

# TITRE 1

## Politiques et pratiques de ressources humaines



- Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens **1**
- Une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace **2**
- Une fonction publique plus stratégique **3**

## ANNEXE



## Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

1

Offrir aux agents des parcours de carrière plus dynamiques et diversifiés, mieux reconnaître leur valeur **1.1**

Favoriser la qualité de vie au travail par une politique de prévention, de protection de la santé des agents et d'encouragement de nouvelles organisations du travail **1.2**

Développer une politique de ressources humaines plus qualitative et plus personnalisée **1.3**

Une fonction publique exemplaire, plus ouverte à la mixité et à la diversité de la société qu'elle sert **1.4**



Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

1

Les agents publics accomplissent des missions fondamentales en vue de répondre aux attentes de leurs concitoyens, ainsi qu'ils l'ont démontré en particulier à l'occasion des attentats perpétrés en France en 2015 et 2016. Leur action représente un atout essentiel au service des valeurs de la République.

L'amélioration de la performance collective des différentes politiques publiques et du service rendu aux citoyens implique, d'une part, la valorisation des carrières et des compétences des agents publics, une attention forte portée à leur qualité de vie au travail et à l'amélioration de leurs conditions de travail, d'autre part, elle suppose une fonction publique exemplaire, plus ouverte à la mixité et à la diversité de la société qu'elle sert.

## 1.1 Offrir aux agents des parcours de carrière plus dynamiques et diversifiés, mieux reconnaître leur valeur

Le protocole « Parcours professionnels, carrières et rémunérations – Avenir de la fonction publique » (ci-après « protocole PPCR ») traduit la priorité gouvernementale d'améliorer la situation des agents et de moderniser la fonction publique de carrière, en prévoyant notamment la rénovation des carrières et la revalorisation des grilles de rémunérations des agents de toutes les catégories, dans les trois versants de la fonction publique.

Ce protocole a été signé par des organisations syndicales (CFDT, UNSA, CFTC, CFE-CGC, FA-FP et FSU), représentant 49 %<sup>1</sup> des voix de l'ensemble de la fonction publique aux dernières élections professionnelles de décembre 2014.

Le Premier ministre a décidé, le 30 septembre 2015, de mettre en œuvre son contenu.

Les travaux menés depuis l'automne 2015 ont permis de publier un grand nombre de textes permettant d'appliquer, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les mesures prévues par le protocole PPCR.

### Produire des normes au service de la rénovation des carrières des fonctionnaires

L'application du protocole PPCR, qui produira des effets jusqu'en 2020, est sans précédent s'agissant de la modalité de la revalorisation, notamment du fait de la transformation d'une partie des primes en points d'indice. Ce transfert de primes en points d'indice, adapté à la catégorie d'appartenance des agents, permettra, en 2016, de rehausser immédiatement le revenu de remplacement pour les agents faisant valoir leur droit à pension.

Cette opération s'accompagne d'une revalorisation pour l'ensemble des corps des catégories C, B et A d'un montant équivalent à celle résultant des trois grilles « types » annexées au protocole PPCR. Les mesures prévues par ce protocole permettent également d'harmoniser les carrières pour des corps et cadres d'emploi homologues relevant de différents versants de la fonction publique en fixant désormais une cadence fixe pour l'avancement d'échelon et en rapprochant les conditions et modalités d'avancement de grade.

<sup>1</sup> Ce taux est calculé en ne tenant pas compte des syndicats non représentatifs et non consultés sur le projet d'accord.

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

La mise en œuvre du protocole PPCR s'articule autour des deux dates suivantes.

- **Au 1<sup>er</sup> janvier 2016<sup>2</sup>** a débuté la première phase de revalorisation, au bénéfice des agents de catégorie B et des agents de catégorie A relevant des filières paramédicales et sociales. Près de 770 000 fonctionnaires sont concernés par ces mesures de revalorisation qui s'échelonnent, selon la catégorie ou la filière, entre 2016 et 2018 ou entre 2016 et 2019.

Dans le cadre de la première phase de revalorisation, la rénovation des carrières et rémunérations de ces personnels s'est traduite par la publication, au *Journal officiel* des 13, 14 et 21 mai 2016, de près de 50 textes statutaires et indiciaires.

Ces mesures mettent en place une nouvelle organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie B, harmonisent les modalités d'avancement d'échelon (cadence unique) et de grade (définition des conditions d'échelon minimum pour entrer dans le vivier éligible à l'avancement et modalités de classement dans les grades d'avancement – deuxième et troisième grades) entre les trois versants de la fonction publique et précisent les mesures de reclassement prévues au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

La première mesure mise en œuvre, consistant en la transformation de primes en points d'indice, a été portée, pour les fonctionnaires de l'État concernés, sur les bulletins de paie de juin 2016.

### Encadré n° 1 : Les décrets d'application du protocole PPCR pour les fonctionnaires de catégorie B

**Pour la fonction publique de l'État**, le décret n° 2016-581 du 11 mai 2016 met en œuvre les mesures du protocole PPCR au bénéfice des fonctionnaires de l'État de catégorie B relevant du décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 modifié portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'État. Est ainsi appliquée, au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la cadence unique d'avancement d'échelon par la modification du décret du 11 novembre 2009 précité ainsi que de 26 statuts particuliers.

Le décret n° 2016-581 du 11 mai 2016 prévoit, par ailleurs, l'adhésion au décret du 11 novembre 2009 précité, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, des corps de dessinateurs projeteurs du ministère des Finances (mis en extinction), des géomètres de l'Institut national de l'information géographique et forestière, des techniciens de recherche du ministère de la Culture, des secrétaires de protection de l'Office de protection des réfugiés et apatrides, qui intègrent le corps de secrétaires administratifs du ministère de l'Intérieur ainsi que des techniciens de l'environnement.

Le décret n° 2016-582 du 11 mai 2016 modifie le décret n° 94-1020 du 23 novembre 1994 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps des infirmières et infirmiers des services médicaux des administrations de l'État ainsi que les statuts particuliers des infirmiers civils de soins généraux du ministère de la Défense et des techniciens paramédicaux civils du ministère de la Défense, en prévoyant une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces corps à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ce décret fixe les règles communes applicables aux agents relevant de l'un de ces trois corps à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Le décret n° 2016-584 du 11 mai 2016 modifie le décret n° 2012-1098 du 28 septembre 2012 modifié portant statut particulier du corps interministériel des assistants de service social des administrations de l'État ainsi que les statuts particuliers des éducateurs spécialisés des instituts nationaux de jeunes sourds et de l'Institut national des jeunes aveugles et des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse en prévoyant une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces trois corps à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il définit, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, les dispositions statutaires communes à ces trois corps.

**Pour la fonction publique territoriale**, une cadence unique d'avancement d'échelon à compter du 15 mai 2016 et une nouvelle structure de carrière, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, sont prévues par :

– le décret n° 2016-594 du 12 mai 2016 pour les fonctionnaires appartenant à des cadres d'emplois régis par les dispositions du décret n° 2010-329 du 22 mars 2010 modifié portant dispositions statutaires communes à divers cadres d'emplois de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique territoriale ;

2 L'effet rétroactif à cette date est prévu à l'article 148 de la loi de finances pour 2016.

- le décret n° 2016-595 du 12 mai 2016 modifiant les statuts des assistants territoriaux socioéducatifs, des éducateurs territoriaux de jeunes enfants et des moniteurs éducateurs et intervenants familiaux territoriaux ;
- le décret n° 2016-597 du 12 mai 2016 modifiant les dispositions statutaires des cadres d'emplois médicosociaux de la catégorie B de la fonction publique territoriale (infirmiers territoriaux et techniciens paramédicaux territoriaux).

**Pour la fonction publique hospitalière**, une cadence unique d'avancement d'échelon à compter du 22 mai 2016 et une nouvelle structure de carrière, au 1<sup>er</sup> janvier 2017, sont prévues par :

- le décret n° 2016-637 du 19 mai 2016 pour les fonctionnaires appartenant à des corps régis par les dispositions du décret n° 2011-661 du 14 juin 2011 modifié portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique hospitalière ;
- le décret n° 2016-638 du 19 mai 2016 modifiant les décrets n°s 2011-746 et 2011-748 du 27 juin 2011 modifiés portant statuts particuliers des corps des personnels de rééducation et des corps « médicot techniques » de la catégorie B de la fonction publique hospitalière.

### Encadré n° 2 : Les décrets d'application du protocole PPCR pour les corps de catégorie A relevant des filières paramédicales et sociales

**Pour la fonction publique de l'État**, le décret n° 2016-583 du 11 mai 2016 modifie le décret n° 2012-762 du 9 mai 2012 modifié portant dispositions statutaires communes aux corps d'infirmiers de catégorie A des administrations de l'État en prévoyant, pour les trois corps concernés (corps des infirmiers de l'État, corps des infirmiers de la Défense et corps des infirmiers de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur) une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces corps au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et une nouvelle structure de carrière au 1<sup>er</sup> janvier 2017 (corps en trois grades comportant respectivement huit échelons pour le premier grade, sept échelons pour le deuxième grade et dix échelons pour le troisième grade) ainsi que les modalités de reclassement des agents dans la nouvelle structure de carrière.

Le décret n° 2016-585 du 11 mai 2016 modifie le décret n° 2012-1099 du 28 septembre 2012 modifié portant statut particulier du corps interministériel des conseillers techniques de service social des administrations de l'État ainsi que le statut particulier des chefs de service éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse en prévoyant une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces corps au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il prévoit également l'intégration des conseillers techniques d'éducation spécialisée des instituts nationaux de jeunes sourds et de l'Institut national des jeunes aveugles dans le corps interministériel des conseillers techniques de service social au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il précise, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, les modalités de classement des **fonctionnaires de catégorie B** accédant aux corps de catégorie A de la fonction publique de l'État à caractère socioéducatif et procède à une harmonisation de la carrière, dans le grade de recrutement, des agents relevant des corps de conseillers techniques de service social et chefs de service éducatif de la protection judiciaire de la jeunesse.

Le décret n° 2016-586 du 11 mai 2016 modifie le décret n° 2012-1100 du 28 septembre 2012 modifié relatif à l'emploi de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'État modifie le statut de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'État en prévoyant les modalités de nomination et de classement dans la nouvelle structure de carrière à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

**Pour la fonction publique territoriale**, une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces cadres d'emploi à compter du 15 mai 2016 et une nouvelle structure de carrière ainsi que les mesures de reclassement des agents dans la nouvelle structure de carrière à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 sont prévues par :

- le décret n° 2016-598 du 12 mai 2016 modifiant les statuts des puéricultrices cadres territoriaux de santé, des puéricultrices territoriales, des cadres territoriaux de santé et techniciens paramédicaux, des infirmiers territoriaux en soins généraux, des puéricultrices territoriales, des cadres territoriaux de santé paramédicaux ;
- le décret n° 2016-599 du 12 mai 2016, modifiant le statut particulier du cadre d'emplois des conseillers territoriaux socioéducatifs, qui adapte également les modalités d'avancement de grade et fixe les règles de classement des fonctionnaires accédant à ce cadre d'emploi.

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

**Pour la fonction publique hospitalière**, une cadence unique d'avancement d'échelon dans ces cadres d'emploi à compter du 22 mai 2016 et une nouvelle structure de carrière ainsi que les mesures de reclassement des agents dans la nouvelle structure de carrière à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017 sont prévues par :

- le décret n° 2016-634 du 19 mai 2016 modifiant le statut particulier du corps des cadres socioéducatifs de la fonction publique hospitalière ;
- le décret n° 2016-635 du 19 mai 2016 modifiant les statuts particuliers des corps des conseillers en économie sociale et familiale, des éducateurs techniques spécialisés et des éducateurs de jeunes enfants de la fonction publique hospitalière ainsi que le statut particulier des assistants socioéducatifs de la fonction publique hospitalière ;
- le décret n° 2016-639 du 19 mai 2016 modifiant les statuts des cadres de santé, des infirmiers en soins généraux et spécialisés, des cadres de santé paramédicaux et des ergothérapeutes ;
- le décret n° 2016-640 du 19 mai 2016 modifiant le statut des personnels infirmiers de la fonction publique hospitalière.

- **Au 1<sup>er</sup> janvier 2017** débutera la seconde phase de revalorisation, concernant l'ensemble des corps et cadres d'emplois de catégorie C, les corps et cadres d'emplois de catégorie A ne relevant pas des filières sociales et paramédicales, et les personnels sous statuts spéciaux. Les revalorisations s'échelonneront de 2017 à 2020.

Les dispositions du protocole PPCR prévoient une nouvelle structure de carrière pour les fonctionnaires de catégorie C dans les trois versants de la fonction publique afin de favoriser l'accès des fonctionnaires de catégorie C au sommet de leur corps ou de leur cadre d'emplois.

### **Encadré n° 3 : Une nouvelle structure de carrière pour les fonctionnaires de catégorie C**

Cette nouvelle structure est organisée en trois grades, dotés chacun de nouvelles échelles indiciaires de rémunération (C1, C2 et C3) au lieu de quatre précédemment (échelles 3, 4, 5 et 6).

Le grade doté de l'échelle de rémunération C1, la plus basse, comprend 11 échelons (un 12<sup>e</sup> sera créé au 1<sup>er</sup> janvier 2020). Le grade doté de l'échelle de rémunération C2 compte 12 échelons et constitue un grade de recrutement ou un grade d'avancement à partir du grade doté de l'échelle C1. Le grade doté de l'échelle de rémunération C3 compte dix échelons et constitue un grade d'avancement.

Trois décrets créent cette nouvelle organisation de carrière des fonctionnaires de catégorie C dans les trois versants de la fonction publique, précisent les durées uniques d'échelon pour chacune des échelles de rémunération ainsi que les modalités d'avancement de grade et de classement dans le grade d'avancement :

- le décret n° 2016-580 du 11 mai 2016 relatif à l'organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique de l'État ;
- le décret n° 2016-596 du 12 mai 2016 relatif à l'organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique territoriale ;
- le décret n° 2016-636 du 19 mai 2016 relatif à l'organisation des carrières des fonctionnaires de catégorie C de la fonction publique hospitalière.

Ces trois décrets procèdent également au reclassement des agents dans les nouvelles échelles de rémunération. Les dispositions de ces trois décrets entreront en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Par ailleurs ont fait l'objet de la consultation des instances compétentes le projet de décret modifiant les statuts particuliers de l'ensemble des corps de catégorie C de l'État (Conseil supérieur de la fonction publique de l'État du 4 mai 2016 – 230 000 agents) ainsi que le décret homologue de la catégorie C de la fonction publique territoriale et le décret transposant le protocole PPCR aux agents de maîtrise territoriaux (Conseil supérieur de la fonction publique territoriale du 6 juillet 2016 – plus de 900 000 agents).

Enfin, les travaux portant sur les corps et cadres d'emplois de catégorie A ne relevant pas des filières paramédicales et sociales ont été engagés et se sont d'ores et déjà traduits par la

Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

publication du décret n° 2016-907 du 1<sup>er</sup> juillet 2016 portant diverses dispositions relatives au corps interministériel des attachés d'administration de l'État, qui applique le protocole PPCR aux attachés d'administration de l'État (31 000 agents) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

## Revaloriser les grilles indiciaires des fonctionnaires

- À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'ensemble des fonctionnaires civils et militaires, soit 4,1 millions d'agents publics, bénéficiera d'une revalorisation de la grille indiciaire

Outre les textes réglementaires précédemment mentionnés qui revalorisent et restructurent les carrières des corps et cadres d'emplois concernés, les travaux interministériels menés jusqu'à présent ont permis de stabiliser les grilles indiciaires suivantes :

- celles des enseignants certifiés et agrégés (et corps assimilés), qui concernent 710 000 agents, auxquels s'ajoutent 132 000 enseignants exerçant au sein du secteur privé sous contrat ;
- celles des gardiens et gradés du corps d'encadrement et d'application de la Police nationale et officiers de police et celle du corps de commandement de la Police nationale, représentant un total de 110 000 agents.

En 2016, près de trois millions d'agents pour lesquels les décrets ont été publiés ou présentés devant les instances compétentes, ou dont la grille indiciaire a été stabilisée, ont ou vont bénéficier du protocole PPCR.

Les travaux de transposition de ce protocole seront poursuivis lors du dernier trimestre 2016, afin d'être en mesure de publier les textes applicables aux autres fonctionnaires civils et militaires avant le 31 décembre 2016.

À l'issue de cette réforme, qui s'étalera jusqu'en 2020, l'objectif consistant à redonner de la cohérence aux rémunérations entre les catégories statutaires sera atteint.

D'une part, les différents niveaux de recrutement seront mieux distingués. Aujourd'hui, 5 points d'indices majorés séparent le niveau de rémunération indiciaire initiale d'un agent de catégorie C et celui d'un agent de catégorie B. À l'issue de la mise en œuvre de cette réforme, cet écart sera plus que doublé passant à 13 points d'indices majorés. Le niveau indiciaire des recrutements des agents en catégorie A fait l'objet d'une revalorisation de même ampleur (doublement de l'écart indiciaire entre un recrutement au niveau de la catégorie B et celui d'un recrutement en catégorie A).

D'autre part, les grilles de rémunération ont été restructurées de manière à offrir aux agents des perspectives de fin de carrière améliorées traduisant la reconnaissance de leur engagement professionnel au sein de leur corps.

Un site Internet dédié a été créé afin d'informer l'ensemble des agents concernés par cette réforme de très grande ampleur : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/ma-remu/accueil-ma-remu>

- Le protocole sur la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations fixe pour priorité le rééquilibrage progressif des éléments de rémunération au profit de la rémunération indiciaire

Dans ce cadre, une première transformation de primes en points d'indice a d'ores et déjà été engagée. L'article 148 de la loi n° 2015-1785 de finances pour 2016 a ainsi prévu que sera appliqué « un abattement sur tout ou partie des indemnités effectivement perçues par les fonctionnaires civils en position d'activité ou de détachement dans un corps, un cadre d'emplois ou un emploi conduisant à pension civile ayant fait l'objet d'une revalorisation indiciaire visant à la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations et à l'avenir de la fonction publique. »

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

Cet abattement s'applique sur l'ensemble des éléments des primes à l'exception de celles qui entrent dans l'assiette de calcul des pensions et de certains dispositifs indemnitaires limitativement énumérés par le décret n° 2016-588 du 11 mai 2016 portant mise en œuvre de la mesure (notamment l'indemnité de résidence, le supplément familial de traitement et le remboursement de frais de déplacement et de transport).

Le montant annuel de cet abattement est fixé à 167 euros pour les fonctionnaires appartenant à un corps ou cadre d'emplois relevant de la catégorie C ou de même niveau, 278 € pour les fonctionnaires appartenant à un corps ou cadre d'emplois relevant de la catégorie B ou de même niveau ; 389 € pour les fonctionnaires appartenant à un corps ou cadre d'emplois relevant de la catégorie A ou de même niveau (167 € en 2017 puis 222 € à compter de l'année suivante).

- **Le protocole a en outre prévu l'engagement de négociations salariales, notamment pour examiner en début d'année 2016 la revalorisation du point d'indice, et la poursuite d'une concertation en vue de rénover certaines modalités d'évolution des carrières.**

En ce qui concerne les négociations salariales, lors du rendez-vous salarial qui a réuni le 17 mars 2016 les organisations syndicales et les employeurs de la fonction publique, la ministre de la Fonction publique a annoncé une revalorisation du point d'indice de la fonction publique de +0,6 % à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 et de +0,6 % à compter du 1<sup>er</sup> février 2017, date à partir de laquelle la valeur annuelle brute du point sera de 56,2323 euros.

