

TITRE 1

Politiques et pratiques de ressources humaines

Une fonction publique plus efficace
grâce à des politiques de ressources
humaines renforcées 1

Agir pour une fonction publique exemplaire,
socialement responsable et incarnant
les valeurs du service public 2

Construire une fonction ressources humaines
de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive
et plus efficace pour accompagner
les transformations de l'action publique 3

Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

1

Un recrutement davantage ouvert
à l'ensemble des talents de la société française **1.1**

Développer les compétences des agents
pour mieux répondre aux évolutions du service public
et des métiers de la fonction publique **1.2**

Développer la mobilité des agents publics
et proposer un accompagnement plus individualisé
des projets professionnels **1.3**

Adapter les carrières et les rémunérations
des agents publics **1.4**

Mieux former les cadres et promouvoir
la culture managériale au service
de l'efficacité collective **1.5**

1.1 Un recrutement davantage ouvert à l'ensemble des talents de la société française

Les classes préparatoires intégrées (CPI) : un dispositif qui a prouvé son efficacité

Les 27 classes préparatoires intégrées (CPI) adossées à 25 écoles de service public accompagnent près de 600 étudiants et demandeurs d'emploi dans la préparation des concours de la fonction publique de catégorie B et A.

Les candidats sont sélectionnés sur critères sociaux tels que les conditions de ressources et l'origine géographique (issus des quartiers de la politique de la ville ou de zones de revitalisation rurale), ainsi que sur leur motivation à rejoindre le service public.

Une aide financière, l'allocation pour la diversité dans la fonction publique d'un montant de 2 000 euros annuel peut être attribuée, sous conditions, aux élèves des CPI. En outre, certaines écoles proposent une prise en charge de la restauration et de l'hébergement.

Tout au long de leur scolarité en CPI, les élèves bénéficient d'un accompagnement personnalisé et de conditions d'enseignement privilégiées : classes à effectif réduit, soutien pédagogique renforcé combinant référents pédagogiques et tutorat individuel, organisation d'examens blancs et, selon les écoles, stages de découverte ou périodes d'immersion dans les administrations ainsi que des rencontres avec d'anciens élèves.

18 CPI préparent aux concours de catégorie A et 9 aux concours de catégorie B. Les écoles préparent en majorité aux concours de la fonction publique de l'État. Cependant, l'EHESP prépare aux concours de la fonction publique hospitalière.

Le très bon taux de réussite des élèves des CPI de la promotion 2015-2016 (57 %) démontre l'utilité et l'efficacité de ce dispositif de préparation aux concours permettant à des candidats plus éloignés de la fonction publique d'y accéder. Les CPI participent ainsi au déploiement de la politique de diversité dans la fonction publique qui a notamment permis l'ouverture d'antennes d'écoles déjà engagées dans le dispositif (antenne de l'IRA de Nantes à Brest et à Limoges par exemple) à des territoires jusqu'alors non couverts.

La loi relative à l'égalité et à la citoyenneté de janvier 2017 participe à la rénovation des modes de recrutement dans la fonction publique

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté comporte des avancées qui favorisent l'élargissement des viviers de recrutement à d'autres profils (1), renforcent l'information sur les métiers et voies d'accès à la fonction publique des jeunes (2) et enfin, permettent de mieux évaluer et connaître la diversité au sein de la fonction publique (3).

1. – Des procédures de recrutement plus ouvertes à la diversité des profils

La rénovation par la loi du 27 janvier 2017 des modes de recrutement afin d'élargir les profils des candidats à l'accès à la fonction publique fait suite aux préconisations du rapport remis au Premier ministre par Olivier Rousselle en février 2017, intitulé *Les écoles de service public et la diversité*.

Tout d'abord, le troisième concours, accessible aux candidats qui peuvent faire valoir une expérience professionnelle quelle qu'en soit la nature notamment dans le secteur privé, est

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

généralisé dans les trois fonctions publiques. Les ministères sont ainsi encouragés à développer cette voie d'accès à la fonction publique.

Ensuite, la possibilité de conclure un contrat dit PACTE, contrat de droit public donnant vocation à titularisation en catégorie C à l'issue d'une formation en alternance (parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'État) est élargie. Le dispositif est étendu aux jeunes de 28 ans allongeant ainsi la limite d'âge de trois années ainsi qu'aux personnes âgées de 45 ans et plus en situation de chômage de longue durée et bénéficiaires de minima sociaux (RSA, l'allocation de solidarité spécifique ou l'allocation aux adultes handicapés, ou RMI ou l'allocation de parent isolé dans les départements d'outre-mer et les collectivités de Saint-Barthélemy, Saint-Martin et Saint-Pierre-et-Miquelon). Le nombre de contrats PACTE ne peut être inférieur à 20 % du nombre total de postes ouvert au recrutement sans concours.

En outre, l'article 167 de la loi prévoit l'expérimentation pendant une durée de 6 ans d'un recrutement sur un emploi contractuel en catégorie A ou B permettant aux personnes recrutées de se préparer en alternance aux concours externes et troisième concours et d'acquérir une expérience professionnelle dans la fonction publique.

Ce recrutement est ouvert d'une part aux demandeurs d'emploi âgés de 28 ans au plus et, d'autre part, aux personnes âgées de 45 ans et plus en situation de chômage de longue durée et bénéficiaires de minima sociaux. Pour être recrutés, ils doivent être titulaires d'un diplôme leur permettant de se présenter au concours correspondant à l'emploi occupé. La durée du contrat est d'un an et au maximum de deux ans, renouvelable pour un an en cas d'échec aux épreuves du ou des concours.

La sélection des candidats est opérée sur la base des aptitudes et motivations évaluées par une commission qui, à aptitude égale, donne priorité à des jeunes qui répondent à certains critères sociaux (résidence au sein d'un QPV, d'une ZRR, en outre-mer ou sur un territoire dans lequel les jeunes rencontrent des difficultés particulières d'accès à l'emploi).

Enfin, la présidence des jurys et comités de sélection est confiée de manière alternée à un membre de chaque sexe sauf dérogation prévue par décret en Conseil d'État (art. 166 de la loi 2017-86). En ce qui concerne les jurys du concours d'entrée à l'ENA, ils doivent comprendre une personnalité qualifiée dans le domaine des ressources humaines et cinq personnalités qualifiées n'ayant pas la qualité de fonctionnaire de l'État (art. 168).

2. – Le développement de l'information des métiers et voies d'accès à la fonction des jeunes

Afin de renforcer l'information sur les métiers de la fonction publique, le code de l'éducation (art. 611-5) prévoit, depuis janvier 2017, que les bureaux d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants présents dans les universités informent les étudiants des métiers de la fonction publique, les aident à identifier les préparations aux concours, les accompagnent dans la préparation aux concours et recensent les organismes publics offrant notamment des stages aux étudiants dans le cadre de leur parcours.

En outre, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté prévoit aux articles L.332-3-1 et L.332-3-2 du code de l'éducation, la possibilité pour les collégiens et les lycéens d'effectuer des stages au sein des administrations des trois versants de la fonction publique. Les collèges et lycées devront désormais réaliser une information portant sur cette possibilité auprès de leurs élèves. Les élèves boursiers et ceux issus d'un établissement d'éducation prioritaire auront un droit à bénéficier d'un stage au sein d'une administration. À cette fin, les rectorats doivent constituer un pôle de stages qui associe aux établissements publics locaux d'enseignement, les acteurs du monde éducatif, professionnel et associatif. La circulaire du 30 mars 2017 précise les modalités de mise en œuvre de cette mesure.

3. – L'amélioration de la connaissance de la diversité des profils des nouveaux entrants au sein de la fonction publique

La loi relative à l'égalité et à la citoyenneté prévoit un renforcement des données statistiques relatives aux primo-entrants dans la fonction publique. Ainsi, l'article 161 précise que les administrations des trois versants de la fonction publique devront lors du recrutement de nouveaux fonctionnaires demander aux candidats de communiquer des « données relatives à leur formation et leur environnement social ou professionnel ». Ces nouvelles statistiques permettront de renforcer la connaissance sur les viviers intégrant la fonction publique et de compléter les analyses effectuées par le professeur Yannick L'Horty dans son rapport remis au Premier ministre et portant sur *Les discriminations dans l'accès à l'emploi public*. En outre, la loi impose au Gouvernement de publier tous les deux ans un rapport sur la lutte contre les discriminations et la prise en compte de la diversité de la société française dans la fonction publique de l'État, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière.

Le développement de l'apprentissage : l'acquisition d'une formation pratique qualifiante au contact des services publics

Le contrat d'apprentissage constitue pour les jeunes âgés de 16 à 25 ans (30 ans de manière expérimentale dans neuf régions depuis le 1^{er} janvier 2017), un levier particulièrement efficace de formation et d'insertion professionnelle. En effet, il permet de suivre une formation sanctionnée par un diplôme et d'acquérir des compétences professionnelles par l'exercice d'un métier tout en percevant une rémunération.

Pour les employeurs publics, former des apprentis permet à la fois de mieux faire connaître les métiers qu'ils proposent dans une logique d'élargissement des viviers et de valoriser les compétences des professionnels qui accueillent les apprentis.

Lors de la conférence sociale de juillet 2014, le Président de la République a souhaité développer l'apprentissage dans la fonction publique de l'État, en fixant à 10 000 l'objectif de recrutement d'apprentis à atteindre. Pour satisfaire cet engagement, le Gouvernement a mis en place en 2015 un dispositif d'accompagnement financier permettant la prise en charge partielle des coûts de rémunération et de formation des apprentis engagés. Les contrats sont également établis hors schéma d'emplois afin de ne pas obérer les marges de recrutement des employeurs publics.

Le développement de l'apprentissage a été accompagné par la mise en place d'outils d'information et de communication à l'attention des ministères et des établissements publics : guide pratique sur l'apprentissage réédité en 2017, plaquette d'information à l'attention des maîtres d'apprentissage, mise en place d'une adresse électronique dédiée pour répondre aux questions des administrations, création d'une rubrique d'information sur le site www.fonction publique.gouv.fr/score et d'une rubrique spécifique sur la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) pour la publication des offres d'apprentissage dans la fonction publique.

En 2016, la BIEP a publié 2 714 offres d'apprentissage, 1 361 811 consultations ont été recensées et 6 400 CV ont été déposés. En outre, depuis 2015, une campagne annuelle de communication nationale, « *Apprentis dans la fonction publique : pourquoi pas moi ?* », est relayée sur les réseaux sociaux et par des médias dédiés à la jeunesse et à l'orientation.

Le plein engagement des ministères dans la mise en œuvre du plan de développement de l'apprentissage a permis d'accroître fortement le nombre d'apprentis au sein de l'État. Le bilan est très positif puisque le nombre de contrats d'apprentissage a été multiplié par treize entre la fin de l'année 2014 et la fin de l'année 2016, soit 8 290 apprentis à cette date alors que, sur cette même période, le nombre de contrats signés dans le secteur privé était stable. Le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur est le recruteur le plus important d'apprentis puisqu'il

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

accueille 55 % des apprentis de la fonction publique de l'État suivi des ministères de la Défense et de l'Intérieur qui en recrutent chacun respectivement 12 %.

Les trois versants de la fonction publique sont mobilisés pour recruter des apprentis, en particulier la fonction publique territoriale. En 2016, 60 % des apprentis du secteur public étaient recrutés dans la fonction publique territoriale, 32 % dans la fonction publique de l'État et 8 % dans la fonction publique hospitalière.

La réussite de l'apprentissage repose en grande partie sur l'investissement et la disponibilité des maîtres d'apprentissage. Afin de les favoriser, cette activité est prise en compte dans le cadre du compte d'engagement citoyen leur permettant d'acquérir vingt heures de formation par an depuis le 1^{er} janvier 2017. En outre, quelques ministères mettent en place un dispositif de reconnaissance financière de cette fonction, comme cela est le cas dans la fonction publique territoriale.

L'enjeu est désormais de pérenniser la mise en œuvre de ce dispositif avec un double objectif de renforcement de l'attractivité de la fonction publique et d'ouverture à la diversité des profils et des parcours.

1.2 Développer les compétences des agents pour mieux répondre aux évolutions du service public et des métiers de la fonction publique

Dans les prochaines années, la transformation du service public va se traduire par une évolution progressive et significative d'un grand nombre de métiers de la fonction publique. Afin de préparer la fonction publique à relever ce défi crucial, de nouveaux leviers ont été élaborés pour dynamiser la politique de formation. Il s'agit, d'une part, de faire de chaque agent l'acteur de son parcours de professionnalisation, et d'autre part de mieux coordonner et optimiser l'offre de formation continue de l'État dans son ensemble.

Mise en œuvre du CPF/CPA dans la fonction publique

La formation professionnelle tout au long de la vie ne doit pas être appréhendée uniquement comme un moyen de développer les compétences des agents dans le cadre des fonctions qu'ils exercent, mais aussi comme un levier qui permet de faciliter les transitions professionnelles, d'accompagner les mobilités et plus largement de diversifier les parcours professionnels. Le compte personnel d'activité (CPA), qui comprend le compte personnel de formation (CPF) et le compte d'engagement citoyen, permet dorénavant à chaque agent public d'acquérir des droits afin d'accéder à une offre de formation élargie en vue de réaliser un projet d'évolution professionnelle.

L'ordonnance n° 2017-53 en date du 19 janvier 2017 qui a rendu applicable le compte personnel d'activité à l'ensemble des agents publics est l'aboutissement d'un processus de concertation avec les partenaires sociaux et les représentants des employeurs qui a été engagé en avril 2016. Le décret n° 2017-928 en date du 6 mai 2017 a précisé les modalités de mise en œuvre de ce dispositif dans la fonction publique. Une circulaire d'application en date du 10 mai 2017 a également été publiée.

Grâce à ces dispositions, les agents publics sont devenus titulaires de droits à la formation qui sont universels et portables. Le principe d'universalité des droits se traduit notamment par le fait qu'ils peuvent être utilisés aussi bien pour mettre en œuvre une mobilité professionnelle au sein de la fonction publique, quel qu'en soit le versant, que pour effectuer une reconversion vers le secteur privé. Le principe de portabilité signifie par ailleurs que les droits acquis sont rattachés à la personne et sont dès lors conservés en cas de changement d'employeur, que cet employeur relève du secteur public ou du secteur privé.

Le déploiement du compte personnel d'activité dans la fonction publique implique sur le moyen et le long terme des évolutions dans le domaine de la formation professionnelle :

– l'offre de formation continue dans le secteur public doit à la fois être plus ouverte et mieux se structurer afin de gagner en lisibilité auprès des agents comme des employeurs publics ;

– les coopérations et mutualisations, y compris entre les trois versants de la fonction publique, ont vocation à se développer afin de faciliter les mobilités professionnelles au sein de la fonction publique.

Le compte personnel d'activité comprend en outre un volet numérique, le suivi des droits acquis au titre du dispositif devant s'effectuer sur un espace dédié, commun à l'ensemble des actifs et géré par la Caisse des dépôts et consignations. L'alimentation de ces comptes a vocation à être effective dans le courant de l'année 2018.

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 et de la mise en place des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).

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 quatorze domaines définis comme transverses (management, ressources humaines, achats publics, communication, développement durable...).

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 intervenue le 4 janvier 2017. Elle permet notamment la mise en conformité de l'outil avec la nouvelle organisation des régions issue de la réforme territoriale ainsi que la modernisation du suivi statistique des données de la formation interministérielle en région.

Vers un schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État

À partir de 2018, la circulaire relative aux priorités interministérielles de la formation professionnelle sera remplacée par un schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État qui sera triennal (le premier schéma couvrira la période 2018-2020).

Ce nouvel outil de pilotage, défini par l'article 11 du décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique, aura pour objet non seulement de définir des priorités interministérielles de formation dans les domaines communs, mais également

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

d'identifier des leviers et actions à mettre en œuvre au cours de la période, notamment en vue de développer les formations numériques. Il permettra de renforcer le pilotage de la formation professionnelle dans la fonction publique de l'État et de mieux accompagner le développement des compétences, en vue notamment de renforcer la professionnalisation des filières métiers ou de faire face aux enjeux liés à la transition numérique.

