

*Premier ministre*

1799 / 15 / SG

*Le Ministre de la Décentralisation  
et de la Fonction publique*

Paris le, 15 DEC. 2015

à

Monsieur le Directeur général de  
l'Administration et de  
la Fonction publique

**Objet :** Lettre de mission pour le Directeur général de l'Administration et de la Fonction publique

L'Etat s'est engagé dans une évolution profonde de son organisation et de ses modes de fonctionnement avec la mise en place de la réforme des administrations régionales, la conduite d'une politique de simplification et de dématérialisation des relations avec les usagers et la mise en place d'une réforme de la fonction publique portée par le protocole sur « la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations ». Dans la mise en œuvre de ces réformes, la gestion des ressources humaines représente un enjeu majeur. Répondre à ces défis suppose de disposer d'une fonction « ressources humaines » plus forte et plus stratégique tant aux plans ministériels qu'interministériel, plus en capacité également d'apporter rapidement des réponses concrètes et adaptées aux évolutions de l'action publique.

Vous avez été nommé Directeur général de l'administration et de la fonction publique le 15 octobre 2015, à la tête d'une direction générale qui occupe une place centrale dans le pilotage des ressources humaines de la fonction publique, garante des règles d'équité entre les agents publics, assurant le dialogue social interministériel et inter-fonctions publiques et organisant la coordination des ministères et des autres employeurs publics dans ces domaines. Nous estimons que le rôle et le pilotage de la DGAFP doivent être encore renforcés afin de mettre en place une « DRH de l'Etat », chargée de la définition et de la conduite de la stratégie de la politique de ressources humaines en association étroite avec le Secrétariat général du Gouvernement et sa mission cadres dirigeants, les Secrétaires généraux et les directions des ressources humaines ministérielles.

**1. Construire une stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines.**

Nous souhaitons qu'une « stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines de l'Etat » soit mise en place. Elle doit être validée lors d'une réunion des ministres au premier semestre de l'année 2016.

Vous préparerez, en lien avec les ministères, les éléments qui permettront de définir cette stratégie globale qui devra articuler les problématiques générales et sectorielles, nationales et territoriales, et être ensuite déclinée dans tous les ministères et leurs établissements publics. Vous identifierez avec les ministères les priorités stratégiques de la fonction RH. Parmi d'autres, cette stratégie devra particulièrement intégrer les priorités d'actions suivantes :

- *L'ouverture des recrutements dans la fonction publique* : La lutte contre les discriminations et pour l'égalité réelle suppose d'accentuer l'ouverture de la fonction publique vers l'ensemble des catégories sociales. Cet objectif doit constituer l'un des axes majeurs de votre action de DRH de l'Etat. Vous conduirez dans ce but une politique de diversité passant par le développement de l'apprentissage et des classes préparatoires intégrées, en vous appuyant notamment sur l'ensemble des écoles de service public, et favoriserez toute action permettant le renouvellement des origines sociales de l'encadrement intermédiaire et supérieur. Cette politique devra également tenir compte de la mixité des métiers ainsi que de l'insertion des personnes en situation de handicap dans la fonction publique. Vous mettrez en place les outils et indicateurs permettant un suivi et une évaluation de cette politique de diversification des recrutements.

- *Le développement de la culture managériale* : A chaque niveau de la ligne managériale, jusqu'aux cadres de proximité, les agents encadrants des équipes doivent être mieux formés à l'atteinte d'objectifs portant, d'une part, sur l'amélioration de la performance du service public et du service rendu à l'usager, et d'autre part, sur la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs directs et de l'ensemble de leurs équipes.

Le pilotage des plans managériaux que nous avons demandé aux ministres d'élaborer d'ici la fin de l'année 2015, dans ce but, sera l'une de vos premières priorités. Vous assurerez un suivi étroit de la mise en œuvre de ces plans managériaux et veillerez, notamment, à la mise en place dans l'ensemble des ministères d'outils permettant de mieux identifier et promouvoir les compétences et l'égalité professionnelle dans une logique de viviers ainsi qu'au développement d'une culture du dialogue social dans l'encadrement.

D'une part, il convient que des revues de cadres soient instaurées dans chaque ministère, dans un premier temps dans le périmètre de l'encadrement supérieur avant que ce champ ne soit élargi. D'autre part, vous devrez, sur cette base, engager la constitution d'un vivier de l'encadrement supérieur afin d'élargir l'action de la mission cadres dirigeants au-delà de l'encadrement dirigeant et permettre la systématisation de la pratique des commissions de sélection présidées par le secrétaire général de chaque ministère concerné, en lien avec la DGAFP.

