et de la Communication
MEEDDM	Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MIIDS	Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité et du développement solidaire
MINDEF	Ministère de la Défense
Miomct	Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales
MSS	Ministère de la Santé et des Sports

O

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OGR	Outil de gestion des référentiels
OMM	Observatoire des missions et des métiers
ONF	Office national des forêts
ONP	Opérateur national de paye
OREF	Observatoire régional de l'emploi et de la formation

P

PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PACTE	Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État
PESE	Pôle d'expertise et de services
PEV	Politique européenne de voisinage
PFR	Prime de fonction et de résultats
PFRH	Plate-forme d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines

Glossaire

PJJ	Protection judiciaire de la jeunesse
PMQ	Prospective sur les métiers et les qualifications
PPEP	Projet personnalisé d'évolution professionnelle
PSI	Pôle support intégré
PSOP	Paiement sans ordonnancement préalable

R

RAEP	Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
RAID	Recherche, assistance, intervention, dissuasion
RAPS	Réseau d'appui aux personnes et aux structures
RBOP	Responsable de budget opérationnel de programme
RGCC	Révision générale du contenu des concours
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RIME	Répertoire interministériel des métiers de l'État
ROME	Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
RPROG	Responsable de programme

S

SCORE	Site des concours et des recrutements de l'État
SGAP	Secrétariat général pour l'administration de la police
SGAR	Secrétariat général pour les affaires régionales
SGG	Secrétariat général du gouvernement
SID	Système d'information décisionnel
SIRH	Système d'information sur les ressources humaines
SPAC	Service parisien de soutien de l'administration centrale
SPM	Services du Premier ministre
SRH	Service des ressources humaines
SRIAS	Section régionale interministérielle d'action sociale
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMER	Surveillance médicale des risques

T

TIB	Traitement indiciaire brut
------------	----------------------------

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
------------	---------------------------------------

Z

ZEP	Zone d'éducation prioritaire
ZUS	Zone urbaine sensible

Le Rapport annuel sur l'état de la fonction publique volume 1, Faits et chiffres, dresse un panorama détaillé des trois fonctions publiques : fonction publique de l'État, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière.

Véritable ouvrage de référence statistique, ce rapport apporte une base d'informations partagées, indispensable pour nourrir la réflexion concernant les grands chantiers de la fonction publique.

Comptant plus de 400 tableaux, cartes et graphiques, ce rapport annuel 2009-2010 présente cette année de nombreux enrichissements, en accentuant notamment les approches systématiques sur les trois fonctions publiques et les données par genre. Il est désormais complété par une version électronique plus riche et détaillée.

En complément d'analyses déjà approfondies sur la fonction publique de l'État, de nombreuses contributions donnent une vision plus précise et complète des fonctions publiques territoriale et hospitalière, comme de la fonction publique dans son ensemble.

Le volume est divisé en trois parties. Les trois « Vues d'ensemble » portent sur des sujets mis à jour chaque année : l'emploi public, les flux de personnels et les rémunérations dans chacune des trois fonctions publiques. Les deux « Dossiers » offrent des focus sur des sujets particuliers : insertion des jeunes dans la fonction publique et exposition des agents des ministères aux accidents du travail.

Les « Fiches thématiques » présentent les données chiffrées les plus récentes sur l'emploi public, les principales caractéristiques des agents de la fonction publique, les flux de personnels, les parcours professionnels et les mobilités, les rémunérations, la formation, les temps et les conditions de travail, les relations professionnelles et la politique sociale.

Diffusion
Direction de l'information légale et administrative
La documentation Française
Téléphone : 01 40 15 70 10
www.ladocumentationfrancaise.fr
ISBN : 978-2-11-008233-6 DF : 5HC22630
Imprimé en France