L'élaboration du premier schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie permettra d'engager des actions visant à développer une offre de formation interministérielle à l'attention de l'administration.

De manière générale, l'offre de formation a vocation à se décloisonner, tant entre l'administration centrale et les services déconcentrés qu'entre formation initiale et formation continue. La DGAFP a par exemple engagé en fin d'année 2016 le déploiement d'une formation à la conduite du dialogue social qui s'adresse tant aux chefs de service et sous-directeurs de l'administration centrale qu'aux directeurs de l'administration territoriale de l'État. L'objectif de transmettre une culture commune aux cadres de l'État qui leur permette de mener dans les meilleures conduites un dialogue social constructif se réalise pour partie grâce à la mutualisation des formations.

Avec le soutien de la DGAFP, le réseau des écoles de service public (RESP) a par ailleurs engagé l'élaboration d'un module de formation à distance sur le sujet du dialogue social. Ce module de formation à distance pourra être proposé autant aux agents en formation initiale dans les écoles de service public qu'à ceux bénéficiaires de la formation continue.

Le développement de la formation à distance figurera très probablement dans les objectifs du schéma directeur de la formation professionnelle des agents de l'État. L'objectif à moyen terme est de profiter des nouvelles technologies pour renforcer les synergies qui alimentent l'offre de formation interministérielle.

1.3 Développer la mobilité des agents publics et proposer un accompagnement plus individualisé des projets professionnels

Poursuivre les réformes destinées à lever les obstacles à la mobilité

Fluidifier le marché de l'emploi public, dans un contexte de maîtrise de la masse salariale et de réduction des effectifs, requiert de croiser une approche ministérielle, aujourd'hui structurée par programme budgétaire et par corps, et une approche interministérielle, voire interfonction publique, organisée par bassin d'emplois et par filières professionnelles. Plusieurs actions ont été entreprises en 2016 et 2017 afin de rendre plus transparentes les offres d'emplois, élargir les viviers et adapter le cadre statutaire relatif à la mobilité.

Prévues par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, l'ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique élargit les possibilités de mobilité entre les trois versants de la fonction publique.

Tout d'abord, elle prévoit la possibilité de créer de nouveaux cadres de gestion statutaires interfonctions publiques, sans remettre en cause les corps et cadres d'emplois existants, pour permettre des recrutements ou des formations conjoints et faciliter les mobilités au sein d'une même filière professionnelle. Ces cadres de gestion pourront être communs à deux ou trois

versants de la fonction publique. Les règles statutaires applicables aux corps et cadres d'emplois concernés seront prévues par décret en Conseil d'État. D'autre part, l'ordonnance garantit la portabilité du compte épargne temps en cas de mobilité d'un agent dans un autre versant de la fonction publique ; jusque-là cette portabilité n'était reconnue qu'au sein d'un même versant. Les conditions de mise en œuvre de ce nouveau droit seront précisées par décret en Conseil d'État. Le texte va également plus loin que la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité dans la fonction publique, en garantissant la valorisation immédiate d'un avancement obtenu dans le corps ou cadre d'emplois d'origine en période de détachement, sans attendre la réintégration, le renouvellement du détachement ou l'intégration dans le corps ou cadre d'emplois d'accueil. Enfin le texte prévoit la création d'un portail commun aux trois versants de la fonction publique pour la publication des offres d'emplois d'ici à 2019 (cf. paragraphe sur la BIEP).

Poursuivre la rénovation de la bourse interministérielle des 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 (BIEP), 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 et de publication (7 millions de visiteurs et environ 2 500 postes en permanence, en 2015), il est apparu nécessaire de donner un nouvel élan à ce site.

La nouvelle bourse interministérielle de l'emploi public, mise en ligne le 2 mai 2016, a permis d'améliorer l'ergonomie du site en le rendant plus intuitif pour les candidats et les recruteurs et de proposer une offre de service qui s'inscrit pleinement dans la modernisation de l'État et la transformation numérique de l'action publique, en la positionnant sur les meilleurs standards proposés sur le marché (possibilité de candidater en ligne, mise à disposition d'une CV-thèque...).

Elle rend plus visibles, plus transparentes et plus accessibles les différentes offres de postes vacants ou susceptibles de l'être. Cette mise en transparence permet aux candidats de diversifier et d'enrichir leur parcours professionnel. Elle permet également aux recruteurs d'augmenter leurs chances de disposer de « la bonne personne à la bonne place », en élargissant le vivier des candidats. Afin de compléter cette offre de service, la DGAFP proposera en 2017 de raccorder la BIEP à la nouvelle version du répertoire interministériel des métiers et des emplois (RIME). Cette mise en relation de ces deux outils devrait permettre aux candidats de faire une recherche de postes plus en adéquation avec leurs profils.

Elle a également permis de sécuriser l'application d'un point de vue technique, et de rendre accessibles 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.

Après plus de 7 mois d'existence, on constate qu'avec une moyenne de 80 000 visiteurs uniques par jour, plus de 30 000 offres publiées (dont 300 offres d'apprentissage) en 2016, une CV-thèque constituée de près de 60 000 curriculum vitae, et plus de 116 000 candidatures réalisées au travers de la bourse, le nouveau site suscite l'intérêt des agents. La BIEP évoluera également dans les prochains mois en tenant compte des signalements des utilisateurs.

Par ailleurs, en vue d'une plus grande transparence des emplois, la DGAFP, en concertation avec les deux autres versants de la fonction publique, travaillera en 2017 à la mise en place d'un portail de l'emploi public sur lequel, les employeurs des trois versants de la fonction publique diffuseront leurs offres d'emplois.

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

Favoriser la mobilité à travers l'émergence de filières métiers interministérielles

Le développement de la mobilité au sein d'une même filière métier, qui transcende largement la notion de corps et de cadres d'emplois, passe notamment par des mesures réglementaires visant à élargir les espaces statutaires, à l'exemple de la création de corps interministériels à gestion ministérielle (CIGEM), ou à rapprocher les règles de gestion des personnels relevant de corps et cadres d'emplois différents. Il résulte également de la mise en œuvre d'actions plus qualitatives, en matière de politique de gestion des ressources humaines, en faveur des personnels relevant d'une même filière métier : constitution de communautés professionnelles, démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) spécifiques, transparence des offres de postes, identification de parcours de carrière au sein de la filière, offre de formations communes, harmonisation des politiques de rémunération pour un même métier...

La DGAFP soutient les initiatives prises depuis quelques années par plusieurs directions interministérielles, qui visent à animer et professionnaliser les agents relevant de filières métiers interministérielles : filière « numérique et systèmes d'information et de communication (SIC) » animée par la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) ; filière « fonction financière » animée par la direction du budget (DB) ; filière « achat » animée par la direction des achats de l'État (DAE) ; filière « immobilier » animée par la direction de l'immobilier de l'État (DIE). 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.

Parmi les travaux menés par ces directions interministérielles, au sein de groupes de travail associant des représentants des directions des ressources humaines et des directions métiers ministérielles, ceux visant l'identification et la définition des différents métiers relevant d'une même filière ont été largement repris dans le cadre de l'actualisation du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), qui a été mené par la DGAFP en 2016 et a conduit à la publication de la troisième édition du RIME en avril 2017. Cette nouvelle édition du RIME est notamment enrichie d'un domaine fonctionnel spécifique aux métiers de l'achat public, de quatre nouveaux métiers dans la filière « numérique et SIC » et d'une reconnaissance de la professionnalisation des métiers de l'immobilier au sein d'un domaine fonctionnel renommé « immobilier, bâtiments et infrastructures ». Le nouveau RIME est également accompagné d'un outil de gestion des compétences, sous la forme d'une interface dématérialisée permettant la mise en correspondance des compétences détenues ou recherchées et des emplois-références du RIME qui y font appel. Cet outil est particulièrement utile à un agent en recherche de mobilité qui, après avoir sélectionné les compétences qu'il détient, peut identifier les métiers qui y font appel et préciser ainsi le périmètre de sa recherche de poste.

Le développement d'une politique de gestion des ressources humaines spécifique aux filières métiers interministérielles est d'ailleurs devenu une priorité depuis la diffusion, le 16 mars 2017, de la « stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État pour 2017-2019 », qui prévoit notamment d'engager la réalisation d'une cartographie des effectifs, des emplois et compétences destinée à éclairer les choix de la représentation nationale en matière d'évolution des missions, des métiers, des compétences et d'allocation des ressources de l'État. Elle vise également à se doter d'un plan d'action interministériel pour recruter et fidéliser les compétences stratégiques, rares ou en tension et confier aux ministères qui le souhaitent un rôle d'animation d'une filière métier pour le compte de la communauté interministérielle.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent notamment les travaux menés depuis l'automne 2016 par la DGAFP qui s'est associée à la DINSIC pour accompagner les responsables des ressources humaines et les directions des systèmes d'information ministérielles dans leurs travaux visant la réalisation d'une cartographie des métiers du numérique et des SIC, en ciblant les métiers en tension. Cette cartographie constitue le point de départ d'un plan d'action visant l'amélioration de l'attractivité

de la fonction publique, la fluidification des parcours professionnels des agents et l'harmonisation des pratiques de gestion. Ces travaux ont abouti à des mesures propres à cette filière, retracées par la circulaire du Premier ministre du 21 mars 2017.

Les travaux menés par la DGAFP dans le cadre de l'accompagnement de la gestion des métiers de la filière numérique et SIC ont vocation à être formalisés pour aboutir, d'ici la fin de l'année 2017, à une méthodologie standardisée qui pourra être appliquée aux autres filières métiers interministérielles.

Construire un nouvel accompagnement personnalisé dans le cadre de l'élaboration de parcours professionnels

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 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 ?

Depuis dix ans, la fonction de conseil en mobilité – carrière s'est progressivement développée au sein des administrations publiques, mais elle reste encore très inégale.

Pour ce qui concerne la fonction publique de l'État, la réforme des services régionaux de l'État a joué, en 2015 et 2016, un rôle d'accélérateur dans la construction et la professionnalisation des réseaux chargés d'accompagner les agents sur le territoire, le ministère de la Fonction ayant promu et encouragé, par circulaire du 9 septembre 2015, le recours à l'accompagnement personnalisé des agents concernés par la réforme territoriale de l'État.

Au niveau régional, les plateformes régionales d'appui aux ressources humaines (PFRH) ont multiplié les initiatives spécifiques dans le cadre de l'animation régionale qu'ils proposent aux conseillers en charge de l'accompagnement personnalisé et aux gestionnaires RH. Les PFRH ont ainsi mis en place des cellules d'écoute interministérielles au bénéfice des agents, développé des ateliers « passerelles » avec les employeurs visant à mettre en relation l'offre d'emploi et les candidats en recherche d'affectation, ou encore des formations à l'attention des agents sous la forme d'ateliers collectifs pour les soutenir dans leur démarche de recherche de mobilité. Les PFRH réalisent également des actions prenant en compte les trois versants de la fonction publique, comme en témoignent les forums régionaux de la mobilité.

Par ailleurs, par ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017, le gouvernement a renforcé les droits à formation des agents publics et créé un droit à l'accompagnement personnalisé afin de favoriser la construction de parcours professionnels diversifiés et enrichissants, au sein de la fonction publique et dans le cadre de passerelles avec le secteur privé. Cette garantie figure désormais au sein de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, au même titre que le droit à la formation ou le droit à la mobilité. Ainsi, tout fonctionnaire peut bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel, notamment dans le cadre du conseil en évolution professionnelle.

Cette consécration juridique marque une nouvelle étape dans le développement d'une gestion des compétences dans la fonction publique. Parallèlement, le décret du 22 décembre 2016 relatif à la DGAFP et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique prévoit que la DGAFP est chargée d'animer et coordonner au niveau interministériel les réseaux chargés de

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

l'accompagnement personnalisé des agents publics et que le responsable ministériel des ressources humaines assure la gestion de la carrière des agents pour lesquels il a reçu compétence et promeut les actions visant à leur accompagnement personnalisé en matière de parcours professionnels.

L'objectif est de permettre effectivement à chaque agent public qui le souhaite de pouvoir bénéficier d'un appui personnalisé pour élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel. À la suite de la publication des deux textes précités, il convient de donner une nouvelle impulsion au développement de l'accompagnement individualisé dans la fonction publique en lançant un plan d'action interministériel et interfonction publique visant à renforcer l'accompagnement et à définir les modes de coopération pertinents au niveau régional. Il s'agira notamment de renforcer la professionnalisation des acteurs de la filière RH chargés de l'accompagnement personnalisé des agents.

Valoriser et renforcer de la mobilité internationale et européenne

Le développement de la mobilité européenne et internationale des agents publics constitue un enjeu important pour l'évolution de l'action publique et l'ouverture des administrations publiques aux enjeux transnationaux. Elle favorise l'enrichissement des compétences des agents et la diversité des parcours professionnels dans la fonction publique. Elle contribue substantiellement au développement de l'influence et de la présence française dans les institutions internationales et européennes. Il paraît nécessaire de poursuivre les efforts pour faciliter cette mobilité, en supprimant les obstacles juridiques et financiers à l'expatriation des agents.

Aussi, pour donner suite au colloque organisé le 9 juin, 2016, une circulaire relative à la valorisation de la mobilité européenne et internationale des agents de l'État a été publiée le 3 avril 2017. Les pistes proposées dans cette circulaire feront l'objet d'un suivi avec l'ensemble des ministères.

Il s'agira notamment d'améliorer l'accompagnement individualisé offert aux agents candidats à une mobilité européenne ou internationale et de mieux valoriser cette expérience, tant dans les parcours de carrière des agents concernés que dans l'organisation et le fonctionnement des services des administrations.

En parallèle, la DGAFP a été associée aux travaux du SGAE visant à rénover les modalités de mobilités dans les instances européennes et en particulier celles des experts nationaux détachés, ainsi qu'à ceux du délégué interministériel à la coopération technique internationale dans l'élaboration d'une circulaire relative à la mobilisation des agents publics au titre de l'expertise technique internationale.

Ces circulaires et les plans d'action qui en découleront, associés aux travaux visant à développer un nouveau programme européen d'échange de fonctionnaires en Europe, participeront à la réalisation de cet objectif.

1.4 Adapter les carrières et les rémunérations des agents publics

Mettre en œuvre le protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR)

L'année 2017 a été marquée par la transposition du protocole PPCR aux différents corps et cadres d'emplois qui n'étaient pas régis par les différents décrets-cadres publiés en 2016.

La transformation d'une partie des primes en points d'indice est une modalité de revalorisation sans précédent dans la fonction publique. Ce transfert, adapté à la catégorie d'appartenance des agents, a permis, dès 2016 pour certains corps et cadres d'emplois, de rehausser immédiatement le revenu de remplacement pour les agents faisant valoir leur droit à pension.

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 améliorée traduisant la reconnaissance de leur engagement professionnel au sein de leur corps.

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.

Ainsi, a été publié au Journal officiel du 17 février 2017, le décret n° 2017-194 du 15 février 2017 modifiant plusieurs décrets portant statuts particuliers de corps d'ingénieurs de la fonction publique de l'État qui apporte les améliorations prévues par le protocole PPCR pour six corps d'ingénieurs de la fonction publique de l'État (ingénieurs des travaux publics de l'État, ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, ingénieurs d'études et de fabrications du ministère de la Défense ingénieurs de l'industrie et des mines, ingénieurs des travaux de la météorologie, ingénieurs des travaux géographiques et cartographiques de l'État). En particulier, la nouvelle structure de carrière de ces corps, totalement harmonisée, augmente significativement le niveau de rémunération indiciaire du 1^{er} échelon de ces corps (IB 379 en 2016, IB 434 au 1^{er} janvier 2017), prévoit la création d'un troisième grade à accès fonctionnel culminant en hors échelle A (échelon spécial) et, à l'issue des revalorisations, crée un dernier échelon dans le deuxième grade dont l'indice brut sera fixé à 1015.