- *Le pilotage de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences* : L'anticipation des besoins de l'Etat à court et moyen terme est encore insuffisante. Si les ministères ont développé ces dernières années des outils de GPEEC, ces données restent trop parcellaires et ne permettent pas un réel pilotage interministériel des emplois et des compétences. Vous mettrez en place les outils permettant ce pilotage et travaillerez, en lien avec les ministères, à la définition d'une politique de recrutement, de formation et de promotion interne au sein de l'Etat permettant d'y répondre.

- *Le renforcement de la formation initiale et continue des fonctionnaires* : Si l'effort de formation de l'Etat est important, il n'en demeure pas moins inégal selon les ministères ou catégories d'agents et trop peu piloté par les employeurs, alors que la formation constitue un levier essentiel pour la conduite du changement, la construction de parcours professionnels et le développement des compétences des agents.

Vous conduirez un chantier d'amélioration de l'appareil de formation initiale et continue de l'Etat permettant une meilleure anticipation des besoins des ministères en emplois comme en compétences. Vous vous assurerez dans ce cadre que les plans de formation ministériels soient articulés avec les objectifs que vous aurez définis en matière de GPEEC. Vous travaillerez également à l'élaboration de priorités interministérielles de formation initiale et continue plus affirmées et veillerez à la cohérence des plans ministériels avec ces priorités. Vous ouvrirez dans cette perspective avec les ministères un chantier visant à accroître la mutualisation des actions de formation pour en conforter la dimension interministérielle. Des efforts devront en particulier être portés sur la mise en place de formations au management, à la conduite du dialogue social et dans le domaine des ressources humaines. De même, vous vous efforcerez de développer des projets fédérateurs et innovants en appui, en particulier, des ministères qui ont des capacités réduites (projets de conduite du changement, coaching, développement de réseaux collaboratifs....).

- *Le développement de la mobilité* : Vous vous attacherez au développement, dans chacun des ministères, de la définition de parcours professionnels pour toutes les catégories d'agents et à une meilleure prise en compte des mobilités dans la gestion des carrières, tant entre services déconcentrés et administrations centrales qu'entre ministères, entre fonctions publiques ou entre institutions publiques françaises et européennes ou internationales, afin d'enrichir les cultures professionnelles. Vous proposerez des mesures visant à mieux valoriser les carrières des agents qui auront fait le choix de diversifier leurs parcours professionnels et acquis des compétences nouvelles. Vous veillerez dans ce cadre à ce que les ministères se dotent de moyens modernes et efficaces d'accompagnement personnalisé des agents, afin de leur permettre de développer leurs compétences tout au long de leur carrière et de s'adapter aux évolutions de l'action publique.

- *Les évolutions des organisations de travail, la santé et la sécurité au travail* : Vous accorderez une priorité forte à ces questions qui doivent faire partie intégrante des politiques de ressources humaines, tout particulièrement au moment où les collectifs de travail sont impactés par les réformes d'organisation ou par l'utilisation accrue des nouvelles technologies. Vous vous assurerez que soit mis en place dans chacun des ministères un socle commun d'actions, notamment en matière de santé au travail et veillerez à ce qu'un dialogue social de qualité soit conduit, au plan national et déconcentré, sur ces questions.

- *Le développement d'actions favorisant l'échange de pratiques, l'animation de réseaux et la communication envers les agents publics* : Vous développerez ces actions qui doivent permettre de faire connaître au public le plus large possible les initiatives engagées au sein de la fonction publique et de renforcer des pratiques communes entre employeurs publics. Vous rechercherez également les synergies susceptibles de développer l'ouverture de la fonction publique et son exemplarité en matière d'égalité et de lutte contre les discriminations, notamment quant à l'emploi des personnes en situation de handicap et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et les échanges de pratiques dans les politiques publiques de ressources humaines, y compris avec le secteur privé ou dans un cadre européen ou par des coopérations internationales.

- *La prise en compte du numérique* : Vous vous assurerez que la stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines prenne pleinement en compte l'impact du numérique, en développant la formation des cadres et agents à son utilisation, en favorisant le déploiement des télé-services, en encourageant la dématérialisation des procédures de gestion des agents, en contribuant au renforcement des SIRH et des systèmes d'information décisionnels permettant d'améliorer l'information stratégique à la disposition des ministères et de l'interministériel.

