



N° 5 – octobre 2009

5^{es} rencontres professionnelles : comment accompagner les mutations de l'emploi public ?

Editorial

En choisissant le thème des mutations de l'emploi public, l'Ecole de la GRH a d'abord répondu à une demande exprimée par l'ensemble des ministères qui y participent ainsi que les professionnels habitués des rencontres. Cette demande correspond à une attente des administrations en matière d'outils opérationnels tant en matière de GRH que de formation pour accompagner les changements profonds qui touchent aujourd'hui la fonction publique dans son ensemble et plus particulièrement la fonction publique de l'Etat.

Cependant cette attente vient de loin : elle ne saurait être liée aux seules réorganisations en cours des administrations. L'attente qui s'exprime touche à la complexité des exigences de notre société vis-à-vis de l'administration. Elle touche aussi aux évolutions que l'emploi public connaît depuis une ou deux décennies.

Le récent [rapport sur l'état de la fonction publique 2008-2009](#) illustre la complexité de l'emploi public et nous enseigne beaucoup sur les mouvements qui l'animent.

Que recouvre la notion d'emploi public ?

C'est une expression sans doute réductrice pour désigner un ensemble d'agents, de métiers et de qualifications répartis au sein des différentes collectivités publiques sur l'ensemble du territoire. Parler d'emploi public ne doit pas faire perdre de vue qu'il s'agit d'une réalité qui n'a rien de monolithique et qui, depuis une bonne vingtaine d'années, est traversée par de fortes évolutions.

Son poids dans notre économie est considérable : il est bon de le rappeler. Un salarié sur cinq est un agent public. La France compte 5 268 000 agents publics en 31 décembre 2007. Cette réalité statistique prend tout son sens dans la ventilation entre les différents versants de la fonction publique : la FPE représente 47 % des effectifs, la FPT 33 %, la FPH 20 %.

Au plan local, le « taux d'administration », c'est-à-dire le nombre d'agents publics pour mille habitants, est également révélateur d'une certaine diversité. Si l'ensemble du territoire compte en moyenne 70 agents publics pour mille habitants, il existe parfois de fortes variations selon les départements. Le nombre d'agents publics augmente ainsi avec le poids de l'espace urbain : en Ile-de-France le taux d'administration est de 85 p. mille et il atteint 160 p. mille à Paris.

Parler d'emploi public ne signifie donc pas la même chose selon le territoire où l'on se trouve, selon l'administration ou encore selon le type de collectivité employeur que l'on prend en compte.

L'emploi public est en mouvement. Si la progression de ses effectifs est globalement ralentie, les évolutions divergent selon que l'on considère la fonction publique de l'Etat (effectifs en baisse) ou territoriale (effectifs en hausse). Et l'on continue de recruter : 40 000 agents de l'Etat ont été recrutés en 2007.

A l'intérieur même de la FPE, l'élévation du niveau des qualifications est remarquable : en dix ans, la part des agents de catégorie A a augmenté de 10 % pour atteindre désormais 50 % des effectifs.

Que signifie un emploi public en mouvement ?

Cela signifie d'abord que les outils d'accompagnement de ce mouvement doivent être déployés de façon optimale : c'est la première raison d'être de la Gpeec. Ces journées professionnelles d'octobre ont été l'occasion de présenter plusieurs politiques ministérielles de gestion prévisionnelle des ressources humaines, dont la Gpeec est indissociable. Elles ont aussi permis de rappeler les priorités de la formation des agents publics pour 2010, fondées sur la nécessaire professionnalisation de la fonction RH en particulier pour mieux accompagner les parcours professionnels.

Cela signifie aussi que de nouveaux acteurs émergent dans le paysage institutionnel et administratif. La réforme des périmètres d'intervention des ministères et la réorganisation des services déconcentrés constitue un terrain propice à une redéfinition des rôles et à l'élaboration de nouveaux outils : l'un des objectifs de ces journées professionnelles était aussi de présenter les nouveaux acteurs que sont désormais les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH ainsi que les outils à la disposition des administrations, en particulier ceux qui résultent de la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels.

Les rencontres professionnelles en chiffres : près de 900 participants

Paris (12 octobre)	270 participants
Lyon (13 octobre)	133 participants
Lille (15 octobre)	132 participants
Metz (16 octobre)	40 participants*
Nantes (20 octobre)	170 participants
Toulouse (22 octobre)	91 participants
Marseille (23 octobre)	58 participants
Total	894 participants

* Participation perturbée en raison d'un mouvement social

Les rencontres en régions ont été organisées par les Instituts régionaux d'administration (Ira).