Les carrières des corps enseignants ont également été modifiées (Journal officiel du 7 mai 2017 décret n° 2017-786 du 5 mai 2017 modifiant divers décrets portant statut particulier des personnels enseignants et d'éducation du ministère chargé de l'éducation nationale). Ainsi, à compter du 1^{er} septembre 2017, les enseignants (professeurs des écoles, certifiés et assimilés et agrégés) bénéficient d'une carrière totalement renouvelée. Aux améliorations indiciaires et statutaires prévues par le protocole pour les corps de catégorie A (troisième grade à accès fonctionnel, revalorisation du 1^{er} échelon du grade, et IB 1 015 au sommet du deuxième grade à l'issue de la revalorisation), la nouvelle carrière des enseignants voit la substitution du mécanisme dit du triple cadencement par la mise en œuvre de rendez-vous de carrière permettant d'accélérer la carrière ou d'accéder au grade hors classe.

Les mêmes améliorations ont été apportées à la carrière des enseignants du ministère chargé de l'agriculture (décret n° 2017-1031 du 10 mai 2017 modifiant divers décrets portant statut particulier des personnels enseignants et d'éducation du ministère chargé de l'agriculture publié au journal officiel du 11 mai 2017).

Les corps de recherche et formation (assistants ingénieurs et ingénieurs d'études, ingénieur de recherche, chargé de recherche) ont également bénéficié d'avancées similaires aux enseignants selon leur catégorie d'appartenance (décret n° 2017-852 du 6 mai 2017 portant diverses dispositions statutaires relatives aux directeurs de recherche, chargés de recherche, ingénieurs de recherche,

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

ingénieurs d'études et assistants-ingénieurs relevant du décret n° 83-1260 du 30 décembre 1983 et du décret n° 85-1534 du 31 décembre 1985 et aux personnels des bibliothèques, corps assimilés aux corps d'enseignants-chercheurs et professeurs de l'École nationale supérieure d'arts et métiers publié au journal officiel du 10 mai 2017).

Le protocole PPCR a également été traduit dans les carrières des agents civils sous statuts spéciaux et aux militaires.

Le corps de commandement des policiers bénéficiera d'une carrière similaire à celle du « A-type », avec une restructuration du corps en trois grades, dont le dernier, contingenté, sera à accès fonctionnel et permettra, à l'issue des revalorisations, au moyen d'un échelon spécial contingenté le bénéfice de la hors échelle A (décret n° 2017-216 du 20 février 2017 modifiant le décret n° 2005-716 du 29 juin 2005 portant statut particulier du corps de commandement de la police nationale). Ces modifications statutaires s'accompagnent d'une convergence indiciaire s'agissant des indices initiaux et sommitaux.

S'agissant du corps d'encadrement et d'application de la police nationale, il bénéficiera d'une revalorisation indiciaire équivalente à celle prévue pour les corps de catégorie B (décret n° 2017-359 du 21 mars 2017 modifiant le décret n° 2004-1439 du 23 décembre 2004 portant statut particulier du corps d'encadrement et d'application de la police nationale). Leur carrière sera également restructurée afin de relever le niveau indiciaire (IB 372) du 1^{er} échelon et de porter l'indice du dernier échelon du corps à l'IB 712.

Des améliorations statutaires et indiciaires ont également été adoptées pour les corps d'administration pénitentiaire dans les trois filières : insertion/probation, surveillance, technique.

Ainsi le statut et la grille des directeurs d'insertion et de probation ont été alignés sur ceux mis en œuvre pour les attachés d'administration de l'État (trois grades dont le dernier à accès fonctionnel culminant en hors échelle A), ceux des directeurs techniques sur ceux des ingénieurs de la fonction publique de l'État, les conditions de recrutement, de nomination, d'avancement dans le corps des techniciens ont été harmonisées avec celles des autres corps de la catégorie B de la fonction publique de l'État, et s'agissant du corps d'encadrement et d'application du personnel de surveillance, l'évolution indiciaire a été améliorée en début de carrière, notamment pour renforcer l'attractivité de ce corps de catégorie C (décret n° 2017-1009 du 10 mai 2017 modifiant les statuts particuliers de divers corps de l'administration pénitentiaire et décret n° 2017-1014 du 10 mai 2017 portant modification du décret n° 2010-1641 du 23 décembre 2010 portant classement hiérarchique des grades et emplois des personnels placés sous statut spécial des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire).

Les gendarmes ont aussi obtenu des avancées statutaires et indiciaires dans le cadre de la transposition du protocole PPCR aux militaires. Ainsi, les corps d'officiers de gendarmerie bénéficieront d'une revalorisation équivalente à celle des corps de catégorie A jusqu'au grade de commandant ou assimilé.

En outre, des améliorations particulières ont été mises en œuvre au profit de ces militaires.

S'agissant des officiers de gendarmerie, l'échelon fonctionnel du grade de colonel est transformé en échelon spécial doté de la hors échelle B *bis* à compter du 1^{er} août 2017.

À compter de cette même date, une classe fonctionnelle accessible aux chefs d'escadron est créée, dont le dernier échelon accessible au bout de quatre ans, culminera à l'IB 930 (décret n° 2017-1025 du 10 mai 2017 portant diverses mesures statutaires relatives aux corps d'officiers de la gendarmerie nationale).

Les revalorisations indiciaires et statutaires prévues pour les sous-officiers sont soit identiques à celles obtenues par les policiers (grade de gendarme revalorisé de manière identique à celui de gardien de la paix), soit équivalentes, mais adaptées à la carrière spécifique des militaires (décret n° 2017-1024 du 10 mai 2017 modifiant le décret n° 2008-952 du 12 septembre 2008

portant statut particulier du corps des sous-officiers de gendarmerie et décret n° 2017-1006 du 10 mai 2017 portant diverses dispositions statutaires applicables aux corps de sous-officiers et officiers marinières de carrière des armées et du soutien technique et administratif de la gendarmerie nationale).

Enfin, les militaires ont bénéficié du transfert primes/points (militaires du rang et officiers). Les travaux interministériels ont permis de stabiliser les grilles indiciaires et les modifications de carrière prévues pour les militaires, dont les textes seront prochainement publiés.

Les avancées prévues par le protocole PPCR pour les corps de la filière sociale ont été traduites par des décrets publiés au journal officiel du 11 mai 2017 (décret n° 2017-1050 du 10 mai 2017 portant dispositions statutaires communes aux corps de catégorie A de la fonction publique de l'État à caractère socio-éducatif, décret n° 2017-1051 du 10 mai 2017 portant statut particulier du corps interministériel des assistants de service social des administrations de l'État, décret n° 2017-1052 du 10 mai 2017 portant statut particulier du corps interministériel des conseillers techniques de service social des administrations de l'État et décret n° 2017-1053 du 10 mai 2017 relatif à l'emploi d'inspecteur technique de l'action sociale des administrations de l'État, décret n° 2017-901 du 9 mai 2017 portant statut particulier du cadre d'emplois des assistants territoriaux socio-éducatifs, décret n° 2017-902 du 9 mai 2017 portant statut particulier du cadre d'emplois des éducateurs territoriaux de jeunes enfants, décret n° 2017-903 du 9 mai 2017 modifiant le décret n° 2013-489 du 10 juin 2013 portant statut particulier du cadre d'emplois des conseillers territoriaux socio-éducatifs, décret n° 2017-904 du 9 mai 2017 portant échelonnement indiciaire applicable aux assistants territoriaux socio-éducatifs, décret n° 2017-905 du 9 mai 2017 portant échelonnement indiciaire applicable aux éducateurs territoriaux de jeunes enfants, décret n° 2017-906 du 9 mai 2017 modifiant l'échelonnement indiciaire applicable aux conseillers territoriaux socio-éducatifs et aux puéricultrices territoriales).

Simplifier le paysage indemnitaire

Lancé il y a une quinzaine d'années, le mouvement de rationalisation et de simplification du paysage indemnitaire trouve dans le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) un instrument à la fois souple et adaptable.

Instauré par le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014, le RIFSEEP est le nouveau cadre de référence pour les agents de la fonction publique de l'État percevant des primes fonctionnelles ou statutaires.

Voulu plus équilibré que la prime de fonctions et résultats (PFR), il se substitue à l'ensemble des primes et indemnités liées à l'exercice des fonctions ou à l'appartenance à un corps et se compose :

- d'une part, de la reconnaissance légitime de l'expertise et des sujétions dans l'exercice des fonctions (IFSE),
- d'autre part, de celle de l'engagement professionnel et de la manière de servir, laquelle peut désormais donner lieu au versement d'un complément indemnitaire annuel (CIA).

Transversal, le RIFSEEP constitue un outil applicable à tous les corps et emplois relevant de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984, à toutes les catégories statutaires (A, B, C) et à toutes les filières (administratives, sociales, techniques).

Près de 240 000 agents de la fonction publique de l'État, appartenant à plus de 160 corps et emplois interministériels et ministériels, bénéficient d'ores et déjà du RIFSEEP au 1^{er} juin 2017.

Ce nouvel outil indemnitaire à vocation à se généraliser comme le dispose l'article 7 du décret du 20 mai 2014. L'arrêté du 27 décembre 2016 est ainsi venu lister les échéances des prochaines adhésions ainsi que les corps et emplois dont les modalités d'adhésion ne sont pas fixées à ce stade et devront l'être au plus tard le 31 décembre 2019. Cinquante-cinq corps et emplois, parmi

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

lesquels les corps des adjoints techniques et des techniciens de l'administration pénitentiaire du ministère de la Justice et les corps des techniciens supérieurs de la météorologie du ministre de la transition écologique et solidaire, adhéreront au RIFSEEP au 1^{er} juillet 2017. L'échéance du 1^{er} septembre 2017 concerne les cinq corps interministériels des ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation ainsi que les cinq corps de la filière bibliothèque du ministère chargé de l'éducation nationale. Enfin, dix-neuf corps et emplois, parmi lesquels le corps des techniciens supérieurs du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et le corps des experts techniques du ministère de la Transition écologique et solidaire, adhéreront au RIFSEEP au 1^{er} janvier 2018 et 13 corps et emplois au 1^{er} janvier 2019.

1.5 Mieux former les cadres et promouvoir la culture managériale au service de l'efficacité collective

Renforcer la culture managériale

La circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État a conduit à l'élaboration et au déploiement de plans managériaux dans chacun des ministères en 2016. Une mission d'appui tripartite rassemblant la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), le Secrétariat général de la modernisation de l'action publique (SGMAP) et la mission Cadres dirigeants (MCD) a accompagné les ministères tout au long du second semestre 2016. Cet accompagnement interministériel a été renforcé pour certains ministères, qui ont reçu un appui individuel.

Au niveau interministériel, le travail s'est focalisé sur quelques grandes thématiques prioritaires : la modernisation des dispositifs d'évaluation des cadres, la revue des cadres, et les communautés de cadres. Des avancées concrètes peuvent d'ores et déjà être constatées, comme en témoigne la généralisation des missions dédiées au suivi des cadres supérieurs et dirigeants dans les départements ministériels.

S'agissant de l'évaluation des cadres, véritable pierre de touche du renforcement de la culture managériale, ce travail a débouché sur une modernisation du compte rendu de l'évaluation professionnelle (CREP) des administrateurs civils et du compte rendu commun de l'évaluation des chefs de service et des sous-directeurs, mis en œuvre grâce à l'arrêté du 24 décembre 2015. Ainsi la grille d'évaluation a été rénovée en mettant l'accent sur les compétences managériales. Ces deux nouveaux CREP ont été suivis par deux guides de l'entretien professionnel élaborés à l'attention des évalués et des évaluateurs. En outre, la DGAFP a organisé un groupe de travail sur les dispositifs innovants d'évaluation (à 180°, à 360°...). Plusieurs ministères ont souhaité se lancer dans cette voie, notamment dans le cadre des plans managériaux.

La formalisation du processus de revue des cadres constitue l'autre signe tangible d'une évolution des pratiques managériales vers davantage de professionnalisme, de transparence et d'homogénéité, trois préalables indispensables au renforcement de la culture managériale. S'il est désormais acquis qu'une revue des cadres est pratiquée au moins une fois par an dans la plupart des ministères, l'enjeu principal est maintenant d'étendre cette pratique aussi bien en administration centrale qu'en services déconcentrés, en l'élargissant à l'ensemble des cadres, au-delà du seul périmètre de l'encadrement supérieur. À cet effet, la DGAFP a réalisé un guide présentant les grands principes d'une revue des cadres efficace, pour un accompagnement personnalisé des cadres.

Enfin, la DGAFP confirme son engagement à accompagner les ministères dans le domaine de l'animation des communautés managériales. Il s'agit de poursuivre l'animation de la communauté des référents chargés du suivi des plans managériaux, notamment grâce à une nouvelle plateforme collaborative qui sera déployée au cours de l'année 2017. Cette plateforme permettra de conforter l'existence de la communauté des « référents plans managériaux » et les échanges de bonnes pratiques, pour développer la transversalité et la mixité des cultures professionnelles. Elle comportera un volet où tous les outils visant à améliorer les pratiques managériales seront mis en ligne et régulièrement actualisés ainsi que des retours d'expérience des projets financés par le fonds d'innovation RH au titre de l'innovation managériale.

D'ores et déjà, la DGAFP a diffusé largement un guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique (disponible en ligne) pour offrir des repères à toute personne en situation d'encadrement. Cet outil permet de formaliser et de valoriser des pratiques managériales appropriées aux enjeux actuels de la fonction publique, il propose au manager de s'interroger sur son rôle, et lui offre un espace de réflexion sur ses pratiques.

Renforcer la formation initiale et continue des cadres supérieurs de l'État et plus largement de l'ensemble des encadrants

La DGAFP considère la formation tout au long de la vie comme une priorité, et utilise plusieurs leviers, afin de maintenir et de développer les compétences des hauts responsables de la fonction publique comme, plus largement, de l'ensemble des encadrants.

En tant que tutelle de l'ENA, la DGAFP a participé à l'élaboration d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance (COP) pour cet opérateur de formation initiale et continue qui vient de renouveler entièrement sa stratégie de formation continue des cadres. Le COP met tout particulièrement l'accent sur la formation aux affaires européennes et à la transformation numérique de la gestion publique. Il s'agit de deux domaines où l'ENA a déjà développé une expertise reconnue et une offre d'excellence, tant pour la formation initiale des futurs hauts fonctionnaires que pour la formation continue proposée aux décideurs publics et privés.

Le renforcement de la formation initiale et continue de l'encadrement supérieur passe également par une attention accrue portée au développement des compétences managériales des cadres en situation d'encadrement d'équipes. C'est notamment l'esprit qui a guidé la rénovation du séminaire interministériel de management destiné aux nouveaux sous-directeurs et chefs de service des administrations centrales de l'État.

Ce séminaire refondu est composé de trois modules : un ministériel permettant de prendre en compte les spécificités et priorités de chaque ministère et de faire bénéficier les cadres supérieurs concernés d'un bilan managérial favorisant la prise de conscience de leurs points forts et des points qu'il leur est conseillé de travailler en matière managériale, deux modules interministériels, qui permettent notamment de croiser les cultures et les meilleures pratiques ministérielles dans ce domaine. Par des interventions de spécialistes, des témoignages de hauts fonctionnaires très expérimentés et des exercices en groupes, ces deux modules interministériels permettent aussi aux auditeurs d'améliorer et de développer leurs compétences managériales.

Plutôt qu'un dispositif de formation classique, ce séminaire constitue donc un accompagnement innovant visant à développer le potentiel et le leadership des auditeurs en s'appuyant sur toute une palette d'outils de formation les plus modernes.

Par ailleurs, la DGAFP a mobilisé pleinement les IRA pour renforcer la formation des cadres de l'État. Dans le cadre d'un partenariat mis en place entre les IRA et les PFRH, un fonds dédié a été prévu pour financer dans les domaines du management et du dialogue social des formations présentant un caractère innovant dans leur approche pédagogique et les moyens mobilisés.

