

# TITRE 1

## Politiques et pratiques de ressources humaines



Élaborer un projet de loi au service  
de la transformation de la fonction publique 1

Rénover les politiques de ressources humaines  
pour une fonction publique plus efficace 2

Renforcer la fonction ressources  
humaines de l'État 3



## Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

1

Inventer la fonction publique de demain 1.1

Repenser le cadre et les pratiques du dialogue social 1.2

Accroître la place du contrat 1.3

Rénover les politiques de gestion des compétences dans la haute fonction publique et l'encadrement supérieur 1.4

Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents 1.5

Faire progresser l'égalité professionnelle dans la fonction publique 1.6



## 1.1 Inventer la fonction publique de demain

Inventer la fonction publique de demain est au cœur de la réforme entreprise dans le cadre du projet de loi de transformation de la fonction publique adopté par le Parlement le 24 juillet 2019 et promulgué le 6 août 2019.

### La concertation et les consultations

Annoncée lors du comité interministériel de la transformation publique du 1<sup>er</sup> février 2018, la réforme que le Gouvernement a souhaité engager, permet une plus grande adaptabilité du cadre des ressources humaines et tend à responsabiliser davantage les employeurs, à accompagner les agents publics et à améliorer leur cadre de travail. Cet objectif collectif de refondation d'un nouveau « contrat social » a fait l'objet d'une large concertation avec les employeurs et les représentants du personnel des agents publics.

Durant plus d'un an, des échanges et débats, tenus à l'occasion d'une cinquantaine de réunions thématiques, ont permis de parvenir à un projet de texte équilibré, répondant aux attentes des employeurs et des agents publics. Celui-ci a ainsi été présenté en mars 2019 aux trois conseils supérieurs des trois versants de la fonction publique (au conseil supérieur de la fonction publique hospitalière le 13 mars 2019, au conseil supérieur de la fonction publique de l'État le 14 mars et au conseil commun de la fonction publique territoriale le 18 mars 2019), ainsi qu'au Conseil commun de la fonction publique le 15 mars 2019, à l'issue desquels plusieurs centaines d'amendements ont pu être débattues.

### La procédure parlementaire

Déposé le 27 mars 2019 à l'Assemblée nationale, le texte a été enrichi, d'abord en commission des lois, puis en séance publique, par les députés, lors d'intenses débats, notamment sur la réforme du dialogue social et la déontologie. Le Sénat a lui aussi joué un rôle important d'amélioration et de précision sur ce texte, en particulier sur des sujets clés pour les employeurs territoriaux et sur un meilleur accompagnement des personnes en situation de handicap. Le 4 juillet 2019, la commission mixte paritaire est parvenue à un accord. En définitive, ce sont plus de 3 000 amendements qui ont pu être discutés tout au long de la procédure parlementaire.

### Moderniser le statut et permettre aux agents et aux services d'exercer pleinement leurs missions

Cette loi répond à un objectif ambitieux : celui d'imaginer la fonction publique du XXI<sup>e</sup> siècle, afin que celle-ci soit en capacité de rendre un service public toujours plus qualitatif, performant et efficace pour les usagers et citoyens. Cette ambition passait par une modernisation du statut de la fonction publique issu de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires ainsi que des trois lois statutaires propres à chaque versant de la fonction publique. Si la réforme conserve les grands principes applicables aux agents publics, toujours actuels et pertinents, elle leur donne une dimension nouvelle qui répond à une triple logique de simplification, de souplesse, et de protection :

- simplification d'abord, pour libérer le plein potentiel des agents et des managers, en leur donnant de nouvelles perspectives d'évolution au sein d'un cadre de travail rénové, notamment avec la refondation du dialogue social ;
- souplesse ensuite, avec de nouvelles possibilités offertes aux employeurs publics pour mener à bien leur rôle de manager en charge du bon fonctionnement du service grâce à des leviers renforcés (par exemple l'ouverture accrue aux contractuels, l'évaluation professionnelle, l'individualisation

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

des rémunérations des agents en fonction des résultats collectifs et individuels la possibilité de conclure des accords majoritaires au niveau local) ;

– protection enfin, avec le maintien des droits acquis, mais aussi la création de nouvelles garanties telles qu'un accompagnement personnalisé en cas de restructuration, la portabilité du compte personnel de formation, ou encore les dispositions relatives à l'égalité professionnelle.

## 1.2 Repenser le cadre et les pratiques du dialogue social

La loi de transformation de la fonction publique porte une ambition d'amélioration de la qualité et de l'efficacité du dialogue social à travers la simplification de l'architecture des instances de dialogue social et la clarification de leurs compétences.

### Fusion des CT et des CHSCT

La première grande évolution prévue par la loi de transformation de la fonction publique en matière de dialogue social porte sur la création, à compter du prochain renouvellement général des instances représentatives des agents publics, d'un comité social sur les sujets d'intérêt collectif (organisation du travail, conditions de travail), issu de la fusion des comités techniques (CT) et des comités d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) actuels, dans les trois versants de la fonction publique. L'objectif de la création de cette nouvelle instance est de permettre le débat au sein d'une seule et même instance sur les sujets intéressant le collectif de travail sans renoncer aux importants efforts de professionnalisation des représentants du personnel en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

En premier lieu, la loi clarifie les compétences de la nouvelle instance, notamment en matière de réorganisation de services, et affirme son rôle stratégique en matière d'orientation des politiques de ressources humaines. La création de cette nouvelle instance doit permettre aux représentants du personnel de se prononcer de manière globale et intégrée sur les questions collectives et d'appréhender simultanément les problématiques de l'organisation des services dans toutes leurs dimensions (organisationnelle, santé au travail, conditions de travail, ressources humaines...). Par ailleurs, la mise en place du comité social doit permettre de renforcer le rôle des représentants du personnel ainsi que la concertation sur les grandes orientations en matière de politiques de ressources humaines et sur de nouveaux objets de dialogue social issus des évolutions des commissions administratives paritaires (CAP) également portées par la loi.

En second lieu, la loi comporte des dispositions permettant de garantir un haut niveau de prévention et de protection en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail. D'une part, une formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail est obligatoirement créée au sein du comité social à partir d'un certain seuil d'effectifs fixé au niveau législatif pour la fonction publique territoriale (au moins 200 agents) et au niveau réglementaire pour la fonction publique de l'État et la fonction publique hospitalière. En deçà de ce seuil, cette formation peut être mise en place lorsqu'il existe des risques professionnels particuliers. D'autre part, des formations spécialisées en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail pourront être créées en complément, au plus près des territoires, lorsque l'implantation géographique de plusieurs services dans un même immeuble ou ensemble d'immeubles ou lorsque l'existence de risques professionnels particuliers au sein d'une partie de services le justifie.

### Fin des compétences des CAP en matière de mutation et de promotion, et réorganisation des CAP par catégories statutaires

La loi de transformation de la fonction publique opère un recentrage des commissions administratives paritaires (CAP) sur la prévention, le traitement et l'accompagnement des situations individuelles les plus complexes en redéfinissant leurs attributions au sein des trois versants de la fonction publique. Elle supprime l'avis préalable de la CAP sur les questions liées aux mutations dans la fonction publique de l'État et aux mobilités à compter de 2020 ainsi que sur les questions liées à l'avancement et la promotion à partir de 2021 dans les trois versants de la fonction publique.

Cette mesure est essentielle pour doter les managers des leviers de ressources humaines nécessaires à leur action, dans le respect des garanties individuelles des agents publics. En effet, grâce à cette mesure, l'administration sera en mesure, d'une part, de faciliter la mobilité des agents grâce à l'amélioration du délai de traitement des différentes étapes d'une mutation et, d'autre part, de rénover le dispositif en matière de promotion grâce à une nouvelle formalisation de critères visant à améliorer la prise en compte de la valeur professionnelle et de la diversité des parcours de carrière tout en garantissant que les promotions résultent d'une comparaison objective des mérites respectifs des agents et favorisent l'équilibre des promotions entre femmes et hommes au regard des viviers d'agents promouvables.

En effet, des lignes directrices de gestion seront établies après avis de la nouvelle instance chargée des questions collectives – le comité social – pour garantir la transparence sur les orientations et les priorités en matière de mobilité dans la fonction publique de l'État, et de promotion et de valorisation des parcours professionnels dans les trois versants de la fonction publique. Ces lignes directrices de gestion seront communiquées aux agents.

En contrepartie de cette évolution importante, la loi mentionne expressément la possibilité, pour un agent, de se faire assister par un représentant syndical désigné par l'organisation syndicale représentative de son choix dans l'exercice de recours administratifs contre des décisions individuelles défavorables en matière de promotion interne, d'avancement et de mutation.

La loi prévoit également la simplification de l'architecture des commissions administratives paritaires en les instituant par catégories et non plus par corps dans la fonction publique de l'État. Toutefois, il sera possible de créer, par voie réglementaire, des CAP par univers professionnels au sein d'une même catégorie.

Il est par ailleurs mis fin aux groupes hiérarchiques dans les trois versants de la fonction publique en permettant que les fonctionnaires d'une catégorie puissent, sans distinction de corps ou de cadres d'emplois ni de grades, se prononcer sur la situation individuelle y compris en matière disciplinaire des fonctionnaires relevant de la même catégorie. La loi prévoit, en outre, la possibilité de créer des CAP uniques à plusieurs catégories dans la fonction publique d'État et la fonction publique territoriale en cas d'insuffisance d'effectifs.