Cet engagement a été mis en œuvre par le décret n° 2016-670 du 25 mai 2016 portant majoration de la rémunération des agents publics rémunérés sur la base d'un indice, qui porte la valeur annuelle du traitement afférent à l'indice 100 majoré à 5 589,69 € à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, puis à 5 623,23 € à compter du 1<sup>er</sup> février 2017. La première de ces revalorisations a été effective pour les agents sur leur bulletin de salaire de juillet 2016.

Le protocole PPCR a également prévu la possibilité, pour chaque fonctionnaire, de réaliser sa carrière sur au moins deux grades. Une première réunion avec les organisations syndicales sur ce thème a été organisée le 26 mai 2016. Cette concertation, qui implique une analyse préalable approfondie du déroulement de carrière des fonctionnaires tel que réellement constaté et d'éventuelles situations de blocage, va se poursuivre et pourra être conduite en lien avec la réflexion portant sur la prise en compte de la valeur professionnelle au sein d'un grade, laquelle constitue également un des engagements pris dans le cadre du protocole PPCR.

- **La revalorisation de la GIPA en 2016**

L'indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA), instituée en 2008, a été reconduite pour 2016 par le décret n° 2016-845 du 27 juin 2016. Cette indemnité vise à compenser une évolution moins rapide du traitement indiciaire brut effectivement perçu par l'agent au terme d'une période considérée que par rapport à l'inflation : un montant indemnitaire brut équivalent à la perte de pouvoir d'achat ainsi constatée est versé à chaque agent concerné. Le bénéfice de cette indemnité est ouvert aux fonctionnaires civils des trois versants de la fonction publique, les militaires à solde mensuelle et les magistrats (à l'exclusion des magistrats de l'ordre judiciaire), sous réserve qu'ils relèvent d'un grade dont l'indice sommital est inférieur ou égal à la hors échelle B (HEB). Pour son calcul en 2016, la nouvelle période de référence à prendre en compte correspond aux quatre années comprises entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2015, l'évolution de l'indice des prix à la consommation (hors tabac en moyenne annuelle) sur cette période étant de 3,08 %.

## 1.2 Favoriser la qualité de vie au travail par une politique de prévention, de protection de la santé des agents et d'encouragement de nouvelles organisations du travail

### Mettre en place un plan d'action en matière de politique de santé et de sécurité au travail

Cinq ans après la signature de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, une nouvelle concertation sur ces thématiques a été ouverte le 4 juin 2015 dans le cadre de l'agenda social. Dans le prolongement de l'accord du 20 novembre 2009, cette concertation s'est donnée pour objet de renforcer la politique de prévention et la prise en compte de l'amélioration des conditions de travail.

Dans le cadre de cette concertation, quatre grandes thématiques ont été identifiées, donnant lieu à l'organisation de groupes de travail dédiés entre juillet 2015 et juin 2016 :

- un premier groupe de travail, relatif aux acteurs et aux instances de prévention ;
- un deuxième dédié au reclassement, à l'inaptitude, au régime des accidents et maladies professionnelles ainsi qu'aux instances médicales ;
- un troisième groupe de travail, consacré à la prévention des risques professionnels ;
- un dernier relatif à la prise en compte et à la prévention de la pénibilité dans la fonction publique, au cours duquel les conclusions de la mission confiée à l'Inspection générale de l'administration (IGA) et à l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) sur ce sujet ont été présentées.

Les débats et travaux conduits avec les représentants des employeurs publics et des organisations syndicales ont été très riches. De nombreuses pistes ont été avancées pour améliorer la politique de prévention des risques professionnels.

Une nouvelle phase de concertation plus technique s'est ouverte le 7 juillet 2016, dans le cadre de groupes de travail thématiques, rattachés au conseil commun de la fonction publique, afin de valoriser les nombreuses pistes de réflexion et d'action évoquées lors des débats et travaux de cette première phase. Ces groupes de travail portent sur :

- le pilotage de la politique de prévention ;
- la médecine de prévention ;
- la prévention et la prise en compte de la pénibilité ;
- le reclassement des agents déclarés inaptes pour raisons de santé ;
- les instances médicales.

Parallèlement aux travaux conduits avec les représentants des organisations syndicales et des employeurs publics, un groupe de travail interministériel, composé de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP), de la direction générale du Travail (DGT), de la direction générale de l'Offre de soins (DGOS), de la direction générale des Collectivités locales (DGCL), de la direction générale pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle (DGESIP) et du Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT), a travaillé les propositions formulées dans le rapport IGAS-IGA-IGAENR remis à la ministre de la Fonction publique en 2014, afin d'en évaluer la faisabilité technique et opérationnelle, alors même que de nombreuses

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

administrations publiques sont confrontées à la raréfaction de leurs ressources en la matière. Ces travaux viendront alimenter la concertation en cours avec les organisations syndicales.

### Sécuriser le dispositif de référencement pour une couverture de protection sociale complémentaire adaptée aux besoins des employeurs et des agents de l'État

Le ministère de la Fonction publique a, par ailleurs, conduit des travaux relatifs à la protection sociale complémentaire des agents publics de l'État.

Dans le prolongement de la mise en place du dispositif de référencement permettant à l'État et à ses établissements publics de participer financièrement à la protection sociale complémentaire de leurs agents publics en 2007, les différents ministères ont conclu des conventions de référencement avec un ou plusieurs opérateurs de protection sociale complémentaire entre 2009 et 2011. Certaines de ces conventions, d'une durée de sept ans, arrivant à terme, des travaux interministériels ont été engagés afin d'établir, par voie de circulaire, et à droit constant, un document d'aide à la préparation et à la passation des procédures de référencement, ainsi qu'au suivi des conventions.

Les travaux du groupe de travail interministériel, constitué des experts des directions des ressources humaines ministérielles et copiloté par le ministère de la Fonction publique et par le ministère des Affaires sociales (DGAFP et direction de la Sécurité sociale), ont abouti à un projet de circulaire qui a également fait l'objet d'échanges approfondis avec les organisations syndicales.

La circulaire, signée le 27 juin 2016 et publiée le 4 juillet 2016 (<http://circulaires.legifrance.gouv.fr>), a vocation à sécuriser la procédure en rappelant les principes fondamentaux du référencement et en donnant aux employeurs publics les outils tant dans la rédaction du cahier des charges que dans le suivi du référencement. Un point particulier quant à l'information des agents sur leur régime de protection sociale complémentaire a par ailleurs été ajouté. Cette circulaire permet d'accompagner les premiers ministères entrant dans une phase de renouvellement de leur référencement, en mettant à leur disposition les outils méthodologiques et les préconisations nécessaires à une bonne mise en œuvre de ce dispositif.

### Soutenir l'amélioration des conditions de travail et le développement de nouvelles organisations du travail pour le bien-être des agents et les gains de performance collective

#### ● La coopération DGAFP-ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

Depuis 2012, le ministère de la Fonction publique s'est engagé dans un processus visant à améliorer les conditions de vie au travail des agents des trois versants de la fonction publique. Celui-ci s'est traduit par la signature d'un accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS) dans la fonction publique le 22 octobre 2013, puis par l'engagement d'une négociation sur la qualité de vie au travail (QVT) en 2014. Eu égard aux enjeux de la démarche QVT dans la fonction publique en termes tant d'amélioration du bien-être des agents que de qualité du service rendu aux usagers, le ministère de la Fonction publique a souhaité être accompagné, dans cette démarche, par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

L'ANACT a pour missions de contribuer au développement et à l'encouragement de recherches, d'expériences ou de réalisations en matière d'amélioration des conditions de travail. Elle rassemble et diffuse les informations concernant, en France et à l'étranger, toute action tendant à améliorer les conditions de travail, elle appuie les démarches en matière d'évaluation et de prévention des risques professionnels.

La convention-cadre de partenariat entre la DGAFP et l'ANACT, signée le 6 juillet 2016, détermine le cadre et les modalités de cette coopération entre les deux structures. Cette convention vise notamment à mutualiser les connaissances et les pratiques dans le champ des conditions de travail, de la prévention des risques psychosociaux (RPS) et de la qualité de vie au travail (QVT) au sein de la fonction publique et à permettre à la DGAFP d'être appuyée dans sa démarche de prévention des RPS, d'amélioration de la QVT, d'identification des pratiques innovantes en matière d'organisation du travail. L'objectif, *in fine*, est de positionner le travail et les conditions de sa réalisation comme levier de promotion de la santé des agents et de réalisation d'un service public de qualité.

Cette convention de partenariat, triennale, donnera notamment lieu à la conception de modules de formation pour le développement d'une démarche « QVT », d'un outil de sensibilisation à une démarche QVT et d'un guide méthodologique pour la réalisation d'une démarche d'évaluation de la QVT dans les structures publiques. Elle prévoit également un bilan du déploiement de l'accord RPS dans la fonction publique.

## Soutenir le développement du télétravail

Contribuant à l'amélioration de la qualité de vie au travail et adapté à l'évolution des technologies informatiques et de communication, le télétravail est une nouvelle organisation qui permet la réalisation de fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur hors de ces locaux de façon régulière et volontaire.

L'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations, et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique, a donné un statut juridique au télétravail et en a posé les grands principes :

- le volontariat : cela signifie que cette modalité d'organisation du travail est demandée par l'agent et ne peut pas lui être imposée par son employeur ;
- la réversibilité : l'autorisation accordée à l'agent d'exercer ses activités en télétravail est valable pour un an maximum, renouvelable par décision expresse. Cette autorisation est réversible, c'est-à-dire qu'il peut être mis fin au télétravail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance ;
- le plafonnement à trois jours par semaine : pour préserver l'organisation collective du travail et éviter l'isolement des agents en télétravail, la durée de présence sur site de l'agent en télétravail ne peut pas être inférieure à deux jours par semaine (sauf dérogation pour les agents dont l'état de santé le justifie). Pour un agent à temps complet, le nombre de jours travaillés en télétravail ne peut donc pas être supérieur à trois jours par semaine. L'intérêt du service et les besoins du collectif de travail peuvent notamment justifier que l'autorisation accordée par l'employeur soit inférieure à ce plafond.
- le principe d'égalité de traitement : les agents en télétravail et les agents exerçant leurs activités sur site ont les mêmes droits et obligations.

Depuis le 13 février 2016, un cadre commun s'applique aux trois versants de la fonction publique : les fonctionnaires et les agents publics non fonctionnaires régis par la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 ainsi que les magistrats de l'ordre judiciaire régis par l'ordonnance n° 58-1270 du 22 décembre 1958 peuvent y avoir droit selon les conditions et modalités définies par le décret n° 2016-151 du 11 février 2016.

Ce dispositif tient compte des spécificités de l'employeur. C'est à ce dernier qu'il revient de définir les modalités précises de mise en œuvre du télétravail au sein de sa structure, dans le respect des principes édictés par le décret du 11 février 2016, soit par arrêté ministériel pour la fonction

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

publique d'État, délibération de l'organe délibérant de la collectivité pour la fonction publique territoriale ou décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination pour la fonction publique hospitalière.

Cet acte juridique pris en application du décret du 11 février 2016 peut fixer notamment les activités éligibles au télétravail, les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail, les règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ou en matière de protection des données électroniques. L'engagement entre l'employeur et l'agent est, une fois l'autorisation de télétravail accordée, matérialisé par un acte propre indiquant précisément les modalités convenues.

La DGAFP a publié un guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique en mai 2016 élaboré avec des employeurs et après échanges avec les organisations syndicales.

## Accompagner les services mettant en place de nouvelles organisations du travail

Afin de relayer cette action sur les territoires, le ministère de la Fonction publique a orienté en conséquence l'action des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) qui exercent leurs missions sous l'autorité des préfets de région et des secrétaires généraux aux affaires régionales. Ainsi, dans la feuille de route des PFRH adressée aux préfets de région par la DGAFP, les missions des PFRH prennent davantage en compte les projets de service, les évolutions des organisations de travail, la dématérialisation des procédures et la prise en compte des nouvelles technologies de l'information dans les modes de travail.

Dans ce contexte, la création du poste de conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH, dans les PFRH des régions fusionnées à la suite de la réforme régionale ainsi que, à ce stade, en Île-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur, va dans ce sens.

Ces conseillers auront pour mission d'accompagner les services de l'État en région dans leur démarche de changement et l'évolution des organisations de travail notamment en participant à la construction de projets de service, à la réalisation de diagnostics RH, à la mise en œuvre d'outils d'accompagnement des cadres en matière de conduite du changement. Ils proposeront aussi aux services des méthodes nouvelles d'organisation du travail, en les appuyant dans leur mise en œuvre et en aidant à la prise en compte de l'impact des transformations numériques et de leur incidence sur l'organisation, les processus internes et les relations de travail.

## 1.3 Développer une politique de ressources humaines plus qualitative et plus personnalisée

### 1.3.1 Garantir l'accès de tous les agents à des formations de qualité

#### Rénover les leviers de formation pour accompagner les mobilités fonctionnelles et les reconversions professionnelles

Le 12 avril 2016, la ministre de la Fonction publique a engagé un cycle de concertation portant sur le développement des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels des agents publics.

Cette concertation a permis dans un premier temps d'établir le constat que les outils et droits de la formation professionnelle tout au long de la vie faisaient l'objet d'une appropriation inégale par les agents.

Certains dispositifs restent peu développés, en premier lieu le droit individuel à la formation, lequel représentait en 2014 1,15 % du total des journées de formation organisées pour l'ensemble des personnels de la fonction publique de l'État (hors formation statutaire et hors périmètre de l'éducation nationale) et les périodes de professionnalisation.

Compte tenu de ce constat, la concertation engagée s'articule autour d'une double ambition : la mise en place d'un compte personnel de formation (CPF) pour les agents publics et la rénovation des dispositifs de la formation professionnelle en renforçant l'accompagnement des agents.

- **Le premier objectif consiste à travailler à la mise en œuvre du compte personnel de formation dans la fonction publique**, lequel a vocation à remplacer le droit individuel à la formation, comme un outil positionné pour accompagner les parcours professionnels des agents publics, que ceux-ci correspondent à des projets de mobilité fonctionnelle ou de reconversion professionnelle.

Créé par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014, le compte personnel de formation permet à tout salarié d'acquérir des droits à la formation, sous la forme d'un nombre d'heures créditées de manière progressive et ouvrant droit à des financements. Il est également un espace dématérialisé accessible à tout salarié afin qu'il prenne connaissance des droits qu'il a pu acquérir et des actions de formation qui lui sont accessibles au titre de ce compte.

Dans son article 44, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a autorisé le gouvernement à prendre par voie d'ordonnance les dispositions nécessaires à la création du compte personnel d'activité et, par voie de conséquence, du compte personnel de formation dans la fonction publique. La concertation engagée accompagnera le processus d'élaboration de cette ordonnance qui doit être présentée au Conseil commun de la fonction publique en fin d'année 2016.

Les droits reconnus dans le cadre de ce dispositif et l'espace dématérialisé qui sera mis à la disposition des agents publics devront à la fois :

- respecter des principes communs à ceux retenus pour l'application du CPF dans le secteur privé, tels que la portabilité des droits – les droits acquis au titre du CPF de droit commun sont conservés lorsque le salarié change d'employeur ;

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

– et prendre en compte les spécificités des trois versants de la fonction publique, notamment sur le plan organisationnel.

### ● Le second objectif vise à rénover les dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie et renforcer l'accompagnement des agents

Ce volet portera à la fois sur les outils et droits peu mobilisés – à titre d'exemple, les périodes de professionnalisation – et le renforcement du conseil en évolution professionnelle.

## Renforcer la mutualisation des formations transversales

La politique interministérielle en matière de formation a profondément évolué au cours des dernières années, à la suite de la réforme de 2007<sup>3</sup> et de la mise en place des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Elle s'appuie sur des outils et des thématiques justifiant la transversalité de cette démarche.

En ce qui concerne les outils de mutualisation dans le domaine de la formation, la circulaire annuelle relative aux priorités interministérielles de formation est un élément pivot dans la conduite des politiques de formation. Elle permet la définition d'orientations stratégiques claires et durables qui ont vocation à être reprises dans les différents plans de formation. La direction générale de l'Administration et de la Fonction publique consulte pour ce faire non seulement les ministères, mais également l'ensemble des administrations interministérielles, afin de fédérer l'ensemble des acteurs autour d'objectifs partagés. La dimension pluriannuelle de ces priorités s'est nettement développée au cours des deux dernières années, ceci afin de permettre aux services en charge de la formation, en administration centrale comme en services déconcentrés, de disposer du temps nécessaire pour les appréhender au sein des plans de formation.

Les démarches de mutualisation interministérielle de la formation continue en région sont désormais stabilisées et permettent de proposer, sous le pilotage des PFRH, un plan régional de formation interministériel (PRIF), comprenant des actions relevant de dispositifs *ad hoc* (ORAS – ouverture réciproque et anticipée des stages – et OCT – offre commune transverse), dans les 14 domaines définis comme transverses (management, ressources humaines, achats publics, communication, développement durable...).

Au total, la formation interministérielle au titre de l'année 2015 représente 2 922 sessions réalisées et plus de 28 000 stagiaires, pour un coût de 2,6 millions d'euros.

Dès 2013, la DGAFP a mis en ligne un outil d'information et de gestion permettant d'améliorer l'accès à la formation professionnelle des agents des services déconcentrés. Cet outil, intitulé SAFIRE, facilite la mise en commun des formations et représente un gain précieux quant à la visibilité des actions relevant du PRIF. La mise en ligne d'une version 3 de l'outil est prévue pour janvier 2017. Elle prévoit notamment la mise en conformité de l'outil à la nouvelle configuration des régions issue de la réforme territoriale ainsi que la modernisation de la collecte et de la consolidation des données de la formation interministérielle en région.

Le ministère de la Fonction publique a par ailleurs poursuivi ses efforts en vue de diffuser les bonnes pratiques.

L'élaboration de guides interministériels donne ainsi lieu à un travail de recueil des pratiques au sein des différents ministères et vise à favoriser la mutualisation des moyens. Deux guides relatifs au management auront ainsi été diffusés à l'automne 2016, l'un portant sur les pratiques managériales et l'autre sur les dispositifs d'accompagnement à l'exercice de cette fonction (coaching, codéveloppement...).

3 La réforme de la formation professionnelle dans la fonction publique est mise en œuvre par la loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et la loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale ainsi que, pour la fonction publique de l'État, par le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.

L'École du management et des ressources humaines (EMRH) contribue également à la diffusion des pratiques. Elle organise des cycles de rencontres professionnelles, qui se déclinent à Paris et dans les régions, à l'attention du réseau des acteurs de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État. Ces rencontres sont un lieu d'échanges et de réflexion et permettent à des intervenants de haut niveau de témoigner de leur expérience autour d'un thème qui a trait alternativement à la gestion des ressources humaines et au management. Depuis cette année, chaque cycle de rencontres donne lieu à la publication d'une lettre électronique, l'e-MRH, qui vise à diffuser plus largement le contenu de cette journée, à promouvoir des actions de formation et à donner de l'information sur l'actualité de la fonction publique.

Dès la rentrée 2016 seront proposées des journées métier permettant de structurer les communautés professionnelles sur le modèle de la journée consacrée à la GPEEC depuis cinq ans maintenant. La mutualisation à l'œuvre dans les politiques de formation est d'autant plus justifiée que les actions de formation portent sur des thématiques transverses.

À cet égard, l'accompagnement des parcours professionnels des encadrants est une priorité et une source potentielle de mutualisation. La formation professionnelle est indispensable à la pratique managériale, mais elle doit appréhender les parcours des agents dans leur globalité, dans une logique de continuité tout au long de la vie professionnelle. Il convient de s'appuyer sur des dispositifs de formation qui peuvent être mobilisés à chacune des étapes d'un parcours professionnel.