1 Une fonction publique plus efficace grâce à des politiques de ressources humaines renforcées

Grâce à ce financement, des formations de haute qualité sont délivrées à l'attention de la communauté des cadres en services déconcentrés et en interministériel, ce qui permet de constituer une culture commune et de répondre aux enjeux liés à l'évolution des pratiques professionnelles (encadrement à distance, développement du télétravail...). Sont proposés à la fois des cycles de formation dédiés au management et de renouveler les modes de partage des connaissances (recours par exemple au codéveloppement).

Déployer des comités d'audition de recrutement des cadres supérieurs

Les comités d'audition pour la nomination des chefs de service des administrations de l'État ont été créés par le décret du 24 mai 2016, en même temps que les comités d'audition pour les directeurs d'administration centrale.

Dans la continuité des résultats positifs constatés suite à l'organisation des comités de sélection pour le recrutement sur les postes de secrétaire général adjoint du ministère de la Culture ou du chef de service de la DILA (direction de l'information légale et administrative), il s'est agi de franchir une nouvelle étape vers une plus grande transparence de la procédure de nomination aux postes d'encadrement supérieur et le renforcement de la professionnalisation du recrutement des cadres supérieurs de l'État. Il était également question de renforcer le caractère interministériel des viviers de ces emplois fonctionnels, mais aussi de contribuer à améliorer l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités.

Depuis la publication du décret du 24 mai 2016 portant création d'un comité d'audition pour la nomination des chefs de service des administrations de l'État, cinquante-huit comités se sont réunis entre juillet 2016 et mai 2017.

Ce premier bilan met en évidence que l'intérêt majeur des comités réside dans les regards croisés sur les parcours professionnels, les compétences des candidats auditionnés et l'appréciation de leur aptitude à occuper l'emploi à pourvoir. Une attention particulière est portée aux compétences managériales attendues d'un(e) chef(fe) de service et à la manière de les objectiver. Une enquête réalisée auprès des ministères met en évidence la généralisation de l'utilisation d'une grille d'analyse des compétences managériales, s'inspirant ou reprenant la grille des compétences managériales de la Mission Cadres Dirigeants. La procédure n'a pas conduit à allonger de manière excessive les délais de nomination sur ces emplois (10 jours en moyenne d'allongement des délais). Enfin, l'intérêt de la participation de la personne compétente dans les ressources humaines, désignée par le Premier ministre et le ministre chargé de l'action et des comptes publics, ainsi que celle de la personnalité extérieure, est unanimement admise par les ministères.

Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

2

Le renforcement de la prévention
des conflits d'intérêt comme corollaire
des prérogatives de la puissance publique **2.1**

Construire les règles de gestion de demain
par le dialogue avec les partenaires sociaux **2.2**

Protéger la santé au travail et favoriser
la qualité de vie au travail des agents publics **2.3**

Renforcer l'action sociale pour satisfaire
les besoins prioritaires sur l'ensemble
du territoire national **2.4**

Une fonction publique fondée sur des règles
de droit mieux connues et plus accessibles **2.5**

Agir pour une fonction publique plus inclusive
et prévenir les discriminations **2.6**

2.1 Le renforcement de la prévention des conflits d'intérêt comme corollaire des prérogatives de la puissance publique

La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires consacre une réforme importante du titre Ier du statut général de la fonction publique, en consacrant les valeurs essentielles du service public portées par les fonctionnaires et agents publics et posant les principes déontologiques permettant d'assurer une large diffusion d'une culture de prévention des conflits d'intérêt dans la sphère publique.

Ainsi, l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires fixe les obligations et principes déontologiques applicables aux fonctionnaires et aux agents contractuels des trois versants de la fonction publique. L'article 25 consacre dans le statut général d'une part, les valeurs de dignité, d'impartialité, d'intégrité ainsi que de probité et, d'autre part, l'obligation de neutralité ainsi que le respect du principe de laïcité dans l'exercice des fonctions.

Par ailleurs, et dans le but d'en prévenir la survenance, l'article 25 *bis* de la loi du 13 juillet 1983 précitée 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. »

Enfin, l'article 25 septies rappelle l'obligation qui s'impose aux agents publics de consacrer l'intégralité de leur activité professionnelle aux tâches qui leur sont confiées.

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 accompagne l'ambition de diffuser, dans les trois versants de la fonction publique, d'une culture déontologique, ancrée dans ces valeurs, déclinée dans le quotidien des services et axée sur la prévention des risques plutôt que sur la logique de sanction *ex post* qui prévalait jusqu'alors.

L'extension et le renforcement des compétences de la Commission de déontologie de la fonction publique (CDFP)

La loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a renforcé le rôle de la commission de déontologie de la fonction publique en matière d'évaluation des risques déontologiques et de prévention des conflits d'intérêts, notamment par l'extension de ses compétences et de ses pouvoirs.

Les compétences et les pouvoirs de la CDFP figurent dans le décret n° 2017-105 du 27 janvier 2017 relatif à l'exercice d'activités privées par des agents publics et certains agents contractuels de droit privé ayant cessé leurs fonctions, aux cumuls d'activités et à la commission de déontologie de la fonction publique. Ce décret est entré en vigueur le 1^{er} février 2017.

S'agissant des compétences de la commission de déontologie, il convient en premier lieu de relever que, désormais, la CDFP doit être systématiquement saisie des demandes de départs, temporaires ou définitifs, vers le secteur concurrentiel présentées par les agents publics ainsi que, dans certains cas, par les agents contractuels de droit privé.

Par ailleurs, les administrations peuvent saisir la commission de déontologie, pour avis, sur les projets de texte qu'elles élaborent pour l'application des dispositions relatives aux valeurs, aux

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

obligations ou à la déontologie des agents publics. La commission de déontologie peut également émettre des recommandations sur l'application des dispositions déontologiques de la loi du 13 juillet 1983.

Enfin, les règles relatives aux cumuls et au départ dans le secteur privé, qui s'appliquent d'ores et déjà aux agents des trois versants de la fonction publique, aux membres des cabinets ministériels et aux collaborateurs du Président de la République, ont été étendues aux collaborateurs de cabinet des autorités territoriales.

S'agissant des pouvoirs de la CDFP, ces derniers ont été renforcés par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie. Désormais la CDFP exerce son contrôle non seulement au regard des infractions pénales de prise illégale d'intérêts prévues aux articles 432-12 et 432-13 du code pénal et des atteintes au « fonctionnement normal, à l'indépendance et à la neutralité du service », mais également au regard des principes déontologiques énoncés à l'article 25 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée (dignité, impartialité, intégrité, probité...).

En outre, la loi du 20 avril 2016 précitée renforce la portée des avis de la commission de déontologie. Ainsi, 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.

Enfin, 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).

L'instauration d'un référent déontologue dans la fonction publique.

L'article 28 *bis* de la loi du 13 juillet 1983 modifiée instaure un droit pour chaque agent public d'accéder à un référent déontologue afin de prendre conseil auprès de lui s'agissant du respect des obligations et des principes déontologiques mentionnés aux articles 25 à 28 de la loi du 13 juillet 1983, notamment s'agissant de la prévention des situations de conflits d'intérêts.

Ce droit s'applique aux trois versants de la fonction publique et bénéficie non seulement aux fonctionnaires, mais également aux agents contractuels en application de la lecture combinée des articles 28 *bis* et 32 de la loi du 13 juillet 1983 modifiée.

Le référent déontologue, qui est tenu au secret et à la discrétion professionnels dans les mêmes conditions que celles définies à l'article 26 de la loi du 13 juillet 1983, exerce ses fonctions sans préjudice de la responsabilité et des prérogatives dévolues au chef de service pour veiller au respect des principes et obligations déontologiques par les agents placés sous son autorité.

S'agissant des modalités de désignation des référents déontologues, ces dernières ont été précisées par le décret n° 2017-519 du 10 avril 2017 relatif au référent déontologue dans la fonction publique. Ce décret précise également les obligations et les moyens dont disposent les référents déontologues pour l'exercice de leurs missions.

Confiée à des magistrats ou fonctionnaires, en activité ou retraités, à des agents contractuels bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée ou à des personnalités qualifiées extérieures à la fonction publique, la fonction de référent déontologue pourra être assurée par une ou plusieurs personnes réunies au sein d'un collège, dont la composition et les attributions sont fixées par un arrêté du chef de service.

Prévenir et traiter les situations de conflit d'intérêts

De manière générique, l'article 25 *bis* de la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires fait obligation à tout agent public de veiller à faire cesser

immédiatement ou à prévenir les situations de conflit d'intérêts dans lesquelles il se trouve ou pourrait se trouver et institue une règle de déport en cas de conflits selon les fonctions exercées.

Afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts, et donc d'assurer la sécurité juridique des agents concernés, la loi du 20 avril 2016 a créé trois obligations nouvelles pour les fonctionnaires :

- transmission d'une déclaration d'intérêts préalablement à toute nomination sur certains emplois dont le niveau hiérarchique ou la nature des fonctions le justifient ;
- transmission d'une déclaration de situation patrimoniale après toute nomination sur certains emplois dont le niveau hiérarchique ou la nature des fonctions peuvent exposer à un risque de corruption ;
- obligation de prendre toutes dispositions, lors de toute nomination sur certains emplois à responsabilités en matière économique ou financière et dont le niveau hiérarchique ou la nature des fonctions le justifient, pour que les instruments financiers soient gérés dans des conditions excluant tout droit de regard.

Le cadre de ces nouvelles obligations a été précisé par deux décrets du 28 décembre 2016 (n° 2016-1967 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts et n° 2016-1968 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration de situation patrimoniale) et par le décret n° 2017-547 du 13 avril 2017 relatif à la gestion des instruments financiers détenus par les fonctionnaires ou les agents occupant certains emplois civils.

Il convient de souligner que les deux premières obligations, la déclaration d'intérêt et la déclaration de situation patrimoniale s'imposent depuis le 1^{er} février 2017 aux agents nommés sur les emplois énumérés par ces décrets. Lorsque l'identification des emplois et fonctions est renvoyée à la publication d'arrêtés ministériels, ces obligations déclaratives s'imposent à compter de la publication de ces arrêtés. Enfin, l'obligation de gestion sans droit de regard des instruments financiers s'impose, pour les agents occupant les emplois qui y sont soumis, depuis le 1^{er} mai 2017.

La protection des lanceurs d'alerte

L'article 6 ter A de la loi du 13 juillet 1983 crée 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.

La loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique instaure un dispositif général de protection des lanceurs d'alerte dans les secteurs privé et public. S'agissant de la fonction publique, le dispositif vient compléter l'article 6 ter A de la loi du 13 juillet 1983. Les modalités de recueil des signalements ont été précisées par le décret n° 2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé ou des administrations de l'État.

Sur ce fondement, les administrations des trois versants (à l'exception des établissements publics de moins de 50 agents ou salariés, et des communes de moins de 10 000 habitants et de leurs établissements publics) doivent mettre en place avant le 1^{er} janvier 2018 des procédures adaptées pour recevoir, orienter et traiter ces signalements.

Conforter la 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.

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

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 Ier 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.

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.

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.

Par la circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique, la DGAFP a entendu fournir un cadre interministériel précisant le sens et la portée du principe de laïcité et de l'obligation de neutralité pour les agents publics. Cette circulaire présente également les nouveaux outils de formation, de communication, de conseil et de veille mis en place pour permettre aux agents publics d'exercer leurs fonctions dans le respect de ces obligations.

2.2 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 50 réunions organisées sur le second semestre 2016 et le premier trimestre 2017, visant à concerter avec les représentants du personnel les mesures d'évolution et de modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Au total, entre juin 2016 et mai 2017, ce sont plus de 53 textes qui ont été examinés par 23 instances supérieures et communes. 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 2016, l'agenda social 2016 comprend quatre grandes thématiques :

L'exemplarité de la fonction publique

À ce titre ont été concertées les mesures d'application de la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie :

- La représentation équilibrée entre femmes et hommes dans les instances supérieures de dialogue social, la présentation de listes équilibrées pour les prochaines élections professionnelles, et la réforme du « collège employeur » du conseil commun de la fonction publique ;
- Le congé de formation syndicale des membres de CHSCT ;
- Les obligations déclaratives en matière de déontologie, les règles de cumul d'activités et la réforme de la commission de déontologie.

L'amélioration des conditions de vie au travail

La concertation débutée le 4 juin 2015 sur la santé et sécurité au travail a débouché, en juin et juillet 2016, sur la finalisation d'un plan pluriannuel en matière de santé et de sécurité au travail.

Développement des compétences

Un diagnostic sur l'ensemble des dispositifs contribuant au développement des compétences des agents publics ainsi qu'à la construction de leurs parcours professionnels a été réalisé dans ce cadre.

Lancé par le 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 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. Plusieurs groupes de travail ont permis d'élaborer le projet d'ordonnance prise en application de la loi Travail relative au compte personnel de formation ainsi que le décret en conseil d'État afférent.

Carrières et rémunérations

Dans ce cadre ont été concertés les revalorisations de grille indiciaire et le principe du déroulement de carrière sur deux grades, prévus par le protocole dit PPCR, mais aussi l'ensemble des décrets d'application du protocole. Ce ne sont pas moins de 35 projets de décrets d'application du protocole qui ont mobilisé le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État en fin 2016 — début 2017.

Ce rythme très soutenu a permis une mise en œuvre du protocole dans les délais impartis.

À côté de ces principaux thèmes de concertation, d'autres sujets ont fait l'objet de discussions spécifiques avec les organisations syndicales, parmi lesquels celui de la laïcité ou du temps de travail suite à la publication du Rapport de Philippe Laurent.

En outre, ont été discutés avec les organisations syndicales les projets de mise en place de la DRH de l'État, la stratégie interministérielle de ressources humaines, la déconcentration des actes de gestion ou encore l'édition d'une circulaire précisant la méthodologie et les préconisations de préparation, de mise en œuvre et de suivi de la procédure de référencement des organismes de protection sociale complémentaire.

Le dialogue social a donc porté sur des thèmes fondamentaux d'évolution de la fonction publique et de la gestion RH.

2.3 Protéger la santé au travail et favoriser la qualité de vie au travail des agents publics

La santé au travail des agents publics

Un plan d'action pluriannuel pour une meilleure santé au travail dans la fonction publique a été arrêté à l'issue d'une large concertation avec les représentants du personnel et les employeurs des trois versants de la fonction publique menée en 2016. Ce plan prévoit dix objectifs à atteindre dans les domaines du pilotage de la santé au travail, de la médecine de prévention, de la prévention des risques professionnels et de la prise en compte de la pénibilité, de la prévention de l'inaptitude et du maintien dans l'emploi et enfin du fonctionnement des instances médicales et de la médecine agréée. Les dispositions législatives nécessaires à la réalisation de ce plan, préparées en fin d'année 2016, ont été prises par ordonnance (ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 *portant diverses dispositions relatives au compte personnel d'activité, à la formation et à la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique*). En application de ce texte, les agents publics bénéficieront désormais d'un accès facilité au temps partiel thérapeutique, d'une période de préparation au reclassement lorsque cette solution devra être envisagée, et enfin de modalités simplifiées de reconnaissance et de congés pour les accidents de travail et certaines maladies professionnelles.

La montée en puissance de l'attention portée à la qualité de vie au travail (QVT) au sein des administrations de l'État

La stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État souligne dans son axe 5 l'enjeu que constitue la conciliation de l'amélioration des conditions de travail, de la promotion de la qualité de vie au travail (QVT) et de l'efficacité des méthodes de travail au bénéfice de l'ensemble des agents et du service public.

La QVT, déjà identifiée comme point d'aboutissement des démarches de prévention des risques psychosociaux par le texte de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 *relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique*, a été inscrite en 2014 à l'agenda social du ministère chargé de la fonction publique.

Bien que la négociation relative à la QVT n'ait pu aboutir sur un accord, plusieurs chantiers ont été ouverts. En matière d'organisation du travail, la DGAFP a ainsi veillé à accompagner le déploiement du télétravail dans la fonction publique (décret du 11 février 2016 relatif au télétravail, participation au plan de déploiement national du télétravail aux côtés du commissariat général à l'égalité des territoires et élaboration en 2016 d'un guide consacré au management à distance notamment dans le cadre de la nouvelle organisation régionale des services de l'État).