Ces dispositions relatives à la réorganisation de l'architecture des CAP entreront en vigueur en vue du prochain renouvellement général des instances, en 2022.

### Créer un nouveau cadre pour la négociation

Le Gouvernement souhaite encourager le développement de la négociation au sein de la fonction publique pour définir, avec les agents et leurs représentants, les solutions collectives les plus adaptées aux enjeux des territoires et des services publics.

En dépit d'un cadre juridique largement étoffé à la suite des accords de Bercy de 2008 et de la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 portant rénovation du dialogue social dans la fonction publique, qui en assure la transposition, le Gouvernement dresse le constat d'un nombre modéré d'accords

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

conclus tant au niveau national que local : seuls quatre accords interfonctions publiques ont été ainsi conclus sur la base de ces nouvelles dispositions législatives.

Parmi les causes, une trop forte centralisation de la décision administrative, l'absence de portée normative des accords conclus, qui n'engagent pas juridiquement les employeurs publics, voire la difficile articulation entre les niveaux de négociation, en particulier la faible place de l'échelon de proximité, sont fréquemment mises en avant.

Déjà en 2002, le livre blanc de Jacques Fournier abordait cette difficulté et proposait un train de mesures visant à valoriser les accords négociés, dont une procédure d'homologation intégrant le principe de l'accord majoritaire.

Il apparaît de plus en plus nécessaire, pour faire face aux enjeux de réformes, d'asseoir et de promouvoir le rôle de la négociation au sein de l'administration. C'est pourquoi l'article 14 de la loi de transformation de la fonction publique habilite le Gouvernement par voie d'ordonnance à prendre, dans un délai de quinze mois toute disposition législative en matière de négociation dans la fonction publique.

L'objectif est de promouvoir le rôle et la culture de la négociation et de la développer en particulier aux niveaux de proximité qui constituent le quotidien des agents. Il s'agira de préciser les autorités compétentes pour négocier avec les organisations syndicales représentatives et les domaines de négociation, d'adapter les critères de reconnaissance de la validité des accords, d'en déterminer la portée et les effets juridiques, ainsi que les conditions de conclusion et de résiliation de ces accords. Il s'agira en outre de mieux articuler les différents niveaux de négociation, notamment le niveau national et le niveau local, afin d'encourager le dialogue social de proximité.

### 1.3 Accroître la place du contrat

L'amélioration et le développement du recours aux agents contractuels dans la fonction publique doivent permettre d'offrir une plus grande souplesse aux employeurs publics et de diversifier les profils au bénéfice de la qualité du service rendu aux usagers. La loi de transformation de la fonction publique offre de nouvelles modalités de recrutement tout en améliorant les garanties offertes aux agents contractuels.

#### Un recours au contrat facilité

La loi de transformation de la fonction publique prévoit un élargissement du recours au contrat sur emploi permanent sans toutefois méconnaître le principe posé par l'article 3 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires selon lequel les emplois permanents sont occupés par des fonctionnaires.

Cette mesure poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit de **donner davantage de souplesse aux managers de proximité pour le recrutement des compétences dont ils ont besoin**. Dans des secteurs comme le numérique, l'immobilier ou la communication, les managers ne trouvent pas nécessairement les profils dont ils ont besoin au sein de la population de fonctionnaires, et les emplois à pourvoir en ces domaines sont en concurrence directe avec ceux des entreprises privées sur le marché du travail. Au sein de l'État, 600 emplois d'ingénieurs en nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont ainsi en permanence vacants, faute de candidats aux concours ou de candidats aux profils spécialisés recherchés.

Cet élargissement du recours au contrat contribue à **garantir la continuité du service public sur l'ensemble du territoire**. Les vacances durables d'emplois se concentrent principalement dans les territoires les moins attractifs – principalement dans le Nord, l'Est et le centre de la France – et

privent les services publics de proximité, notamment dans les territoires isolés, des compétences nécessaires au maintien de ceux-ci. Toutes les catégories d'emplois (A, B et C) sont concernées.

En outre, cette mesure permet d'**offrir à tous les contractuels de la fonction publique de l'État qui le souhaitent, des perspectives professionnelles dans la fonction publique**. En l'état actuel, seuls les contractuels de catégorie A dans la fonction publique de l'État peuvent bénéficier de contrats de trois ans renouvelables, avec la perspective d'un CDI. Le recrutement direct en CDI est possible, mais limité à certains métiers pour lesquels il n'existe pas de corps de fonctionnaires correspondant. L'essentiel des contractuels sont recrutés sur des contrats courts, sans perspective autre que de passer les concours s'ils souhaitent rester dans la fonction publique.

La loi de transformation de la fonction publique **élargit les possibilités de recrutement par la voie du contrat pour les emplois de direction et d'encadrement** afin de diversifier les viviers de recrutement dans l'encadrement supérieur et dirigeant de la fonction publique et de favoriser la fluidification des parcours professionnels entre le secteur privé et le secteur public. Elle **élargit, au sein des fonctions publiques de l'État et territoriale, le recours au contrat pour les emplois permanents lorsque la nature des fonctions et les besoins des services le justifient**. Au sein de la fonction publique de l'État, le recours au contrat sera désormais autorisé pour faire face à des missions nouvelles de l'administration, pour se doter de compétences spécialisées ou pour occuper des emplois qui ne requièrent pas de formation spécifique préalable. Ces souplesses, qui existent déjà dans la fonction publique hospitalière, sont essentielles pour renforcer la qualité du service public.

Au sein de la fonction publique territoriale, la loi **élargit le recours au contrat pour tous les emplois des communes de moins de 1000 habitants et les groupements de communes regroupant moins de 15000 habitants et simplifie les règles de recrutement sur les emplois à temps non complet** afin de mieux répondre aux besoins des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, de ne plus recourir à la vacance pour pourvoir ces emplois et de prévenir, à l'avenir, le développement de situations de précarité.

La loi **renforce l'autonomie des établissements publics de l'État dans leur politique de recrutement**. La dérogation dont bénéficient aujourd'hui plus d'une vingtaine d'établissements publics, est étendue à l'ensemble des établissements publics de l'État, de manière à ce qu'ils aient la possibilité de recruter, en fonction de leurs besoins, la compétence souhaitée, quel que soit le statut de la personne. Ils pourront ainsi recruter de manière indifférenciée un contractuel ou un fonctionnaire affecté ou détaché sur contrat. Les contractuels représentent aujourd'hui 56 % des personnels des établissements publics.

Les nouvelles dispositions **accordent plus de souplesse aux managers de proximité dans le choix de leurs collaborateurs**. Les managers pourront, au terme d'un processus de recrutement qui garantit l'égal accès à l'emploi public, privilégier un profil de contractuel, si celui-ci présente l'expérience professionnelle ou les compétences les plus adaptées par rapport à l'emploi à pourvoir. La loi prévoit également un nouveau type de rupture du contrat à durée indéterminée en posant le principe d'une rupture conventionnelle individuelle.

**La transparence et l'objectivation des recrutements opérés hors concours sont garanties**. Au-delà de la publication obligatoire des vacances d'emplois, déjà prévue par le statut, a été créé un portail commun de l'emploi public qui recense l'ensemble des offres d'emplois disponibles, dans les trois versants de la fonction publique, accessible à tous (agents publics, candidats à la fonction publique, demandeurs d'emploi). La publication de l'emploi sur le portail place de l'emploi public ou, pour les emplois non soumis à cette obligation, sur le site internet de l'administration qui recrute sera le point de départ d'une procédure désormais formalisée de recrutement, afin que chacun ait la possibilité de faire valoir ses compétences. Puis la sélection des candidats sera organisée de telle sorte que le supérieur hiérarchique direct ne soit pas le seul à décider du recrutement d'un agent contractuel.

### 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

Enfin, la loi offre des garanties supplémentaires aux contractuels. Elle prévoit ainsi la possibilité de recruter directement en contrat à durée indéterminée, indépendamment du niveau hiérarchique de l'emploi, dans l'objectif d'être aussi attractif que le secteur privé, ainsi que la portabilité du CDI entre les trois versants. Par ailleurs, elle instaure une nouvelle indemnité de fin de contrat pour les agents bénéficiaires d'un contrat à durée déterminée d'une durée inférieure à un an.

#### Un nouveau type de contrat : le contrat de projet

La loi de transformation de la fonction publique instaure un nouveau type de contrat – le contrat de projet – auquel il est possible de recourir afin de mener à bien un projet spécifique dont la date de fin n'est pas connue à l'avance.

Cette mesure permet de doter les services publics des compétences nécessaires à leurs transformations. L'administration et les employeurs publics doivent faire face à des projets de plus en plus complexes, dans un contexte d'évolution permanente. Pour réaliser, de bout en bout, des opérations telles que la dématérialisation d'une procédure administrative, la conduite d'un déménagement ou encore la mise en œuvre d'un projet d'urbanisme, ils ont besoin de s'adjoindre des compétences spécifiques, en plus de celles de leurs équipes permanentes.

Le contrat de projet sécurise l'emploi des contractuels recrutés sur des projets spécifiques. Pour répondre à ce besoin spécifique, l'administration et les employeurs publics recrutent aujourd'hui dans le cadre de contrats courts, le cas échéant renouvelables, sans garantie pour l'agent qui a commencé le projet de rester jusqu'à son terme, en raison du principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires. Cette situation est démotivante pour l'agent contractuel, et peu sécurisante pour l'employeur public, les contractuels pouvant aussi choisir de quitter prématurément leur poste, en cas d'embauche en CDI dans le secteur privé, par exemple.