En 2016, le ministère de la Fonction publique a par exemple mis à la disposition des PFRH une enveloppe de 500 000 € pour financer, notamment dans les domaines du management et du dialogue social, des formations innovantes dans leur approche pédagogique et dans les moyens mobilisés. Grâce à ce financement, des formations de grande qualité sont actuellement délivrées sur l'ensemble du territoire national, à l'attention de la communauté des cadres et en interministériel.

Par ailleurs, l'articulation entre formation initiale et formation continue doit être renforcée, notamment par une mutualisation des moyens mis en œuvre, un même outil pédagogique pouvant être déployé en formation initiale comme en formation continue. La mutualisation des ressources suppose un développement des partenariats entre ministères. À cet égard, le Réseau des écoles de service public (RESP) est un partenaire essentiel dont les actions contribuent au renforcement de la dimension interministérielle des formations initiales et à la mutualisation des moyens pédagogiques.

Le développement de la formation à distance est par exemple un sujet qui est régulièrement abordé, avec le souci de l'inscrire dans une approche interministérielle favorisant la mise en commun d'outils pédagogiques et de moyens techniques. L'objectif à moyen terme est de profiter des nouvelles technologies pour renforcer les synergies qui alimentent l'offre de formation interministérielle. Cette approche suppose une mise en commun des ressources dématérialisées créées par les écoles et les différents organismes en vue de favoriser l'accès à la formation continue sur tout le territoire national et de nouveaux modes de collaboration entre les acteurs, ainsi qu'une réflexion sur le modèle économique d'une telle mutualisation. Un travail sera engagé dans le courant du second semestre 2016 en vue de l'élaboration d'un guide portant sur la formation à distance.

## 1.3.2 Construire un nouvel accompagnement personnalisé dans l'élaboration du parcours professionnel des agents

L'accompagnement des agents publics dans la construction de leur parcours professionnel et le conseil aux services en matière de ressources humaines constituent des enjeux prioritaires de modernisation de la fonction publique. Ils mobilisent, au sein des trois versants de la fonction

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

publique, les équipes d'encadrement et l'ensemble des acteurs de la fonction ressources humaines. Cette démarche, qui place l'agent au cœur du dispositif, témoigne également de la capacité des organisations publiques à s'adapter régulièrement pour répondre aux attentes et aux besoins des usagers. De fait, à différents stades de sa carrière, chaque agent public cherche des réponses personnelles à ses interrogations : comment progresser dans l'exercice de ses fonctions, comment changer de métier, comment concilier vie professionnelle et vie personnelle ou encore comment partager ses connaissances et savoirs avant un départ.

Pour répondre à ces questionnements multiples, et parfois en situation de relative urgence, les directions des ressources humaines ministérielles et de nombreux établissements publics, des collectivités locales et des établissements de la fonction publique hospitalière ont mis en place une fonction de conseil en évolution professionnelle. Le ministère de la Fonction publique encourage cette démarche afin que chaque agent puisse être accueilli, informé, orienté, aidé dans la construction de son parcours professionnel et soutenu dans la mise en œuvre de ses projets. Pour ce qui concerne la fonction publique de l'État, la réforme des services régionaux de l'État a joué, en 2015 et 2016, le rôle d'accélérateur dans la construction et la professionnalisation des réseaux chargés d'accompagner les agents sur le territoire. Afin d'aider à la mise en place de ces réseaux et de soutenir l'action volontariste des employeurs publics dans ce domaine, plusieurs actions ont été entreprises par le ministère de la Fonction publique.

Il a d'abord œuvré pour faire connaître les réseaux existants s'agissant de la fonction publique de l'État et de plusieurs de ses établissements publics, en publiant et diffusant, en février 2016, un document présentant ces différents réseaux, leur action, leurs missions, leur organisation et leur périmètre d'intervention (*Réseaux ministériels Accompagnement personnalisé des agents publics au sein des services de l'État – présentation, février 2016*<sup>4</sup>).

La DGAFP a également encouragé la professionnalisation des acteurs chargés de l'accompagnement personnalisé des agents, en publiant et diffusant en janvier 2016, un guide pratique relatif au conseil en mobilité-carrière et à l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État<sup>5</sup>. Ces guides constituent un cadre de référence, en termes de principes, de méthodes, d'acteurs et d'outils, applicable, d'une part, en matière de conseil aux agents dans la construction de leur parcours professionnel et d'accompagnement de leur réorientation, d'autre part en matière d'appui aux services RH. Ces guides portent sur le cadre d'intervention du conseiller mobilité-carrière, les démarches et les processus de l'accompagnement personnalisé, les outils d'accompagnement de la mobilité, les entretiens, les outils de la formation et le cadre juridique de la mobilité et des parcours professionnels.

Le ministère de la Fonction publique veille à l'effectivité des recommandations contenues dans ces publications. Les PFRH, dont l'action a été évoquée précédemment, se sont vues doter de moyens dédiés et professionnalisés. Des « fiches action » en matière d'accompagnement personnalisé des agents, présentant le concours que peuvent apporter les PFRH, dont chacune compte dans son équipe un conseiller mobilité-carrière en lien avec les services de ressources humaines des administrations déconcentrées et décentralisées, ont été réalisées en prenant en compte l'ensemble des trois versants de la fonction publique (forums de la mobilité, permanences mobilité, cellules d'emploi interministérielles, stages d'immersion...).

4 [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/reseaux-ministeriels-CMC-2016.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/reseaux-ministeriels-CMC-2016.pdf)

5 [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_outils\\_de\\_la\\_GRH/CMC-guides-pratiques.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/CMC-guides-pratiques.pdf)

Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

### 1.4 Une fonction publique exemplaire, plus ouverte à la mixité et à la diversité de la société qu'elle sert

#### 1.4.1 Attirer des talents à l'image de la société

L'objectif consistant à diversifier les viviers de recrutement d'agents publics et à accentuer l'ouverture de la fonction publique vers la société dans toute sa diversité a donné lieu à des actions volontaristes depuis plusieurs années, tout en étant néanmoins réaffirmé en tant que priorité politique forte depuis près de deux ans. Dans le cadre des comités interministériels « Égalité et citoyenneté » (CIEC) tenus en mars et octobre 2015 ainsi que le 13 avril 2016, des mesures ont été prises afin de rappeler les valeurs de la République, de réaffirmer le caractère démocratique des voies d'accès à la fonction publique, d'envisager leur élargissement et de proposer des outils destinés à la lutte contre les discriminations et toute forme de stéréotype ou de préjugé.

#### Les classes préparatoires intégrées (CPI)

Les 26 classes préparatoires intégrées (CPI) adossées à certaines des écoles de service public aident environ 450 étudiants et demandeurs d'emploi, de condition modeste, à préparer les concours externes (étendues à la troisième voie pour le concours des IRA) de la fonction publique – concours de catégories A et B – en leur apportant un soutien pédagogique renforcé, un appui financier et la compétence d'un tuteur. Organisées autour d'une formation qui permet à chaque étudiant de CPI une mise à niveau personnalisée en rapport avec le concours visé, les classes préparatoires intégrées sont également l'occasion pour ces étudiants d'être parrainés et d'échanger avec les promotions déjà admises dans ces écoles de service public ainsi qu'avec le monde universitaire et le milieu associatif, tout en bénéficiant de l'expérience professionnelle des agents publics en fonction.

L'ambition du gouvernement est de doubler d'ici 2017 le nombre de places offertes par les classes préparatoires intégrées, en privilégiant la mise en place de sites dans des lieux ou des écoles qui en sont dépourvus afin de mailler l'ensemble du territoire national et de couvrir davantage de métiers de la fonction publique.

Ainsi, 200 places supplémentaires seront ouvertes à la rentrée 2016/2017, essentiellement dans la fonction publique de l'État, 290 places seront proposées pour la rentrée 2017/2018 par la fonction publique territoriale.

Une classe préparatoire aux concours des trois versants de la fonction publique sera également créée auprès de l'université de Saint-Denis de La Réunion, à la rentrée 2016.

#### Les missions confiées à Yannick L'Horty et Olivier Rousselle

Yannick L'Horty, économiste, spécialiste de l'emploi et des questions sociales à l'université de Paris Est-Marne-la-Vallée, a reçu du Premier ministre en mai 2015 la mission de dresser une évaluation appuyée sur une méthodologie statistique, des risques de discrimination potentiellement existants dans les procédures de concours externes (incluant donc la voie du troisième concours) et de recrutements suite à la publication de fiches de poste dans toutes les catégories d'emploi et dans les trois versants de la fonction publique.

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

L'étude de Y. L'Horty, fondée sur le dépouillement et le traitement statistique de fichiers fournis par les ministères organisateurs de concours et sur une campagne dite de « testing » comparative au sein du secteur public et avec le secteur privé, a été remise au Premier ministre le 12 juillet 2016.

Le premier enseignement tiré de cette étude est la part toute relative du concours sur les 500 000 recrutements de toute nature opérés annuellement par un employeur public. Seul 1/6<sup>e</sup> des recrutements l'est par la voie du concours.

Outre ce constat, la mission a conclu à l'existence de données significatives de discrimination sur les critères du patronyme et de la réputation du lieu de résidence dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière. Ces éléments ont conduit Yannick L'Horty à préconiser dans son rapport la mise en place d'un observatoire des discriminations dans les recrutements dans la fonction publique.

Le besoin d'exemplarité des employeurs publics en leur qualité de recruteurs se traduit également par l'action des écoles de service public, qui ont un rôle fondamental dans la détection et la formation de talents à l'image de la société. C'est la raison pour laquelle, à la suite du comité interministériel Égalité et Citoyenneté d'octobre 2015, le Premier ministre a confié à Olivier Rousselle, conseiller d'État, la mission d'accompagner les écoles de services publics et leurs ministères de tutelle dans l'élaboration et la présentation, avant fin 2016, de plans d'action en faveur de la diversité, de l'égalité et de la mixité sociale.

Indépendamment des mesures prises dans le cadre du projet de loi « Égalité et Citoyenneté », l'accent doit être porté sur la mise en place et la professionnalisation d'une véritable fonction de « recrutement » au sein des administrations, fondée sur une meilleure répartition des rôles entre les services RH, les écoles, les jurys, les « employeurs » (directions « métiers »), les managers, etc. À cet égard, les mesures de sensibilisation des jurys et des managers à la prévention et à la lutte contre toute forme de discrimination seront fortement développées.

## Le projet de loi Égalité et Citoyenneté

Le projet de loi, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 6 juillet 2016, décline « en actes » des engagements pris par le gouvernement dans le cadre des comités interministériels « Égalité et Citoyenneté », notamment s'agissant de la fonction publique.

- Le projet de loi prévoit des mesures visant à l'élargissement des viviers de candidats à la fonction publique par :
  - une promotion du troisième concours (suppression de la nature de l'expérience professionnelle exigible pour se présenter) ;
  - une reconnaissance de l'expérience professionnelle des apprentis du secteur public comme privé pour se présenter aux troisièmes concours ;
  - une reconnaissance des engagements de type service civique dans les épreuves de concours ;
  - une amélioration des dispositions actuelles du PACTE (parcours d'accès aux carrières de la fonction publique) [ouverture du dispositif jusqu'à 28 ans au lieu de 25 ans] ;
  - l'ouverture des stages de classe de troisième dans le secteur public.
- Le projet de loi comprend une disposition créant, parallèlement aux CPI, une nouvelle voie d'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi, vers l'accès aux corps de la catégorie A et B : 500 jeunes pourront bénéficier de ce dispositif contractuel pour préparer les concours, tout en occupant un emploi dans l'Administration, sur l'ensemble du territoire national. À aptitude égale, priorité sera donnée aux jeunes résidant en quartier prioritaire de la politique de la ville, en zone de revitalisation rurale ou dans les outremer.

Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

- Le projet de loi comporte des mesures ayant pour objectif de renforcer la professionnalisation de la fonction de recrutement dans la fonction publique, comme :
  - la réaffirmation du principe d'égalité de traitement des candidats dans les avis de concours ;
  - la présidence alternée femme/homme des présidents de jury et comités de sélection ;
  - l'organisation d'une collecte des données unifiées et non sensibles, au sens de la loi dite « Informatique et Libertés », liées à la situation des candidats aux concours, permettant d'alimenter la connaissance fine des viviers de recrutement.

## Le développement de l'apprentissage dans la fonction publique de l'État

Relancé en juillet 2014 à l'occasion de la grande conférence sociale, l'apprentissage dans le secteur public est avant tout une occasion pour les jeunes ayant jusqu'à 25 ans révolus d'acquérir une première expérience professionnelle et, principalement, d'obtenir un diplôme ou une qualification.

Près de 4 400 apprentis préparant tous niveaux de diplôme ont été accueillis à la rentrée 2015/2016 au sein de la fonction publique de l'État, alors que l'objectif assigné était de 4 000 apprentis. L'ambition est désormais d'atteindre les 10 000 apprentis formés à la rentrée 2016 et de consolider, et pérenniser cette politique d'accueil à l'avenir, y compris pour les versants territorial et hospitalier.

La DGAFP a accompagné les employeurs publics et leurs services de ressources humaines dans la réalisation de ce chantier ambitieux, notamment en procédant à la réactualisation des cadres législatif et réglementaire datant des années 1990, à l'édition et à l'actualisation d'un guide en appui des employeurs publics et des services RH, à la mise en ligne des offres d'apprentissage sur la BIEP et en participant à des salons et forums de l'emploi et de la formation. Le plan de développement de l'apprentissage dans la fonction publique de l'État bénéficie d'un soutien financier d'envergure, par l'intermédiaire de la prise en charge par l'État, à hauteur de 50 %, des coûts de rémunération et de formation supportés par les employeurs publics au titre de l'année 2016, mais également pour les années à venir.

La répartition entre les différents niveaux de diplôme préparés est équilibrée avec une prédominance du niveau III (Bac + 2), soit 33 % des apprentis de l'État. On observe également une parité dans les recrutements (les apprentis représentant 49,6 % des personnes recrutées) et une légère progression du recrutement de personnes en situation de handicap (3,3 % contre 2 % en 2014).

Enfin, contrairement au secteur privé, les ruptures de contrats ont été exceptionnelles (moins d'une trentaine de cas recensés à ce jour sur 4 400 contrats conclus).

L'enjeu est d'installer durablement une culture de l'apprentissage dans la fonction publique, laquelle semble se développer avec succès dès cette première campagne. Cette démarche satisfait nombre d'employeurs publics ayant participé à la formation des apprentis accueillis, notamment par le concours actif et l'investissement des maîtres d'apprentissage qui ont accepté d'endosser ce rôle essentiel à la réussite de ce processus.

## 1.4.2 Pour une fonction publique exemplaire fondée sur des valeurs

### Lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité professionnelle réelle

Le gouvernement mène une politique active et ambitieuse pour renforcer l'exemplarité des employeurs publics et moderniser les ressources humaines dans la fonction publique.

En cohérence avec les accords et dispositifs déjà déployés dans ce sens, le label Diversité et le label Égalité, apparaissent comme des leviers adaptés et innovants pour prévenir les discriminations, et promouvoir l'égalité professionnelle et la diversité dans la fonction publique.

### 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

Créé en 2008 et propriété de l'État, le label Diversité contribue à la prévention des discriminations et à la promotion de la diversité des recrutements dans les secteurs privé et public. Il permet à la structure candidate ou labellisée d'évaluer ses processus de ressources humaines au regard du risque de discrimination en examinant l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi et d'engager les actions correctrices pertinentes. Cette certification, délivrée par l'AFNOR Certification, reconnaît et contribue à faire connaître les pratiques vertueuses, notamment en termes de recrutement et d'évolution professionnelle en valorisant la diversité dans la sphère du travail. La commission nationale du label Diversité réunit les représentants des organisations patronales, des organisations syndicales de salariés et des experts désignés par l'Association nationale des directeurs de ressources humaines. Elle est présidée par l'État, et plus précisément par la DGAFP, quand les organismes candidats relèvent du secteur public.

En mai 2016, 340 entités juridiques étaient titulaires du label Diversité, allant de grandes entreprises à de très petites entreprises (TPE) et associations des secteurs privé et associatif, et couvrant des ministères, collectivités locales et établissements publics de santé dans le secteur public.

La fonction publique compte à ce jour 15 titulaires du label Diversité : les ministères économiques et financiers, les ministères sociaux, trois agences régionales de santé, une autorité indépendante (le Conseil supérieur de l'audiovisuel – CSA), l'École de management de Strasbourg, l'Institut pratique du journalisme de l'université Paris-Dauphine, les villes de Lyon et de Nantes, Nantes Métropole et le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, le centre hospitalier de Brie-Comte-Robert, l'établissement public gérontologique de Tournan-en-Brie et le centre hospitalier de Jouarre.

Lors du comité interministériel « Égalité et Citoyenneté » du 6 mars 2015, le gouvernement a décidé que les ministères évalueraient leurs procédures en matière de gestion des ressources humaines afin de candidater au label Diversité d'ici fin 2016. Ils sont invités à rechercher simultanément une double labellisation, Diversité et Égalité entre les femmes et les hommes. Les collectivités locales et les établissements publics de santé sont incités à suivre la même démarche.

La DGAFP est mobilisée pour mettre en œuvre cette décision ambitieuse, selon deux priorités d'actions : faciliter le processus de candidatures aux deux labels, accompagner les ministères et les organismes publics à la démarche de labellisation. En lien avec le Service des droits de femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFE, ministère des Affaires sociales et de la Santé), qui pilote le label Égalité, et avec les différents collèges de la Commission nationale du label Diversité et l'AFNOR, elle a œuvré pour que des évolutions structurantes soient apportées aux dossiers de candidatures et du cahier des charges des organismes candidats. Ainsi, depuis 2016, le dispositif d'alliance entre le label Diversité et le label Égalité est effectif, dans un souci de simplification pour les candidats, tout en conservant un même degré d'exigence. Désormais, les candidats à l'un, l'autre ou les deux labels, soumettent un seul dossier de candidature à AFNOR Certification, et ont un seul audit sur site. Leur direction est auditionnée, le cas échéant, par chacune des commissions d'attribution des labels.

Afin d'accompagner les ministères, la DGAFP a organisé sept réunions interservices en associant la DGCL, la DGOS, le SDFE, afin de les aider à constituer leur équipe projet, à définir leur périmètre et champ labellisables et à mobiliser tous les services autour de ce projet fédérateur et porteur de valeurs. En complément, la DGAFP met en place un appui aux administrations candidates, notamment par la tenue de nombreuses réunions bilatérales.

Un outil d'autodiagnostic numérique, ETA-DIV, conçu grâce à l'appui des ministères déjà labellisés (ministères économiques et financiers, ministères sociaux), de ministères candidats (ministère de l'Environnement, ministère de l'Intérieur), d'un établissement public candidat (IRA de Nantes) est mis à la disposition des ministères par la DGAFP depuis le premier semestre 2016, pour déterminer leur cartographie des risques de discriminations éventuelles et mettre en place des actions correctrices.

Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

En vue de créer une communauté et un lieu d'échanges, de valoriser l'innovation et les réussites, un club des organismes publics labellisés et des candidats au label Diversité dans la fonction publique sera lancé à l'automne 2016.

Afin d'associer pleinement l'ensemble des parties prenantes, le label Diversité a été également présenté à plusieurs reprises aux employeurs publics et aux organisations syndicales dans le cadre de la formation spécialisée « Égalité, mobilité, parcours professionnels » du Conseil commun de la fonction publique, et en session plénière par la ministre de la Fonction publique.

## Favoriser l'insertion et la promotion professionnelle des travailleurs en situation de handicap

En 2015, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dépasse les 5 % dans la fonction publique pour s'établir à 5,17 %. Ce taux confirme et illustre l'implication des employeurs des trois versants de la fonction publique (6,22 % pour la FPT, 5,41 % pour la FPH, 4,18 % pour la FPE).