Cette stratégie doit également accompagner les projets de modernisation de l'action publique, dans les ministères et au niveau régional, en mobilisant tous les leviers pertinents dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

## **2. Piloter la mise en œuvre du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations dans les délais fixés et poursuivre les actions en matière de politique salariale.**

Vous assurerez, dans cette logique de développement d'une DRH de l'Etat forte, un pilotage très serré des ministères pour la mise en œuvre du protocole sur les « parcours professionnels, les carrières et les rémunérations » qui constitue un levier essentiel de rénovation des carrières et de modernisation du statut de la fonction publique. Vous coordonnerez également cette mise en œuvre dans la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, s'agissant d'un protocole inter-fonctions publiques. Nous attachons la plus grande importance au respect du calendrier de déploiement prévu.

Vous poursuivrez la convergence et la simplification des régimes indemnitaires, notamment par le déploiement du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel qui doit devenir le régime indemnitaire commun aux fonctionnaires en 2017. Plus globalement, vous renforcerez le rôle de la DGAFP dans la définition des politiques salariales ministérielles, en étant garant de leur cohérence et de leur transparence.

## **3. Renforcer les fonctions ressources humaines des ministères et accentuer le caractère interministériel de la gouvernance des ressources humaines.**

La construction et la mise en œuvre de cette stratégie pluriannuelle se feront par un dialogue de gestion renouvelé avec les ministères, selon une organisation dont vous définirez avec ceux-ci les objectifs, pluriannuels et annuels, les contenus, le déroulement sur l'année et les modalités d'évaluation.

L'organisation de ce dialogue de gestion devra également garantir que le pilotage des emplois, des effectifs et l'évolution de la masse salariale seront pleinement articulés avec la stratégie pluriannuelle arrêtée. Dans ce but, vous vous rapprocherez de la direction du budget pour organiser avec elle cette articulation, et préparer, chaque année, une conférence budgétaire transverse entre les deux ministres, chargés de la fonction publique et du budget, consacrée au financement des priorités en matière de politiques de ressources humaines.

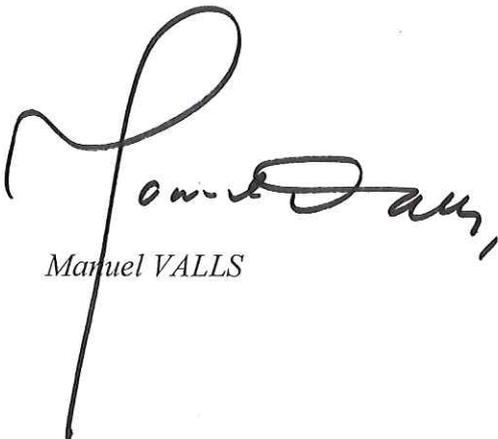
Aller vers une DRH de l'Etat plus cohérente suppose aussi de renforcer la fonction « ressources humaines » dans tous les ministères, en clarifiant le positionnement et les missions des DRH ministérielles. Dans le prolongement du décret du 29 juillet 2014 sur les Secrétaires généraux de ministères, vous préparerez un décret venant renforcer les DRH ministérielles, afin de leur permettre d'appuyer pleinement les Secrétaires généraux dans leur rôle de modernisation de la politique de gestion des ressources humaines, de garant de la qualité du dialogue social au sein du ministère, et de responsable, pour le ministère, de la politique interministérielle d'identification, de diversification et de formation des cadres supérieurs et futurs cadres dirigeants.

Ce renforcement des DRH devra s'accompagner d'une redéfinition de la fonction ressources humaines au niveau local. Vous piloterez à cet effet la mise en œuvre de la Charte de déconcentration en ce qui concerne la déconcentration juridique ou managériale des actes de gestion des agents publics.

Vous conduirez, en 2016, l'audit des grands processus RH, afin de conforter les fonctions stratégiques dans le domaine des ressources humaines qui doivent prioritairement relever des DRH ministérielles. Cet audit doit aussi viser à simplifier et fluidifier les procédures et à favoriser leur dématérialisation. La DGAFP, en tant que DRH de l'Etat, doit par ailleurs jouer un rôle majeur dans le chantier de modernisation des systèmes d'information en matière de ressources humaines.

Le nouveau positionnement de la DGAFP devra se traduire par une modification du décret du 22 décembre 2008 définissant les missions de votre direction. Vous conduirez également en interne à la DGAFP les évolutions nécessaires en termes de pratiques professionnelles et de modalités de travail vous permettant d'assumer ces nouvelles missions et veillerez naturellement à l'association des agents de la direction et à la qualité du dialogue social lors de ces évolutions.

Vous bénéficierez de notre plein appui dans cette démarche et pour faire face aux nouvelles responsabilités qui incombent à la DGAFP.



Manuel VALLS



Marylise LEBRANCHU

Copies : SGG, SG, DRH, DB