La loi de transformation de la fonction publique crée un contrat de projet qui s'achève automatiquement avec la fin du projet pour lequel il a été conclu. Soit la durée prévisionnelle du projet est connue, et le contrat est conclu pour cette durée ; soit elle n'est pas connue, et le contrat est conclu pour une durée maximale de 6 ans. Les personnes ainsi recrutées ont la garantie de rester jusqu'au terme du projet. Dans tous les cas, le contrat est conclu pour une durée minimale d'un an.

Ce contrat est ouvert pour les emplois de toutes catégories (A, B et C). Il doit permettre de recruter toutes les compétences spécifiques nécessaires, pour la conduite du projet ou pour son exécution. Cette souplesse permettra de recruter tout ou partie de l'équipe nécessaire au projet, en fonction des ressources déjà disponibles dans le service, sans avoir à faire la distinction entre les différentes formes de contrat ou les catégories des agents concernés.

La loi prévoit la garantie, pour les contractuels, de pouvoir bénéficier d'une indemnisation spécifique lorsque le contrat est rompu avant son terme. L'agent ne doit pas être lésé si le projet n'est pas conduit jusqu'à son terme ou s'il se termine plus tôt que prévu.

#### Ouverture des emplois de direction aux agents contractuels

La loi de transformation de la fonction publique a élargi le périmètre des emplois de direction qui peuvent être occupés par des agents contractuels de droit public, en ouvrant cette possibilité dans la fonction publique de l'État et en l'élargissant dans les collectivités territoriales et les établissements de la fonction publique hospitalière.

Cette mesure vise à la fois à diversifier les viviers de recrutement des cadres supérieurs et dirigeants de la fonction publique et à favoriser la fluidification des parcours professionnels entre le secteur privé et le secteur public. Elle permet à l'administration de s'adjoindre de nouvelles compétences, en recrutant, sur des postes à hautes responsabilités, des personnes issues d'autres secteurs

d'activité, porteurs d'expérience répondant aux évolutions de l'action administrative. Elle offre également de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle aux agents contractuels qui exercent déjà leurs fonctions au sein de l'administration.

## 1.4 Rénover les politiques de gestion des compétences dans la haute fonction publique et l'encadrement supérieur

Les travaux interministériels menés par la DGAFP en matière de gestion des cadres et de pratiques managériales ont permis de décliner trois axes prioritaires : coordonner le déploiement des plans managériaux ministériels, achever la réforme de la scolarité des instituts régionaux d'administration, et pérenniser le dispositif des missions prioritaires.

### Le plan interministériel d'accompagnement des cadres

La circulaire du 10 juin 2015 relative à la gestion des cadres et au management dans la fonction publique de l'État a instauré, dans l'ensemble des ministères, des plans managériaux organisés autour de 7 axes de travail : gouvernance des politiques d'encadrement, viviers et revue des cadres, parcours professionnels et mobilité, échanges de pratiques et communautés de cadres, formation et accompagnement, évaluation, dernières parties de carrière. Cette circulaire a créé une dynamique et permis à chaque ministère d'adapter sa politique d'accompagnement des cadres à son contexte et ses besoins spécifiques.

De nombreuses actions interministérielles ont été conduites sous l'égide de la DGAFP depuis 2015.

L'animation du réseau des délégués encadrement supérieur par la DGAFP permet d'organiser le partage des bonnes pratiques et d'apporter des réponses concrètes aux employeurs, en complément des guides mis à disposition pour les appuyer dans le développement de leur culture managériale (guide de la revue des cadres, guide de l'accompagnement à la fonction managériale, guide de l'encadrant et de l'encadrante dans la fonction publique de l'État). La DGAFP propose également à un public plus large des journées thématiques (mise en œuvre des plans managériaux, accès des femmes aux plus hautes responsabilités...).

Des outils d'accompagnement sont également mis à disposition des ministères et des encadrants pour évaluer et développer leurs compétences managériales (outil d'auto-bilan, formation interministérielle destinée aux sous-directeurs et chefs de service nouvellement nommés, développement de l'évaluation à 360°) ou se préparer à des responsabilités nouvelles dans le cadre d'une mobilité, au travers de formations facilitant les échanges entre pairs.

### Les nouvelles modalités d'articulation entre la formation initiale et la formation continue et la réforme des instituts régionaux d'administration

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État définit dans l'action prioritaire n° 9 une orientation visant à mettre en œuvre une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue en renforçant l'évaluation des compétences et en individualisant les parcours de formation. Pour décliner cette orientation, il a été décidé en 2018 d'engager une réforme des modalités de recrutement et de formation

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

au sein des instituts régionaux d'administration (IRA) en plaçant notamment l'approche par les compétences au cœur du dispositif pédagogique.

Le cadre de cette réforme résulte de travaux qui ont été menés en concertation avec les cinq instituts (Bastia, Lille, Lyon, Metz et Nantes) et l'ensemble des ministères qui accueillent des élèves issus de ces instituts. Le décret n° 2019-86 du 8 février 2019 relatif aux instituts régionaux d'administration est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2019, selon des modalités complétées, pour le volet formation, par l'arrêté du 26 avril 2019.

Le parcours de formation des attachés d'administration et secrétaires des affaires étrangères s'organisera désormais en deux périodes probatoires d'une durée de six mois chacune.

La première période se déroulera entièrement au sein des instituts. Chaque élève se verra proposer dès le début puis tout au long de son parcours de formation des dispositifs ayant pour objet d'évaluer ses compétences. Ces évaluations permettront d'individualiser les parcours de formation et d'établir à l'intention de chaque élève un portfolio des compétences qui lui permettra d'appréhender son parcours professionnel sur la base d'une juste évaluation de ses savoirs, mais aussi de ses savoir-faire et de ses savoir-être.

La seconde période probatoire se décomposera en deux temps. Après validation de la première période probatoire, l'élève sera pré-affecté pour deux mois sur son premier poste. Pendant cette période de prise de fonction, il sera accompagné par les équipes pédagogiques de l'IRA et bénéficiera d'une semaine de regroupement au sein de l'IRA à la fin du huitième mois, permettant un premier retour d'expérience ainsi qu'un repérage de ses besoins de formation spécifiques. Au début du neuvième mois de son parcours, il sera nommé dans son corps d'accueil en qualité de fonctionnaire stagiaire pour une durée de quatre mois. L'accompagnement proposé par l'IRA se poursuivra pendant cette période. Sa titularisation interviendra à la fin du douzième mois, sur décision de l'employeur.

La réforme permettra également d'augmenter le nombre d'élèves formés, afin de mieux répondre aux besoins des employeurs, et d'organiser deux promotions par an et deux vagues d'affectations. Pour permettre l'organisation de ces deux promotions chaque année, deux sessions de concours sont ouvertes dès 2019, à l'automne pour une entrée à l'IRA au 1<sup>er</sup> mars, et au printemps pour une entrée au 1<sup>er</sup> septembre.

La réforme des modalités de recrutement, portée par l'arrêté du 28 mars 2019 fixant les règles d'organisation générale, la nature, la durée, le programme des épreuves et la discipline des concours d'entrée aux instituts régionaux d'administration, prolonge par ailleurs celle de la formation délivrée par les instituts. Elle s'appuie également sur l'approche par les compétences et vise à mieux évaluer les compétences que les candidats détiennent avant leur entrée en IRA. L'objectif est de limiter autant que possible les évaluations portant sur les connaissances déjà validées dans le cadre des cursus de formation initiaux.

Ainsi, à compter de la session de printemps 2020, les candidats aux trois concours – externe, interne et troisième concours – seront sélectionnés à partir de trois nouvelles épreuves. L'épreuve de cas pratique vise à sélectionner les candidats dont les productions révèlent les meilleures aptitudes à s'insérer professionnellement dans leur future activité (analyse et proposition de solutions contextualisées et production de livrables opérationnels). L'épreuve de questionnaire à choix multiples permet de vérifier l'acquisition d'un socle minimal de connaissances exigées pour pouvoir suivre la formation dans de bonnes conditions. Les réponses à cette épreuve contribueront également à l'évaluation initiale des élèves en début de formation. Enfin le caractère d'entretien de recrutement est renforcé pour l'épreuve d'entretien avec le jury.

### Poursuite du dispositif des missions prioritaires

À la suite de l'annonce faite par le Président de la République lors de son discours à la Cour des comptes le 22 janvier 2018, le Gouvernement a mis en œuvre en 2018 un dispositif d'affectation sur des missions prioritaires qui concerne les membres des hautes juridictions administratives et financières et des corps d'inspection interministériels de l'État recrutés par la voie de l'École nationale d'administration (ENA) ainsi que des membres des corps techniques supérieurs.

Instauré en vue de mobiliser pleinement la haute fonction publique sur les missions à haute valeur ajoutée de l'État, les chantiers d'avenir ou l'appui aux administrations les plus prioritaires, ce dispositif a permis l'affectation au 1<sup>er</sup> septembre 2018 de dix-neuf hauts fonctionnaires. Ce dispositif est reconduit en 2019 au bénéfice des cadres issus de la promotion George Orwell de l'ENA (2015-2016).

Ces cadres de haut niveau sont mobilisés en renfort, pendant une période comprise entre 18 et 24 mois, sur des fonctions de chef de projet ou au sein d'équipes projet de taille importante. Les missions sont orientées vers les politiques publiques où les attentes de nos concitoyens sont les plus pressantes (par exemple, l'éducation, l'emploi, le logement, la transformation numérique, le développement territorial ou la transition écologique) ; elles portent sur des projets présentant de forts enjeux, en lien avec les chantiers de transformations lancés par le Gouvernement.