Pour soutenir un important volume de recrutement (24 672 personnes), le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) a placé l'accès à l'emploi au cœur de son action, en particulier à l'attention des jeunes, en développant son aide au financement des contrats d'apprentissage.

Sous l'impulsion du Comité interministériel du handicap, les axes de travail qui avaient été retenus pour la fonction publique lors de la Conférence nationale du handicap de 2014 ont été expertisés et certains travaux de mise en œuvre engagés :

- l'ouverture de l'encadrement supérieur de la fonction publique aux personnes handicapées par voie de recrutement.

La DGAFP a piloté un groupe de travail avec les ministères et l'École nationale d'administration pour définir les modalités de cette ouverture. Les travaux se sont poursuivis en 2016 et un projet de décret en Conseil d'État sera finalisé pour la fin de l'année ;

- l'élargissement de l'obligation d'emploi des personnes handicapées aux juridictions administratives et financières, aux autorités administratives indépendantes et aux groupements d'intérêt public.

Les adaptations des textes ont été faites dans le cadre de l'article 65 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. La mesure sera effective au 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Par ailleurs, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le réseau des correspondants handicap nationaux s'est doté d'un programme de travail annuel sur des thématiques partagées par tous. Cela lui permet de renforcer sa capacité à mutualiser les connaissances et les bonnes pratiques et améliorer, pour les employeurs publics, la prise en charge des agents en situation de handicap.

## Développer la culture déontologique

Présenté aux assemblées dès 2013, le projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires avait fait l'objet d'une lettre rectificative déposée sur le bureau de l'Assemblée nationale en juillet 2015. L'examen parlementaire, qui s'est déroulé entre octobre 2015 et avril 2016, a donné lieu à l'ajout de nombreuses dispositions au projet initial, qui est passé de 25 à 90 articles.

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires comporte quatre titres consacrés à la déontologie du secteur public, à la modernisation des droits et obligations des fonctionnaires, à l'exemplarité des employeurs

## 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

publics ainsi qu'aux dispositions relatives aux juridictions administratives et financières, puis aux dispositions diverses et finales.

### ● Une approche renouvelée de la déontologie

#### *Une logique de prévention des conflits d'intérêts*

La loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires prévoit, dans le statut général des fonctionnaires ainsi que dans le Code de la défense, le Code des juridictions financières et le Code de justice administrative, un dispositif déontologique fondé sur la prévention des conflits d'intérêts.

L'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 consacre les valeurs de dignité, d'impartialité, d'intégrité, de probité et de laïcité. L'article 25 bis définit le conflit d'intérêts comme « [...] toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction. »

Cette consécration dans le droit positif des valeurs déontologiques de la fonction publique vient donner tout son sens aux obligations qui fondent et conditionnent l'exercice de fonctions dans le secteur public. Elle s'accompagnera du déploiement progressif, dans les trois versants de la fonction publique, d'une culture déontologique ancrée dans ces valeurs et déclinée dans le quotidien des services, axée sur la prévention des risques plutôt que sur la logique de sanction *ex post* qui prévalait jusqu'alors.

#### *Une responsabilisation de l'agent public et de sa hiérarchie*

La responsabilisation de l'agent public est un des fondements du dispositif. Il lui revient de prévenir et faire cesser toute situation l'exposant potentiellement à un conflit d'intérêts. À cette fin, la loi précise plusieurs actions possibles : saisine du supérieur hiérarchique, recours aux règles de déport et de suppléance. Pour les emplois potentiellement exposés (selon leur situation hiérarchique ou la nature des fonctions exercées), une obligation de déclaration d'intérêts ou de déclaration de situation patrimoniale est prévue. Pour certains emplois spécifiques eu égard à leur influence en matière économique ou financière, un mandat de gestion sera requis. S'il le souhaite, l'agent public a le droit de disposer d'un conseil délivré par un référent déontologue. Enfin, tout projet de cumul d'activité privée avec un emploi permanent à temps complet nécessitera d'obtenir une autorisation de temps partiel, et tout projet de départ vers le secteur concurrentiel sera soumis à l'avis de la Commission de déontologie de la fonction publique.

L'ensemble de ces obligations déontologiques, dorénavant explicitement énoncées par la loi du 13 juillet 1983, est assorti d'un dispositif de sanctions, dont certaines relèvent du champ pénal.

L'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée précise désormais que le chef de service est responsable du respect des principes déontologiques. Pour cette raison notamment, la loi dote également l'Administration d'outils de prévention. Chaque chef de service pourra établir une charte de déontologie et la soumettre s'il le souhaite à l'avis de la Commission de déontologie de la fonction publique. En cas de difficulté ou de doute sur une déclaration d'intérêts qui lui est remise, le chef de service pourra solliciter l'avis de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. En cas d'interrogation sur une situation éventuelle de conflit d'intérêts affectant un agent, l'Administration pourra saisir la Commission de déontologie de la fonction publique (CDFP). Le droit au conseil déontologique introduit à l'article 28 bis de la loi statutaire implique la création d'une mission de référent déontologue dans chaque service, pour apporter « tout conseil utile au respect des obligations et des principes déontologiques ».

#### *Un renforcement de la Commission de déontologie de la fonction publique*

Enfin, pièce maîtresse du dispositif, la Commission de déontologie de la fonction publique voit ses missions renforcées et élargies.

À cet égard, la saisine pour avis avant tout projet de départ d'un agent vers le secteur concurrentiel devient obligatoire. La commission de déontologie évalue les risques déontologiques également au regard des principes déontologiques mentionnés à l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983. En l'absence de saisine de la commission de déontologie par l'Administration ou l'agent, le président de la commission elle-même dispose d'un délai de trois mois pour la saisir. Lorsque la commission de déontologie rend un avis d'incompatibilité ou de compatibilité avec réserves, celui-ci est liant pour l'Administration et pour l'agent. En cas de non-respect de cet avis, le contrat de l'agent prend fin. En outre, les pouvoirs d'investigation et d'information de la commission de déontologie sont renforcés, notamment en coordination avec la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Enfin, dans ses fonctions de conseil déontologique auprès des administrations, la commission de déontologie peut émettre des recommandations sur l'ensemble des dispositions déontologiques de la loi du 13 juillet 1983.

### *La protection du lanceur d'alerte*

Parachèvement du dispositif déontologique de prévention, il est créé un droit à la protection du lanceur d'alerte dans le cadre de la fonction publique dès lors qu'il témoigne, de bonne foi, de faits susceptibles d'être qualifiés de conflits d'intérêts selon un circuit de signalement gradué. Dans la suite de la réflexion du Conseil d'État, à laquelle la DGAFP a participé, sur la protection des lanceurs d'alerte en vue d'une mise en cohérence et d'une amélioration des dispositifs existants, le dispositif introduit à l'article 6 *ter* A de la loi du 13 juillet 1983 est susceptible d'être complété dans les prochains mois.

## Conforter la laïcité

### ● La loi du 20 avril 2016 réaffirme les principes de neutralité et de laïcité

Les agents publics bénéficient, comme tous les citoyens, de la liberté de conscience, de croyance et de religion. La liberté d'opinion fait l'objet d'une protection spécifique à l'article 6 de la loi du 13 juillet 1983. Dans ce cadre est strictement interdite toute discrimination (lors du recrutement comme en cours de la carrière) en raison notamment de l'appartenance ou de la non-appartenance à une religion.

En revanche, les agents publics sont soumis à une obligation de neutralité en adoptant, en permanence, dans l'exercice de leurs fonctions, une attitude neutre sur le plan religieux à l'égard de leurs collègues de travail et des usagers. La laïcité dans la fonction publique a été ajoutée, parmi les valeurs de la fonction publique énoncées à l'article 25 du titre I<sup>er</sup> du statut général, par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. La portée du principe de laïcité est précisément définie : les agents publics doivent s'abstenir de manifester leurs opinions religieuses dans l'exercice de leurs fonctions ; ils doivent respecter la liberté de conscience et assurer l'égalité de traitement des usagers du service.

### ● Pour renforcer la laïcité, valeur fondamentale de la fonction publique, le ministère de la Fonction publique agit sur plusieurs plans

Dès 2014, la DGAFP a inscrit la formation aux principes de laïcité, de neutralité et leur respect dans les services publics dans les priorités interministérielles du plan triennal (2015-2017) de formation initiale et continue de tous les agents publics. Cette priorité se traduit par un parcours de formation « Laïcité » développé par le réseau des écoles de service public, en lien avec le bureau des cultes de la direction des Libertés publiques et des Affaires juridiques du ministère de l'Intérieur (DLPJ) et utilisé notamment par les instituts régionaux d'administration (IRA). Dans le cadre de la formation continue au sein des ministères et en services déconcentrés, le principe de laïcité est traité dans le cadre des formations sur les droits et obligations des fonctionnaires ou sur la lutte contre les discriminations.

### 1 Une fonction publique qui reconnaît l'engagement de ses agents et leurs compétences, revalorise leurs carrières, agit sur leur qualité de vie au travail et renforce son lien avec les citoyens

Une commission dédiée à la laïcité, installée par la ministre de la Fonction publique en juin 2016, se réunit chaque mois pour évoquer avec les employeurs publics, les organisations syndicales et des représentants de la société civile, les enjeux liés au respect et à la promotion de la laïcité dans les services publics. Au moyen d'auditions d'interlocuteurs de divers horizons du secteur public, elle identifie les problématiques actuelles de la laïcité dans la fonction publique et les bonnes pratiques susceptibles d'apporter aux agents publics des solutions concrètes aux questions qu'ils se posent dans l'exercice de leur activité professionnelle.

## Une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace

2

Bien former l'encadrement et lui donner  
les moyens de jouer pleinement son rôle **2.1**

Déconcentrer pour donner des leviers RH  
pertinents aux décideurs locaux **2.2**

Simplifier la gestion, moderniser les SIRH,  
dématérialiser les procédures **2.3**

Garantir une meilleure adéquation  
entre les besoins des services  
et les compétences des agents **2.4**



Moderniser, simplifier, rapprocher la prise de décision de celui chargé de manager ou de mettre en œuvre, investir sur le management sont autant d'objectifs poursuivis pour disposer d'une fonction publique encore plus agile, plus simple et plus efficace, au bénéfice des usagers et des agents.

## 2.1 Bien former l'encadrement et lui donner les moyens de jouer pleinement son rôle

### Détecter les talents, décloisonner les viviers, professionnaliser les nominations

- **Professionaliser et rendre plus transparentes les nominations : les comités d'audit pour la nomination des directeurs d'administration centrale et des chefs de service**

Dans la circulaire du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État, le Premier ministre encourageait les ministres à développer les pratiques des commissions de sélection pour procéder aux nominations aux postes d'encadrement supérieur de chaque ministère.

Afin de consolider cette préconisation, les décrets n<sup>os</sup> 2016-663 et 2016-664 du 24 mai 2016, issus d'un travail conjoint entre le secrétariat général du gouvernement, dont la Mission cadres dirigeants (MCD) et la DGAFP, ont porté création d'un comité d'audit respectivement pour la nomination des directeurs d'administration centrale et pour la nomination des chefs de service des administrations de l'État.

Le comité d'audit pour la nomination des directeurs d'administration centrale est chargé d'auditionner les personnes susceptibles d'être nommées dans les fonctions de secrétaire général d'un ministère, de directeur général ou de directeur d'administration centrale. Le comité, qui est présidé par le secrétaire général du gouvernement ou son représentant et où sont notamment présents une personnalité extérieure et un spécialiste des ressources humaines, émet un avis sur l'aptitude des candidats à exercer l'emploi à pourvoir de nature à éclairer le choix des autorités de nomination. Cette procédure ne s'applique pas aux emplois participant directement aux programmes d'armement et aux missions opérationnelles des services de défense et de sécurité, dont la liste est fixée par arrêté du Premier ministre, ou en cas d'urgence constatée par le Premier ministre.

Le comité d'audit pour la nomination des chefs de service est désigné par le ministre dont relève l'emploi, présidé par le secrétaire général du ministère d'emploi et composé du directeur auprès duquel le chef de service sera placé, d'un représentant désigné par le Premier ministre et le ministre chargé de la fonction publique et d'une personnalité qualifiée extérieure à l'administration d'emploi. Ce comité est chargé d'auditionner les candidats, sélectionnés au préalable par l'administration recruteuse selon les procédures propres à chaque ministère. Le comité émet un avis sur l'adéquation de chaque candidat auditionné aux caractéristiques de l'emploi à pourvoir afin que le ministre puisse opérer son choix. Cette procédure devrait concerner, en année pleine, une soixantaine de chefs de service.

La mise en place de comités d'audit constitue une étape importante dans l'ouverture et la professionnalisation du recrutement des cadres supérieurs et dirigeants de l'État et favorise également le renforcement du caractère interministériel des viviers.

## Une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace

### ● Mettre en place des plans managériaux dans les ministères

L'ensemble des ministères a élaboré un plan managérial au début de l'année 2016.

Porteurs de modernisation en matière de politique de gestion des cadres de l'État, les plans managériaux marquent une avancée dans la connaissance des pratiques ministérielles et offrent un cadre aux ministères pour insuffler cohérence et visibilité à leur action en matière de management.

Dans un contexte démographique marqué par le départ à la retraite de la moitié de la haute fonction publique dans les dix prochaines années, les ministères conçoivent leurs plans comme un moyen :

- d'attirer, d'identifier et de fidéliser les hauts potentiels et les talents, en tenant compte à la fois des aspirations des cadres et de la difficulté à construire des parcours de carrière motivants sur une durée de plus de 40 ans ;
- de répondre aux objectifs de féminisation des emplois d'encadrement supérieur fixés par le législateur (40 % de nominations équilibrées en 2017) ;
- de promouvoir de nouvelles pratiques managériales indispensables à la réussite de la conduite du changement en intégrant notamment l'utilisation du numérique, permettant d'optimiser l'organisation et le fonctionnement des ministères.

Au cours du premier semestre 2016, une mission d'appui et de conseil sur les plans managériaux a été constituée par la DGAFP et le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), en lien avec la Mission cadres dirigeants (MCD), afin d'apporter aux ministères un soutien méthodologique, dans la mise en place et dans le suivi du déploiement de leurs plans managériaux pour la fin de l'année 2016 et pour l'année 2017, et de faciliter la mise en œuvre d'actions concrètes. S'ils concernent actuellement surtout les cadres supérieurs, la vocation des plans managériaux est de diffuser une culture managériale commune et de s'élargir à tous les encadrants.

La première phase de la mission d'appui et de conseil a permis, grâce à la mobilisation des ministères, de faire un état des lieux de la mise en œuvre concrète des plans managériaux et d'identifier les attentes et les besoins des différents ministères, notamment au sujet des trois thématiques de la circulaire du 10 juin 2015 retenues par le comité de pilotage (DGAFP/SGMAP/MCD) : les revues de cadres, les communautés de cadres/réseaux innovants de cadres, la prévention et la remédiation des difficultés de parcours des cadres.

Au cours du second semestre 2016, la deuxième phase de la mission d'appui et de conseil sur les plans managériaux consistera en un appui individuel pour les ministères demandeurs, et un accompagnement thématique pour travailler de manière collégiale avec la communauté interministérielle afin d'identifier et de capitaliser les pratiques managériales les plus susceptibles de conforter les cadres dans leurs parcours.

## Former les cadres

### ● La formation constitue un des principaux leviers dont dispose l'Administration pour développer la culture managériale

La formation, en particulier la formation continue, permet de toucher dans des délais assez rapides les cadres déjà en fonction, ainsi que ceux venant d'accéder à des postes à forte dimension managériale, et de leur délivrer une formation adaptée à leur situation tant du point de vue du format que du contenu.

La circulaire du 10 juin 2015, par laquelle le Premier ministre demande notamment à chaque ministre de « renforcer la dimension managériale » dans son administration, prévoit d'ailleurs que,

parmi les priorités de son plan managérial ministériel, doit figurer l'élaboration d'une « véritable politique de formation » sortant d'une « logique d'offre » et s'orientant davantage vers les actions et priorités interministérielles, au premier rang desquelles figure le développement de la culture managériale.

En complément des demandes faites aux ministères, d'importantes actions sont menées dans ce domaine au niveau interministériel par la DGAFP et la Mission cadres dirigeants (MCD) du secrétariat général du gouvernement. Les deux principales actions de formations interministérielles destinées aux cadres supérieurs de l'État sont le cycle interministériel de management de l'État (CIME) et le séminaire interministériel de management pour les nouveaux sous-directeurs et chefs de service.

### ● Le cycle interministériel de management de l'État

Il s'agit d'une formation destinée aux chefs de service et sous-directeurs les plus expérimentés de chaque ministère et susceptibles de pouvoir accéder à des fonctions de directeur d'administration centrale. Cette formation a été mise en place par la MCD en collaboration avec la DGAFP en 2012. Elle se déroule sur sept ou huit mois à raison d'une ou deux journées par mois. Elle vise à développer les capacités managériales des participants et à les aider à se préparer aux fonctions de directeur d'administration centrale en cas de nomination sur cet emploi. Quatre promotions se sont succédé entre 2012 et 2016 et témoignent tant du succès que de la qualité de cette formation.

### ● Le séminaire interministériel de management pour les nouveaux sous-directeurs et chefs de service

Ce séminaire, organisé par la DGAFP et l'ENA, est destiné aux nouveaux sous-directeurs et chefs de service de l'ensemble des ministères. Il était jusqu'à présent organisé sur deux jours consécutifs.

Axée sur le positionnement du sous-directeur et sur le management des équipes, des projets et du changement, cette formation combine des interventions de consultants spécialisés et des témoignages de directeurs et de sous-directeurs expérimentés. Elle comporte également des séquences de travail en ateliers qui permettent d'échanger librement entre pairs sur des thématiques managériales ainsi que sur les différentes situations rencontrées et les pratiques dans les différents ministères.

Cette formation est en cours d'évolution pour mieux l'articuler avec les formations ministérielles : un module ministériel d'un jour, suivi de deux modules interministériels d'un jour et demi et d'un jour, séparés de quelques mois.

## Élargir les possibilités d'accès aux emplois fonctionnels

Le décret n° 2015-984 du 31 juillet 2015 portant diverses mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État et à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois supérieurs concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux a modifié certaines dispositions des statuts d'emplois supérieurs de l'État relatifs aux emplois d'expert de haut niveau et de directeur de projet (décret n° 2008-382 du 21 avril 2008), de direction de l'Administration territoriale de l'État (décret n° 2009-360 du 31 mars 2009), de chef de service et de sous-directeur (décret n° 2012-32 du 9 janvier 2012). Ces modifications sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Elles permettent notamment d'adapter les conditions d'accès aux emplois de niveau équivalent à ceux de sous-directeurs et de chefs de service parmi les emplois de direction de l'Administration territoriale de l'État (DATE), ainsi qu'aux emplois de directeur de projet et d'expert de haut niveau (DP-EHN), et d'apporter d'autres mesures de cohérence entre les trois statuts d'emplois.

## Une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace

Deux mesures de ce décret visent particulièrement à élargir l'accès aux emplois fonctionnels de l'encadrement supérieur.

- D'une part, une possibilité d'accès aux emplois de DP-EHN et de DATE a été ouverte aux fonctionnaires de catégorie A appartenant à des corps dont l'indice terminal culmine au moins à l'indice brut 966, sous certaines conditions tenant à avoir occupé, au préalable, un ou plusieurs emplois fonctionnels culminant au moins en hors-échelle B, afin de valoriser les parcours professionnels les plus remarquables :
  - pour l'accès aux emplois de directeur de projet et d'expert de haut niveau, ces fonctionnaires doivent justifier de huit ans de services accomplis en position de détachement dans un ou plusieurs de ces emplois fonctionnels ;
  - pour l'accès aux emplois de direction de l'Administration territoriale de l'État de groupes I et II, ces fonctionnaires doivent justifier de huit ans de services accomplis en position de détachement dans un ou plusieurs de ces emplois fonctionnels ;
  - en outre, l'accès aux emplois de DATE des groupes I et II des agents ayant occupé un ou des emplois du groupe III pendant une durée minimum de quatre ans est maintenu.
- D'autre part, le décret du 31 juillet 2015 instaure, pour toute première nomination dans un emploi de sous-directeur ou de chef de service au sein d'un même département ministériel, une période probatoire d'un an, au terme de laquelle l'autorité de nomination pourra confirmer ou infirmer le choix du titulaire de l'emploi. Cette mesure, qui ne modifie pas la durée maximale d'occupation d'un même emploi (six ans), vise à diversifier les recrutements et à favoriser l'interministérialité des parcours.

