

Exercice de gestion prévisionnelle des ressources humaines à l'horizon 2011 et orientations pour la période 2011 - 2013

Actualisation de l'exercice mené en 2009

Le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche (MAAP) a réalisé au cours de l'année 2009 le déploiement local de son plan de transformation RH « Emploi Métiers Horizon 2012 » (EMH 2012) avec une déclinaison dans chaque région d'une étude des ressources humaines locales et de sa projection d'évolution à l'horizon de 3 ans. Cette phase de développement avait été précédée par une étude générale présentant l'analyse des ressources humaines du ministère et de certains de ses opérateurs. La mise en œuvre de ce plan conjugué la mise en adéquation des missions, des emplois et des compétences, en vue de donner à chaque acteur RH une aide à la décision tant en matière d'ouverture de poste (choix entre recrutement externe ou redéploiement sur place avec des mesures d'accompagnement) que de mise en œuvre de formation (définition de « passerelles » entre métiers et des parcours de formation correspondants) pour prendre les exemples les plus importants.

Les projections faites restent générales et globales. Au niveau local, des besoins différents peuvent apparaître ; en outre, la validité à une échéance de plus d'une année de ces projections doit être considérée avec prudence. Elles n'ont en aucun cas vocation à se substituer aux dialogues de gestion annuels et n'ont aucun caractère de « prédécision ».

EMH 2012 s'appuie principalement sur une modélisation des départs des agents (en particulier départs à la retraite) et une estimation par les responsables de programmes des besoins des politiques publiques qu'ils mènent dont l'une des données d'entrée majeures est le cadre budgétaire.

L'analyse des besoins a donc été réalisée dans le cadre du budget triennal et pourra être utilement révisée quand le budget triennal 2011-2013 sera connu. Par contre, les très fortes évolutions de comportement relativement aux départs en retraite constatés en 2009, et vraisemblablement destinés à perdurer, justifient d'ores et déjà une actualisation des perspectives de départ.

Analyse de la structure des effectifs par métiers et par statuts :

- Etat des lieux

Le déploiement du dispositif repose sur une matrice de « qualification métier » bâtie en cohérence avec les travaux de l'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM) du ministère et notamment l'actualisation (alors en cours) du répertoire des métiers du MAAP. La classification des activités du ministère a permis de scinder et classer les métiers du MAAP en 3 macro filières, et 62 filières d'emplois. Le rattachement des activités individuelles des agents du MAAP à cette « matrice métier » a été effectué. Les données individuelles disponibles dans les SIRH du ministère, associées aux classifications par « métier » ont servi de base à l'élaboration de monographies prospectives par secteur d'emploi du ministère ainsi que des études par filière d'emploi. Ces travaux mettent en évidence : les effectifs en ETP, les effectifs par filière d'emploi, leur répartition géographique et les flux prévisibles de départs.

- Perspectives :

Dans le cadre des travaux réalisés par l'OMM, une mise à jour du répertoire des métiers du MAAP est en cours de finalisation. A l'issue de ces travaux, un « rattachement » des agents sera réalisé sur la base des métiers de l'Etat identifiés par les études conduites par l'OMM. Cette nouvelle maille permettra d'affiner la connaissance de l'organisation des métiers du ministère, de leur organisation. Le rattachement des agents à l'ensemble de ces métiers sera mis à jour chaque année et capitalisé dans l'outil informatique du SRH.

Nous comptons beaucoup sur la révision du RIME, pour disposer à terme de la meilleure cohérence possible entre le répertoire des métiers du MAAP et celui de l'Etat.

Vieillesse de la structure à horizon 2011, puis 2013, en intégrant les flux de départs en retraite et les flux de départs naturels :

Des départs en retraites annuels prévus à hauteur de 730 ETP par an.

La pyramides des âges au MAAP se présente, pour les agents nés avant 1970, sous la forme d'une courbe pratiquement plate, avec un peu plus de 1 000 agents (personnes physiques) représentant un potentiel de retraite d'environ 980 ETP par classe d'âge. Cependant les départs en retraite ne recouvrent pas strictement les classes d'âge observées. Le nombre de retraités est réduit lorsqu'un agent qui peut prendre sa retraite la repousse dans le temps, et augmente lorsqu'un agent prend sa retraite après l'avoir différée.