## 1.5 Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents

Faciliter la mobilité fonctionnelle ou géographique des agents permet de répondre aux évolutions de l'organisation des services publics. En ce sens, la loi de transformation de la fonction publique renforce les leviers permettant de mieux prendre en compte les projets d'évolution professionnelle des agents et les besoins des services.

### Instauration de lignes directrices de gestion pour encadrer les mutations dans la fonction publique de l'État

La loi de transformation de la fonction publique simplifie les procédures de mouvements de mutation des fonctionnaires de l'État grâce au recours à des lignes directrices, telles que définies par la jurisprudence du Conseil d'État (décision Crédit foncier de France du 11 décembre 1970). Les lignes directrices permettront de définir des « orientations générales de la politique de mobilité » et, d'établir des « critères complémentaires, à titre subsidiaire » pour l'examen des demandes de mutation.

Il s'agit de définir des orientations dépourvues de caractère réglementaire, dans lesquelles s'exerce le pouvoir d'appréciation de l'administration. Les lignes directrices de gestion permettront de clarifier les modalités d'utilisation des priorités légales de mutation. Par ailleurs, elles seront l'occasion pour les employeurs de structurer leur politique de mobilité tout en organisant de nouvelles modalités de dialogue social sur cette thématique.

En effet, la loi supprime la consultation préalable de la commission administrative paritaire dans les deux cas prévus aux articles 60 et 62 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984. La suppression de l'obligation de consultation préalable des commissions administratives paritaires lorsque les mutations s'opèrent selon le système des tableaux périodiques ou lorsqu'elles impliquent un changement dans la situation de l'agent, permettra d'organiser le dialogue social à un niveau plus

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

stratégique, à savoir en amont de la définition des politiques de mobilité. En ce sens, les autorités compétentes consulteront le comité social d'administration institué au nouvel article 15 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 pour l'édition des lignes directrices établissant les orientations générales de leur politique de mobilité.

Enfin, il est précisé que la loi prévoit la possibilité pour les administrations de fixer, dans des conditions prévues par décret en conseil d'État, les durées minimales et maximales d'occupation de certains emplois. Cette disposition constitue, pour les administrations, l'opportunité de définir une politique de réemploi pour les agents concernés (comme elle le fait déjà avec certains emplois fonctionnels dont l'occupation est limitée dans le temps) ou d'organiser la continuité des services en programmant les départs.

### Lancement du premier site d'emploi commun aux trois versants de la fonction publique

L'ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique a pour objectif de favoriser la mobilité interministérielle et entre les trois versants de la fonction publique, afin de permettre, d'une part, des mobilités fonctionnelles dans le cadre de bassins d'emplois et, d'autre part, de développer des logiques de parcours professionnels, notamment dans le cadre de filières métiers. Ces dispositions, qui complètent celles de la loi statutaire relative à la fonction publique territoriale, concernent cependant l'ensemble des administrations soumises au statut général des fonctionnaires.

Le décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois versants de la fonction publique a pour but, d'une part, d'instaurer par voie réglementaire l'obligation de publication sur l'espace numérique commun aux administrations relevant des trois versants et, d'autre part, d'harmoniser les modalités de publication, en vue de faciliter la mise en œuvre du nouvel outil numérique. Ce décret précise que la publication des vacances d'emploi intervient sans délai sur l'espace numérique, avec une période transitoire jusqu'au 31 décembre 2019 pendant laquelle un délai de 2 mois de publication interne est possible. Par ailleurs, le décret exclut certaines vacances d'emplois et précise la liste des données obligatoires de l'offre d'emploi ainsi que la durée minimale de publicité et de candidature, fixée à un mois.

L'ensemble de ces dispositions s'est concrétisé le 22 février 2019, par le lancement d'une solution applicative nouvelle, nommée « Place de l'emploi public », premier site d'emploi public commun aux trois versants, qui pour les administrations de l'État s'est substituée à la bourse de l'emploi public (BIEP). Fruit d'une coopération réussie entre la fonction publique d'État, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, le site internet garantit la transparence sur les offres d'emplois publics.

La version actuellement accessible va connaître des corrections et évolutions afin de compléter et améliorer l'outil. Dans ce cadre, « Place de l'Emploi Public » va évoluer en 2019 et 2020 avec de la mise en production de nouvelles fonctionnalités et une amélioration de l'ergonomie, permettant de faciliter l'expérience utilisateur.

« Place de l'emploi public » s'insère dans le cadre d'une politique volontariste d'aide à la mobilité et s'articule notamment avec l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leurs projets professionnels qui mobilise des ressources à la fois humaines et numériques. Sa conception interministérielle et inter-versants de la fonction publique ainsi que ses multiples fonctionnalités à destination des candidats en recherche d'emploi font de « Place de l'emploi public » le service numérique phare de cet accompagnement à la mobilité professionnelle en permettant une mise en œuvre facilitée de leurs projets professionnels. En effet, toutes les offres d'emploi de toute la fonction publique sont réunies sur un seul site, ce qui permet de présenter plus d'offres sur un périmètre plus large : plus de 5 000 offres au lancement contre 2 000 sur le site

de la BIEP qui ne recensait que les offres de la fonction publique d'État. En outre, la recherche est simplifiée, les candidats potentiels n'ont plus besoin de faire leurs recherches *via* différents canaux et se voient offrir davantage de perspectives de mobilité interministérielle mais aussi inter-fonction publique.

Les conseillers mobilité-carrière sont des acteurs majeurs dans l'appropriation de cet outil numérique par les agents qu'ils accompagnent. Cet accompagnement implique une gestion par compétence et par métier des parcours professionnels et s'articule avec le nouvel outil d'aide à l'identification des métiers de l'État (ODAIM) en permettant une analyse métier du parcours professionnel.

### Faciliter l'accès à la formation de tous

Le numérique représente, pour la formation, l'opportunité de moderniser, de diversifier et de personnaliser les méthodes d'apprentissage. La formation à distance permet de rendre l'expérience de formation plus dynamique, plus interactive, plus ludique. Disponible, s'affranchissant des contraintes géographiques et logistiques, elle permet de toucher un large public dans des formats souples, adaptables et facilement accessibles. Le développement de la formation à distance constitue donc pour l'État un enjeu fondamental, à la fois comme levier d'attractivité, de performance et de développement de ses ressources humaines en particulier dans le contexte de transformation de l'action publique.

Ainsi l'initiative 22 du Grand Plan d'Investissement relative au renforcement de l'accompagnement des réformes prévoit la mise en œuvre d'une plate-forme interministérielle de formation à distance au bénéfice de l'ensemble des agents publics. Ce projet a été inscrit comme l'une des 15 actions prioritaires du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2018-2020 (action 4).

Dans le cadre d'un groupe de travail interministériel dédié lancé en septembre 2017 et d'une enquête menée par la DGAFP, un premier diagnostic et une cartographie des plates-formes et des possibilités de mutualisation des contenus ont été établis. Ces travaux ont permis de constater que, face à un besoin croissant de développer les formations numériques, le paysage interministériel se caractérisait par une forte hétérogénéité technique, économique et pédagogique. Seuls quelques ministères et certains opérateurs ont su investir dans ce domaine et construire des modèles pérennes mais dans une logique purement ministérielle.

Pourtant si la formation à distance représente un investissement initial conséquent, tant en termes de plate-forme que de contenus de formation, elle permet un retour sur investissement important sur le moyen terme grâce notamment à la diminution des coûts liées aux formations présentielles. C'est pourquoi le projet Mentor vise à mettre en commun des ressources interministérielles et ministérielles autour d'un système partagé de plate-forme à distance, au sein duquel chaque partenaire dispose de son propre espace, qu'il pourra gérer, administrer et animer comme sa propre plate-forme pour créer et diffuser des contenus ministériels et interministériels. Il comprend également un espace national ouvert à l'ensemble des agents publics de l'État.

Cette solution permet ainsi de faciliter la mutualisation des contenus de formation en contournant les incompatibilités techniques, ergonomiques, graphiques et pédagogiques et de mutualiser les coûts de développement, de maintenance et d'hébergement autour d'un seul système et de faciliter ainsi son interopérabilité avec les SIRH ministériels et interministériels. Le caractère interministériel du projet Mentor permet également de mettre en commun les compétences et favoriser l'échange de bonnes pratiques et de développer des outils d'accompagnement de la transformation numérique de la formation dans une dynamique à la fois ministérielle et interministérielle.

La stratégie du projet Mentor a été élaborée à partir de mars 2018 par la DGAFP dans le cadre d'un travail collaboratif avec trois ministères souhaitant s'inscrire dans le projet à court terme : le ministère de la culture, le ministère de l'agriculture et de l'alimentation et les ministères sociaux. Ce travail de préconception a abouti au dépôt d'un dossier de candidature auprès du fonds de

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

transformation de l'action publique dont le projet Mentor est lauréat depuis novembre 2018. Le projet dispose ainsi d'un financement interministériel de 4,9 millions d'euros sur 5 ans.

Les travaux de conception ont été entamés à partir de janvier 2019 selon une méthode itérative associant à la fois les ministères partenaires et des partenaires interministériels du projet (direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État, direction des achats de l'État, centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines, direction interministérielle de la transformation publique.) ainsi que le ministère de l'éducation nationale dont le projet M@gistere, outil de formation en ligne des personnels enseignants, partage l'architecture et le socle technique à travers l'outil libre Moodle. La gouvernance du projet s'organise, depuis avril 2019, en trois chantiers consacrés au socle technique, à la stratégie d'élaboration des contenus et à l'élaboration du plan d'accompagnement au changement.