## Comparer les pratiques entre la fonction publique et les entreprises

Pour structurer son rôle interministériel d'animation et d'appui, la DGAFP a mis en place différentes instances d'échange d'expériences et d'informations pour une meilleure mutualisation des innovations et bonnes pratiques entre secteurs public et privé et avec les entreprises.

S'adressant à des publics et des niveaux variés, ces instances se complètent et proposent des modalités de valorisation spécifiques.

Les trois niveaux d'instances définis se caractérisent par leur niveau de représentation (public cible) et leurs finalités.

### ● Le Comité des DRH public-privé (CDRHPP)

Placé auprès de la ministre chargée de la Fonction publique, ce comité rassemble une vingtaine de DRH issus des administrations et du secteur privé. Les participants y siègent *ès qualités*.

L'objectif est de débattre au sein de cette instance de sujets d'intérêt commun, sur la base d'une confrontation des bonnes pratiques du privé et du public.

Au-delà de ce partage d'expérience en termes de pratiques RH et de management, les travaux de ce comité cherchent à s'axer également sur le développement de passerelles entre secteurs public et privé, notamment dans une logique d'enrichissement des parcours professionnels des cadres.

Le comité s'est réuni en février 2016 sur le thème du rôle des DRH face à la transformation numérique. La prochaine rencontre de l'automne 2016 permettra des échanges sur la question de la reconnaissance de la valeur professionnelle.

### ● Le Club « gestion des talents-Louis Armand »

Fruit d'un partenariat avec l'Association nationale des DRH (ANDRH), il rassemble une quinzaine de responsables RH (de niveau sous-directeur pour le secteur public) des administrations et des entreprises.

Il s'agit de l'organisation d'échanges autour de l'intervention d'un participant du secteur public et d'un participant du secteur privé qui partagent leur expérience et leurs projets en lien avec la thématique proposée (la gestion des talents). Ces interventions, au cours desquelles sont exposés les réussites mais aussi les obstacles et difficultés auxquelles ont été confrontés les participants, sont suivies d'un temps d'échange et de débat entre les membres du club. Trois rencontres ont eu lieu depuis le lancement du Club fin 2015.

### ● Les ateliers public-privé

Depuis 2011, la DGAFP organise des ateliers d'échange public-privé. Ils rassemblent une cinquantaine de gestionnaires RH et managers trois fois par semestre à Paris avec une déclinaison dans quatre régions qui prennent chacune en charge un atelier dans l'année, soit un total annuel de dix ateliers. À l'inverse des instances précédentes, ces ateliers sont ouverts à tous avec une inscription en ligne sur le site fonction publique.

## 2.2 Déconcentrer pour donner des leviers RH pertinents aux décideurs locaux

### Concrétiser la déconcentration d'actes de gestion des ressources humaines

Après avoir établi, en lien avec les ministères, une cartographie précise et inédite depuis 2003 de la déconcentration des ressources humaines au sein de l'État, la DGAFP a élaboré, dans le cadre d'un mandat donné par le Premier ministre et la ministre de la Fonction publique, deux arrêtés relatifs à la déconcentration « juridique » et à la déconcentration « managériale » prévus par les II et III de l'article 12 du décret du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration.

L'état des lieux dressé par le bilan de la déconcentration dans la fonction publique de l'État a montré que le paysage global s'écartait assez fortement du principe de la déconcentration.

En premier lieu, le mouvement de déconcentration, loin de progresser depuis 2003, a régressé dans plusieurs domaines, en particulier pour tout ce qui concerne les actes ayant un impact sur la rémunération. Elle est plus répandue pour les personnels de catégorie C et B. La gestion des cadres reste fortement centralisée.

En deuxième lieu, la déconcentration est paradoxalement plus forte en dehors du périmètre de l'administration territoriale de l'État (ministère de l'Éducation nationale par exemple). La gestion des agents exerçant dans les directions départementales interministérielles reste en grande partie assurée par les administrations centrales. De nombreux actes intéressant la carrière restent centralisés, malgré la possibilité de mettre en place des CAP locales.

Dans l'élaboration des arrêtés d'application de la charte de la déconcentration, trois caractéristiques peuvent être soulignées. En premier lieu, la priorité a été donnée à une réforme de la déconcentration au sein du périmètre de l'administration territoriale de l'État. En deuxième lieu, la déconcentration des ressources humaines peut être appréhendée sous deux angles : la déconcentration « juridique » et la déconcentration « managériale ».

La déconcentration « juridique » permet de rendre compétente une autorité pour prendre des actes administratifs individuels relatifs à la gestion des agents publics.

## Une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace

La déconcentration « managériale » prévoit que l'avis préalable d'un chef de service, ne disposant pas de la compétence juridique pour prendre un acte relatif à la situation individuelle d'un agent exerçant dans les services placés sous son autorité, est requis. Dans les faits, cet avis est déjà très majoritairement sollicité par les ministères.

En dernier lieu, le type d'acte individuel de gestion des agents a été pris en compte en tant que critère déterminant : seuls ont été sélectionnés les actes non soumis à l'avis préalable de la CAP du corps de l'agent.

Ainsi, la déconcentration des ressources humaines opérée porte sur le périmètre des administrations civiles de l'État placées sous l'autorité du préfet de région (DIRECCTE, DRAAF, DRAC, DREAL, DRJSCS, préfectures) et, au sein de ce périmètre, sur la déconcentration juridique des actes de gestion qui ne sont pas soumis à l'avis préalable de la CAP, ainsi que sur la déconcentration « managériale » relative à plusieurs actes à forte valeur ajoutée dans la GRH de proximité (avancement de grade, détachement ou mutation par exemple).

Parallèlement, dans un objectif d'accompagnement des ministères en administration centrale et dans les services déconcentrés, un guide de procédure de la déconcentration des actes de gestion de proximité est en cours d'élaboration avec l'appui du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH). Il comportera des fiches de procédure pour chaque acte de gestion déconcentré ainsi que le ou les modèle(s) d'acte type correspondant.

### Outre-mer

L'actualité ultramarine de l'année 2015-2016 a été marquée par des avancées importantes sur trois aspects.

- **La prise en compte de la notion de centre des intérêts matériels et moraux dans les critères de mutation (loi du 20 avril 2016)**

En premier lieu, la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016, relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, intègre désormais le centre des intérêts matériels et moraux parmi les critères d'appréciation des demandes de mutations des personnels dont les mobilités sont régies par un tableau de mutation ou des agents relevant des statuts spéciaux (articles 29 et 32 modifiant respectivement les articles 10 et 60 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État).

- **La « clause de revoyure » concernant les agents affectés à Mayotte**

En deuxième lieu, conformément aux engagements pris par le président de la République, le gouvernement a procédé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, à l'alignement des dispositifs indemnitaires d'attractivité et de congés au profit des agents de la fonction publique affectés à Mayotte, sur les dispositifs de même nature servis dans les autres départements ultramarins.

Lors des concertations de juillet 2013 avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, il a été décidé la tenue d'une réunion d'étape dite « clause de revoyure Mayotte ». Celle-ci s'est tenue le 29 septembre 2015 et a permis d'établir un bilan à mi-parcours des différentes réformes lancées, à dresser un tableau global des réformes engagées et réalisées à Mayotte puis de présenter le schéma stratégique de développement pour ce territoire. Cette réunion a été l'occasion de réaffirmer et de compléter les engagements dans cinq domaines principaux : l'indemnité d'éloignement, les questions statutaires, les questions de retraite, les questions d'attractivité et la gouvernance locale et le dialogue social.

Compte tenu de la montée en charge des dispositifs d'attractivité jusqu'en janvier 2017, le gouvernement s'est engagé à rencontrer à nouveau les organisations syndicales au printemps 2017.

- **La mise en place d'un groupe de travail avec les organisations syndicales dans le cadre du projet de loi « égalité réelle dans les outre-mer » en vue de la possible insertion de dispositions propres à la fonction publique**

Enfin, dans le cadre du projet de loi « égalité réelle dans les outre-mer » porté par la ministre des Outre-mer, qui sera examiné par le Parlement à l'automne 2016, la ministre de la Fonction publique a mis en place un groupe de travail qui s'est réuni à trois reprises (13 juin, 4 juillet, 16 septembre) visant à insérer des mesures propres à la fonction publique.

### Accompagner l'organisation territoriale de l'État

L'édition 2015 du rapport annuel sur l'état de la fonction publique a consacré plusieurs pages (p. 25 et suivantes) à la description des garanties énoncées par la communication du conseil des ministres du 22 avril 2015 de la ministre en charge de la Fonction publique pour accompagner la réforme des services régionaux de l'État : un dialogue social approfondi tout au long de la réforme, un accompagnement individualisé et collectif des agents, un traitement identique des agents, quelle que soit leur appartenance ministérielle et enfin un accompagnement particulier des cadres dans la conduite du changement.

En 2015-2016, ces quatre garanties ont été déclinées dans une feuille de route arrêtée par la ministre de la Fonction publique le 9 septembre 2015, au travers de 12 engagements, fixés après des échanges approfondis avec les organisations syndicales, qui ont tous donné lieu à la mise en œuvre des actions concrètes (cf. encadré ci-après).

Cet accompagnement, conduit conjointement avec la mission de coordination nationale pour la réforme de l'État (MICORE), le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP), la direction du Budget (DB), les ministères concernés et les préfètes et préfets de région, a marqué, pour la première fois s'agissant d'une réforme de cette ampleur, la prise en compte dès la conception de la réforme des enjeux de ressources humaines.

Le dialogue social national interministériel a été conduit au sein d'un groupe de travail composé des organisations syndicales siégeant au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État, copiloté par la DGAFP et la MICORE. Les réunions, qui se sont tenues tout au long de la réforme (27 mai 2015, 16 juin 2015, 2 septembre 2015, 17 novembre 2015, 10 février 2016, 25 mai 2016), ont permis d'informer les organisations syndicales sur la réforme, mais également d'échanger au fond (grands principes de l'accompagnement RH, 13 chantiers de la feuille de route d'accompagnement RH, modalités de l'accompagnement financier et personnalisé, présentation des plans ministériels d'accompagnement, réalisations de bilans, signalements des organisations syndicales). Au niveau local, les instances informelles de dialogue social ont été réunies par les préfets préfigurateurs puis préfets de région à quatre reprises dans chaque région fusionnée en 2015 et à une reprise au moins dans chaque nouvelle région depuis le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Plusieurs centaines de réunions de comités techniques et de CHSCT locaux ont été organisées : en particulier en novembre et décembre 2015, plus de 80 réunions des comités techniques locaux ont été organisées pour procéder au vote sur la nouvelle organisation des services.

S'agissant des mobilités, dont l'évaluation chiffrée doit être prise avec prudence, on dénombre environ 1 800 mobilités fonctionnelles (contre 1 500 estimées au tout début de la réforme) et 350 mobilités géographiques (contre 500 estimées au tout début de la réforme). Il y aurait donc *a priori* un peu plus de mobilités fonctionnelles et un peu moins de mobilités géographiques qu'estimé initialement, ce qui peut être interprété comme le signe d'un bon accompagnement des agents. À ce stade, sur des données portant sur 7 800 agents, 160 situations non réglées dans le cadre du prépositionnement ont été identifiées, qui donnent lieu à des échanges complémentaires. Le taux de situations traitées dans le cadre du prépositionnement est donc estimé à 98 %.

De manière plus générale, l'accompagnement RH de la réforme territoriale a permis d'avancer sur l'identification des conséquences en matière RH de cette réforme sur les agents, les organisations et les pratiques de management. Il s'agit d'anticiper et d'accompagner ces conséquences en identifiant avec précision leurs impacts en matière de ressources humaines et en tirant parti de la transformation numérique. S'agissant de l'impact de ces évolutions sur les agents, il est nécessaire de rédiger des études d'impact RH dans l'ensemble des services concernés par une réforme substantielle. À cette fin, la DGAFP et le SGMAP ont publié conjointement un guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines en juillet 2016, dont l'usage dépasse la seule réforme des services régionaux de l'État. L'importance d'anticiper et d'accompagner la transformation numérique pour en tirer parti afin de moderniser les modes de fonctionnement et de proposer aux agents de meilleures conditions d'exercice de leurs fonctions a également été notée. L'accompagnement par le ministère de la Fonction publique dans ce domaine s'est notamment adressé aux cadres et à leurs équipes, avec la publication prochaine d'un guide de l'encadrante et de l'encadrant et d'un guide des outils managériaux, le financement d'actions innovantes en matière de formation et le nouveau positionnement des plates-formes régionales RH outillées, professionnalisées et mieux positionnées.

### **Encadré n° 4 : Principales réalisations dans le cadre de l'accompagnement RH de la réforme territoriale des services régionaux de l'État**

Circulaire de la ministre de la Fonction publique du 9 septembre 2015 relative à la feuille de route accompagnement RH de la réforme des services régionaux de l'État, comportant 13 engagements.

#### **Engagement 1 : renforcer le dialogue social**

- Circulaires de la ministre de la Fonction publique du 28 avril 2015 relative aux modalités d'organisation du dialogue social informel interministériel local, renouvelée le 18 janvier 2016 pour la poursuite de ce dialogue.
- Instruction DGAFP du 27 mai 2015 relative aux facilités accordées aux représentants syndicaux dans le cadre de la réforme territoriale de l'État.
- Décret n° 2015-932 du 29 juillet 2015 relatif au mandat des membres des commissions administratives paritaires et à des règles relatives aux réunions conjointes de certaines instances consultatives de la fonction publique.
- Article 39 modifié du décret n° 2011-184 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État : complété afin de permettre la réunion conjointe de CT de proximité de niveau régional relevant du même département ministériel.
- Article 65 modifié du décret n° 82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique : possibilité de réunion conjointe de CHSCT de proximité de niveau régional relevant du même département ministériel.
- Modèle d'arrêté relatif au maintien à titre transitoire de la compétence et du mandat des CT institués auprès des services déconcentrés fusionnés dans les nouveaux services déconcentrés dans le cadre de la réforme territoriale de l'État et à leur éventuelle réunion conjointe.
- Modèle d'arrêté relatif au maintien à titre transitoire de la compétence et du mandat des CHSCT institués auprès des services déconcentrés fusionnés dans les nouveaux services déconcentrés dans le cadre de la réforme territoriale de l'État et à leur éventuelle réunion conjointe.

#### **Engagement 2 : associer les agents à la réforme en tant que force de proposition**

- Circulaire de la ministre de la Fonction publique du 9 septembre 2015, relative aux études d'impact et plans ministériels d'accompagnement RH.

#### **Engagement 3 : mettre en place un suivi particulier pour les agents susceptibles d'effectuer une mobilité**

- Circulaire de la ministre de la Fonction publique du 9 septembre 2015 relative à l'accompagnement individuel des agents.

- Fiche sur l'outil d'aide à la décision dans le cadre d'une mobilité exercée par un agent appartenant à la fonction publique de l'État.
- Guide DGAFP sur le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'État.
- Guide DGAFP présentant les réseaux ministériels chargés de l'accompagnement personnalisé des agents publics au sein des services de l'État.
- Lancement de travaux avec les plates-formes RH régionales (PFRH) afin de définir des « fiches action » destinées aux réseaux ministériels et aux agents des PFRH (réunion du groupe de travail le 12 juillet 2016).

### **Engagement 4 : renforcer le dispositif de formation professionnelle**

- Circulaire de la ministre de la Fonction publique du 5 novembre 2015 relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État (année 2016).
- Enveloppe exceptionnelle de 500 000 euros destinés à financer en 2016 les formations innovantes en matière de management.

### **Engagement 5 : créer une nouvelle priorité d'affectation ou de détachement au profit des agents dont le poste est supprimé**

- Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

### **Engagement 6 : mobiliser les bourses de l'emploi public**

- Mise en ligne de la nouvelle version de la Bourse interministérielle de l'emploi public (2 mai 2016).

### **Engagement 7 : créer une autorisation spéciale d'absence de deux jours maximum (reconnaissance nouvelle affectation)**

- Circulaire du 4 janvier 2016 relative aux autorisations exceptionnelles d'absence dans le cadre d'une mobilité géographique ou fonctionnelle liée à la nouvelle organisation territoriale de l'État.

### **Engagement 8 : offrir à tout agent qui le souhaite le bénéfice d'une période d'adaptation en cas de changement d'affectation**

- Circulaire du 4 janvier 2016 relative à la période d'adaptation en cas de changement d'affectation.

### **Engagement 9 : appliquer aux agents contractuels les mesures d'accompagnement prévues pour les agents titulaires**

- Fiche relative aux agents contractuels sur les mesures d'accompagnement.

### **Engagement 10 : garantir un traitement identique des agents**

- Cadrage interministériel du 9 octobre 2015 sur la procédure d'affectation des agents dans le cadre de la réforme territoriale.
- Loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 de finances pour 2016 : instauration d'un Fonds d'accompagnement interministériel de la réforme adossé sur le programme 551 « provision relative aux rémunérations ».

### **Engagement 11 : améliorer l'accompagnement financier des mobilités**

- Décret n° 2015-1120 du 4 septembre 2015 relatif aux mesures d'accompagnement indemnitaire des réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État.
- Arrêté du 4 septembre 2015 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2015-1120 du 4 septembre 2015 relatif aux mesures d'accompagnement indemnitaire des réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État.
- Arrêté interministériel du 23 décembre 2015 relatif aux opérations ouvrant droit au bénéfice de la prime d'accompagnement de la réorganisation régionale de l'État et du complément à la mobilité du conjoint : liste des principaux services concernés.
- Instruction du 13 janvier 2015 relative aux modalités de mise en œuvre du dispositif de compensation de l'écart de cotisations de pension entre la fonction publique de l'État et les fonctions publiques territoriale et hospitalière.

- Fiche relative aux procédures de versement des indemnités instituées par le décret n° 2015-1120 du 4 septembre 2015 relatif aux mesures d'accompagnement indemnitaire des réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État.
- Circulaire conjointe DGAFP – MICORE du 17 mai 2016 rappelant les modalités retenues pour les engagements 10 et 11 de la feuille de route d'accompagnement RH de la réforme des services régionaux de l'État.
- Document « questions-réponses » sur les mesures d'accompagnement de la réforme, et notamment les mesures financières.

### **Engagement 12 : assurer un suivi particulier des cadres dont l'emploi fonctionnel est appelé à disparaître**

- Décret n° 2015-984 du 31 juillet 2015 portant diverses mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État et à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois supérieurs concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux.
- Instruction du 18 février 2016 relative à la mise en œuvre du décret n° 2015-984 du 31 juillet 2015.
- Décret n° 2015-1043 du 20 août 2015 portant mesures d'accompagnement des fonctionnaires occupant certains emplois au sein des services de l'État en région, des secrétariats généraux pour les affaires régionales et des agences régionales de santé, concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux.
- Instruction du 18 février 2016 relative à la mise en œuvre du décret n° 2015-1043 du 20 août 2015.

### **Engagement 13 : offrir à tout agent chargé d'encadrement un dispositif d'accompagnement à la conduite du changement**

- Organisation des rencontres professionnelles de l'École du management et des ressources humaines en octobre et novembre 2015.
- Création de neuf postes de conseillers « organisation du travail – conduite du changement RH » en PFRH.