Cela se traduit par une variation de l'âge moyen des retraités. En 2009, l'âge moyen des retraités a augmenté de plus de 4 mois par rapport à ce qu'il était sur la période 2006-2008 (un peu plus de 60 ans). Le nombre de retraite a chuté en conséquence.

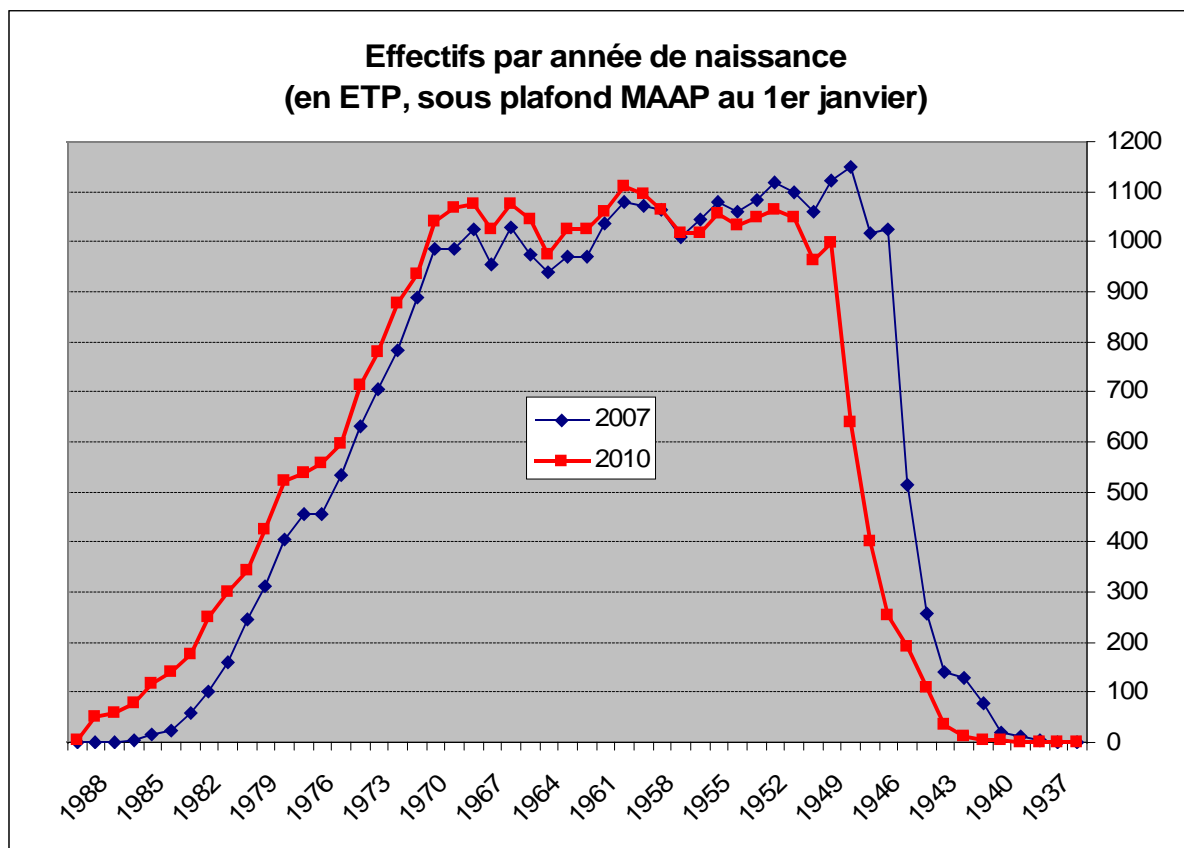
Ce phénomène va se poursuivre. L'allongement de la durée d'activité est un objectif pour lequel des instruments ont été mis en place (décote / surcote). Ce mouvement peut être renforcé par les annonces de réforme des corps de catégorie B. Ces corps, aux effectifs parmi les plus nombreux au MAAP, comptent des agents bloqués à l'indice terminal actuel, qui peuvent espérer une évolution indiciaire dans le cadre de ces réformes : cela constitue une incitation à différer leur départ en retraite.