■ De nouvelles compétences à développer

Anticiper les besoins en emplois et compétences : l'exemple de politiques ministérielles de GPRH

Plus que jamais l'élaboration et la mise en œuvre de politiques ministérielles de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) sont nécessaires pour accompagner les mutations que connaît l'emploi public. Comme l'ont souligné les intervenants qui ont présenté la politique de leur administration dans ce domaine, ces mutations ont des causes multiples, tenant à des facteurs aussi différents que la démographie des personnels en fonction, les objectifs de couverture territoriale des services, la réponse aux usagers, la réduction des effectifs ou encore la redéfinition de certains champs de compétences. Autant de facteurs qui « bousculent » la GRH et rendent indispensables l'anticipation et la prévision pour donner du sens aux mouvements en cours.

- Les [interventions](#) réalisées sur ce thème lors des rencontres.
- Le [guide méthodologique](#) consacré à la GPRH dans les services de l'Etat.

La nécessaire professionnalisation de la fonction RH

La DGAFF a adressé à l'ensemble des ministères par [circulaire en date du 31 juillet 2009](#) les priorités interministérielles en matière de formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'Etat pour 2010. Parmi ces priorités figurent les [actions de professionnalisation de la fonction RH](#).

Celles-ci ont été détaillées lors des rencontres d'octobre. Trois actions de formation seront soit poursuivies soit mises en œuvre au cours de l'année 2010 pour aider les administrations à se doter des compétences nécessaires dans ces secteurs encore émergents de la GRH :

- poursuite de la formation des conseillers en mobilité et carrière (actions mises en œuvre par les cinq Ira et par l'IGPDE) ;
- mise en œuvre de formations, dans les cinq Ira, à l'élaboration de plans de GPRH ;
- mise en œuvre de formations, également dans les cinq Ira, aux outils « mobilité » de la loi du 3 août 2009 et des décrets indemnitaires d'avril 2008.

■ De nouveaux acteurs

Créer une identité collective nouvelle : de la nouvelle organisation territoriale de l'Etat au vivre ensemble

Les rencontres professionnelles ont donné lieu au témoignage de directeurs ou de préfigurateurs de services déconcentrés réorganisés ou en cours de réorganisation. Mieux répondre aux préoccupations des citoyens, de façon plus accessible, plus simple, en évitant les doublons ou les

redundances entre administrations : tel est l'esprit de la réforme de l'Etat, dont la plus grande nouveauté réside dans la création de directions départementales interministérielles.

- [Le diaporama de présentation de l'organisation territoriale de l'Etat](#)

Comment faire vivre une identité nouvelle à partir de l'existant, c'est-à-dire d'équipes provenant d'administrations distinctes et marquées par une culture professionnelle, des rythmes de travail et des habitudes collectives différents ? Parmi les enseignements tirés des expériences présentées, on relèvera notamment ce qui a facilité dans certains cas la mise en œuvre de la réorganisation : un engagement non seulement de l'ensemble de l'équipe de direction mais d'un certain nombre d'agents moteurs, de tous niveaux de responsabilité ; un projet professionnel, ou de service, commun à l'ensemble des équipes réunies dans la nouvelle entité.

On relève aussi des points de vigilance qui conditionnent en partie la réussite du processus :

- la nécessité pour l'encadrement de se préparer à conduire et gérer le changement ;
- l'importance d'une communication très ouverte, fluide, à toutes les étapes de progression ;
- l'intérêt de rendre le processus d'affectation transparent.

Les témoignages qui ont été présentés illustrent, au-delà de la diversité des situations, l'importance de l'écoute et de la confiance mutuelles au sein des équipes, ainsi que de l'investissement du service des ressources humaines dans le processus pour accompagner les agents.

- Les [interventions](#) réalisées sur ce thème lors des rencontres

De nouveaux acteurs territoriaux : les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH

Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH ont été présentées dans chacune des sept journées professionnelles par leurs directeurs. Elles sont actuellement en cours de déploiement auprès des Secrétaires généraux pour les affaires régionales (Sgar).

Annoncées par le Premier ministre dans sa circulaire du 27 février 2009 et créées par un décret du 25 mai 2009, les plates-formes régionales vont exercer des missions permanentes visant à favoriser le développement des mobilités locales et à professionnaliser la gestion personnalisée des ressources humaines.