## 2.3 Simplifier la gestion, moderniser les SIRH, dématérialiser les procédures

La modernisation et la sécurisation de la paie des agents publics constituent les objectifs fondamentaux du projet de l'opérateur national de paie et, à partir de 2014, du programme interministériel de modernisation « SIRH-Paie » qui en a pris la suite. Depuis 2014, le nouveau programme interministériel, qui comprend une soixantaine de projets interministériels et ministériels en cours, poursuit également des objectifs liés au développement d'outils de pilotage des politiques RH et de suivi de la masse salariale (conception d'un système d'information décisionnel), à la simplification des règles et processus de gestion des agents, ainsi qu'à l'enrichissement, à la mise en cohérence et à la convergence des systèmes d'informations relatifs aux ressources humaines (SIRH) des ministères.

La mise en œuvre de ce programme, composé d'une soixantaine de projets interministériels et ministériels, repose sur les DRH et DSI des ministères et, au niveau interministériel, sur la DGAFP et son département des études, des statistiques et des systèmes d'information, la DINSIC et sa direction de programme SIRH-Paie, le Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines en qualité d'opérateur.

### Sécuriser la paie des agents

En matière de sécurisation de l'élaboration de la paie des agents publics, la priorité du programme va à l'« intégration de la chaîne RH-Paie », soit à la rénovation du lien entre les SIRH des ministères

et la DGFiP. Il s'agit en particulier de rénover la fonction « préliquidation » dans les SIRH des ministères, afin de préparer et garantir la fiabilité de l'ensemble des données utiles au calcul de la paie, de moderniser la transmission automatisée à la DGFiP de ces éléments pour le calcul effectif et la liquidation de la paie et de faire évoluer l'application PAY de la DGFiP chargée d'effectuer cette liquidation.

Ce projet intitulé « PAYSAGE » actualisera les outils informatiques afin d'offrir une sécurité renforcée.

Ces travaux sont engagés notamment dans les solutions SIRH communes à plusieurs ministères comme HRa Suite 9 et RenoRH.

La fiabilisation de la paie repose ensuite sur la poursuite des travaux sur le « noyau RH-FPE » qui visent à clarifier, normaliser et rapprocher les règles juridiques et de gestion s'appliquant tant à la gestion des ressources humaines qu'aux règles de calcul de la paie. Cet outil, hérité du projet ONP, est constitué de l'ensemble des référentiels élémentaires permettant à chaque ministère d'assurer, *via* son SIRH, les opérations de gestion administrative, de gestion RH et de paie conformes à la réglementation en vigueur. Sa mise à jour est assurée par un travail conjoint des ministères, du CISIRH et de la DGAFP, gardienne des règles de droit et porteuse de la volonté de modernisation et de simplification en matière de RH. Les différents référentiels constitutifs du noyau sont articulés au sein d'un outil de gestion élaboré par le CISIRH : Ingres, périodiquement mis à jour. Les nomenclatures sont ainsi mieux partagées, les textes réglementaires sont expliqués pour une meilleure transcription dans les règles de calcul des SIRH. L'écriture de ces règles est aussi l'occasion d'une simplification des textes réglementaires, sous l'égide de la DGAFP.

En outre, la DGAFP participe aux travaux dirigés par la direction interministérielle du Numérique et du Système d'information et de Communication de l'État (DINSIC) du secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique avec les ministères en matière de contrôle interne et la mise en qualité des données utilisées dans les SIRH.

## Offrir de nouveaux services aux agents et simplifier la gestion

Les nouveaux outils numériques développés, notamment dans les SIRH ministériels et la dématérialisation des procédures qu'ils autorisent, sont un vecteur de modernisation, de simplification et de plus grande individualisation de la gestion des agents publics. Certains de ces outils, dont la DGAFP selon les cas soutient le développement ou participe plus directement à la conception et à la mise en œuvre, sont particulièrement structurants. Ils concernent la délivrance et la conservation du bulletin de paie (ENSAP), la gestion du dossier individuel de l'agent et la conservation de ses pièces constitutives sous format dématérialisé (DIADEM), la recherche d'emploi et d'affectation dans la fonction publique avec la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), la gestion du corps des administrateurs civils (SIGNAC).

Le projet de décret permettant la communication et la conservation sur support électronique des bulletins de paie rend possible l'ouverture prochaine de l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP). Ce dispositif permettra à chaque agent de l'État ou ancien agent d'accéder à ses bulletins de paie ou bulletins de pension dématérialisés. Ce développement rendra un double service : d'une part, offrir aux agents la garantie de stockage des documents et leur accès depuis n'importe quel support connecté à Internet, d'autre part permettre aux gestionnaires de moindres manipulations et une réduction de la charge de travail. Une expérimentation sera menée avec le ministère de la Défense (marins) et le ministère de l'Économie et des Finances à partir de la fin 2016 et sera étendue progressivement.

Le projet DIADEM (dossier individuel de l'agent dématérialisé), initié par les ministères économiques et financiers en 2010 et actuellement développé par le CISIRH, constitue une solution logicielle interministérielle permettant d'héberger de manière sécurisée les documents numériques relatifs

à la situation administrative et à la justification de la paye des agents. Les documents seront soit nativement numériques, soit des copies numériques de documents papier.

La bourse interministérielle de l'emploi public a été rénovée et agrémentée d'une nouvelle fonctionnalité permettant aux candidats de déposer leur curriculum vitae en ligne (cf. *infra*).

## 2.4 Garantir une meilleure adéquation entre les besoins des services et les compétences des agents

### Promouvoir la mobilité professionnelle

Levier d'enrichissement et de diversification du parcours professionnel pour les agents, la mobilité est aussi un vecteur d'élévation du niveau général de qualification des agents, notamment grâce au brassage d'expériences qu'elle autorise.

En 2015 et 2016, la DGAFP a entrepris des actions visant à faciliter l'exercice du droit fondamental à la mobilité professionnelle. Ces actions ont visé à développer la mobilité au niveau international, entre l'État, les collectivités locales et les hôpitaux publics, au sein de l'État entre les administrations centrales, les services déconcentrés et les opérateurs. Un objectif prioritaire consiste également à développer les passerelles permettant d'effectuer des mobilités fonctionnelles au niveau local sur un même bassin d'emplois, en particulier dans un contexte de réformes administratives. Les actions entreprises sont de plusieurs natures, visant tant à rendre plus transparentes les offres et les demandes en matière d'emploi public qu'à lever des contraintes juridiques qui brident son exercice par des agents.

Ces actions seront complétées à brève échéance dans le cadre de l'élaboration de l'habilitation prévue à l'article 83 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires de prendre par ordonnance des mesures afin : « 1° De favoriser et de valoriser l'affectation des agents publics dans des zones connaissant des difficultés particulières de recrutement ; 2° d'adapter et de moderniser les dispositions relatives aux conditions d'affectation et aux positions statutaires, afin de favoriser la mobilité des agents publics à l'intérieur de chaque fonction publique et entre les trois fonctions publiques et de contribuer à la diversification de leur parcours professionnel. »

### Assurer la transparence des offres d'emplois publics

Le ministère de la Fonction publique, s'appuyant sur la contribution active de plusieurs autres ministères, a entrepris en 2015 une transformation profonde de la bourse interministérielle de l'emploi public, site Internet sur lequel les employeurs publics peuvent publier des offres d'emplois. De fait, même si cette bourse interministérielle connaissait de bons résultats en termes de consultation (sept millions de visites annuelles et environ 2 500 postes publiés en permanence), il est apparu nécessaire de donner un nouvel élan à ce site.

En rendant plus transparentes, plus visibles et plus accessibles les différentes offres de postes vacants ou susceptibles de l'être, les chances de permettre aux recruteurs de disposer de « la bonne personne à la bonne place » sont accrues. Le vivier des candidats potentiels sur un poste ne se limite pas au seul vivier du « recruteur », mais est beaucoup plus large.

La nouvelle bourse interministérielle de l'emploi public, mise en ligne le 2 mai 2016, améliore l'ergonomie du site en le rendant plus intuitif pour les candidats et les recruteurs et de proposer une offre de services correspondante aux meilleurs standards (publication des offres d'emplois simplifiée, possibilité de candidater en ligne, possibilité de déposer un curriculum vitae dans un espace dédié...). Elle rend plus visibles les postes vacants sur le plan national, avec l'intégration des bourses régionales précédemment existantes à la bourse nationale, aboutissant à un seul support pour une meilleure lisibilité. Elle sécurise l'application d'un point de vue technique et rend accessible les offres d'emplois aux personnes en situation de handicap. Enfin, la nouvelle bourse facilite l'exploitation des données, permettant ainsi de mieux connaître le marché de l'emploi public.

Même s'il est tôt pour dresser un bilan de la mise en œuvre de la nouvelle bourse de l'emploi public, on constate qu'avec une moyenne de 80 000 visiteurs uniques par semaine, plus de 3 000 offres publiées (hors offres d'apprentissage), une CV-thèque constituée de 2 500 curriculum vitae en seulement quelques semaines, et plus de 20 000 candidatures réalisées au travers de la bourse, le nouveau site suscite l'intérêt des agents. Il évoluera dans les prochains mois en tenant compte des signalements des utilisateurs, pour encourager plus encore les employeurs publics à assurer la transparence de leurs emplois.

### Favoriser la mobilité au sein des différentes filières métier

Le développement de la mobilité au sein d'une même filière de métiers passe par des mesures réglementaires visant notamment à élargir les espaces statutaires ou à rapprocher les règles de gestion des personnels relevant de corps et cadres d'emplois différents ainsi que par des actions plus qualitatives comme l'animation RH des personnels relevant d'une même filière de métiers (GPEEC, communautés professionnelles, transparence des offres d'emplois, formations communes).

S'agissant de l'action par la réglementation, la DGAFP œuvre à l'harmonisation des dispositions statutaires en vigueur dans les trois versants de la fonction publique, notamment à l'occasion de la transposition des mesures du protocole PPCR aux différents corps de chaque versant.

Le protocole PPCR prévoit en outre la définition d'un programme de simplification statutaire propre à la fonction publique de l'État, qui pourra se traduire par des rapprochements de corps et par le développement de corps interministériels, dans le respect des identités professionnelles et des missions exercées, et après engagement d'une concertation avec les partenaires sociaux. Ce programme pourrait ainsi conduire à la création de nouveaux corps interministériels à gestion ministérielle (CIGEM).

Un bilan du fonctionnement du CIGEM des attachés d'administration a été présenté à la commission statutaire du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 13 juillet dernier et a permis de mesurer les progrès réalisés dans la convergence des pratiques de gestion, depuis la mise en œuvre de ce nouveau cadre statutaire.

Les enseignements de ce bilan permettront de faciliter la constitution de nouveaux CIGEM et de poursuivre des travaux qui ne pourront toutefois être engagés qu'après la phase de reconstruction de toutes les grilles de la fonction publique.

S'agissant des actions de politique de ressources humaines, le ministère de la Fonction publique soutient les initiatives entreprises par plusieurs directions interministérielles visant à animer et professionnaliser des filières de métiers qui transcendent largement la notion de corps et de cadres d'emplois : filière financière animée par la direction du Budget de la DGFiP ; filière achat par la direction des Achats de l'État ; filière immobilière par la direction de l'Immobilier de l'État. Dans chacun de ces cas, le développement de la mobilité est un objectif de premier rang, à côté des actions de professionnalisation, de formation et de mise en réseau des acteurs.

### Lever les freins financiers à la mobilité

Instrument de valorisation des fonctions et de reconnaissance de la manière de servir, le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), institué par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, est l'outil central de simplification du paysage indemnitaire de la fonction publique et permet d'objectiver et de rendre plus comparables les dispositifs indemnitaires de chaque département ministériel.

Le RIFSEEP instaure un mécanisme innovant, permettant d'identifier, grâce à une cartographie précise des postes, les critères professionnels attachés aux fonctions exercées, et également de valoriser l'engagement professionnel.

Ainsi, d'une part, afin de déterminer le montant de l'indemnité principale de ce régime, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), une formalisation des critères professionnels doit être préalablement réalisée pour répartir les postes au sein des différents groupes de fonctions. L'encadrement, la coordination ou la conception ; la technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification ; les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste font partie des critères retenus pour établir cette cartographie. Le montant de l'IFSE versé à l'agent pourra être modulé en tenant compte de son expérience professionnelle acquise, de sa mobilité ou être réévalué tous les quatre ans. D'autre part, en fonction de l'engagement professionnel et de la manière de servir de l'agent, un complément indemnitaire annuel, facultatif, peut lui être versé. Dans ce cadre sont évalués la valeur professionnelle de l'agent, son investissement personnel dans l'exercice de ses fonctions, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe et sa contribution au collectif de travail.

La mise en œuvre de ce nouveau dispositif a vocation à s'appliquer à toutes les catégories statutaires (A, B, C) et à toutes les filières. Le RIFSEEP constitue ainsi un des leviers majeurs pour réduire les freins à la mobilité.

La structuration en groupes de fonctions pour la détermination de l'IFSE doit en effet permettre une comparaison simple des niveaux de responsabilités et des postes, tout en étant suffisamment large pour ne pas rigidifier à l'excès la gestion du dispositif. C'est cette simplification du panorama fonctionnel qui va faciliter les comparaisons et permettre l'automatisme des équivalences, tandis que la répartition plus fine des postes au sein des groupes de fonctions sera cadrée par des directives ministérielles et interministérielles. Les mobilités devraient dès lors s'en trouver favorisées.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2016, près de 200 000 agents, relevant de plus de 90 corps et emplois, bénéficient du RIFSEEP. Pour plus de 180 corps et emplois, l'adhésion au 1<sup>er</sup> janvier 2017 est déjà actée.

Tous les départements ministériels et toutes les catégories statutaires sont concernés. De surcroît, les adhésions ont été réalisées dans une grande variété de filières : la filière administrative au premier chef (plus de 70 corps et emplois) mais également la filière médicosociale (trois corps et deux emplois), la filière technique (une dizaine de corps et emplois). On dénombre également l'adhésion de corps et d'emplois relevant de domaines professionnels plus spécifiques (affaires maritimes, inspection du travail, affaires sanitaires et sociales, permis de conduire et sécurité routière...).

Enfin, deux chantiers interministériels sont en voie d'achèvement avec la publication d'un barème applicable à certains emplois de responsabilités supérieurs tels que les chefs de service ou les sous-directeurs et d'autres propres aux différents corps d'infirmiers (catégories A et B).

### Faciliter les mobilités locales sur un même bassin d'emplois

#### ● La mise en place d'une nouvelle priorité d'affectation et de détachement

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a créé, pour les agents de l'État concernés par la suppression de leur emploi dans

le cadre d'une restructuration ou d'une réorganisation administrative, une nouvelle priorité d'affectation ou de détachement sur tout emploi vacant correspondant à leur grade et situé dans la même zone géographique.

Il s'agit de permettre à l'agent dont le poste est supprimé d'effectuer une mobilité ministérielle ou interministérielle à l'intérieur d'une zone géographique donnée, pour retrouver rapidement un emploi sans l'obliger à déménager.

Un décret en Conseil d'État doit préciser les conditions d'application de ce nouveau dispositif.

Par ce dispositif, le gouvernement montre, d'une part, son souhait d'un accompagnement exemplaire de la réforme des services régionaux de l'État, afin de trouver une solution personnalisée à tout agent dont l'emploi serait supprimé du fait de cette réorganisation territoriale et, d'autre part, sa volonté d'une gestion plus déconcentrée, voire décentralisée, des mouvements de mobilité.

### Encourager la mobilité européenne et internationale

Capacité d'adaptation au changement, prise de risque, ouverture d'esprit et culturelle, connaissances du fonctionnement d'autres administrations et de nouvelles pratiques ou encore diversification des parcours professionnels, la mobilité des agents publics en Europe et à l'international est à la fois un enjeu en matière de ressources humaines et un levier d'influence de la France au-delà de ses frontières.

Un colloque sur la « valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents publics » s'est tenu le 9 juin 2016 sous la présidence de la ministre de la Fonction publique.

Organisé sous la forme de tables rondes et de témoignages, ce colloque a été l'occasion pour les participants de bénéficier des éclairages d'agents de différents versants de la fonction publique française, mais aussi des fonctions publiques canadienne et allemande et du secteur privé.

Au titre de son expertise en matière de questions de ressources humaines et de gouvernance publique au plan international, l'OCDE a animé l'événement en tant que modérateur et facilitateur des échanges entre les intervenants, ainsi qu'avec les participants.

En effet, malgré une demande croissante d'expertise publique à l'international et de compétences internationales au sein des administrations, le constat est qu'il existe des marges de progrès pour mieux valoriser les expériences d'expatriation dans les parcours de carrière des agents.

Parmi les pistes et les propositions envisagées en conclusion du colloque, on peut citer notamment :

- intégrer la valorisation de la mobilité européenne et internationale aux travaux d'élaboration en cours, par les ministères, des plans managériaux, en vue d'une meilleure gestion des parcours où s'inscrivent ces expériences *via*, notamment, une gestion active des viviers ;
- mieux définir, pour l'administration, ce qui est attendu de la mobilité européenne ou internationale : la systématisation des lettres de mission cadrant la mobilité de l'agent est un progrès vers une meilleure définition et connaissance, par l'Administration, de la démarche et du contenu de la mobilité ;
- mieux prendre en compte, au retour des agents ayant accompli ce type de mobilité, les acquis et les compétences développées par les agents durant ces expériences, au bénéfice des administrations : adaptabilité accrue, capacité à gérer le travail en réseau...



## Une fonction publique plus stratégique

3

Connaître pour anticiper et agir **3.1**

Construire les règles de gestion de demain  
par le dialogue avec les partenaires sociaux **3.2**

S'ouvrir à l'Europe et à l'international **3.3**

Créer avec les ministères une véritable DRH de l'État **3.4**



La fonction publique doit anticiper les changements de la société et agir de manière éclairée. Elle a, à cette fin, consolidé ses outils de pilotage stratégique et prévisionnel, renforcé les échanges avec les pays européens et internationaux afin de mieux comprendre son environnement et de s'inspirer des bonnes pratiques, et poursuivi la construction des règles de gestion de demain, par le dialogue avec les partenaires sociaux.

## 3.1 Connaître pour anticiper et agir

### Renforcer les outils de pilotage stratégique

Les employeurs, les tutelles ministérielles sur les établissements publics ainsi que les acteurs interministériels (DGAFP, direction du Budget, services du Premier ministre) ont besoin d'outils leur permettant d'identifier les difficultés, frictions ou besoins sur l'emploi, les compétences et la masse salariale, plus encore dans le contexte budgétaire contraint et de mise en œuvre de la réforme territoriale.

Des travaux sont en cours pour doter les DRH ministériels et la DGAFP d'outils d'aide à la décision en matière de politique RH :

- mise à la disposition des ministères des données issues de l'infocentre des rémunérations INDIA Remu ;
- développement d'une application dénommée Vermeer mettant à la disposition des DRH des données issues des fichiers de paie, des déclarations annuelles de données sociales et des enquêtes DGAFP ;
- outil d'aide à la décision adossée au SIRH Renoirh.

Le développement du numérique est à cet égard particulièrement utile, car source de telles perspectives par exemple dans le cadre du suivi des offres d'emploi (BIEP), des données de concours (application Gréco) ou de développement en cours de réflexion de comptes rendus d'entretien professionnel dématérialisés qui pourraient, dans une optique de statistique décisionnelle, faire l'objet de rapprochement avec Vermeer et INDIA Remu. Ces réflexions sont en phase avec les travaux menés par la direction de programme SIRH-paie au sein de la DINSIC sur l'urbanisation de la zone fonctionnelle RH.