Le MAAP anticipe un allongement de la période d'activité d'en moyenne trois mois par an au moins jusqu'en 2013. Par comparaison au potentiel théorique de 980 ETP par an, le nombre de retraite effectives sera réduit de 25 %, et serait donc limité à 730 ETP par an.

Les retraites manquantes contribueront à augmenter les effectifs de plus de soixante ans, et ne seront jamais rattrapées : même si par la suite la durée d'activité redevenait stable, le nombre de retraites reviendrait à 980 ETP par an mais ne dépasserait pas ce chiffre.

Une structure par ailleurs stable

A l'exclusion des départs en retraite, et des entrées identifiées par les recrutements en sortie d'écoles, on constate que les entrées et sorties sont faibles et pratiquement équilibrées dans les classes d'âge d'avant 1970, qui constituent le gros des effectifs. La structure globale de population ne variera pas significativement d'ici à 2013.



Détermination de la structure cible des emplois :

La détermination de la répartition des moyens en personnel au sein de chaque programme est réalisée par les responsables de secteur et se traduit par une dotation d'objectif (DO).

Les responsables de programmes définissent les dotations d'objectifs (DO) pour chaque budget opérationnel de programme (BOP) situé pour le MAAP au niveau régional. Les DO sont exprimées en ETP-T et en ETP, mais ne sont pas détaillées en catégorie NNE.

Les responsables de BOP (DRAAF) avec leurs unités opérationnelles (UO) organisent leurs moyens en personnel, et ciblent leurs recrutements pour adapter les ressources à la mise en œuvre des politiques qui leurs ont confiées.

Il est important de noter que si certaines UO ou certains BOP sont au dessus de leur DO (en raison de départs moins nombreux que la diminution d'effectifs envisagée), d'autres devront rester en dessous de leur DO pour maintenir l'équilibre national du programme qui porte les emplois. L'équilibre national est à la fois surveillé par le responsable du programme, le service des ressources humaines et le contrôleur budgétaire et comptable ministériel.

Identification des métiers en sureffectifs et des métiers en sous-effectifs, détaillés sur la période et cartographiés par région :

La phase d'étude et de déploiement du plan de transformation RH a permis d'identifier les principaux déséquilibres régionaux, par catégories et par secteurs d'emplois. L'identification des déséquilibres principaux pour chaque secteur d'emploi a permis de distinguer les principales filières d'emplois concernées par les redéploiements et par les besoins de recrutement.

Les filières d'emplois concernées par les besoins de redéploiement sont :

- Ingénierie d'appui territorial
- Finances, budget, comptabilité en département.
- Surveillance des denrées alimentaires
- Soutien

Les filières d'emplois concernés par les besoins de recrutement sont :

- Finance, budget et comptabilité en Région
- Instruction et paiement des aides
- Contrôle de l'exécution des aides
- Agriculture durable
- Qualité de l'alimentation
- Efficacité énergétique des exploitations agricoles

Analyse des besoins en mobilité interne (au sein du ministère, avec ou sans reconversion, avec ou sans requalification) et impact éventuel sur la politique de promotion.

Les possibilités de mobilité interne ont été évaluées par filière d'emplois et décomposées en trois type de redéploiements (simples, moyens ou complexes)). Ces travaux ont permis de modéliser les passerelles possibles entre les différents métiers existants au MAAP, et le degré d'accompagnement à prévoir.

Compte tenu des contraintes de respect du plafond d'emploi et du choix ministériel de ne pas imposer de mutation géographique forcée, les mobilités internes sont privilégiées.

Analyse des besoins en mobilité externe en fonction des critères suivants : catégorie, métier, département ou région.

Les besoins de redéploiement et les postes à pourvoir au MAAP ont été étudiés dans le cadre des travaux réalisés au sein des plateformes régionales RH.

L'identification des situations à étudier en interministériel est effectuée par le réseau d'appui aux personnes

et aux services (RAPS) qui a en charge sa déclinaison au niveau régional et sa mise en œuvre comme conseil mobilité-carrière. Ce travail est réalisé au regard des redéploiements internes possibles, des recrutements en cours ou prévisibles, et des redéploiements internes envisageables.

Les besoins de redéploiement concernent plus particulièrement les domaines RIME « territoire et développement durable » et « Administration générale ». Les études menées dans le cadre des plateformes ont permis de constater que près de 80% des redéploiements devraient se réaliser pour ces deux domaines. Dans près de 50% des cas, ces redéploiements nécessitent peu d'accompagnement.