Le projet vise une ouverture de la plate-forme au printemps 2020, sur ce premier périmètre, et une poursuite de son déploiement interministériel jusqu'en 2024-2025.

### Mise en œuvre du maintien des droits à l'avancement pour les fonctionnaires en disponibilité exerçant une activité professionnelle

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a instauré le maintien des droits à l'avancement pour les fonctionnaires en disponibilité exerçant une activité professionnelle. Désormais, lorsqu'un fonctionnaire bénéficie d'une disponibilité au cours de laquelle il exerce une activité professionnelle, il conserve, pendant une durée maximale de cinq ans, ses droits à l'avancement. Le décret n° 2019-234 du 27 mars 2019 modifiant certaines conditions de la disponibilité dans la fonction publique est venu apporter les précisions réglementaires pour favoriser la mise en œuvre du maintien des droits à l'avancement du fonctionnaire exerçant une activité professionnelle au cours d'une disponibilité.

Le décret modifie les décrets relatifs aux positions statutaires applicables dans les trois versants de la fonction publique en vue de prévoir les modalités de prise en compte de l'activité professionnelle exercée par un fonctionnaire en disponibilité ainsi que la procédure lui permettant de bénéficier du maintien de ses droits à l'avancement pendant une durée maximale de 5 ans. De plus, le décret allonge la durée initiale de la disponibilité pour convenances personnelles à cinq ans et instaure une obligation de retour dans l'administration d'au moins dix-huit mois continus pour le fonctionnaire souhaitant renouveler cette disponibilité au-delà d'une première période de cinq ans.

Par ailleurs, le décret simplifie les règles de départ en disponibilité des fonctionnaires relevant de la fonction publique de l'État et soumis à un engagement à servir.

Ces dispositions ont pour but de favoriser la diversification des parcours professionnels et de valoriser la mobilité entre secteur public et secteur privé. Les agents qui font le choix d'exercer temporairement une activité professionnelle au cours de leur disponibilité, puis de revenir dans la fonction publique, ne verront plus leur carrière interrompue.

### Sécurisation des transitions professionnelles en cas de mutation

La loi de transformation de la fonction publique donne aux employeurs publics les moyens de mieux accompagner les transitions professionnelles des agents effectuant une mobilité induite par une restructuration de services ou d'établissements publics de l'État et d'établissement public de santé, social et médico-social en mettant en place un ensemble de mesures spécifiques dédiées au réemploi des agents concernés et à la prise en compte de leur projet d'évolution professionnelle,

y compris vers le secteur privé. L'activation de ces mesures suppose une identification par voie réglementaire du champ des services et des activités restructurés.

La loi aménage d'abord un cadre de formation adapté à la reconversion professionnelle en instituant un congé de transition professionnelle. Ce dispositif ouvre l'accès à des formations longues permettant des reconversions vers un nouveau métier.

En cas de restructuration, le texte prévoit également des priorités de mutation ou de changement d'établissement favorisant le réemploi de l'agent.

Le fonctionnaire peut à sa demande être affecté sur tout emploi vacant correspondant à son grade sur l'ensemble du territoire national, au sein de son département ministériel ou au sein d'un établissement public relevant de la tutelle de son ministère. Il bénéficie, dans ce cas, d'une priorité de mutation ou de détachement sur cet emploi qui prévaut sur les priorités et critères complémentaires prévus à l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée.

Le texte de loi aménage également une possibilité pour le fonctionnaire d'être mis à disposition pour une durée d'un an, sans renoncer à son statut de fonctionnaire, dans le secteur privé, en vue d'une reconversion professionnelle. Ce type de mise à disposition donne lieu à un remboursement partiel de la rémunération de l'agent par l'organisme d'accueil. L'incitation financière permettra de faciliter l'accueil des fonctionnaires dans les organismes régis par le droit privé.

Les administrations disposent ainsi d'un éventail de mesures qui pourront être sollicitées pour opérer les restructurations. Ce dispositif est ainsi adaptable au contexte spécifique de chaque administration. Il est mobilisable selon les besoins et peut être précisé dans le cadre du dialogue social.

## 1.6 Faire progresser l'égalité professionnelle dans la fonction publique

Les employeurs publics s'engagent pour promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle et prévenir les discriminations. Les travaux de labellisation se sont poursuivis dans les trois versants de la fonction publique et l'année 2018 aura été marquée par la signature et la mise en œuvre d'un nouvel accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique.

### Mettre en œuvre l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique

S'inscrivant dans le cadre de l'engagement du Président de la République de faire de l'égalité entre les femmes et les hommes une « grande cause du quinquennat », et reprenant les acquis du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 8 mars 2013, un nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a été signé, le 30 novembre 2018, par sept organisations syndicales représentatives et par l'ensemble des représentants des employeurs publics. Il s'applique aux 5,5 millions d'agents publics.

Organisé en cinq axes et trente actions, l'accord comporte des avancées ambitieuses pour les agents publics, consacre la responsabilité des employeurs et prévoit pour ces derniers des outils d'accompagnement. Ainsi, les employeurs publics se sont engagés à renforcer la gouvernance des politiques d'égalité, à créer les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles, à supprimer les situations d'écarts de rémunération et de déroulement de

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

carrière, à mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle et à renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes.

À ce jour, plusieurs actions sont réalisées ou en cours. La circulaire du 22 février 2019 a lancé le Fonds en faveur de l'égalité professionnelle, qui cofinance, pour 2019, après avis d'un comité de sélection, 42 projets portés par des administrations de l'État. La DGAFP a également élaboré une série d'outils mis à disposition des employeurs publics : une charte de fonctionnement des dispositifs de signalement et de traitement des situations de violences sexuelles, de harcèlements sexuel ou moral et d'agissements sexistes, un référentiel de plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique et un référentiel de formation à l'égalité professionnelle et à la lutte contre les stéréotypes de genre et les discriminations. La DGAFP travaille également à la publication d'une circulaire relative à la mise en place de référents Égalité au sein de l'État et de ses établissements publics.

Par ailleurs, l'intégration dans la loi de transformation de la fonction publique d'un chapitre sur l'égalité professionnelle instaure notamment l'obligation d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle de trois ans renouvelable sous peine d'une pénalité financière ainsi qu'une obligation pour l'ensemble des administrations des trois versants de la fonction publique de mettre en place un dispositif de signalement des violences sexuelles et sexistes. La loi étend le dispositif des nominations équilibrées notamment aux établissements publics de l'État, aux collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants (au lieu de 80 000 habitants antérieurement) et au centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Elle intègre dans le statut de la fonction publique la grossesse comme critère de discrimination, supprime le jour de carence en cas de congé maladie pour les agentes enceintes et met en place une autorisation spéciale d'absence pour allaitement.

En outre, le service statistique de la DGAFP a élaboré et mis à disposition des employeurs de la fonction publique de l'État une méthodologie de calcul des écarts de rémunérations entre femmes et hommes.

Prévu par l'accord de 2018, un comité de suivi, composé des employeurs publics et des représentants des organisations syndicales signataires, est consulté sur le contenu des textes et documents d'accompagnement RH prévus par l'accord, ainsi que sur le respect du calendrier de mise en œuvre. Il s'est réuni en janvier et en juillet 2019, et une nouvelle réunion se tiendra en fin d'année 2019.

### Le premier appel à projet du Fonds en faveur de l'égalité professionnelle

Créé par l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 (action 1.7) et mis en œuvre par une circulaire du 22 février 2019, le Fonds en faveur de l'égalité professionnelle (FEP) a pour objet de cofinancer des projets visant à promouvoir des actions proposées par les administrations de l'État, dans le domaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Pour sa première année de mise en œuvre, 51 dossiers ont été déposés par des candidats provenant de l'hexagone et des Outre-mer (16 projets portés par des administrations centrales, 13 par des préfetures, 16 par des services déconcentrés et 6 par des établissements publics) et 42 projets ont été retenus par un comité de sélection piloté par la DGAFP en lien avec le service des droits des femmes et de l'égalité de la direction générale de la cohésion sociale (SDFE-DGCS) et comprenant des représentants de la direction de la modernisation et de l'action territoriale (DMAT) du ministère de l'intérieur et de deux plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).

La mobilisation des administrations de l'État a permis de présenter des projets de nature à développer efficacement la coopération interministérielle dans les territoires et à renforcer la cohésion des équipes de travail dans les services et en interservices dans le domaine de l'égalité

professionnelle. Les candidats ont proposé, dans le cadre des huit thématiques prévues dans la circulaire, des actions aussi diversifiées que le mentorat et le coaching des femmes qui souhaitent donner un nouvel élan à leur carrière, l'organisation d'une journée de l'égalité animée autour de débats, de tables rondes, mais également des séminaires, parfois sous la forme de hackathon, à l'attention des cadres dirigeants, des responsables des ressources humaines ou de l'ensemble des agents de l'État. Des formations et sensibilisations aux problématiques de l'égalité ou à la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes seront mises en place à l'attention de divers publics, dont les référents égalité, les cadres dirigeants, les conseillers mobilité carrière ou l'ensemble des agents.