### Développer le suivi statistique au sein de l'Administration et les comparaisons avec d'autres univers professionnels

#### ● Développer les connaissances statistiques

Le partage des connaissances pour le diagnostic, le dialogue et le pilotage est une nécessité pour l'exercice de la démocratie et, en particulier dans les secteurs administrés, dont la fonction publique. Les enjeux majeurs sont de produire des données statistiques reconnues de qualité, de les comprendre, les interpréter et les analyser, afin de les mettre à disposition largement pour tous les publics. C'est en particulier la mission du système statistique public qui repose directement dans le domaine de la fonction publique sur trois services : la DGAFP, la DGCL et la DREES. L'INSEE, la DEPP et la DARES également jouent un rôle majeur dans le dispositif.

La mise en œuvre du système d'information sur les agents des services publics (SIASP) par l'Insee a permis depuis 2012 le développement en particulier à la DGAFP de nombreuses statistiques

## 3 Une fonction publique plus stratégique

sur l'emploi et les rémunérations. Des exploitations notamment pour analyser la mobilité sont en cours de développement (voir dossier dans le titre 2 du rapport) et d'autres sur les carrières salariales ont par exemple été présentées au Conseil d'orientation des retraites en mai 2016.

L'étude des conditions de travail et de santé au travail des agents de la fonction publique est maintenant rentrée dans un dispositif général récurrent de suivi statistique de l'ensemble des salariés piloté par la DARES. La fonction publique y participe de manière à en assurer une représentativité suffisante pour produire des études ciblées permettant des comparaisons entre versants et avec le secteur privé. Ce dispositif repose sur les enquêtes « Conditions de travail » (dernière menée en 2013), « Risques psychosociaux » (dernière menée sur le terrain début 2016 et dont les premiers résultats seront disponibles en 2017) et « Surveillance médicale des expositions aux risques » (SUMER, dernière menée en 2010 et prochaine sur le terrain à partir de l'automne 2016). Des travaux de recherche sur les conditions de travail et les réorganisations dans le secteur hospitalier, engagés en 2015, devraient aboutir à l'automne 2016.

Des domaines complémentaires doivent être explorés, notamment sur la mesure et la diversité de l'organisation du temps de travail. À cet égard, le rapport remis par Philippe Laurent en mai 2016 formule des recommandations qui obligeront le système statistique à des développements nouveaux. De même, un effort particulier est mis sur la collecte statistique d'informations individuelles sur les accidents du travail, pour répondre au règlement européen 349/2011 et permettre des études fines sur l'ensemble des trois versants de la fonction publique en faveur de la prévention.

De nombreuses sources administratives ont vocation à être réutilisées pour une large diffusion statistique. C'est ainsi que des travaux nouveaux dans la fonction publique sont menés sur les emplois aidés (base ASP, Dares), l'apprentissage (Base Ari@ne, Dares) et les inscriptions aux concours (notamment dans le cadre de la mission de Yannick L'Horty).

Ces statistiques et analyses doivent être partagées le plus largement et rapidement possible. À cette fin, le site Internet de la fonction publique veille à diffuser l'ensemble des résultats, études et analyses produites, accompagnés des données dans des formats réutilisables et des définitions et métadonnées, pour en permettre une meilleure compréhension et appropriation par la société civile. C'est l'objectif poursuivi par le développement de publications plus simples et ciblées comme les huit « Stat rapides », cinq « Point Stat », deux « Études, recherches et débats » publiés en 2015.

### ● Développer les comparaisons « public/privé », internationales et communautaires

Au travers des différentes instances qu'elle anime en matière de connaissance réciproque et de partage de pratiques avec le secteur privé<sup>6</sup> et sa participation à différents réseaux et groupes institutionnels au niveau de l'Union européenne et de l'OCDE<sup>7</sup>, et de travaux de recherches documentaires, la DGAFP dispose d'un matériau permettant l'identification et l'analyse de pratiques RH, notamment en termes de pratiques innovantes. Ces ressources permettent de nourrir des réflexions internes dans le cadre des réformes en cours ainsi que de réaliser des études comparatives thématiques à destination des services de la DGAFP mais également de la communauté RH interministérielle.

6 Cf. Partie II / Développer la culture managériale et rénover les leviers managériaux / Comparer les pratiques entre secteurs public et privé.

7 Cf. Partie III / S'ouvrir à l'Europe et à l'international / Conforter les « réseaux d'influence » CSDS/ EUPAN/OCDE.

## Renforcer la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

### ● Actualiser le guide méthodologique sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) est l'approche pluriannuelle de la GRH qui renforce la capacité de nos organisations à offrir dans la durée un service de qualité sur l'ensemble du territoire. Elle permet d'anticiper l'impact des réformes, d'adapter les modes de gestion des ressources humaines, d'enrichir et de valoriser les compétences des agents publics.

La DGAFP, qui poursuit le double objectif d'accompagnement individuel de chaque type d'acteur de la GPRH et de coordination des actions interministérielles en la matière, a donné une nouvelle impulsion à cette démarche en procédant à la refonte du « *guide méthodologique sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État* ».

Ce nouveau guide<sup>8</sup>, qui vise à répondre au besoin de professionnalisation des acteurs de la GPRH, propose également une nouvelle approche de la démarche : il l'inscrit tout d'abord dans une logique de responsabilisation des décideurs publics, à qui la GPRH est présentée comme « *une démarche de prévention des risques* » encourus, tant par les services que par les agents, si aucune gestion prévisionnelle des ressources humaines n'est conduite. Il propose également de nouveaux outils méthodologiques à caractère opérationnel, offrant une vision partagée des processus mis en œuvre à chaque étape de la constitution d'un plan de GPRH : les « *cartographies du processus de GPRH par étape* ». Il préconise enfin d'adopter une vision dynamique de la GPRH, au moyen d'illustrations du principe d'« *amélioration continue de la démarche* ».

La nouvelle édition du guide a fait l'objet d'une présentation à la communauté nationale des acteurs de la GPRH dans les services de l'État, à l'occasion de la troisième édition de la Journée interministérielle sur la gestion prévisionnelle des emplois des effectifs et des compétences (GPEEC), en décembre 2015.

### ● Actualiser le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)

Afin de donner une nouvelle dimension au volet « gestion prévisionnelle des compétences », gage d'une approche plus qualitative de la GPRH, le ministère de la Fonction publique a lancé cette année le projet d'actualisation du Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), répondant ainsi à un besoin identifié par les ministères et s'inscrivant dans le rythme d'actualisation quinquennal, désormais traditionnel, de ce document.

Ce chantier, qui aboutira à la publication, d'ici la fin de l'année 2016, de la troisième édition du RIME, mobilise une équipe-projet dédiée au sein de la DGAFP, ainsi que des représentants des différents ministères – chefs de file et autres praticiens de chacun des 25 domaines fonctionnels identifiés.

L'actualisation du RIME consiste en un travail de réflexion et de rédaction conduisant à revisiter la liste et la formulation de l'ensemble des domaines fonctionnels et des 261 fiches d'emplois-référence, pour lesquels sont proposées des modifications, suppressions ou créations. Il est d'ores et déjà prévu que l'ensemble des fiches d'emplois-référence fassent, à l'avenir, référence aux « compétences managériales » éventuellement requises, ainsi que l'objet d'une féminisation de leur intitulé.

En termes de méthode, outre la production des groupes de travail qui sont constitués par le domaine fonctionnel du RIME, un des principes retenus consiste à prendre en compte les travaux des groupes de travail ministériels ou interministériels déjà en cours, concernant des filières

8 [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_ouils\\_de\\_la\\_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ouils_de_la_GRH/GPRH-guides-pratiques-2016.pdf)

## 3 Une fonction publique plus stratégique

métiers spécifiques : métiers du numérique, du domaine financier, de la relation à l'utilisateur ou des achats.

Pour faire suite à cette actualisation du RIME, il est envisagé de rénover la base de données du Dictionnaire interministériel des compétences (DiCo) existante, en vue d'élaborer un outil de gestion des compétences, qui prendra la forme d'une interface dématérialisée permettant la mise en correspondance des emplois-références interministériels, des emplois-types ministériels, des emplois des deux autres versants de la fonction publique, ainsi que des compétences associées. Cet outil sera utile tant à l'agent en recherche de poste qu'aux recruteurs qui, après avoir sélectionné les compétences détenues, ou recherchées, pourront consulter les fiches emploi-référence du RIME qui y font appel, ce qui devrait contribuer à la meilleure adéquation des ressources en compétences aux besoins des services.

### 3.2 Construire les règles de gestion de demain par le dialogue avec les partenaires sociaux

Conformément à ses missions, la DGAFP a animé un dialogue social intense, avec plus de 70 réunions organisées au second semestre 2015 et au premier semestre 2016, visant à concerter avec les représentants du personnel les mesures d'évolution de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Ces concertations sont comprises, depuis 2012, dans un agenda social annuel qui fixe les grandes thématiques sur lesquelles le dialogue sera plus particulièrement focalisé.

Présenté lors du Conseil commun de la fonction publique du 23 mars, l'agenda social 2016 comprend quatre grandes thématiques.

#### Renforcer l'exemplarité de la fonction publique

Cette rubrique traite des thématiques de diversité (ouverture des recrutements de la fonction publique à la diversité), d'égalité professionnelle (bilan de l'accord du 8 mars 2013) ou encore de déontologie (mise en œuvre de la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie). Dans ce cadre seront étudiées les mesures ayant fait l'objet d'une concertation et d'un consensus lors de la concertation « Qualité du dialogue social », qui s'est déroulée durant toute l'année 2015, et ayant été traduites au niveau législatif dans la loi du 20 avril 2016. Ces mesures, reprises dans les décrets d'application de cette loi, font l'objet de consultations devant les instances de dialogue social concernées tout au long de l'année 2016 et portent notamment sur :

- la représentation équilibrée dans les instances supérieures et la réforme du collège employeur du Conseil commun de la fonction publique ;
- la présentation de listes équilibrées pour les prochaines élections professionnelles ;
- le congé de formation syndicale des membres de CHSCT ;
- la carrière des représentants syndicaux.

## Améliorer les conditions de vie au travail

Ce thème est essentiellement dédié à la poursuite de la concertation débutée le 4 juin 2015 sur la santé et la sécurité au travail. En effet, cinq ans après la signature de l'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail, il semblait opportun de réfléchir à la mise en œuvre, dans la fonction publique, de la réforme relative à la prévention et à la prise en compte de la pénibilité, mais également d'améliorer les dispositifs de santé sécurité au travail afin d'en renforcer l'efficacité. Durant l'année 2015, les sujets suivants ont fait l'objet de concertation avec les organisations syndicales : acteurs et instances de prévention, reclassement, inaptitude, instances médicales et présomption d'imputabilité et risques professionnels. En juin 2016, un groupe de travail sur la prise en compte et la prévention de la pénibilité dans la fonction publique, au cours duquel un rapport des inspections générales IGA/IGAS a été présenté, a clos cette première séquence de concertation.

Au mois de juin et de juillet 2016, les suites de la concertation ont été présentées aux organisations syndicales. Au vu du calendrier contraint, l'objectif de la concertation a été réorienté vers la valorisation des travaux et la rédaction d'un plan fixant les objectifs pluriannuels en la matière pour l'automne 2016. Les thématiques retenues sont les suivantes : le pilotage de la politique de prévention, la médecine de prévention, la prévention et la prise en compte de la pénibilité, le reclassement des agents déclarés inaptes pour raisons de santé et les instances médicales.

## Développer les compétences et construire des parcours professionnels

Ce thème n'existait pas en tant que tel dans l'agenda social 2015. Néanmoins, le gouvernement a souhaité effectuer un diagnostic sur l'ensemble des dispositifs qui contribuent au développement des compétences des agents publics ainsi qu'à la construction de leurs parcours professionnels dans un contexte où les enjeux d'identification, de développement et de reconnaissance des talents dans la fonction publique n'ont jamais été aussi prégnants.

Lancé par la ministre de la Fonction publique le 12 avril 2016, le premier cycle de discussions, portant sur la formation continue, a permis de dresser un bilan des outils de la réforme de 2007 (droit individuel à la formation notamment) et d'échanger sur les modalités de mise en œuvre du compte personnel de formation dans la fonction publique.

La concertation se poursuit jusqu'à la fin 2016, avec deux cycles complémentaires portant sur le recrutement et les parcours professionnels et du projet d'ordonnance relative au compte personnel de formation dans la fonction publique, en application de l'habilitation prévue par la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

## Mettre en œuvre le protocole « parcours professionnels, carrières et rémunérations »

Les sujets liés à la mise en œuvre du Protocole « parcours professionnels, carrières et rémunérations » (PPCR)<sup>9</sup>, notamment la négociation salariale du 17 mars 2016, la concertation sur les revalorisations de grilles ou encore le sujet du déroulement de carrière sur deux grades ont occupé une place importante dans l'agenda social 2016. Compte tenu de son objet, le protocole a nécessité, dans le respect des spécificités des versants et des métiers, un pilotage très serré et la mise en œuvre d'un dialogue social interministériel sur des sujets marquants comme le rendez-vous salarial du 17 mars 2016, mais aussi la mobilisation, après des phases d'examen communes, de chaque versant de la fonction publique *via* ses conseils supérieurs sur les textes d'application des revalorisations.

9 Cf. Partie I-I / Offrir aux agents des parcours de carrière plus dynamiques et diversifiés, mieux reconnaître leur valeur.

## 3 Une fonction publique plus stratégique

Revalorisations publiées ou ayant fait l'objet d'un examen devant les instances depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016

Calendrier de présentation aux CSFP	CSFPH/CSFPT et CSFPE réunis les 28/01, 03/02 et 09/02	Passage au CSFPE 4 mai Publication juillet			CSFPT du 6 juillet
Corps/cadres d'emplois	Agents de cat B et A paramédicaux et sociaux 3 versants	Agents de cat C État	Attachés État	Mesure dite « primes/poins »	- Agents de cat C FPT - Agents de maîtrise
Nombre d'agents concernés	770 000	230 000	31 500	tous	+ de 900 000
Décrets	Décrets de 11, 12 et 19 mai	En cours d'examen par le conseil d'État	Décret du 1 <sup>er</sup> juillet 2016	Décret du 11 mai 2016	A venir

Au côté de ces grandes concertations, d'autres sujets ont fait l'objet d'une concertation spécifique avec les organisations syndicales, parmi lesquels celui de la nouvelle organisation territoriale de l'État.

Les problématiques RH ont, pour la première fois s'agissant d'une réforme de cette ampleur, été prises en compte dès la conception de la réforme et non pas comme une conséquence de cette réforme. Les échanges avec les organisations syndicales, débutés dès la décision de réforme, ont conduit à une feuille de route partagée comportant 13 engagements précis.

### 3.3 S'ouvrir à l'Europe et à l'international

#### Conforter les réseaux

La DGAFP assure la représentation de l'Administration française au sein de réseaux institutionnalisés et de structures spécifiques au sein de l'Union européenne, ainsi qu'auprès de l'OCDE.

Au niveau européen, il s'agit des trois instances suivantes :

- **Le Réseau européen des administrations publiques (EUPAN – European Public Administration Network)**

La présidence du réseau EUPAN est assurée par le pays en charge de la présidence tournante du Conseil de l'UE, la Slovaquie du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2016, puis Malte de janvier à juillet 2017. Ce réseau a engagé en 2015 un travail de réflexion pour renforcer son action.

- **Le Comité sectoriel de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux (CSDS), placé auprès de la Commission européenne**

La France a été à l'initiative de la création du comité en décembre 2010 et en assure depuis la vice-présidence avec la République tchèque et la Belgique, au côté de l'Italie présidente. Cette instance a franchi une étape importante en 2015 en adoptant, au terme d'une négociation complexe et sensible, un projet d'accord sur les droits à l'information et à la concertation pour les représentants des personnels des administrations centrales des États membres de l'UE. Signé en décembre 2015, ce texte a été transmis à la Commission européenne en janvier 2016 en vue de sa transposition en directive européenne.

Deux projets structureront l'actualité 2016-2017 pour le CSDS :

- le suivi des travaux liés à la transposition de l'accord sur les droits à l'information et à la concertation des représentants des personnels (cf. *supra*) ;

- l'accompagnement du projet portant sur « Bien-être et Santé & Sécurité dans les administrations centrales : la lutte contre les risques psychosociaux au travail », financé à la demande du CSDS par la Commission européenne. Le projet, qui s'étend de novembre 2015 à mai 2017, a pour objectif de procéder à une analyse en profondeur des nouveaux défis autour des risques psychosociaux et de fournir des lignes directrices communes pour améliorer la prévention et le déploiement de la chaîne de responsabilité dans les États membres. Des défis émergents, tels que l'utilisation des nouvelles technologies et l'exposition croissante à la violence des usagers des services publics, seront au cœur du projet. Ce projet donnera lieu à l'organisation de deux conférences régionales d'ici fin 2016 (Vilnius et Madrid) et une conférence finale au premier semestre 2017 à Berlin.

- **Le réseau Emploi public et Management au sein du Comité pour la gouvernance publique (CGP) de l'OCDE**

Ce réseau facilite l'identification de nouvelles tendances dans le management public et la diffusion de bonnes pratiques, tout en développant des outils d'analyse. En 2015 et 2016, la DGAFP a été ainsi étroitement associée aux travaux de révision d'une recommandation de l'OCDE adoptée en 1998, visant à promouvoir les comportements éthiques dans le secteur public.

## Développer les échanges de fonctionnaires

Depuis 2012, la France participe au programme d'échanges de fonctionnaires Bellevue, qui permet à une douzaine de fonctionnaires de bénéficier chaque année d'une expérience professionnelle dans l'administration de l'un des dix États du dispositif. Le financement de ce programme repose sur la fondation privée allemande Robert-Bosch.

D'ici à 2017, la France aura ainsi accueilli 13 fonctionnaires (espagnols, grecs, irlandais, italiens, polonais et portugais) et permis à dix fonctionnaires français de bénéficier de ce cycle d'échange.

À partir de 2017, en raison d'un changement de stratégie interne, la fondation Bosch va cesser le financement du programme Bellevue. Afin d'assurer la pérennité d'un programme dont le succès a été grandissant depuis sa création, le ministre de la Fonction publique et son homologue allemand ont sollicité leurs homologues des dix pays participant au programme ainsi que la Commission européenne pour définir un nouveau mode de fonctionnement.

Le ministère de la Fonction publique a également initié, depuis 2012, le Cycle international des IRA (CiIRA). À partir d'un dispositif de sélection commun aux cycles internationaux de l'ENA, ce cursus d'une durée de huit mois permet l'acquisition des compétences managériales nécessaires à l'exercice des fonctions de cadre ainsi que l'appropriation de la culture du service public et des pratiques de l'administration publique. Les auditeurs étrangers, qui ont déjà une expérience en matière d'encadrement, sont intégrés à la promotion en cours, de septembre à fin avril. Ils

### 3 Une fonction publique plus stratégique

bénéficient ainsi d'un stage en administration et sont soumis à des épreuves et travaux communs avec les élèves-attachés.

Depuis le lancement du dispositif, 30 auditeurs ont ainsi été accueillis au sein des IRA de Bastia, Lyon et Metz. La promotion 2016-2017 comptera 13 nouveaux lauréats qui suivront leur scolarité au sein des IRA de Lyon ou Metz. Un réseau d'anciens élèves se structure autour des outils des réseaux sociaux et permet de disposer de contacts privilégiés dans plusieurs pays, en particulier sur le continent africain.

#### Soutenir les réformes de gouvernance dans les pays partenaires

L'enjeu pour le ministère de la Fonction publique est d'assurer le pilotage et la coordination des actions conduites sur le champ de la fonction publique, et plus largement sur celui de la gouvernance et de la réforme de l'État, avec ses partenaires privilégiés, notamment l'ENA, les IRA, Expertise France, le MAEDI, la DGCL, le CNFPT et le SGMAP.