Dans le cadre de sa réorganisation, la DGAFP est désormais dotée d'une structure dédiée qui lui permettra de renforcer la capacité d'anticipation et de diffusion des bonnes pratiques en matière de qualité de vie au travail (QVT), amélioration des conditions de travail, temps de travail, santé au travail. Son rôle consiste notamment à repérer, dans le secteur public comme dans le secteur privé, des tendances émergentes et innovantes. Il doit proposer aux employeurs publics des méthodes et outils permettant d'initier de nouvelles pratiques de travail, favorisant notamment l'expression des agents et l'association de leurs représentants.

Accompagner la mise en place du télétravail

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 ouvert la possibilité du télétravail pour les agents publics des trois versants de la fonction publique. Si le dispositif mis en place dans la fonction publique s'inspire des articles du code du travail qui définissent le télétravail, le législateur a néanmoins souhaité poser quelques principes qui distinguent l'exercice des fonctions en télétravail dans le secteur public, en particulier le volontariat – le télétravail ne peut être imposé aux agents publics –, et la réversibilité – aucun poste de travail ne peut donc être exercé en télétravail uniquement, puisqu'il peut être mis fin au télétravail à tout moment, à l'initiative de l'agent comme de l'employeur.

Le décret d'application de la loi, élaboré après échanges avec les ministères, la direction générale des collectivités locales et la direction générale de l'offre de soins, et en concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, a été publié le 11 février 2016. Il repose sur une architecture à trois étages :

- il définit le cadre commun à l'ensemble des agents publics concernés et pose les grands principes de gestion du télétravail : cadre de l'autorisation, durée, réversibilité, égalité de traitement avec les agents travaillant sur site, ainsi que la procédure d'autorisation du télétravail ;

- il prévoit une déclinaison par employeur afin de préciser notamment les activités éligibles au télétravail, les conditions de prise en charge par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, ou encore les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ; ces modalités définies par ministère peuvent faire l'objet d'une déclinaison plus fine par service (établissement public, service déconcentré, direction métier...) en cas de besoin ;

- les modalités individuelles de déclinaison par agent sont formalisées par un acte écrit. Celui-ci précise les fonctions exercées en télétravail, le lieu d'exercice du télétravail, les jours de référence travaillés sous forme de télétravail et sur site ainsi que les plages horaires durant lesquelles l'agent est à la disposition de son employeur et peut être joint.

La rédaction du décret tient compte, dans la définition des grands principes applicables aux trois versants de la fonction publique, des retours des expérimentations qui ont été conduites dans de nombreuses administrations, notamment pour définir la quotité ou la procédure applicable à la demande d'autorisation du télétravail. La mise en œuvre du décret est très largement engagée. Pour la seule fonction publique de l'État, une dizaine d'arrêtés ont été publiés, qui couvrent déjà les principaux départements ministériels (écologie, finances, intérieur, agriculture, notamment).

Outre ce cadrage réglementaire, plusieurs initiatives ont été conduites par la DGAFP en matière d'accompagnement des employeurs à la mise en place du télétravail au sein de leurs services. On notera tout particulièrement la parution en mai 2016 du guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, disponible en ligne sur le site « Fonction publique ».

Ce guide a été élaboré avec les représentants des employeurs des trois versants de la fonction publique lors de réunions qui se sont tenues entre septembre 2015 et janvier 2016. La version définitive du document a également été soumise à l'examen des représentants des employeurs préalablement à sa parution. Il est destiné à compléter le décret afin de donner une vision plus concrète et plus opérationnelle du télétravail aux services chargés de le déployer. Il précise la réglementation applicable et fournit des outils pratiques de mise en œuvre (fiches pratiques, procédures, méthode d'autodiagnostic, fils conducteurs de formation...).

Il insiste en particulier sur les questions qui doivent être abordées lors de la mise en place du télétravail (quelles activités éligibles ? quel impact sur l'organisation du service ?) et sur l'évolution des pratiques managériales que le télétravail suppose, tout en rappelant la réglementation applicable à l'agent en télétravail, en application du principe d'égalité de traitement avec les autres agents (temps de travail, santé et sécurité au travail, prise en charge des accidents du travail...).

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

Créer, au sein des plateformes régionales d'appui RH, un nouveau réseau de conseillers chargés des questions d'organisation du travail et de conduite du changement RH notamment dans le cadre de la mise en place des réformes

Pour accompagner la réforme territoriale, un réseau de conseillers en organisation du travail, placés au sein des plateformes régionales d'appui aux ressources humaines (PFRH), a été créé en octobre 2016 et est animé par la DGAFP. Ces « consultants internes » ont vocation à faire, à la demande des chefs de service déconcentrés, des propositions concrètes d'amélioration dans les domaines suivants : modernisation RH et accompagnement du changement (projets de service, réalisation de diagnostics RH), culture managériale (mise en œuvre d'outils d'accompagnement des cadres), innovation en matière d'organisation du travail sous l'effet notamment de la transformation numérique et du télétravail. Une mission d'appui à la prise de poste de ces conseillers a permis de préciser le contenu de leur offre de services et la manière dont ils peuvent être sollicités par les services déconcentrés.

Le réseau des conseillers en « organisation du travail et conduite du changement RH » est le relais de la DGAFP dans les territoires en matière de modernisation RH, notamment dans les domaines de la culture managériale, de la GPEEC, de la mobilité et de l'innovation en matière d'organisation du travail. Son action précisée dans la feuille de route 2016-2017 des plateformes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines vient renforcer le rôle des plateformes comme prestataire de service au profit des administrations de l'État en région.

Dans ce cadre, les conseillers en organisation du travail et conduite du changement RH sont amenés à impulser et suivre des missions, sous forme de projets, sur le terrain au sein même des services. Ils font des propositions concrètes d'amélioration de l'organisation du travail et appuient la mise en place des solutions. Leurs priorités portent sur :

- l'accompagnement RH des services au changement et à la transformation de l'administration (projets de service, réalisation de diagnostics RH, mise en œuvre d'outils d'accompagnement des cadres...);
- l'amélioration de l'organisation du travail et la mobilisation des équipes (méthodes nouvelles d'organisation du travail, prise en compte de l'impact des transformations numériques et de leur incidence sur l'organisation, télétravail...);
- la participation au suivi des projets concernant les questions RH, présentés dans le cadre du fonds de modernisation des DDI et du fonds d'innovation RH, nouvellement créé (voir en partie III).

Élaborer et suivre la mise en place d'une convention entre la DGAFP et l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail – ANACT

L'ANACT et la DGAFP ont signé le 6 juillet 2016, une convention de partenariat en matière de prévention des risques psychosociaux et de promotion de la qualité de vie au travail dans le secteur public. Grâce à cette convention, la DGAFP peut solliciter l'ANACT pour l'appuyer dans ses démarches et ses projets en matière de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail. L'objectif de l'ANACT est de produire une connaissance et des savoir-faire partagés et de développer le plus d'initiatives possible dans les ministères et les territoires.

Pour favoriser cette dynamique, l'ANACT mène les actions suivantes :

- concevoir des modules de formation pour le développement d'une démarche QVT destinée à plusieurs catégories d'agents publics : chefs de projets QVT, managers (cadres de proximité et cadres supérieurs et dirigeants), membres des institutions représentatives du personnel (IRP) ;

- produire un kit méthodologique de sensibilisation permettant de mettre en œuvre une démarche de QVT ;
- mener, avec le concours des ARACT et des plateformes régionales d'appui RH, un travail de capitalisation des démarches QVT et des résultats obtenus ;
- réaliser un guide méthodologique pour la réalisation d'une démarche d'évaluation de la QVT dans les structures publiques ;
- réaliser un bilan du déploiement de l'accord RPS (en cours de finalisation).

2.4 Renforcer l'action sociale pour satisfaire les besoins prioritaires sur l'ensemble du territoire national

Extension du parc interministériel de logements à un volant de logements « intermédiaires » adaptés à la demande

En juillet 2014, la Société nationale immobilière (SNI) a constitué le Fonds de logement intermédiaire (FLI). L'Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP) souhaitant investir en faveur du logement intermédiaire des agents publics a contribué financièrement par une participation à ce fonds. En contrepartie, l'ERAFP bénéficie d'un droit de réservation sur 550 logements intermédiaires pour lesquels des candidats locataires pourront être proposés durant huit ans (« *droit de suite* »). Le FLI a un objectif de construction de 10 000 logements, tous situés dans des zones où le marché immobilier est sous tension (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur).

Sur cette base, l'ERAFP a sollicité la DGAFP afin de déléguer à cette dernière l'exercice du droit de réservation des logements et de présentation des candidats locataires. La DGAFP a en effet déjà en charge le pilotage des logements interministériels financés par le programme 148 et gérés au niveau régional.

La convention a été signée en décembre 2016 par :

- Ampère gestion, filiale de la SNI en charge de la gestion du FLI ;
- la SNI, gestionnaire patrimonial et locatif des logements construits dans le cadre du FLI ;
- l'ERAFP, bénéficiaire du droit de réservation de logements et de première présentation de candidats locataires ;
- la DGAFP, délégataire de l'ERAFP.

Cet investissement permet d'augmenter le nombre de logements à loyer modéré, à destination des agents de l'État, dans la seule région Île-de-France pour le moment.

La DGAFP a la responsabilité de réserver les logements parmi les programmes proposés par le bailleur SNI. L'attribution des logements a été intégrée au dispositif BALAE (bourse au logement pour les agents de l'État) géré par la direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement (DRIHL). Les agents peuvent ainsi candidater sur les logements en en connaissant les caractéristiques essentielles (adresse, loyer, superficie, etc.). De plus, les logements ERAFP sont attribués selon les critères établis dans le cadre de la politique d'action sociale interministérielle définie régionalement.

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

La réalisation de ce projet apporte une réponse concrète à l'une des principales recommandations du rapport de la mission Dorison relative à l'accès au logement des agents publics.

Pour accéder à BALAE : www.balae.logement.gouv.fr

Installation des nouvelles sections régionales interministérielles de l'action sociale (SRIAS)

Placées auprès du préfet de région, les sections régionales (SRIAS) du comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État (CIAS) constituent l'échelon de proximité essentiel pour la mise en œuvre de l'action sociale interministérielle au niveau local dans une perspective d'égalité entre les agents, tant pour les actions nationales qu'elles déclinent que pour les actions locales qu'elles définissent au plus près du terrain.

Afin d'adapter l'organisation des SRIAS aux délimitations des nouvelles régions (en application de la loi du 16 janvier 2015), les règles d'organisation et de fonctionnement des SRIAS ont été révisées, en concertation avec les organisations syndicales du CIAS. Au 1^{er} janvier 2017, après une année dédiée aux travaux préparatoires à l'évolution des SRIAS, le nombre d'instances a en conséquence été ajusté au nombre des régions, seize SRIAS ont disparu et sept nouvelles ont été installées.

Afin de garantir le fonctionnement des dispositifs de l'action sociale interministérielle déconcentrée (crèches, logements, restauration interadministrative, actions sur initiative des SRIAS) et l'accès de tous les agents aux prestations interministérielles, le schéma d'évolution des SRIAS prévoit le renforcement de leur ancrage local avec la possibilité de réunions départementales, au plus près des problématiques et des réseaux locaux d'action sociale, et la création d'un vice-président dans les régions, dont le poids le justifie (Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Hauts-de-France, Île-de-France, Nouvelle-Aquitaine, Occitanie et PACA).

Une démarche est également menée avec les services du Premier ministre et le ministère de l'Intérieur pour garantir l'effectivité des moyens des SRIAS au niveau de chaque préfecture de région, et avec les ministères disposant d'un réseau départemental de correspondants d'action sociale afin que ces derniers relaient l'information relative à l'action sociale interministérielle au plus près des agents.

L'organisation cible définie dans l'arrêté du 8 juillet 2016 *modifiant l'arrêté du 29 juin 2006 fixant la composition et le fonctionnement des sections régionales du comité interministériel consultatif d'action sociale des administrations de l'État* a été développée dès 2017 et sera définitivement mise en place au plus tard à l'issue du renouvellement des SRIAS en 2019, sur la base des résultats des élections professionnelles de décembre 2018. Des mesures transitoires ont été prévues en 2017 et 2018 afin d'assurer l'effectivité de l'action sociale interministérielle sur le terrain et de maintenir transitoirement les mandats des élus des instances appelées à disparaître par la mise en place de coprésidences dans les instances des régions fusionnées et le doublement du nombre de suppléants du collège des représentants du personnel.

Poursuivre l'accompagnement des ministères en matière de protection sociale complémentaire des agents de l'État

Les travaux initiés en 2016 sur la protection sociale complémentaire des agents publics de l'État et ayant abouti à la circulaire du 27 juin 2016 ont été poursuivis en partenariat avec les ministères dans le cadre de la passation des appels publics à la concurrence pour le renouvellement des conventions de référencement. La plupart des ministères dont les conventions établies dans le cadre de la première vague de référencement arrivent à échéance entre 2016 et 2018 ont soit signé une nouvelle convention de référencement, soit engagé les procédures de mise en concurrence à fin de sélection d'un ou plusieurs organismes de protection sociale complémentaire.

Pour accompagner les ministères dans ces procédures, la DGAFP a notamment mis en place un réseau interministériel qui s'est réuni la première fois en février 2017. Il a vocation à être un lieu d'échange et de partage de bonnes pratiques tant pour la passation des appels publics à la concurrence que pour le suivi du référencement durant les sept années de la convention. Le dialogue avec les représentants du personnel s'est également poursuivi sur cette thématique lors d'une réunion d'un groupe de travail le 9 mars 2017. Ce groupe de travail avait pour objectif de partager les constats sur les grandes caractéristiques de la protection sociale complémentaire des agents des trois versants de la fonction publique et d'alimenter les réflexions sur leurs évolutions éventuelles.

Dans la fonction publique territoriale, le rapport de Daniel LEROY « *Les effets du décret n° 2011-1474 du 8 novembre 2011 sur l'accès à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique territoriale* » a été présenté lors de la séance du Conseil supérieur de la FPT du 29 mars 2017.

2.5 Une fonction publique fondée sur des règles de droit mieux connues et plus accessibles

La lettre mensuelle de veille juridique de la DGAFP : VIGIE

La DGAFP diffuse chaque mois une lettre d'informations juridiques relative au droit de la fonction publique. Cette lettre, publiée sur le Portail de la fonction publique, est également adressée aux abonnés dont le nombre n'a cessé de croître au cours de l'année 2016 (doublement par rapport à 2015) atteignant 13 000 personnes. VIGIE est une veille juridique spécialisée dans le droit de la fonction publique dans ses trois versants : État, territoriale et hospitalière. Ce lectorat est principalement constitué de gestionnaires de ressources humaines, de juristes et chargés d'études juridiques, de personnels de direction issus des trois versants de la fonction publique.

La publication rassemble l'actualité normative du mois précédent thématisée en rubriques ainsi qu'une sélection de jurisprudences en droit de la fonction publique (administrative, judiciaire occasionnellement et européenne) et recense les commentaires et conclusions de rapporteur public parus dans les derniers articles de revues juridiques spécialisées.

Outre les onze numéros diffusés en 2016, deux numéros spéciaux ont été consacrés, d'une part, à la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires et, d'autre part, au « Parcours professionnels, carrières et rémunérations ».

Les « rencontres de VIGIE »

Les premières rencontres de VIGIE ont eu lieu, le 21 novembre 2016, au centre de conférences Pierre Mendès France des ministères économiques et financiers dans un objectif de valorisation et de diffusion du droit de la fonction publique.

Ce colloque, labellisé par l'École du management et des ressources humaines (EMRH), portait sur le contentieux de la fonction publique dans une vision englobant les trois versants de la fonction publique et s'intitulait « La prévention et la gestion par l'administration du contentieux de la fonction publique : quelles possibilités ? » Il a réuni de nombreux intervenants de haute qualité et d'experts reconnus, dont Jacques Arrighi de Casanova, président de la section de l'administration du Conseil d'État, et Mattias Guyomar, conseiller d'État.