Deux dossiers retenus par le comité de sélection portent également sur l'évaluation des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et la différenciation genrée des carrières à travers des études de cohortes. Certains projets proposent par ailleurs la création ou la consolidation de réseaux interministériels de femmes, qui associent des agents des trois versants de la fonction publique au sein d'une région ou d'un département. D'autres projets consistent en des actions de communication originales et participatives : tournage de vidéos, qui mettent en scène des situations de sexisme ordinaire, dont les scénaristes et les acteurs sont des agents de la fonction publique ou des portraits de femmes fonctionnaires, afin de valoriser leurs parcours et leurs talents.

Chaque projet est suivi et évalué par un comité de pilotage, dont la DGAFP ou les PFRH territorialement compétentes sont membres. Un bilan des projets cofinancés au titre du FEP sera réalisé par la DGAFP au printemps 2020.

Quelques exemples de dossiers sélectionnés : la constitution de viviers de femmes pour les métiers de la data du ministère de la transition écologique et solidaire ; la formation des cadres dirigeants et des référents égalité de la fonction publique d'État en poste à La Réunion par la délégation régionale aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes (DRDFE) ; la formation des personnels du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères en poste à l'étranger à la prévention et à la lutte contre les violences sexuelles et les agissements sexistes ; la mise en place d'une bibliothèque des compétences extraprofessionnelles par les ministères sociaux ou encore un module de formation virtuelle sur la lutte contre les violences sexistes porté par l'institut régional d'administration de Nantes.

### Poursuite de la labellisation diversité et égalité professionnelle

Les administrations publiques sont désormais largement engagées dans les démarches de labellisation diversité ou égalité professionnelle ou de double labellisation. L'impulsion a été renforcée par le comité interministériel à l'égalité entre les femmes et les hommes du 8 mars 2018 qui prévoit que chaque ministère s'engage dans la démarche de labellisation « égalité ». Cette décision conforte celle du comité interministériel égalité et citoyenneté de 2015, qui prévoyait que les ministères – ainsi que les autres collectivités publiques – devaient être en mesure de candidater au label diversité. En outre, l'engagement dans une double labellisation diversité et égalité professionnelle est facilité par la mise en place d'un cahier des charges commun pour les deux labels depuis 2016.

Au 1<sup>er</sup> octobre 2019, trente-trois collectivités publiques ont obtenu ou conservé le label diversité : quatre ministères (les ministères économiques et financiers, les ministères sociaux, le ministère de la culture, le ministère de l'intérieur), dix-sept établissements publics sous tutelle du ministère de la culture, le conseil supérieur de l'audiovisuel, six collectivités territoriales (ville de Lyon, ville de Nantes, Nantes Métropole, ville de Dijon et son centre communal d'action sociale (CCAS), Dijon Métropole, ville de Paris, ville de Bordeaux, son CCAS et Bordeaux Métropole ainsi que le conseil départemental de Seine-Saint-Denis), deux établissements publics de santé, une agence régionale de santé, l'École de management de Strasbourg et une chambre de commerce et d'industrie.

## 1 Élaborer un projet de loi au service de la transformation de la fonction publique

En outre, vingt-cinq collectivités publiques ont obtenu ou conservé le label égalité : cinq ministères (les ministères économiques et financiers, le ministère de la culture, le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, les ministères sociaux et le ministère de l'intérieur), douze établissements publics sous tutelle du ministère de la culture, le conseil supérieur de l'audiovisuel, cinq collectivités territoriales (le conseil régional de Bretagne, la ville de Rennes, son CCAS, Rennes Métropole, la ville de Suresnes, la ville de Dijon, son CCAS et Dijon Métropole, la ville de Bordeaux, son CCAS et Bordeaux Métropole) et le centre hospitalier de Thuir.

D'autres collectivités publiques s'engagent dans la démarche de labellisation diversité et/ou égalité professionnelle : la ville de Paris, le ministère des armées, les services du Premier ministre, le ministère de la transition écologique et solidaire, le ministère de l'agriculture et de l'alimentation, le ministère de la justice, les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et le Conseil d'État.

## Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

2

Animer un dialogue social de qualité **2.1**

Offrir des modalités de recrutement et des parcours professionnels diversifiés **2.2**

Soutenir le pouvoir d'achat des agents publics **2.3**

Améliorer les conditions de vie au travail et adapter l'organisation de travail **2.4**

Renforcer l'action sociale interministérielle **2.5**

Rénover la politique en faveur des personnes en situation de handicap dans la fonction publique **2.6**

Simplifier et renforcer la lisibilité du droit en créant un code pour tous les agents publics **2.7**



## 2.1 Animer un dialogue social de qualité

Outre les concertations menées en amont de la présentation de la loi de transformation de la fonction publique, les élections professionnelles de novembre et décembre 2018 auront constitué un temps fort du dialogue social sur l'année écoulée.

### Les élections professionnelles : un exercice de démocratie sociale réussi

Le second renouvellement général des instances de représentation du personnel de la fonction publique, enjeu majeur pour la qualité du dialogue social, s'est déroulé du 29 novembre au 6 décembre 2018.

Ce renouvellement a permis de désigner, pour une durée de 4 ans, les représentants du personnel tant au sein des instances traitant des questions collectives : conseils supérieurs, comités techniques (CT), comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ; que de celles traitant des questions individuelles : commissions administratives paritaires (CAP) et commissions consultatives paritaires (CCP). Ces instances, en tant que lieu privilégié du dialogue social dans la fonction publique, sont consultées par les employeurs publics sur des sujets qui concernent le quotidien des agents tels que l'organisation des services, les politiques indemnitaires, les conditions de travail ou encore les questions individuelles.

Sur la base des résultats obtenus aux CT, les résultats nationaux ont permis de déterminer la représentativité nationale des organisations syndicales et ainsi de renouveler la composition des conseils supérieurs de chaque versant de la fonction publique (État, territorial et hospitalier) et celle du Conseil commun de la fonction publique (CCFP). Pour déterminer cette représentativité ont été pris en compte les résultats de 7 021 comités techniques au sein desquels sont représentés l'ensemble des agents publics soit 5,15 millions d'électeurs. Les organisations syndicales déclarées représentatives sont ainsi les interlocuteurs du Gouvernement au niveau national pour les quatre prochaines années.

Ces élections ont également permis de déterminer la représentativité régionale des organisations syndicales et, notamment, d'établir leur représentation au sein des conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux (CESER).

Le taux de participation pour l'ensemble de la fonction publique a été de 49,8 % (contre 52,3 % en 2014). La participation a été plus élevée dans la fonction publique territoriale (51,8 %) que dans la fonction publique de l'État (50 %) et plus faible dans la fonction publique hospitalière (44,2 %).

Les positions respectives des organisations syndicales dans l'ensemble des trois versants de la fonction publique ne sont modifiées qu'à la marge par rapport aux dernières élections professionnelles. La CGT obtient 21,8 % des voix (-1,2 point par rapport aux élections précédentes). La CFDT est en seconde position avec 19 % (-0,3 % point) suivie de FO (18,1 % ; -0,5 % point), de l'UNSA (11,2 % ; +0,8 % point), de la FSU (8,6 % ; +0,7 point) et de Solidaires (6,4 % ; -0,5 point). La FA-FP et la CGC recueillent respectivement 3,5 % et 3,4 % des voix. Enfin, la CFTC obtient 2,9 % des voix.

Le recours au vote électronique s'est étendu : si le ministère de l'éducation nationale, la Poste, Orange et la Caisse des dépôts et consignations recouraient déjà à cette modalité de vote, les ministères économiques et financiers et le ministère de l'intérieur ont, pour la première fois, généralisé le vote électronique tandis que les ministères sociaux et le ministère des armées ont réalisé des expérimentations sur certains scrutins. Au sein de la fonction publique territoriale, 4 régions, 37 départements et 8 centres de gestion y ont également recouru. Dans le versant hospitalier, au sein duquel le recours au vote électronique était introduit pour la première fois,

## Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

plus de 402 établissements ont été recensés en vote électronique intégral et 113 en vote hybride sur les 2253 établissements.

Deux réunions de bilan ont été organisées tant avec les employeurs publics qu'avec les organisations syndicales en avril 2019 afin d'anticiper au mieux la préparation du prochain renouvellement général qui aura lieu en décembre 2022 et notamment de prendre en compte un développement encore accru du recours au vote électronique pour ces prochaines élections.

Une étude menée en 2019 devra permettre de connaître l'impact réel sur la composition des instances des nouvelles règles de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes des listes de candidats. Outre la tenue des premières élections des CCP dans la fonction publique territoriale, cette nouveauté des élections de 2018 vise à refléter au plus juste, pour la représentation des personnels, la photographie de la composition des effectifs au sein de la fonction publique.

### Un agenda social nourri

Conformément à ses missions, la DGAFP a animé un dialogue social riche, avec plus de quatre-vingt-seize réunions pendant l'année 2018, visant à échanger avec les organisations syndicales représentatives sur les mesures de transformation de la fonction publique et sur la modernisation de la gestion des ressources humaines. Au sein du seul Conseil supérieur de la fonction publique de l'État (CSFPE), vingt-sept textes ont été examinés. Le Conseil commun de la fonction publique (CCFP), s'est prononcé pour sa part sur quatorze textes.

Ces concertations font l'objet d'un agenda social annuel, régulièrement enrichi, qui fixe les grandes thématiques sur lesquelles le dialogue sera plus particulièrement mené. À la demande des organisations syndicales, un ou plusieurs thèmes peuvent être ajoutés. Chaque thème occupe plusieurs groupes de travail, dont le nombre peut évoluer en fonction des demandes des organisations syndicales. Des réunions de présentation des textes sont régulièrement organisées, avant leur examen officiel dans les instances où les membres prennent part au vote.