L'offre d'expertise proposée par la DGAFP vise à développer, renforcer ou réformer des structures ou procédures existantes en matière de fonction publique, à renforcer les capacités en gestion des ressources humaines, mais peut également prendre la forme d'un appui pour la refonte globale de l'appareil administratif et de la fonction publique s'agissant, notamment de pays en sortie de crise.

Les actions de coopération résultant de cette offre d'expertise s'organisent, notamment au travers de la conclusion d'accords bilatéraux et permettent, au travers d'un programme de travail construit avec le pays partenaire, de structurer les relations avec ce pays.

Le ministère de la Fonction publique entretient ainsi des relations de coopération en application d'accords avec 16 pays, dont quatre accords de coopération signés en 2015 (Albanie, Inde, Mexique, Turquie). Par ailleurs, quatre accords auront été renouvelés en 2016 (Algérie, Ukraine, Tunisie, Vietnam). Dans ce cadre, le ministère de la Fonction publique a accueilli, en 2015-2016, 408 fonctionnaires étrangers lors de visites d'études et ses agents ont accompli 16 missions d'expertise.

L'année 2016 est également marquée par l'organisation à Paris, du 12 au 14 octobre, de la conférence marquant les dix ans d'existence du réseau GIFT-MENA.

Le réseau GIFT-MENA (Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa) est un consortium d'écoles et instituts spécialisés dans la formation des fonctionnaires et agents publics de la région du Proche- et Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Cette conférence s'inscrit au cœur de l'actualité régionale et internationale en proposant une plateforme de dialogue et de réflexion autour des défis et enjeux inédits de gouvernance, fragilité et développement durable auxquels font face la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN) et ses voisins autour du pourtour méditerranéen.

En pilotant l'organisation de cette grande manifestation, le ministère de la Fonction publique confirme son soutien à ce réseau exemplaire de coopération sud-sud en matière de fonction publique et l'appuie dans la construction de son avenir.

#### Accompagner les pays en préadhésion à l'Union européenne

En complément des actions de coopération bilatérales, qui doivent avoir un effet levier, le ministère de la Fonction publique est également engagé dans des actions de coopération multilatérale, c'est-à-dire financées par des bailleurs internationaux (en particulier l'Union européenne). Il apporte ainsi en particulier son expertise auprès des pays engagés dans un processus de préadhésion à l'Union européenne ou éligibles à la politique de voisinage de l'Union européenne. Ces actions sont conduites dans le cadre de visites d'études ou de missions d'expertise appelées TAIEX

(Technical Assistance and Information Exchange) ou des appels d'offres et jumelages remportés par l'ENA ou l'opérateur de coopération technique, Expertise France. En 2015, le ministère de la Fonction publique a ainsi organisé trois actions sous forme de TAIEX avec la Macédoine, le Maroc et la Tunisie et a participé à un séminaire organisé par l'ENA en Serbie. En 2016, une action sous forme de TAIEX a été mise en œuvre à destination du Monténégro et deux missions d'expertise seront conduites en Albanie dans le cadre du jumelage piloté par l'ENA.

L'ensemble de ces activités s'inscrit dans l'objectif fixé par l'Union européenne de renforcement de capacités des administrations publiques dans les pays en préadhésion et de la zone de voisinage de l'UE.

## 3.4 Créer avec les ministères une véritable DRH de l'État

### ● Un mandat du Premier ministre

Le 2 novembre 2015, le Premier ministre a annoncé devant l'ensemble des secrétaires généraux ministériels et des directeurs d'administration centrale, la présentation d'un « plan de modernisation des ressources humaines de l'État d'ici mi-2016 » afin notamment de le doter d'une « véritable » direction des ressources humaines (DRH).

Le 15 décembre 2015, le Premier ministre et la ministre en charge de la Fonction publique ont confié une lettre de mission au directeur général de l'Administration et de la Fonction publique fixant notamment pour objectif prioritaire la construction d'une stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines.

Les travaux effectués visent à rénover la gouvernance interministérielle des politiques de ressources humaines.

### ● La coconstruction entre la DGAFP et les DRH ministérielles de la stratégie interministérielle et pluriannuelle de modernisation des ressources humaines

Par lettre datée du 18 janvier 2016, la ministre en charge de la Fonction publique a lancé les travaux de construction de la stratégie de modernisation des ressources humaines, qui doivent donner lieu à une validation en Conseil des ministres.

Ainsi, chaque ministère a travaillé sur une stratégie RH ministérielle portant sur ses principales priorités en matière de ressources humaines, au regard de la situation de ses effectifs et de sa masse salariale et de ses travaux de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences mettant, en particulier sur les points suivants :

- les projets de réorganisation ou de transformation ayant un fort impact RH ;
- les projets de réforme de la gestion des ressources humaines (développement de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, rationalisation et simplification des processus RH, rénovation des systèmes d'information...);
- la rénovation de la politique salariale, des carrières et des rémunérations (notamment par le déploiement du RIFSEEP) ;
- le développement de la culture managériale : rénovation de l'évaluation des cadres, gestion de viviers, développement de pratiques managériales innovantes, formations prenant en compte la qualité de vie au travail des équipes ;

## 3 Une fonction publique plus stratégique

- le développement des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels (évolution des dispositifs de formation, meilleur accompagnement des parcours professionnels et des mobilités, gestion prévisionnelle des compétences...);
- la prise en compte des objectifs de diversité et d'égalité professionnelle (notamment en matière de recrutement et d'accès aux postes à responsabilité);
- la prise en compte des nouvelles organisations du travail, issues notamment de l'usage du numérique ou des réorganisations territoriales.

Au printemps 2016, la DGAFP a organisé des réunions bilatérales avec chacune des DRH ministérielles afin de coconstruire un premier document de stratégie pluriannuelle de modernisation des politiques de ressources humaines qui devra articuler les problématiques générales et sectorielles, nationales et territoriales, et être ensuite décliné et adapté dans les ministères et leurs établissements publics.

- **Le renforcement de la fonction RH ministérielle, au travers notamment de la rédaction d'un décret définissant les missions et le positionnement des DRH ministériels**

Afin de faciliter son portage politique et de lui conférer une meilleure visibilité, un décret est en cours d'élaboration : son objet serait à la fois de préciser les missions et le rôle de la DGAFP (renforcement de la fonction RH interministérielle) et celui des directeurs des ressources humaines ministériels (renforcement de la fonction RH ministérielle).

**ANNEXE**



### Synthèse sur la production normative de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique en 2015

La direction générale de l'Administration et de la Fonction publique a produit ou co-instruit 531 textes (hors mesures individuelles, circulaires et arrêtés de ratios promus-promouvables) qui ont fait l'objet d'une publication au *Journal officiel* au cours de l'année 2015, soit une augmentation de 3 % par rapport à 2014.

Ces éléments statistiques portent sur :

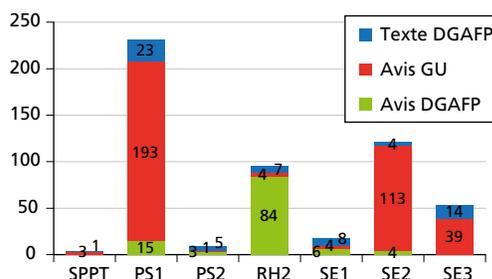
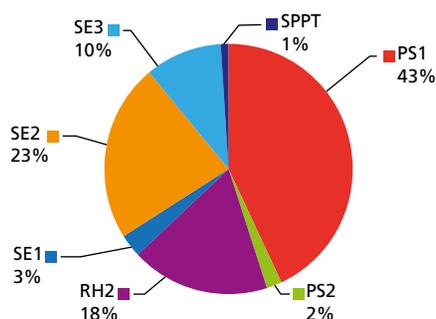
- la production normative de la DGAFP (textes portés par la DGAFP) ;
- son intervention au titre de la procédure dite du guichet unique ;
- son intervention au titre de la procédure dite de l'avis DGAFP.

Cette production normative se répartit comme suit :

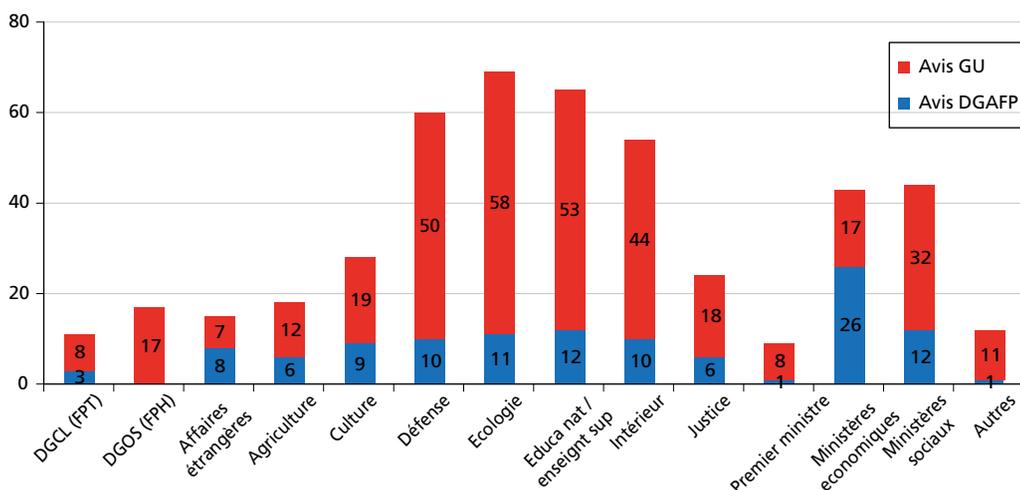
- par type de texte :

16 % de décrets en Conseil d'État, 21 % de décrets simples et 63 % d'arrêtés ;

- par domaine :



- par périmètre ministériel :



Autres : Conseil d'État, Cour des comptes.

Écologie : comprend les textes de la DGAC.

### Liste des textes de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique publiés au JO en 2015

#### Liste des décrets en Conseil d'État publiés en 2015

- Décret n° 2015-103 du 2 février 2015 portant application des articles 162 et 163 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012
- Décret n° 2015-580 du 28 mai 2015 permettant à un agent public civil le don de jours de repos à un autre agent public parent d'un enfant gravement malade
- Décret n° 2015-640 du 8 juin 2015 relatif au remboursement des cotisations de retraite versées par des fonctionnaires, des magistrats ou des militaires détachés dans une administration ou un organisme implanté sur le territoire d'un État étranger ou auprès d'un organisme international
- Décret n° 2015-915 du 24 juillet 2015 modifiant le décret n° 2012-148 du 30 janvier 2012 relatif au Conseil commun de la fonction publique
- Décret n° 2015-932 du 29 juillet 2015 relatif au mandat des membres des commissions administratives paritaires et à des règles relatives aux réunions conjointes de certaines instances consultatives de la fonction publique de l'État
- Décret n° 2015-984 du 31 juillet 2015 portant diverses mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État et à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois supérieurs concernés par la nouvelle organisation des services
- Décret n° 2015-983 du 31 juillet 2015 modifiant le décret n° 99-945 du 16 novembre 1999 portant statut particulier du corps des administrateurs civils
- Décret n° 2015-1043 du 20 août 2015 portant mesures d'accompagnement des fonctionnaires occupant certains emplois au sein des services de l'État en région, des secrétariats généraux pour les affaires régionales et des agences régionales de santé, concerné
- Décret n° 2015-1154 du 16 septembre 2015 modifiant l'annexe du décret n° 84-38 du 18 janvier 1984 fixant la liste des établissements publics de l'État à caractère administratif prévue au 2° de l'article 3 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984
- Décret n° 2015-1179 du 24 septembre 2015 modifiant le décret n° 2012-1098 du 28 septembre 2012 portant statut particulier du corps interministériel des assistants de service social des administrations de l'État
- Décret n° 2015-1228 du 2 octobre 2015 modifiant le décret n° 2010-676 du 21 juin 2010 instituant une prise en charge partielle du prix des titres d'abonnement correspondant aux déplacements effectués par les agents publics entre leur résidence habituelle
- Décret n° 2015-1427 du 5 novembre 2015 portant modification du décret n° 95-681 du 9 mai 1995 fixant les conditions d'inscription des candidats aux concours d'accès à la fonction publique de l'État par voie électronique et son extension à la fonction publique
- Décret n° 2015-1439 du 6 novembre 2015 modifiant le décret n° 2008-15 du 4 janvier 2008 relatif à la mobilité et au détachement des fonctionnaires des corps recrutés par la voie de l'École nationale d'administration
- Décret n° 2015-1449 du 9 novembre 2015 relatif aux conditions d'accès et aux formations à l'École nationale d'administration
- Décret n° 2015-1583 du 3 décembre 2015 relatif à la procédure de dérogation permettant aux jeunes âgés d'au moins 15 ans et de moins de 18 ans en situation de formation professionnelle dans la fonction publique de l'État d'effectuer des travaux

- Décret n° 2015-1784 du 28 décembre 2015 relatif à l'intégration des membres du corps des attachés d'administration de l'aviation civile dans le corps interministériel des attachés d'administration de l'État

### *Liste des décrets simples publiés en 2015*

- Décret n° 2015-54 du 23 janvier 2015 modifiant le décret n° 2008-539 du 6 juin 2008 relatif à l'instauration d'une indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat
- Décret n° 2015-567 du 20 mai 2015 relatif aux modalités du suivi médical postprofessionnel des agents de l'État exposés à une substance cancérigène, mutagène ou toxique pour la reproduction
- Décret n° 2015-491 du 28 avril 2015 modifiant le décret n° 2002-1247 du 4 octobre 2002 relatif à l'indemnité représentative de sujétions spéciales et de travaux supplémentaires attribuée aux conducteurs automobiles et chefs de garage
- Décret n° 2015-492 du 29 avril 2015 portant abrogation de l'indemnité exceptionnelle allouée à certains fonctionnaires civils, aux militaires à solde mensuelle ainsi qu'aux magistrats de l'ordre judiciaire prévue par le décret n° 97-215 du 10 mars 1997 et création d'une indemnité dégressive
- Décret n° 2015-661 du 10 juin 2015 modifiant le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État
- Décret n° 2015-985 du 31 juillet 2015 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 afférents à plusieurs corps de fonctionnaires
- Décret n° 2015-1120 du 4 septembre 2015 relatif aux mesures d'accompagnement indemnitaire des réorganisations de services liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État
- Décret n° 2015-1221 du 1<sup>er</sup> octobre 2015 relatif à la nouvelle bonification indiciaire attribuée aux fonctionnaires de l'État au titre de la mise en œuvre de la politique de la ville à la suite de la création des quartiers prioritaires de la politique de la ville
- Décret n° 2015-1555 du 27 novembre 2015 modifiant le décret n° 2002-1247 du 4 octobre 2002 relatif à l'indemnité représentative de sujétions spéciales et de travaux supplémentaires attribuée aux conducteurs automobiles et chefs de garage
- Décret n° 2015-1814 du 28 décembre 2015 modifiant le décret n° 2012-920 du 27 juillet 2012 relatif à l'introduction d'une aide au maintien à domicile pour les retraités de l'État

### *Liste des arrêtés interministériels publiés en 2015*

- Arrêté du 23 janvier 2015 fixant le montant de l'indemnité allouée au président de la Commission de recours du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- Arrêté du 23 janvier 2015 fixant les montants et les conditions d'attribution des indemnités susceptibles d'être allouées aux rapporteurs auprès de la Commission de recours du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État
- Arrêté du 4 février 2015 fixant au titre de l'année 2015 les éléments à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité dite de garantie individuelle du pouvoir d'achat
- Arrêté du 20 février 2015 portant répartition de décharges de service à caractère interministériel entre les organisations syndicales de fonctionnaires représentées au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État

## ANNEXE

- Arrêté du 19 mars 2015 pris pour l'application aux corps des secrétaires administratifs des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 19 mars 2015 pris pour l'application à certains corps d'inspection des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 28 avril 2015 pris pour l'application aux corps d'adjoints techniques des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 4 mai 2015 modifiant l'arrêté du 10 avril 2012 relatif à l'organisation de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique
- Arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps interministériel des attachés d'administration de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps des assistants de service social des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 3 juin 2015 pris pour l'application au corps des conseillers techniques de service social des administrations de l'État ainsi qu'à l'emploi de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'État des dispositions du décret n° 2014-513
- Arrêté du 10 juin 2015 modifiant l'arrêté du 2 août 2010 relatif aux conditions d'aptitude physique particulières pour l'accès aux emplois de certains corps de fonctionnaires
- Arrêté du 29 juin 2015 pris pour l'application au corps des administrateurs civils des dispositions du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement
- Arrêté du 24 juillet 2015 fixant le montant des crédits de temps syndical accordés aux organisations syndicales représentatives de la fonction publique
- Arrêté du 27 août 2015 pris en application de l'article 5 du décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique
- Arrêté du 4 septembre 2015 pris pour l'application des dispositions du décret n° 2015-1120 du 4 septembre 2015 relatif aux mesures d'accompagnement indemnitaire des réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État
- Arrêté du 2 décembre 2015 modifiant l'arrêté du 24 décembre 2014 fixant la liste des fonctions particulières aux administrations employant des architectes et urbanistes de l'État en application de l'article 14-1 du décret n° 2004-474 du 2 juin 2004 portant statut du corps des architectes et urbanistes de l'État
- Arrêté du 15 décembre 2015 RIFSEEP modifiant divers arrêtés relatifs au régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Emplois fonctionnels [cat. A type et C])

- Arrêté du 22 décembre 2015 pris pour l'application de l'article 4-1 du décret n° 2006-21 du 6 janvier 2006 relatif à l'action sociale au bénéfice des personnels de l'État
- Arrêté du 23 décembre 2015 relatif aux opérations ouvrant droit au bénéfice de la prime d'accompagnement de la réorganisation régionale de l'État et du complément à la mobilité du conjoint
- Arrêté du 24 décembre 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des chefs de service et des sous-directeurs des administrations de l'État

### *Liste des arrêtés ministériels publiés en 2015*

- Arrêté du 16 février 2015 fixant le montant de la subvention versée aux organisations syndicales représentatives de fonctionnaires de l'État
- Arrêté du 2 avril 2015 modifiant l'arrêté du 10 juin 1982 modifié relatif aux programmes et nature des épreuves des concours et examens portant sur le traitement de l'information
- Arrêté du 23 juin 2015 fixant la liste des thèmes des épreuves d'admissibilité de composition du concours externe, de l'épreuve de note administrative du concours interne et de l'épreuve de note de synthèse du troisième concours d'accès aux instituts régionaux d'administration
- Arrêté du 4 août 2015 relatif à l'entretien professionnel annuel des administrateurs civils
- Arrêté du 3 décembre 2015 fixant l'organisation et le fonctionnement du cycle d'intégration des officiers dans le corps des administrateurs civils
- Arrêté du 4 décembre 2015 portant approbation du règlement intérieur de l'École nationale d'administration
- Arrêté du 16 décembre 2015 relatif à la discipline des concours d'entrée à l'ENA et des épreuves d'accès aux cycles préparatoires au concours interne et au troisième concours
- Arrêté du 24 décembre 2015 fixant le rattachement des sections régionales du comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État aux préfets de région pour l'année 2016
- Arrêté du 16 décembre 2015 relatif à la discipline des concours d'entrée à l'ENA et des épreuves d'accès aux cycles préparatoires au concours interne et au troisième concours
- Arrêté du 16 décembre 2015 fixant la nature, la durée et les coefficients des épreuves d'accès aux cycles préparatoires au concours interne et au troisième concours d'entrée à l'ENA
- Arrêté du 24 décembre 2015 fixant le rattachement des sections régionales du Comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État aux préfets de région pour l'année 2016