Pour atteindre ces deux objectifs, les plates-formes conduiront des actions dans cinq domaines :

- l'élaboration d'un plan interministériel régional de GPRH et l'aide à l'élaboration de plans départementaux de GPRH interministérielle ;
- la construction d'une offre de formation interministérielle ;
- la conception d'un appui et d'un conseil à la mobilité qui peut, selon les cas, revêtir la forme d'un conseil aux services ou aux agents ;

- la mise en commun de l'information sur les postes à pourvoir, à travers la généralisation de **bourses d'emplois régionales** qui seront animées et pilotées depuis la plateforme. Les bourses régionales, à l'image de la BIEP, présentent un intérêt stratégique car elles aideront les agents à construire leur mobilité dans le cadre du bassin d'emploi régional. Elles seront mises en ligne avant la fin de l'année 2009. Une [expérimentation conduite en région Nord – Pas-de-Calais](#) a conclu au déploiement des bourses régionales sur ce modèle ;

- le renforcement de la mutualisation des moyens en matière d'action sociale et de médecine de prévention.

- [Le diaporama de présentation des plates-formes régionales](#)
- [Les interventions](#) réalisées sur ce thème lors des rencontres

■ De nouveaux outils :

la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique (J.O. du 6 août 2009)

Les [outils que crée la loi du 3 août 2009](#) ont été présentés à l'occasion des journées professionnelles. Ces outils concernent aussi bien la mobilité que certaines mesures de modernisation concernant le recrutement et la gestion RH dans la fonction publique.

Rappelons brièvement que la loi du 3 août 2009 crée des droits nouveaux pour tous les agents publics : en particulier un droit à la mobilité qui ne permet pas à une administration de s'opposer au départ d'un agent, sauf nécessité de service ou avis d'incompatibilité rendu par la Commission de déontologie s'il s'agit d'un départ vers le secteur privé. Seul un préavis d'une durée maximale de trois mois peut être désormais exigé.

Par ailleurs, la loi pose le principe de l'ouverture des corps et cadres d'emplois au détachement ainsi qu'à l'intégration consécutive au détachement. Elle crée également une nouvelle voie d'accès, l'intégration directe, sans passer par le détachement.

Au-delà de ces mesures destinées à supprimer les obstacles juridiques au détachement et à l'intégration, la loi comporte des dispositions destinées à accompagner les mobilités, notamment en aménageant le principe de double carrière propre à la situation de détachement.

La loi du 3 août 2009 forme un ensemble très complet de dispositions qui feront l'objet d'une circulaire d'application prochaine. Celle-ci précisera les différents régimes de mise en œuvre de ces dispositions, certaines d'entre elles étant d'application immédiate, d'autres nécessitant l'ouverture de chantiers réglementaires ou statutaires.

La [Lettre de l'Ecole de la GRH dans son numéro 4](#) a présenté synthétiquement cette loi et ses principaux outils. Par ailleurs un [dossier](#) a été mis en ligne. Un [dépliant](#) de huit pages est disponible sur le site de la fonction publique, ainsi qu'une [fiche pratique](#) consacrée à la mobilité des fonctionnaires. La revue [Service Public \(n°145, septembre-octobre 2009\)](#) consacre un dossier à la loi mobilité et parcours professionnels.

Retrouvez les [témoignages](#) présentés lors des journées sur la personnalisation du conseil et la gestion des agents.

Ressources

Le [dossier documentaire des rencontres professionnelles](#) réalisé par les Ira et les supports des interventions présentées à cette occasion sont disponibles sur le site internet de la fonction publique, rubrique Ecole de la GRH, dès la page d'accueil.

■ Comment accompagner les mutations de l'emploi public : un exercice de synthèse en sept mots-clés

Ces cinquièmes rencontres professionnelles ont été construites autour des réponses pouvant être apportées à la question posée en guise de titre de la journée : anticiper les besoins en emplois et compétences ; créer une identité collective nouvelle ; personnaliser le conseil et la gestion des agents ; mobiliser les plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH. A Nantes, le croisement des différentes interventions réalisées sur ces quatre thèmes a donné lieu à un exercice de synthèse s'appuyant sur les mots-clés suivants.

A comme anticipation : elle est indispensable pour identifier les changements qui s'annoncent, les besoins qui devront être satisfaits dans le domaine des effectifs, des compétences, des métiers.

D comme dialogue social : dans la phase que connaissent aujourd'hui les administrations, il est plus que jamais nécessaire de dialoguer et travailler avec les partenaires sociaux. La portée même du terme de « partenaires » constitue un atout pour conduire le changement en préservant la cohésion sociale.

E comme engagement de la hiérarchie : il est déterminant pour entraîner les équipes vers la nouvelle organisation et vers les objectifs élaborés dans le cadre des projets de service. La dimension managériale de l'encadrement représente un intérêt stratégique pour réussir les changements en cours.

F comme formation : la formation tout au long de la vie comporte un ensemble de dispositifs et d'outils permettant aux agents de s'adapter aux changements en cours, de développer leurs compétences ou d'en acquérir de nouvelles, à chaque étape de leur parcours, afin de mieux définir leur propre projet professionnel.