En 2018, l'agenda social fut particulièrement dense et organisé autour de cinq thématiques principales. Le thème des emplois, des carrières et des politiques salariales, d'abord, a particulièrement mobilisé les équipes de la DGAFP sur la revalorisation des frais de déplacement et de mission, ainsi que sur la portabilité du compte épargne temps (CET) des agents publics. C'est également dans ce thème qu'a été inscrit le comité de suivi du protocole d'accord du 31 mars 2011 sur la sécurisation des parcours professionnels des agents contractuels.

Le thème de la santé et la sécurité au travail, axée sur les instances médicales et la médecine de prévention en 2018 a fait l'objet de nombreux groupes de travail sur le congé pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS). Le handicap a donné lieu à des concertations qui ont porté sur trois thèmes : l'insertion, le maintien dans l'emploi et l'égalité entre les agents.

La préparation des élections professionnelles dans la fonction publique du 6 décembre 2018 a également tenu une place importante à l'agenda social 2018.

Enfin l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a constitué le thème majeur de l'agenda social 2018, l'égalité entre les femmes et les hommes ayant été déclarée, en 2017, « Grande cause du quinquennat » par le Président de la République. Fort de cet engagement, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics, Olivier Dussopt, a ouvert, le 10 septembre 2018, un cycle de négociations avec les organisations syndicales de la fonction publique et les représentants des employeurs publics, afin de renforcer l'égalité professionnelle dans la fonction publique. Cinq mois de concertation préalable ont précédé ce cycle, afin d'établir un diagnostic partagé de la mise en œuvre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signé le 8 mars 2013 par l'ensemble des organisations syndicales, des représentants des employeurs publics territoriaux et hospitaliers,

et d'identifier les pistes d'évolution possibles. Ce cycle de négociations – dont le calendrier a été annoncé et rendu public par le Secrétaire d'État dès le 10 septembre – s'est achevé le 24 octobre 2018. Une version définitive du projet d'accord a été adressée, le 31 octobre 2018, aux organisations syndicales et aux représentants des employeurs publics. L'accord a été officiellement signé le 30 novembre 2018.

En parallèle, en 2018 quatre cycles de concertation ont été conduits avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique et les représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers pour approfondir le diagnostic et examiner les pistes d'évolution possibles sur les enjeux de transformation suivants : simplification du dialogue social, recours accru au contrat, individualisation de la rémunération et accompagnement renforcé des mobilités et transitions professionnelles des agents publics.

## 2.2 Offrir des modalités de recrutement et des parcours professionnels diversifiés

Le déploiement de dispositifs d'accès diversifiés à la fonction publique se poursuit et permet d'offrir aux employeurs publics et aux individus désireux de rejoindre la fonction publique des voies adaptées et des modalités de recrutement plus souples.

### Le parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État

En vigueur depuis 2005, le contrat de parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et d'État (PACTE) est un mode de recrutement applicable dans les trois versants de la fonction publique pour des corps et cadres d'emplois de catégorie C. Les objectifs du PACTE sont d'ouvrir la fonction publique à la diversité et de lutter contre les discriminations et l'exclusion. Il permet l'accès à l'emploi public sans passer par la voie du concours.

Le PACTE s'adresse aux jeunes âgés de 28 ans au plus et aux demandeurs d'emploi de longue durée, âgés de 45 ans et plus et bénéficiaires de certains *minima* sociaux, sans qualification ou possédant un diplôme inférieur au baccalauréat. Il vise l'accès à l'emploi par une formation qualifiante : un diplôme, un titre ou une qualification certifiée. En signant un PACTE, l'employeur et l'agent s'engagent réciproquement pour une année sur une trajectoire de formation en alternance et sur un emploi débouchant sur une titularisation.

Les offres de recrutement sont diffusées par Pôle Emploi qui promeut ainsi ce dispositif de recrutement auprès du public cible et qui procède à la première sélection des candidats.

Depuis le décret n° 2017-1470 du 12 octobre 2017 relatif à l'accès aux corps et cadres d'emplois de la catégorie C de la fonction publique par la voie du parcours d'accès aux carrières de la fonction publique de l'État, territoriale et hospitalière, il est prévu une obligation de recrutement pour que l'ensemble des administrations développent ou maintiennent ce dispositif, en prévoyant que le nombre de contrats PACTE ouverts ne peut être inférieur à 20 % du nombre total de postes à pourvoir par cette voie et au recrutement sans concours.

Cette extension a permis d'élargir le périmètre des ministères proposant ce type de recrutement et d'augmenter, en 2018, de 18 % le nombre de contrats conclus (364 en 2018).

### Le contrat de préparation aux concours de catégories A et B

Mis en place par l'article 167 de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté pour une période d'expérimentation d'une durée de six ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le contrat de préparation aux concours de catégories A et B (PrAB) est, à l'instar du parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État (PACTE), ouvert aux trois versants de la fonction publique. Il s'agit d'un contrat à durée déterminée de droit public permettant à son titulaire recruté sur un emploi de catégorie A ou B de bénéficier d'une formation de préparation au concours correspondant à l'emploi occupé.

Le contrat PrAB permet aux personnes sans emploi de s'insérer ou de se réinsérer dans la vie active en exerçant un métier en tant qu'agent public contractuel tout en se préparant aux concours externes ou aux troisièmes concours de la fonction publique de catégorie A ou de catégorie B. Pour les administrations, ce dispositif permet de diversifier les profils des candidats aux concours et de sécuriser les viviers dans certains bassins d'emplois ou secteurs d'activité dans lesquels elles rencontrent des difficultés de recrutement.

Le recrutement est ouvert aux personnes sans emploi âgées de 28 ans au plus et aux personnes de 45 ans et plus en situation de chômage de longue durée et bénéficiaires de certains *minima* sociaux. Pour être recrutés, les candidats 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, en lien avec les services de Pôle Emploi, 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 quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), d'une zone de revitalisation rurale (ZRR), en Outre-Mer ou sur un territoire dans lequel les jeunes rencontrent des difficultés particulières d'accès à l'emploi).

Les ministères de l'agriculture et de l'alimentation, de la transition écologique et solidaire et de l'intérieur ont ouvert dès 2018 des contrats PrAB en catégories A et B, tant sur des filières techniques qu'administratives.

### Les classes préparatoires intégrées

Les vingt-sept classes préparatoires intégrées (CPI) adossées à vingt-cinq écoles de service public accompagnent près de sept cents étudiants et demandeurs d'emploi dans la préparation des concours de la fonction publique de catégories A et B.

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 de service public 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.

Dix-neuf CPI préparent aux concours de catégorie A et huit aux concours de catégorie B. Les écoles de service public concernées préparent en majorité aux concours de la fonction publique de l'État. L'École des hautes études en santé publique (EHESP) prépare aux concours de la fonction publique hospitalière.

Le taux de réussite aux concours des élèves des CPI de la promotion 2017-2018 (54 %) démontre l'utilité et l'efficacité de ce dispositif. Les CPI participent ainsi au déploiement de la politique de diversité de la fonction publique.

### Les allocations pour la diversité dans la fonction publique

Le dispositif des allocations pour la diversité (AD) dans la fonction publique a été créé par l'arrêté du 5 juillet 2007 modifié relatif au régime des allocations pour la diversité dans la fonction publique. Ces allocations, qui consistent en une aide financière annuelle de 2 000 euros, constituent une part importante des actions menées en faveur de la promotion de la diversité dans la fonction publique puisqu'elles s'adressent aux personnes sans emploi ou aux étudiants préparant un concours de catégorie A ou B remplissant des conditions de ressources et de mérite. La scolarité et/ou le lieu d'habitation en quartier prioritaire politique de la ville ou en zone de revitalisation rurale sont pris en compte dans les critères de priorisation d'attribution de l'allocation. Les élèves inscrits en classes préparatoires intégrées sont prioritaires pour bénéficier de ce dispositif, sous réserve de remplir les conditions exigées.

Pour la campagne 2019-2020, 1 475 allocations devraient être allouées sur l'ensemble du territoire, soit un budget de près de 3 millions d'euros.

Le dispositif est piloté par la DGAFP en lien avec les préfetures de régions, qui ont la charge d'instruire les demandes et d'attribuer les allocations. Les demandes d'allocation ainsi que leur instruction sont dématérialisées depuis la campagne 2019-2020.

Les allocations sont versées en deux fois sous réserve de l'assiduité du bénéficiaire à sa préparation au concours et de sa présence effective aux épreuves du concours visé.

### L'apprentissage dans le secteur public non industriel et commercial

Le contrat d'apprentissage constitue pour les jeunes de 16 à 29 ans 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.

Mis en place à titre expérimental en 1992, le dispositif a été pérennisé en 1997. Néanmoins, l'accueil d'apprentis dans la fonction publique était essentiellement le fait des collectivités territoriales. Depuis 2014, le Gouvernement favorise l'apprentissage dans la fonction publique de l'État en fixant un objectif de 10 000 apprentis présents dans les ministères et leurs opérateurs.

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 nombre de contrats d'apprentissage a fortement augmenté pour atteindre sur l'année scolaire 2018-2019, 8 323 apprentis. Les ministères de l'éducation nationale et de la jeunesse, et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation sont les recruteurs les plus importants d'apprentis puisqu'ils accueillent 46 % des apprentis de la fonction publique de l'État suivis des ministères des armées (17 %) et de l'intérieur (12 %).