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

Participant au rayonnement juridique de la DGAFP, ce colloque a permis au public, grâce aux apports théoriques et aux échanges de points de vue d'enrichir leurs compétences et par là même d'améliorer leur pratique professionnelle. Favorisant la création d'une communauté juridique dans la sphère RH, il a été l'occasion de rassembler des praticiens confrontés à des problématiques similaires auxquels ont pu être délivrées de bonnes pratiques sur la gestion contentieuse en matière de ressources humaines.

Le projet d'ouvrage sur les « grandes décisions » jurisprudentielles du droit de la fonction publique

La DGAFP a initié en 2016 un projet d'ouvrage sur les jurisprudences structurantes en droit de la fonction publique, en collaboration avec une équipe de contributeurs-rédacteurs, dont deux contributeurs en chef, issus du Conseil d'État.

Constatant la part significative de l'œuvre prétorienne dans l'élaboration du droit de la fonction publique, une centaine de fiches thématiques élaborées à partir des grandes jurisprudences en droit de la fonction publique sont en cours de réalisation. L'objectif de ce projet est de mettre à disposition de tous un recensement exhaustif des jurisprudences en droit de la fonction publique en partant d'une jurisprudence marquante permettant dans le commentaire l'illustrant de citer les jurisprudences satellites qui la mettent en œuvre ou la précisent.

L'ouvrage a vocation à terme à être diffusé sous format papier, mais également sous format dématérialisé sur le Portail de la fonction publique permettant d'actualiser régulièrement son contenu.

2.6 Agir pour une fonction publique plus inclusive et prévenir les discriminations

La politique d'égalité professionnelle : des avancées notables, des efforts à soutenir dans la durée

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un principe constitutionnel qui garantit à toutes et tous des droits égaux. Pour mettre en œuvre ce principe dans le domaine de l'emploi public, l'État conduit une politique volontariste qui donne des résultats encourageants, à amplifier et pérenniser.

Une grande partie des mesures de l'accord du 8 mars 2013 est mise en œuvre

Le 8 mars 2013, le protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a été signé par l'ensemble des représentants des employeurs publics et à l'unanimité des organisations syndicales représentatives, sous l'égide du Premier ministre et de la ministre en charge de la fonction publique. Cet accord, qui s'applique aux 5,2 millions d'agents publics, prévoit la mise en œuvre de quinze mesures organisées en quatre axes : le dialogue social, l'égalité dans les parcours professionnels et les rémunérations, l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, la prévention des violences et du harcèlement sur le lieu de travail.

De nombreuses mesures sont déjà mises en œuvre avec, notamment en 2017, la publication de la troisième édition du *rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*

dans la fonction publique, la mise à jour du répertoire interministériel des métiers de l'État, systématiquement nommés au féminin et au masculin et la publication du guide de prévention et de traitement des situations de violence et de harcèlement dans la fonction publique et du guide des congés familiaux et du temps partiel dans la fonction publique.

● La circulaire du 22 décembre 2016 vient renforcer la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique

Cette circulaire réaffirme les quatre priorités essentielles : l'engagement des ministères à candidater au label Diversité (voir *infra*) et, dans le cadre du dispositif « alliance », au label Égalité professionnelle ; ensuite, l'égalité de traitement en matière de recrutement, de parcours professionnels et de rémunération (voir *infra* le rapport de Françoise Descamps-Crosnier) ; l'innovation dans les organisations de travail et en matière d'action sociale pour améliorer l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ; la prévention et la réponse appropriée aux violences, au harcèlement sexuel et moral et aux agissements sexistes.

● Des mesures législatives ont fait significativement avancer l'égalité professionnelle

Plusieurs lois adoptées ces cinq dernières années confortent le déploiement de cette politique.

● La loi n° 2012-347 du 12 mars 2012, renforcée par la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, prend effet progressivement, avec notamment l'obligation de parvenir, à partir de 2017, à 40 % minimum de primo-nominations de chaque sexe dans l'encadrement supérieur et dirigeant des trois versants de la fonction publique (voir l'encadré). La représentation équilibrée est également une obligation dans les conseils d'administration des établissements publics et au sein des autorités administratives indépendantes et des autorités publiques indépendantes. L'obligation de 40 % minimum de chaque sexe parmi les membres de jurys et comités de sélection s'applique depuis le 1^{er} janvier 2015, et est renforcée par la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté, qui prévoit l'alternance femme-homme de leur présidence.

● L'article 9 *bis* du titre I du statut général des fonctionnaires, modifié par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, prévoit qu'au prochain renouvellement général des instances de représentation du personnel, les listes de candidats aux élections professionnelles seront composées d'un nombre de femmes et d'hommes proportionnel aux effectifs respectifs représentés au sein de l'instance concernée. Ainsi, à compter du 1^{er} janvier 2019, une représentation équilibrée doit s'appliquer aux collèges des organisations syndicales et des employeurs publics au sein du Conseil commun de la fonction publique, du Conseil supérieur de la fonction publique de l'État, du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale et du Conseil supérieur de la fonction publique hospitalière.

● Enfin, 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 introduit la condamnation des agissements sexistes dans le statut général de la fonction publique (art. 6 *bis* de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires).

Les nominations et primo-nominations équilibrées dans la fonction publique

Dans le cadre de l'application de l'article 56 de la loi n° 2012-347, les employeurs des trois versants de la fonction publique sont tenus de respecter une proportion de personnes de chaque sexe dans les primo-nominations aux emplois de direction et à la décision du Gouvernement : 40 % dès 2017 contre 20 % de 2013 à 2014 et 30 % de 2015 à 2016. Chaque unité manquante est assortie de pénalités financières dues par l'employeur (90 000 euros depuis 2017).

Le titre 3 de l'édition 2016 du rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, portant sur la période 2012-2015, constate une progression du nombre de femmes dans la haute fonction publique : 24 % de primo-nominations de femmes en 2012 et près de 34 % en 2015, 29 % de femmes nommées en 2015. Néanmoins, parmi les 5 900 agents en fonction sur ces emplois, on compte seulement 27 % de femmes en 2015.

2 Agir pour une fonction publique exemplaire, socialement responsable et incarnant les valeurs du service public

● Une politique conduite en concertation avec le ministère en charge des droits des femmes

Lors des seize conférences de l'égalité 2017-2016 (octobre-novembre 2016), pilotées par le ministère en charge des droits des femmes, les ministères ont présenté les avancées de leur plan d'action égalité professionnelle sur les deux volets « politiques publiques » et « ressources humaines », ce dernier volet étant porté par le cabinet en charge de la fonction publique et la DGAFP. De nettes avancées ont été exposées, notamment la production de rapports de situation comparée, les nominations et primominations des femmes à des postes de l'encadrement supérieur et dirigeant, la dynamique des réseaux de femmes et l'engagement dans la démarche de labellisation.

La collaboration des deux ministères s'effectue également dans la mise en œuvre du premier plan interministériel à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2016-2020) et du 5^e plan interministériel de lutte contre les violences faites aux femmes (2017-2020).

● Des travaux innovants sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes

Dans son rapport intitulé *La force de l'égalité : les inégalités de rémunération et de parcours professionnels entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, rendu le 8 mars 2017 au Premier ministre, la députée Françoise Descamps-Crosnier dresse notamment le constat d'inégalités de rémunération entre les femmes et les hommes. S'appuyant sur des études économétriques publiées en 2015 et financées conjointement par la DGAFP et le Défenseur des droits, ainsi que sur des études statistiques réalisées par la DGAFP, la députée propose cinquante-cinq recommandations pour mettre fin à ces inégalités. Si certaines sont déjà mises en œuvre ou en cours de déploiement (accord égalité dans la fonction publique, engagement dans la labellisation, nominations équilibrées, protocole PPCR), d'autres font l'objet d'expertises complémentaires.

Les employeurs publics s'engagent dans la démarche de labellisation Diversité et Égalité professionnelle

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

Lors du comité interministériel « Égalité et citoyenneté » du 6 mars 2015, le gouvernement a décidé que les ministères évalueraient leurs procédures de gestion des ressources humaines afin de candidater au label Diversité d'ici fin 2016. Les ministères sont invités à candidater simultanément une double labellisation, Diversité et Égalité entre les femmes et les hommes, tout comme les collectivités territoriales et les établissements publics de santé.

Sur plus de trois cent cinquante titulaires du label Diversité, seize relèvent de la fonction publique : les ministères économiques et financiers, les ministères sociaux, trois agences régionales de santé, une autorité indépendante (le Conseil supérieur de l'audiovisuel), l'École de management de Strasbourg, les villes de Lyon et de Nantes, Nantes Métropole, le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis, le centre hospitalier de Brie-Comte-Robert, l'établissement public gérontologique de Tournan-en-Brie, le Centre hospitalier de Jouarre et les Chambres de commerce et d'industrie d'Alès et de Montpellier.

Sur plus de cinquante organismes labellisés égalité professionnelle, six sont des collectivités territoriales : le conseil départemental des Côtes-d'Armor, le conseil régional de Bretagne, le conseil régional de Picardie, Rennes Métropole et les villes de Rennes (et CCAS) et de Suresnes.

Pour mettre en œuvre la politique de labellisation, la DGAFP se mobilise autour de deux axes : faciliter le processus de candidatures aux deux labels, accompagner les ministères et les organismes publics à la démarche de labellisation. Elle a ainsi mené avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, le Service des droits des femmes, la DGCL, la DGOS et AFNOR Certification, des travaux pour rapprocher les deux labels dans un dispositif « alliance ».

La DGAFP forme également les auditeurs AFNOR aux spécificités de la fonction publique et met à disposition des ministères un outil d'autodiagnostic leur permettant d'effectuer une première évaluation de leur situation ainsi que des ressources méthodologiques (cellule d'écoute, tableau de bord). Elle met à disposition des ministères, depuis 2015, une offre de formation en matière d'égalité, de diversité et de lutte contre les discriminations, et depuis juin 2017, le jeu sérieux « Vivre ensemble la diversité ». La DGAFP porte également le projet de constitution d'un cercle des labellisés – labellisables et d'un réseau collaboratif sur une plateforme dédiée.

En 2017, la dynamique de labellisation s'est amplifiée, puisque trois ministères (ministère de l'Europe et des Affaires étrangères) dont deux déjà labellisés Diversité (ministères sociaux et ministères économiques et financiers) se lancent dans la labellisation Égalité. Le ministère de la Culture a candidaté à la double labellisation en 2017 et devrait être rejoint par le ministère de l'Intérieur.

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

En 2016, pour la deuxième année consécutive, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap dépasse les 5 % dans la fonction publique pour s'établir à 5,32 %. Ce taux confirme l'implication des employeurs des trois versants de la fonction publique (6,39 % pour la FPT, 5,51 % pour la FPH, 4,34 % pour la FPE). Pour soutenir un important volume de recrutement (43 470 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 mis en œuvre :

- un meilleur accès à l'encadrement supérieur de la fonction publique ouvert aux personnes handicapées par voie de recrutement direct. 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 ont débouché sur la publication du décret n° 2017-346 du 17 mars 2017 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans certains corps recrutant par la voie de l'École nationale d'administration. Les premières personnes ainsi recrutées entreront à l'ENA en mars 2018 ;
- 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 et du décret n° 2016-783 du 10 juin 2016 modifiant le décret n° 2006-501 du 3 mai 2006 relatif au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique. La mesure est effective depuis le 1^{er} janvier 2017.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2016, le réseau des correspondants handicap national s'est doté d'un programme de travail annuel sur des thématiques partagées par tous. Il renforce ainsi sa capacité à mutualiser les connaissances et les bonnes pratiques et améliore, pour les employeurs publics, la prise en charge des agents en situation de handicap.

Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

Une gouvernance de la fonction RH de l'État clarifiée et renforcée **3.1**

Développer et diffuser la connaissance en matière de politiques de ressources humaines pour anticiper, capitaliser et agir **3.2**

Simplifier et dématérialiser la gestion des agents, moderniser les SIRH, et tirer pleinement parti du numérique **3.3**

Adapter la politique de ressources humaines aux enjeux des territoires, et déconcentrer pour donner des leviers RH pertinents aux décideurs locaux **3.4**

Faire de l'innovation RH un levier d'efficacité des services publics **3.5**

Renforcer la visibilité de notre fonction publique en Europe et développer les liens avec l'international **3.6**

Le cadre d'élaboration et de mise en œuvre des politiques de ressources humaines a été substantiellement rénové en 2016 et 2017 : la gouvernance et les instruments de pilotage de cette politique ont été renforcés par le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 ; les outils d'analyse, de connaissance et d'aide à la décision en matière RH ont été étoffés ; les efforts ont été poursuivis pour accroître l'efficacité de la gestion des ressources humaines, par un effort de simplification du cadre de gestion, de dématérialisation des procédures, de rénovation des outils de gestion et d'amélioration des SIRH ; la dimension territoriale des politiques de ressources humaines et la déconcentration de la gestion des personnels vers les échelons de proximité ont été confortées ; la DGAFP a également renforcé la dimension innovante des orientations RH, par la création d'un fonds dédié et une logique d'appel à projets, et en s'efforçant de mieux diffuser les meilleurs standards de gestion et les meilleures pratiques issues de tous les univers professionnels ; enfin, elle s'est efforcée de traduire cette nouvelle ambition auprès des partenaires européens et internationaux.

Ces instruments rénovés sont désormais au service des nouvelles orientations du Gouvernement.

3.1 Une gouvernance de la fonction RH de l'État clarifiée et renforcée

Le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique consacre un renforcement des acteurs et des instruments de pilotage de la politique de ressources humaines. Au niveau interministériel, la DGAFP, qui voit ses missions traditionnelles de coordination de la politique des ressources humaines commune à l'ensemble de la fonction publique confortées, est désormais qualifiée de DRH de l'État et dotée à cet effet de nouveaux instruments de pilotage permettant de mieux articuler les orientations interministérielles et les politiques RH de chaque département ministériel. Au niveau de chaque ministère, le décret définit également la fonction de « responsable ministériel des ressources humaines », afin de préciser les missions, de renforcer le rôle sous l'autorité des Secrétaires généraux et conforter les leviers d'actions de l'ensemble DRH de ministères.

Parmi les instruments et instances de pilotage de la politique de ressources humaines, les principaux sont la stratégie interministérielle des ressources humaines, qui doit donner lieu à une déclinaison ministérielle et une déclinaison régionale, et le comité de pilotage des ressources humaines de l'État qui confirme le rôle de la DGAFP en matière de pilotage et de gouvernance des réseaux des acteurs RH.

Enfin, la DGAFP s'est réorganisée en application de l'arrêté du 16 mars 2017 afin d'être en mesure de traduire en actes les nouvelles ambitions.

La stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État employeur

La première stratégie interministérielle de ressources humaines de l'État employeur, présentée par la DGAFP au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 30 janvier 2017 et arrêtée par le Premier ministre le 16 mars 2017, présente des actions concrètes à mettre en œuvre pour moderniser la fonction RH de l'État et améliorer et simplifier le cadre de gestion de ses agents. Elle fixe les objectifs fondamentaux de la politique RH de l'État et décline les leviers stratégiques à mobiliser. Elle vise à dépasser la vision d'une RH support pour développer une fonction stratégique orientée vers l'attractivité de la fonction publique, la motivation des personnels, l'innovation et l'accompagnement des transformations du service public.

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

Elle dresse des perspectives d'action tant pour les ministères que pour la DGAFP. Une stratégie interministérielle de l'État employeur préparée en lien avec les DRH ministérielles, concertée avec les organisations syndicales et portée par les plus hautes autorités de l'État porte un message fort de reconnaissance de la nature stratégique de la fonction ressources humaines et de l'intérêt porté aux agents publics et à leur action en faveur d'un service public de qualité.

En application du décret du 22 décembre 2016, les orientations interministérielles définies par la stratégie doivent donner lieu à une contractualisation avec les ministères sur la base d'engagements réciproques. Elles doivent également nourrir un dialogue de gestion avec les autorités régionales, afin d'adapter les orientations et actions aux enjeux spécifiques de chaque territoire.