Analyse des besoins en recrutements externes :

Une approche analytique des recrutements à prévoir en externe a été réalisée dans le cadre des échanges avec les plateformes RH. Dans les grandes lignes et pour le MAAP dans son ensemble, l'analyse conduit aux conclusions suivantes.

Les recrutements seraient plutôt concentrés sur les domaines RIME suivants : territoire et développement durable (forêt, coordination des services, protection de l'environnement, agriculture durable), élaboration et pilotage des politiques publiques, et RH.

En revanche les recrutements externes seraient réduits dans les trois domaines RIME suivants : soutien au développement, études et évaluation et administration générale. Pour ces domaines, le nombre de postes se réduit ou c'est le redéploiement interne qui devrait y pourvoir.

Ces projections restent générales et globales. Au niveau local, des besoins différents peuvent apparaître ; en outre, la validité à une échéance de plus d'une année de ces projections doit être considérée avec prudence.

Synthèse du plan d'action GRH

Une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines est mise en place pour accompagner l'évolution des missions du MAAP. Ce dispositif est appelé « Emplois-Métiers-Horizon 2012 » et a pour objectif de prévoir, de garantir et d'accompagner l'adaptation des profils et des compétences et leur répartition, pour faire face à de nouveaux enjeux.

Ce dispositif "Emplois-Métiers-Horizon 2012" qui inclut dans son périmètre d'étude l'ensemble des services du MAAP, mais aussi deux opérateurs importants (l'agence de services et de paiement (ASP) et FranceAgriMer) intègre également l'élément démographique majeur que sont les prévisions de départs en retraite. Sur le périmètre du seul MAAP, on estime à environ 730 le nombre de départs prévus par an.

Un élément important dans de la mise en œuvre du plan EMH 2012 réside dans la capacité à identifier les possibilités de mobilité, internes au ministère, mais aussi entre les différentes administrations déconcentrées locales. A ce titre, un travail important a été réalisé lors de la constitution, en fin d'année 2009, des plateformes interministérielles RH au niveau de chaque région. Celles-ci, ont vocation à étudier au sein d'une entité régionale les postes proposés à la mobilité par les différents ministères et à les pourvoir par le biais de bourses d'emploi interministérielles locales.

Ce principe permet d'élargir le vivier des solutions possibles à la fois pour les administrations et pour les agents, en recherche de solutions locales.

En interne au MAAP, les passerelles qui ont été particulièrement étudiées concernent notamment les métiers de l'ingénierie publique concurrentielle appelée à ne plus être mise en œuvre d'ici la fin 2011 (exception faite des postes dédiés à la gestion et à la délégation de services publics). Ces agents, qui ont entre autres développé des compétences reconnues dans la gestion de projets multi-acteurs, sont encouragés à les valoriser dans le cadre des métiers liés aux missions en évolution au ministère comme par exemple les missions du MAAP issues du Grenelle de l'environnement. C'est le cas aussi des métiers du contrôle sanitaire des aliments dont les compétences permettent d'établir des correspondances avec les sujets liés à la qualité de l'alimentation (Mission « alimentation saine »).

D'autres passerelles ont été identifiées vers des métiers traditionnels comme ceux de la gestion des aides au cœur de l'accompagnement de la politique agricole.

Pour accompagner les personnels du MAAP dans ce contexte de changements, le ministère a mis en place le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS), composé d'inspecteurs et d'ingénieurs généraux (les IGAPS). 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.

Le projet EMH 2012 est donc conduit en administration centrale comme sur le terrain. Plusieurs niveaux d'intervention ont été identifiés pour travailler en cohérence et de manière coordonnée. En fin d'année 2009, après une année de déploiement de ce dispositif il est apparu essentiel d'en clarifier et d'en rendre publique la gouvernance. Cette action a contribué à renforcer la mise en mouvement de l'ensemble des acteurs, à garantir la cohérence globale, à définir un langage commun, et à gérer les risques et la complexité en maîtrisant les interfaces d'action entre acteurs. Cette organisation a permis d'accroître la visibilité dans la répartition des responsabilités entre acteurs internes, de définir les orientations stratégiques et de contrôler l'avancement du dispositif de GPRH.