I comme information des agents : elle est indispensable, c'est un gage de transparence et de bonne compréhension des différentes étapes qui se succèdent, notamment lors de la création des directions départementales interministérielles. L'information des agents, c'est aussi un dialogue de proximité, assuré par les cadres.

O comme outils : pour répondre aux mutations de l'emploi public, les administrations peuvent puiser dans une boîte à outils qui s'enrichit singulièrement. Bourse régionale interministérielle de l'emploi public, guides méthodologiques, dispositifs d'accompagnement par la formation, outils statutaires créés par la récente loi mobilité, outils indemnitaires, ressources documentaires. Le [site de la fonction publique](#) permet d'accéder à toutes les informations utiles.

T comme travail en commun : c'est le moyen de faire d'une administration une communauté professionnelle cohérente qui rendra le meilleur service à ses usagers, service qui fonde la valeur même du service public.

(A partir de la synthèse de Marc Chastanet, animateur de la rencontre professionnelle du 20 octobre 2009, à Nantes).

■ Pour en savoir plus sur l'emploi public : le petit [lexique de l'emploi public](#).

Les 6^{es} Rencontres professionnelles auront lieu au printemps 2010

La *Lettre de l'Ecole de la GRH* vous informera ultérieurement du thème et des dates des prochaines rencontres professionnelles prévues au printemps 2010.

Remerciements

De nombreux intervenants ont présenté des témoignages à l'occasion des 5^{es} rencontres professionnelles et ont permis de faire vivre ces sept journées. Qu'ils soient remerciés pour leur contribution :

- Mme Habiba Abdelhamid, conseillère en mobilité et carrière, direction des ressources humaines, ministère de la Défense
- Mme Dominique Acker, conseillère générale des établissements de santé, ministère de la Santé et des Sports
- M. Yannick Barillet, préfigurateur de la direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale d'Auvergne
- M. Didier Belet, préfigurateur de la direction départementale de la Cohésion sociale de la Somme
- M. Laurent Bedu, directeur départemental adjoint de l'Equipement et de l'Agriculture de Seine-et-Marne
- Mme Clarisse Bonjean, directrice de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH d'Alsace
- M. Michel Bouchard, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de Midi-Pyrénées
- M. Boyer, direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement de PACA
- M. Philippe Caron, directeur régional de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement de Champagne-Ardenne
- M. Norbert Casas, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de Languedoc-Roussillon
- M. Philippe Clergeot, sous-directeur de la gestion des ressources en emplois et compétences, ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer
- M. Christian Couet, sous-direction du pilotage des RH militaires et civiles, ministère de la Défense
- M. Jean-Philippe Dargent, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de PACA
- Mme Brigitte Deshayes, directrice de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de Bretagne
- Mme Dominique Dodu, conseil général de l'environnement et du développement durable, ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer
- Mme Aline Dupeyron, directrice de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH d'Aquitaine
- M. Philippe Ertlé, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH d'Ile-de-France
- M. Eric Fritsch, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH du Nord – Pas-de-Calais
- M. Pierre-Yves Lambert, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH des Pays-de-la-Loire
- M. Patrick Lequesne, directeur de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de Champagne-Ardenne
- Mme Brigitte Mangeol, directrice de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH de Rhône-Alpes
- M. Pierre-Yves Moreau, secrétaire général de la direction départementale de l'Equipement et de l'Agriculture de Haute-Vienne
- M. Patrick Ourvouai, chargé de mission GPRH au secrétariat général, ministères de l'Economie et du Budget
- M. Jeanick Pignol, directeur des ressources et de la modernisation, préfecture des Alpes-Maritimes
- Mme Francine Redoutey-Le Bleis, conseillère mobilité et carrière au ministère de la Culture et de la Communication
- M. Philippe Riou, préfigurateur de la direction départementale de la protection des populations de Haute-Garonne
- M. Yves Rousset, sous-directeur des ressources humaines et des relations sociales au ministère de la Justice et des Libertés (Direction de la protection judiciaire de la jeunesse)
- M. Stéphan Soubranne, chef du bureau gestion collective et mobilité, ministère de la Défense
- M. le général Jean-Paul Tricoire, médiateur mobilité pour l'inter-région Nord-Est, ministère de la Défense

Directeur de la publication : Paul Peny. Rédacteur en chef : Thierry Delanoë.

Réalisation : Bureau de la communication et de la documentation.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique, 32 rue de Babylone 75700 Paris

Conformément à la loi informatique et liberté du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, de modification et de suppression des données qui vous concernent. Vous pouvez exercer ce droit en envoyant un courrier électronique à l'adresse