La gouvernance des réseaux professionnels des acteurs de la politique RH

Pour assurer son rôle interministériel d'animation et d'appui, la DGAFP a mis en place différentes instances de gouvernance, d'échange d'expériences et d'informations pour une meilleure mutualisation des innovations et réflexions prospectives. Le décret du 22 décembre 2016 crée, auprès du ministre en charge de la fonction publique, un comité de pilotage des ressources humaines de l'État, présidé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique. Ce comité, réuni à échéances régulières, est notamment chargé de veiller à la mise en œuvre de la stratégie interministérielle de ressources humaines et à la cohérence des politiques de ressources humaines, à l'articulation des agendas sociaux interministériels et ministériels. Au moins une fois par an, le comité réunit en outre, sous la présidence conjointe du secrétaire général du Gouvernement et du directeur général de l'administration et de la fonction publique, les secrétaires généraux des ministères et un préfet de région désigné par le secrétaire général du Gouvernement.

Comme le prévoit la stratégie interministérielle de l'État employeur, la DGAFP s'est dotée d'un outil dédié à l'animation de réseaux professionnels afin de développer le travail collaboratif entre acteurs RH (partage de connaissances et d'expériences, échanges autour d'une problématique, co-construction de projets). L'enjeu de la gouvernance des réseaux professionnels est de favoriser le développement d'une culture RH partagée fondée sur un haut niveau de professionnalisation et une connaissance précise des textes et processus RH. À cet effet, la mise à disposition d'un outil collaboratif auprès des différents réseaux, baptisé « Lien RH », est engagée grâce à la mise en service d'une plateforme technique commune à plusieurs communautés professionnelles.

3.2 Développer et diffuser la connaissance en matière de politiques de ressources humaines pour anticiper, capitaliser et agir

Renforcer les outils d'aide à la décision en matière RH

● Le Conseil d'orientation des politiques RH

Le décret du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique institue par son article 4 que « *Le directeur général de l'administration et de la fonction publique est assisté par [...] un conseil d'orientation qui émet des propositions d'évolution des politiques de ressources humaines conduites dans la fonction publique, au regard notamment des pratiques existantes dans d'autres pays et environnements professionnels* ».

Cette instance est chargée d'émettre des propositions d'évolution des politiques de ressources humaines conduites dans la fonction publique, au regard notamment des pratiques existantes dans d'autres pays et environnements professionnels. Ces propositions doivent être étayées par le contexte économique et social.

28 membres ont été nommés par arrêté ministériel en avril 2017. Ils ont été choisis soit pour leur solide expérience en matière RH ou de management dans le secteur public, soit pour leur réflexion, leur recul ou leur capacité d'évaluation quant aux politiques RH dans le secteur public ou privé.

Le conseil se réunira au moins deux fois par an, sur la base d'un dossier documentaire élaboré par la DGAFP mettant en exergue les principaux enjeux afin de susciter le débat et alimenter les échanges lors des réunions de cette instance.

Ses travaux seront coordonnés avec ceux du conseil scientifique, notamment pour échanger sur la qualité et la fiabilité des données figurant dans le dossier documentaire. À cet effet, le président du conseil scientifique est membre du conseil d'orientation.

Le conseil matérialise ses travaux au travers d'un document d'orientation prospective de moyen terme détaillant des pistes et propositions au regard de son programme de travail et comprenant les éléments d'analyse et de compte rendu des échanges.

La première réunion du conseil d'orientation a eu lieu le 26 avril 2017 et était consacrée au thème de l'ouverture des recrutements dans la fonction publique.

Le conseil a structuré les débats autour de deux axes de réflexion :

- « Quelles évolutions du concours pour améliorer la mixité sociale ? », avec des propos introductifs de Yannick L'Horty, auteur d'un rapport relatif aux discriminations dans l'accès à l'emploi public ;
- « D'autres modalités d'accès à l'emploi public favorisent-elles la mixité sociale, et comment pourraient-elles être développées ? », avec des propos introductifs de Carine Chevrier, déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle.

La prochaine session du conseil, prévue à l'automne, sera consacrée aux différents leviers de motivation des personnels, permettant de porter un regard d'ensemble sur les questions d'organisation du travail, de management, de perspectives professionnelles et de rémunération.

Comparer et connaître pour agir

● Connaissances public/privé, international et communautaire

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.

Différents niveaux d'instances qui se caractérisent par leur niveau de représentation (public cible) et leurs finalités sont en place pour :

1. – Structurer les échanges public-privé

– Le Comité des DRH public-privé (CDRHPP), placé auprès du ministre chargé de la fonction publique, il rassemble une vingtaine de DRH issus des administrations et du secteur privé. Les participants y siègent *ès qualités*, afin de débattre de sujets d'intérêt commun, sur la base d'une confrontation des bonnes pratiques du privé et du public, et de développer les passerelles entre

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

secteur public et privé, notamment dans une logique d'enrichissement des parcours professionnels des cadres. Les deux dernières rencontres (septembre 2016 et février 2017) ont porté sur le thème des politiques de ressources humaines en matière de reconnaissance de la valeur professionnelle, et les nouvelles attentes et nouveaux comportements des usagers ou clients comme opportunités ou menaces pour la qualité de vie au travail des agents.

– Le Club « gestion des talents-Louis Armand », fruit d'un partenariat avec l'Association nationale des DRH (ANDRH), rassemble une quinzaine de responsables RH (de niveau sous-directeur pour le secteur public) des administrations et des entreprises qui partagent leur expérience et leurs projets en exposant les réussites, mais aussi les obstacles et difficultés auxquelles ils ont été confrontés. Le premier cycle de ces échanges a été consacré à la gestion des talents.

– Les Ateliers d'échange public-privé, en place depuis 2011, rassemblent une cinquantaine de gestionnaires RH et managers sur un rythme annuel de 6 ateliers à Paris et 4 en région. Le cycle d'ateliers 2016-2017, autour du fil conducteur du numérique a permis des échanges sur les pratiques managériales, les enjeux de la marque employeur (image et attractivité), l'impact de la digitalisation sur la fonction RH, les conséquences de la transformation numérique sur les pratiques managériales, la réforme de la formation professionnelle, la cohabitation des générations au travail (problématique du management intergénérationnel).

2. – Animer la filière professionnelle RH

L'École du management et des ressources humaines, rénovée en 2015, constitue un cadre irremplaçable pour animer le réseau interministériel de professionnels des ressources humaines et du management. Sous ce label sont organisées des rencontres professionnelles et des journées thématiques liées à l'actualité des projets portés par la DGAFP (gestion prévisionnelle, qualité du droit et veille juridique, déploiement des plans managériaux...) et sont attribuées des labellisations à des formations considérées comme remarquables dans le domaine des RH et du management. Dans ce cadre, la DGAFP peut tester des pistes de réflexions et d'actions et les confronter aux expériences, besoins et initiatives des départements ministériels, au niveau central ou territorial, en matière de GRH et de management.

Au-delà, la stratégie interministérielle des ressources humaines prévoit une action prioritaire au service de la professionnalisation continue des agents intervenants dans la filière RH, passant par l'élaboration de référentiels de formation et de parcours de professionnalisation reconnus, par le renforcement des perspectives de mobilité et de promotion des acteurs de la filière. Cette action de professionnalisation de la filière métier sera étayée par les ressources en matière de prospective dont dispose la DGAFP, entraînera une mobilisation de l'ensemble des bureaux et s'appuiera sur les réseaux professionnels animés par la direction.

3. – Partager les pratiques au niveau européen

Le réseau européen des administrations publiques (EUPAN), qui réunit notamment les administrations en charge de la fonction publique des différents pays européens, fournit un cadre d'échange de pratiques en matière de politique RH. Au cours du second semestre 2016 (présidence slovaque de l'Union européenne) et du premier semestre 2017 (présidence maltaise), les échanges ont porté sur la mobilité internationale, l'évaluation de la performance, les rémunérations, les conséquences du vieillissement des effectifs dans l'administration publique, la motivation des agents, la diversité et le multiculturalisme. Il est par ailleurs à noter que la DGAFP a participé pour la première fois à la conférence qualité (mai 2017) organisée par la présidence maltaise pour y présenter ses bonnes pratiques en matière de gestion des talents et d'égalité professionnelle.

Développer la connaissance statistique, la prospective, l'évaluation et l'aide à la décision en matière de politique RH

● 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, enfin 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.

Le Conseil scientifique de la DGAFP a été reconstitué. Il est composé de représentants du système statistique public et de personnalités qualifiées notamment reconnues dans le domaine de la recherche au titre des disciplines scientifiques en lien avec le milieu professionnel et les relations au travail (sociologie, économie, démographie, santé-sécurité au travail, sciences politiques, gestion des ressources humaines, évaluation des politiques publiques). Il fournit un appui scientifique aux activités de la DGAFP, émet un avis chaque année sur les orientations scientifiques, travaux ou projets du service statistique du ministère chargé de la fonction publique. Il en suit les réalisations et les résultats. Il garantit l'autonomie des travaux menés, promeut la DGAFP dans les milieux de la recherche et permet la définition d'axes de recherche qui tiennent compte des dynamiques et enjeux du ministère chargé de la fonction publique. Il est chargé de recenser l'état de la connaissance scientifique sur les problématiques identifiées par le Conseil d'orientation, de suggérer des pistes d'amélioration et d'émettre des avis sur les travaux menés ou commandés par la DGAFP.

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 sur l'emploi et les rémunérations. Des exploitations ont été mises en œuvre pour analyser la mobilité (voir dossier dans le titre 2 de la précédente édition du rapport). D'autres sont en cours de développement pour décrire les trajectoires professionnelles (voir dossier dans le titre 2 du présent rapport). Enfin, des travaux sur les carrières salariales ont par exemple alimenté le dernier rapport annuel du Conseil d'orientation des retraites.

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 en 2016 et dont les premiers résultats seront disponibles fin 2017) et « Surveillance médicale des expositions aux risques » (Sumer, dernière menée en 2016/2017 et dont les premiers résultats seront disponibles en 2018). Des travaux de recherche engagés en 2015 sur la prévention des risques psychosociaux dans le secteur hospitalier à partir de l'enquête Conditions de travail ont été publiés début 2017.

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. Un groupe de travail interservices s'est réuni en 2017 pour analyser les suites à donner aux préconisations du rapport, notamment en termes d'indicateurs de suivi de l'organisation et du temps de travail. Par ailleurs, 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.

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

Suite à la loi égalité et citoyenneté du 22 décembre 2016, une procédure de collecte de données relatives aux caractéristiques, et au parcours de sélection des candidats inscrits aux concours de la fonction publique est en cours d'étude. Ces données seront mobilisées pour produire des études et des statistiques sur l'accès à la fonction publique.

Un questionnaire sur l'attractivité dans la fonction publique a été élaboré en 2015 et adossé à l'enquête Génération du Céreq (cohorte 2013 interrogée au cours de l'année 2016). Les premiers résultats seront disponibles fin 2017.

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) et l'apprentissage (Base Ari@ne, Dares).

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, accompagnées 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 dix « Stat rapides » et trois « Point Stat » publiés en 2016.

● Développer la prospective

Le décret du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique organise le développement d'une activité de prospective essentielle pour capitaliser sur les meilleures pratiques du secteur public et privé au niveau national, européen et international. Cette activité s'appuie également sur des partenariats en matière de recherche et de prévision stratégiques concernant l'innovation dans les ressources humaines.

La DGAFP développe une vision de la prospective à plus long terme que l'activité prévisionnelle qui doit ainsi permettre de répondre aux grands enjeux récurrents des employeurs publics en matière d'évolution des métiers et du recrutement, de la carrière et de la gestion des compétences, de la place de la formation. Elle favorise aussi la prise de décision, en intégrant l'ensemble des travaux menés dans les instances (OCDE, conseil d'orientation, conseil scientifique, comité de pilotage des DRH, comité des DRH publics-privés, initiatives ministérielles ou locales, travaux de recherche, initiatives associatives). Outre le conseil d'orientation des politiques de ressources humaines, la DGAFP s'appuie également sur les travaux du laboratoire de l'innovation et de la prospective sur les politiques des ressources humaines (LIRH). Il s'agit d'un partenariat associant autour de la DGAFP depuis mars 2014 le centre de formation au management du ministère de la Défense (CFMD) et le département recherche de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), dont les travaux ont porté sur les pratiques d'évaluation individuelle et qui sont désormais orientés vers les nouveaux métiers des ressources humaines.

3.3 Simplifier et dématérialiser la gestion des agents, moderniser les SIRH, et tirer pleinement parti du numérique

La modernisation et la sécurisation de la paie des agents publics constituent les objectifs fondamentaux du Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) et, à partir de 2014, du programme interministériel de modernisation

« SIRH-Paye » 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 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 le bureau des applications et des systèmes d'informations (3^{BASI}) de son département des études, des statistiques et des systèmes d'information, la DINSIC et sa direction de programme SIRH-Paie, le CISIRH 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-Paye », 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 RenoIRH.

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, de détermination de la zone fonctionnelle RH du plan d'occupation des sols du système d'information de l'État (SIE) 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

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

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 compte rendu dématérialisé de l'entretien d'évaluation (Estève).

Le décret permettant la communication et la conservation sur support électronique des bulletins de paie a rendu possible le développement 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 est actuellement menée avec le ministère de la Défense (marins) et le ministère de l'Économie et des Finances depuis avril 2017 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 paie 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*)

3.4 Adapter la politique de ressources humaines aux enjeux des territoires, et déconcentrer pour donner des leviers RH pertinents aux décideurs locaux

Accompagner l'organisation territoriale de l'État

Au cours des années 2015 et 2016 (voir rapport annuel – édition 2016, pages 49 à 52), la DGAFP a mis en place et suivi l'application d'un plan complet et cohérent d'accompagnement des agents concernés par les réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État, traduisant l'ensemble des engagements en termes financiers ou d'organisation. Cette mission a permis de garantir un dialogue approfondi tout au long de la réforme, un accompagnement individualisé et collectif des agents, un traitement identique, quel que soit leur ministère, un accompagnement particulier des cadres dans la conduite du changement (circulaire du 9 septembre 2015 – feuille de route de l'accompagnement RH de la réforme).

La DGAFP s'est attachée à présenter les dispositifs d'accompagnement, à vérifier l'adéquation des outils aux réalités du terrain et répondre aux questions des acteurs de proximité. Elle a rédigé, avec le SGMAP, un guide méthodologique à l'attention des services pour l'élaboration d'une étude d'impact en gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la DGAFP a participé aux rencontres des instances informelles de concertation interministérielle dans les régions, notamment en examinant en amont les études d'impact et plans d'accompagnement des agents présentés par les ministères et leurs services régionaux. Avec la mission de coordination nationale pour la réforme de l'État (MICORE), elle a rendu compte de

la mise en œuvre de la réforme territoriale au groupe de travail chargé de son suivi auprès du conseil supérieur de la fonction publique de l'État.

La DGAFP s'est aussi attachée à ce que les ministères densifient leurs réseaux en charge de l'accompagnement personnalisé des agents sur tout le territoire. Pour soutenir cette démarche, elle a édité un guide méthodologique sur le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement des agents. Les plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) ont assuré sa diffusion et ont contribué à la consolidation, l'animation et la professionnalisation du réseau interministériel des conseillers en mobilité-carrière.

En région, les PFRH ont par ailleurs participé à la réalisation du diagnostic territorial, état des lieux de l'organisation de l'ensemble des services régionaux, qui visait en particulier à identifier les enjeux de gestion des ressources humaines et les modalités d'accompagnement du changement à mettre en place. Dans un second temps, elles ont également pu accompagner les services régionaux concernés par une fusion dans la réalisation de leur étude d'impact RH. Elles ont en outre participé activement à l'organisation du dialogue social interministériel au niveau local, à chaque étape de la réforme.

Dans le cadre de leurs plans régionaux interministériels de formation, les PFRH ont multiplié, dans ce contexte, les actions collectives à l'attention des agents afin de les soutenir dans leurs initiatives de mobilité et de formalisation de leur parcours professionnel. Elles ont également veillé à mettre en œuvre une offre mettant l'accent sur l'appui aux managers dans la mise en œuvre des réformes et des projets de modernisation de l'État.

Renforcer le positionnement des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH)

La réforme des services régionaux de l'État a permis aux PFRH, dans les régions fusionnées comme non fusionnées, de se positionner fortement sur les sujets d'accompagnement en matière de ressources humaines et d'être au cœur de l'accélération des chantiers RH au plan local.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, elles sont au nombre de quinze (dont treize en métropole et deux outre-mer), placées au sein des SGAR — pôle de la coordination interministérielle de la déconcentration, de la modernisation et des mutualisations. L'année 2016 a constitué pour elles une année charnière, du point de vue de leur positionnement, de leurs missions et de leur gouvernance.

Confirmer le rôle d'appui auprès des services de l'État en région, sur la base d'une offre de services, répondant aux besoins locaux en matière de problématiques RH ; conforter la position de relais de la DGAFP, dans le cadre de la déconcentration en matière de gestion des ressources humaines et sous l'autorité du préfet de région, monter en puissance sur de nouvelles missions stratégiques, dont celles liées aux nouveaux modes d'organisation du travail et à la conduite du changement en matière RH ont constitué les trois priorités d'actions fixées par la DGAFP aux plateformes.

À cet égard, la DGAFP a conduit en 2016 une « revue » destinée à établir le socle de missions des PFRH répondant à ses attentes d'autorité fonctionnelle (mobilité, gestion prévisionnelle des ressources humaines, formation interministérielle et apprentissage, action sociale et environnement professionnel, accompagnement du changement et évolution des organisations de travail), sans préjudice des demandes locales complémentaires exprimées par les préfets.

L'article 10 du décret 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique rappelle, dans ce but, les missions des PFRH et leur rôle pour contribuer, au niveau régional, à la définition et à la mise en œuvre des priorités arrêtées dans le cadre de la stratégie interministérielle.

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

Un nouveau dialogue de gestion RH avec les préfets de région

Un nouveau dialogue de gestion RH avec les préfets de région doit permettre de mieux adapter les orientations RH nationales aux spécificités des territoires et développer des « boîtes à outils » méthodologiques permettant de mieux répondre aux principaux enjeux. Il s'agit par ailleurs de développer une culture RH commune du conseil et de l'accompagnement individualisé des agents, faciliter l'accès à la formation de tous, favoriser les mobilités, faire connaître l'ensemble des métiers RH à l'échelle de la région et maîtriser l'évolution des besoins, apporter un appui aux réformes au niveau local. Le cycle de conférences avec l'ensemble des PFRH se tiendra. Ce chaînage permettra de collecter les informations sur les enjeux territoriaux ministériels, notamment en termes d'attractivité, de mobilité, d'incidences des schémas d'emplois, des projets de réorganisation pouvant nécessiter un accompagnement, etc.

Renforcer la déconcentration juridique et managériale pour la gestion des agents en services déconcentrés

Dans le contexte de la nouvelle organisation territoriale de l'État, le décret du 7 mai 2015 portant charte de déconcentration a institué un principe de subsidiarité afin de rendre plus efficiente l'organisation de ses administrations civiles. En vertu de ce principe, sont confiées aux administrations centrales et aux services à compétence nationale les seules missions qui présentent un caractère national ou dont l'exécution, en vertu de la loi, ne peut être déléguée à un échelon territorial.

Ce décret réaffirme le cadre général de la déconcentration administrative et conforte la déconcentration des actes de gestion des agents publics de l'État auprès des responsables de proximité.

En effet, les changements structurels liés à la réorganisation de l'administration territoriale de l'État et l'apparition de nouveaux dispositifs de gestion, notamment dans les systèmes d'information, ont conduit à repenser le cadre des délégations de pouvoirs de gestion au niveau tant interministériel que ministériel.

Afin d'harmoniser la gestion des agents affectés dans les administrations civiles de l'État placées sous l'autorité du préfet de région (DIRECCTE, DRAAF, DRAC, DREAL, DRDJSCS, DRJSCS et les préfectures), deux arrêtés interministériels du 29 décembre 2016, pris en application de l'article 12 du décret du 7 mai 2015 précité, organisent une déconcentration juridique au profit des préfets et responsabilise les chefs de service de proximité.

La déconcentration juridique fixe le périmètre des actes des ressources humaines de proximité, non soumis à l'avis préalable de la CAP ou de la CCP, pour lesquels la décision revient aux préfets de région, aux préfets de département et aux préfets de zone.

La déconcentration managériale de certains actes consiste, pour sa part, à soumettre à l'avis préalable des chefs de service de proximité certains actes relatifs à la situation individuelle d'un agent exerçant dans les services placés sous son autorité (et ce, alors même qu'il ne dispose pas de la compétence juridique pour prendre de tels actes). Cette consultation préalable porte sur plusieurs actes à forte valeur ajoutée dans la gestion des ressources humaines de proximité : la proposition d'inscription au tableau d'avancement, l'avancement à un échelon spécial, l'établissement de la liste d'aptitude, le détachement, le renouvellement du détachement, la mutation après avis du chef de service d'origine et, enfin, l'affectation en position normale d'activité.

Parallèlement, la DGAFP élabore, conjointement avec le CISIRH, un guide destiné à accompagner les gestionnaires des services déconcentrés dans la mise en œuvre de cette réforme.

Ce guide, composé de « fiches méthode », propose au gestionnaire des services déconcentrés :

- la synthèse des informations essentielles à connaître pour chaque acte ;

- le rappel des références juridiques ;
- des actes types correspondants modélisés.

La publication de ce guide pourrait intervenir au second semestre 2017.

3.5 Faire de l'innovation RH un levier d'efficacité des services publics

Créer et mettre en place un fonds destiné à promouvoir les projets RH innovants des employeurs de la fonction publique de l'État

Un fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'État, appelé « fonds d'innovation RH » a été créé par circulaire du 22 décembre 2016. Ce fonds vise à soutenir l'innovation en matière de ressources humaines en permettant le financement d'expérimentations. Ces dernières doivent être innovantes, interministérielles et/ou interfonctions publiques et reproductibles.

Le fonds d'innovation RH, doté en 2017 d'un budget total d'un million d'euros va permettre, sur la base d'un appel à projets national, de promouvoir les meilleures démarches innovantes et de les capitaliser dans l'ensemble de la fonction publique.

Pour 2017, trois thèmes sont prioritaires :

- la mise en place de nouveaux modes d'organisation du travail, de management et d'acquisition de connaissance ;
- la conduite du changement en matière RH, l'anticipation et l'étude d'impact RH ;
- le bien-être au travail.

Une centaine de demandes de financement par ce nouveau fonds a été reçue par la DGAFP dans le cadre de la première session d'appel à projets de février. Parmi ces demandes, vingt-cinq projets ont été retenus par le comité de sélection mis en place par la circulaire de décembre 2016. Ces projets portent notamment sur l'expérimentation de méthodes de travail nouvelles comme sur la mise en place d'outils de travail ou de formation à distance, de plateformes de travail collaboratives ou de démarches faisant appel à l'expression des agents. Une deuxième vague d'appel à projets instruite en mai et juin s'est traduite par la sélection de vingt-cinq projets supplémentaires parmi les soixante-quatre déposés, tous devant produire des résultats avant la fin de l'année 2017.

Les porteurs des projets lauréats ont été incités par le comité de sélection à intégrer à leurs démarches les équipes de projets similaires non retenus par le comité de sélection lorsque le cas se présentait. Le fonds d'innovation RH s'avère un outil efficace pour susciter et expérimenter des initiatives les plus susceptibles d'être déployées et mises à l'échelle. Grâce à ce levier d'actions, un réseau d'innovateurs RH se structure tant au niveau des ministères qu'au niveau des régions et une spécialisation des régions est en train de se dessiner, ce qui constitue une démarche prometteuse en termes d'appropriation pour chaque région d'une problématique RH, et en termes d'expérimentation des initiatives qui pourront être capitalisées.

Le bilan de cette première année devra s'appuyer sur le suivi tant en région qu'en administration centrale du bon déroulement des projets et sur l'évaluation de leur utilité pour l'ensemble des

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

agents publics. À cet effet, la DGAFP a adopté une méthodologie de suivi de projets fondée sur des indicateurs de participation (des agents, de différents ministères, de différents versants de la fonction publique) et de mesure de l'impact des actions. L'objectif poursuivi est de capitaliser sur les expérimentations de ces projets dans les différents territoires et d'envisager, à terme, une spécialisation régionale par thématique.

À titre d'illustration et parmi les projets portés par des services déconcentrés, concernant le management de l'innovation, le SGAR Auvergne-Rhône-Alpes a présenté un projet de « e-formation » sur l'ouverture des données publiques afin de renforcer la culture de l'innovation au sein de la fonction publique, et le SGAR Occitanie a présenté un projet ayant pour objet un parcours de formation sur l'innovation. S'agissant de l'identification et de la valorisation des compétences acquises par les agents, le SGAR Bourgogne Franche-Comté a porté un projet d'e-portfolio des compétences. Le SGAR d'Île-de-France a présenté un projet dédié à l'innovation managériale et aux attentes des nouveaux entrants dans la fonction publique en la matière, et le projet du SGAR Auvergne-Rhône-Alpes a proposé une boîte à idées numérique favorisant l'expression des agents sur l'amélioration de l'organisation du travail. Enfin, dans le domaine de la santé au travail, doivent être cités le projet du SGAR de Nouvelle Aquitaine de sensibilisation à la prévention routière en lien avec les nouvelles organisations du travail (télétravail) dans le contexte de la fusion des régions, ainsi que le projet présenté par la préfecture de Normandie concernant la création de synergies locales entre différents versants de la fonction publique pour faire face à la pénurie de médecins de prévention.

La DGAFP travaille parallèlement à la création d'une bibliothèque des initiatives afin de capitaliser les différents projets développés dans le cadre du fonds d'innovation RH, les actions menées par les ministères ou dans les services de l'État en région qui peuvent être utilement et aisément déployées par les autres administrations. La mise en place de cet outil de partage est essentielle et très attendue des différents acteurs pour que l'innovation RH diffuse et s'ancre dans les pratiques. C'est aussi un enjeu majeur en termes d'efficacité, d'intelligence collective et de renforcement de la capacité à innover dans la fonction publique.

3.6 Renforcer la visibilité de notre fonction publique en Europe et développer les liens avec l'international

L'activité d'expertise technique internationale et européenne constitue un axe important en termes de modernisation, d'innovation et d'influence du ministère chargé de la fonction publique.

L'ambition globale est de permettre à la DGAFP de participer efficacement à la stratégie française de gouvernance démocratique portée par le ministère des Affaires étrangères.

Actuellement, la DGAFP est engagée dans le cadre de 17 accords bilatéraux. Ainsi en 2016-2017, la DGAFP a accueilli plus de 250 fonctionnaires étrangers lors de visite d'études et une vingtaine de missions d'expertise mobilisant les agents de la DGAFP (en premier lieu ceux du bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale) a été réalisée.

La coopération administrative internationale en matière de fonction publique à laquelle participe la DGAFP se traduit :

– par un apport d'expertise auprès des pays en voie de développement ou dans le cadre de la politique de voisinage et d'élargissement de l'Union européenne au travers de la mise en

Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

œuvre d'accords bilatéraux (en appui sur le financement du ministère des Affaires étrangères), ou de la participation à des projets de développement multilatéraux (financés par les bailleurs internationaux et en partenariat avec Expertise France) ;

– par la participation à différents réseaux institutionnels au niveau international et européen traitant des problématiques de ressources humaines permettant le partage de pratiques (Réseau EUPAN¹, Comité sectoriel européen de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux, OCDE) ;

– par une attention particulière portée à la formation des cadres (notamment intermédiaires) en particulier au travers de programmes d'échange de fonctionnaires et du dispositif du Cycle international des IRA (CiIRA)².

Cette dernière période a été marquée par plusieurs temps forts :

- L'organisation à Paris de la conférence du GIFT-MENA³ du 12 au 14 octobre 2016. Cet évènement, placé sous l'égide du secrétaire d'État au développement durable et à la francophonie et de la ministre de la Fonction publique, s'est déroulé en présence de nombreux ministres de la zone MENA, mais également d'Afrique subsaharienne et a réuni près de 170 participants, représentants des organismes et instituts de formation, autour du thème « Gouvernance, fragilité et développement durable ».

- La participation au Sommet mondial du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO) du 7 au 9 décembre 2016 (la France assure la présidence du PGO pour l'année 2016/2017). Dans ce cadre, une table ronde « Fonction publique et déontologie » et un atelier « Objectifs de développement durable et fonction publique » ont permis d'échanger avec des partenaires d'autres ministères français et étrangers ainsi qu'avec la société civile. Ces évènements ont nourri la réflexion sur les moyens d'améliorer la participation des fonctionnaires à la mise en œuvre des principes du gouvernement ouvert et des objectifs de développement durable.

- La structuration d'une coopération bilatérale franco-allemande : l'entrevue entre les deux ministres chargés de la fonction publique dans le cadre du 18^e Conseil des ministres franco-allemands du 7 avril 2016 a débouché sur le souhait de renforcer la coopération administrative entre la France et l'Allemagne. Les premiers échanges entre administrations ont pu faire naître l'idée d'organiser, sur une base régulière, des ateliers franco-allemands d'experts sur des sujets de fonction publique en particulier autour des enjeux de la mobilité, de la formation, d'une meilleure gestion du vieillissement et des carrières longues et de l'attractivité des carrières publiques.

Un premier atelier d'échange est organisé à Berlin les 3 et 4 juillet 2017 sur le thème des enjeux démographiques (gestion intergénérationnelle, transmission des savoirs, gestion des compétences et des parcours, qualité de vie au travail).

- La construction d'un nouveau programme d'échanges de fonctionnaires en Europe : suite au retrait du soutien financier et organisationnel de la fondation Robert Bosch au programme d'échange Bellevue, la France, dans le cadre de la coopération relancée avec l'Allemagne, mais également avec l'appui de nombreux pays via le réseau EUPAN, s'est engagée dans la construction d'un nouveau programme d'échanges de fonctionnaires au niveau de l'Union européenne. Cet enjeu autour de la mobilité des fonctionnaires en Europe rencontre également un écho très favorable du côté de la Commission européenne qui souhaite s'associer à ce projet.

1 EUPAN Network : Réseau européen des administrations publiques.

2 Depuis septembre 2012, les IRA accueillent au sein de leur promotion d'attachés stagiaires des auditeurs étrangers recrutés dans le cadre du CiIRA (Cycle international des IRA), d'une durée de 8 mois. 43 auditeurs ont été accueillis depuis le lancement du dispositif et 14 nouveaux auditeurs seront accueillis dans les IRA de Lille, Lyon et Metz pour la promotion 2017-2018.

3 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. Lancé à Beyrouth en mars 2006 par l'Institut des Finances du Liban, il s'agit d'un module innovant de coopération Sud-Sud soutenu par des partenaires internationaux, en particulier par l'Institut de la Banque Mondiale. Le GIFT-MENA est basé à Beyrouth au sein de l'institut des Finances Basil Fuleihan.

3 Construire une fonction ressources humaines de l'État à la fois plus stratégique, plus réactive et plus efficace pour accompagner les transformations de l'action publique

La poursuite du projet « Bien-être et Santé & Sécurité (SST) dans les administrations des gouvernements centraux : la lutte contre les risques psychosociaux au travail » du Comité sectoriel de dialogue social pour les administrations des gouvernements centraux : ce projet, financé par la Commission européenne, a permis de produire une étude reprenant les données et travaux européens les plus récents sur ces sujets.

- La participation de la DGAFP aux instances de l'OCDE : elle permet de valoriser les approches françaises en matière de politiques RH au sein des administrations publiques et d'enrichir sa réflexion d'expériences étrangères. Cet investissement accru de la direction au sein de l'OCDE prend tout son sens au regard des missions renforcées en matière de prospective et d'analyses comparatives qui lui ont été confiées dans le cadre de la DRH de l'État.