Désormais, les employeurs publics se sont approprié ce dispositif qui permet notamment la constitution des viviers de recrutement mais également la promotion des métiers et des valeurs de la fonction publique ainsi que la transmission des savoirs.

## 2.3 Soutenir le pouvoir d'achat des agents publics

L'année 2018-2019 aura été marquée par la poursuite des grands chantiers en matière de politique salariale dans la fonction publique : les travaux de mise en œuvre du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations se sont poursuivis et de nouvelles mesures de soutien au pouvoir d'achat des agents publics ont été mises en place.

### Poursuivre l'application du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations

Conformément aux engagements pris par le Gouvernement, l'intégralité des mesures du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR) seront mises en œuvre d'ici 2022. L'achèvement de PPCR se traduira par un engagement salarial très important pour les employeurs publics jusqu'en 2021 : près de 750 millions d'euros de revalorisations indiciaires en 2019, 850 millions d'euros en 2020 et 550 millions d'euros en 2021.

À la date du 1<sup>er</sup> juillet 2019, l'ensemble des corps de la fonction publique hospitalière et des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale ont bénéficié de la transposition du protocole PPCR.

S'agissant de la fonction publique de l'État, les textes réglementaires publiés entre la fin 2018 et la fin du premier semestre 2019 ont permis de transposer les dispositions du protocole à douze corps supplémentaires représentant 20 000 agents : les corps d'ingénieurs de la direction générale de l'aviation civile (DGAC) – ingénieurs électroniciens et ingénieurs de contrôle de la navigation aérienne – concernant près de 5 500 agents ; la filière « insertion et probation » de l'administration pénitentiaire concernant 4 300 agents ; les éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse (PPCR filière sociale) représentant 4 000 agents ; les corps de personnels enseignants et hospitaliers des CHU, qui rassemblent environ 6 400 agents.

À ce titre, les agents qui doivent bénéficier de revalorisations de leurs grilles à compter de 2017 bénéficieront des effets rétroactifs du protocole, se traduisant par le versement de rappels de traitement.

À la date du 1<sup>er</sup> octobre 2019, seuls neuf corps de catégorie A de la fonction publique de l'État (représentant moins de 800 agents) n'ont pas encore bénéficié de mesures de revalorisation. Pour six d'entre eux, la phase de concertation interministérielle s'est achevée et la mise en publication des projets de décret portant transposition de PPCR peut désormais être initiée par les ministères dont relèvent les agents concernés. S'agissant des trois autres corps, les échanges interministériels se poursuivent pour parvenir à la finalisation, d'ici la fin de l'année 2019, de la transposition du protocole.

L'application de l'intégralité des mesures du protocole se traduira pour les nouveaux entrants dans la fonction publique par une meilleure reconnaissance des compétences et des qualifications. Ainsi, les personnes recrutées au niveau bac (secrétaire administratif de classe normale, gardien de la paix, contrôleur des finances publiques de deuxième classe...) bénéficieront au moment de leur entrée dans la fonction publique d'une augmentation de 40 euros nets par mois. Cette augmentation sera de 121 euros pour un titulaire du diplôme d'infirmerier d'État recruté infirmier en soins généraux ou pour une personne recrutée dans le corps des professeurs des écoles ou dans le corps des professeurs certifiés. Les assistants de service social et les éducateurs verront désormais leur diplôme reconnu au niveau licence et bénéficieront, au moment de leur entrée dans la fonction publique, d'une augmentation de 203 euros nets par mois.

Les agents déjà en fonction dans la fonction publique bénéficieront également de nouvelles perspectives de carrière. Ainsi, avec la réduction de quatre à trois grades, un agent de catégorie C pourra atteindre plus rapidement le grade le plus élevé et bénéficiera en fin de carrière d'une

augmentation de 21 euros nets par mois. Cette augmentation sera de 70 euros nets pour un agent de catégorie B (secrétaire administratif par exemple) et de 109 euros nets pour un enseignant ou un cadre administratif ou technique de catégorie A. Pour un infirmier en soins généraux, ce gain sera de 53 euros. Il sera de 210 euros pour les assistants de service social et les éducateurs.

Enfin, en matière de retraite, le gain brut sur la pension à taux plein d'un agent de catégorie C s'élèvera en 2021 à 39 euros par mois. Ce montant sera de 88 euros pour un agent de catégorie B (secrétaire administratif par exemple) et de 134 euros pour un enseignant ou un cadre administratif ou technique de catégorie A. Pour un infirmier en soins généraux, ce gain sera de 81 euros. Il sera de 228 euros pour les assistants de service social et les éducateurs.

### Le Rendez-vous salarial du 2 juillet 2019

Lors du rendez-vous salarial du 2 juillet 2019, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics, Olivier Dussopt, a présenté une série de mesures s'articulant autour de trois axes principaux : la revalorisation des carrières et le soutien au pouvoir d'achat ; la valorisation des efforts de transformation et des mobilités ; et l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents.

La poursuite du déploiement jusqu'en 2021 du **protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR)** représente un engagement financier annuel important, avec 850 millions d'euros de dépenses pour la seule année 2020 sur les trois versants de la fonction publique. Outre un gain salarial immédiat pour les fonctionnaires concernés au moment de l'entrée en vigueur des nouvelles grilles en fonction des modalités de reclassement, les rémunérations et le niveau des pensions sont améliorés à long terme pour l'ensemble des fonctionnaires avec notamment la garantie d'une carrière sur deux grades et un indice majoré terminal revalorisé.

**La préservation du pouvoir d'achat des agents demeure une préoccupation importante pour le Gouvernement.** Ainsi, la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA), mécanisme qui maintient le niveau de rémunération des agents publics lorsque leur traitement indiciaire brut a évolué moins vite que l'indice des prix à la consommation sur une période de référence de quatre ans, est reconduite en 2019. En complément, l'indemnité compensatrice de la hausse de la contribution sociale généralisée (IC-CSG), instituée par la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018, sera réévaluée une dernière fois en 2020 pour les agents publics civils relevant des trois versants de la fonction publique et pour les militaires à solde mensuelle. Enfin, dans la continuité des mesures décidées lors du rendez-vous salarial du 18 juin 2018, notamment de revalorisation des nuitées, le remboursement des frais de repas pour les agents publics en formation ou en mission sera revalorisé pour la première fois depuis près de 20 ans. Le taux forfaitaire par repas passera de 15,25 euros à 17,50 euros.

**La généralisation de la prise en compte du mérite dans la rémunération des agents publics constitue une priorité du Gouvernement.** Actuellement circonscrit aux corps et cadres d'emplois ayant adhéré au régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), le complément indemnitaire annuel (CIA) sera transformé en bonus universel applicable à l'ensemble des agents publics. Ce nouveau mécanisme, plus souple, aura vocation à récompenser financièrement tant l'engagement individuel que les résultats collectifs. Les travaux préparatoires avec les employeurs et les organisations syndicales se dérouleront à l'automne 2019. Le RIFSEEP sera recentré sur l'indemnité de fonction, de sujétions et d'expertise (IFSE), vecteur privilégié de la transparence et de la lisibilité des rémunérations.

**Pour faciliter les mobilités des agents publics, des travaux visant à améliorer la convergence des régimes indemnitaires seront prochainement engagés.** En 2020, ils porteront en premier lieu sur la filière sociale, fortement féminisée. Une revalorisation des plafonds indemnitaires permettra de repositionner ces corps en cohérence avec l'intégration du corps des assistants sociaux et des cadres d'emploi homologues dans la catégorie A depuis février 2019. Elle s'accompagnera d'une

## Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

revalorisation ciblée des montants servis dans un objectif de rééquilibrage entre employeurs et de réduction des freins à la mobilité. De plus, le doublement du plafond de l'indemnité temporaire de mobilité (ITM) accordée aux fonctionnaires et contractuels en CDI de l'État, et l'étude des modalités d'extension du dispositif aux autres versants de la fonction publique ont été annoncés afin de faciliter les mobilités vers les postes connaissant des difficultés de recrutement.

**Le secrétaire d'État a également souhaité porter une attention particulière à l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents.** Le forfait « mobilités durables », porté par le projet de loi d'orientation des mobilités, sera déployé dans la fonction publique. Pour encourager les mobilités actives et partagées, ce forfait pourra être versé aux agents ayant recours au vélo, au covoiturage ou à d'autres services de mobilité partagée pour faciliter leurs déplacements domicile travail. L'État généralisera ce forfait à tous ses agents dès 2020 sous la forme d'un forfait de 200 euros exonéré de cotisations sociales et non soumis à l'impôt sur le revenu. Le dispositif pourra également être déployé dans les deux autres versants, selon des modalités à définir et dans le respect de l'autonomie des collectivités territoriales.

**Enfin, afin de concourir à l'objectif d'égalité professionnelle et de favoriser un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle, le chèque emploi service universel (CESU) sera revalorisé de 5 % et une nouvelle tranche sera créée afin d'élargir le périmètre des bénéficiaires de cette prestation.** Un plus grand nombre d'agents publics pourra ainsi financer les frais de garde de ses jeunes enfants, et ce quel que soit le mode de garde.

## 2.4 Améliorer les conditions de vie au travail et adapter l'organisation de travail

L'amélioration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail conditionnent l'exercice efficace de leurs missions par les agents publics. Depuis plusieurs années, est engagé un processus visant à améliorer les conditions de travail des agents et à déployer des mesures contribuant à la protection de leur santé.

### La portabilité du compte épargne-temps

Afin de favoriser la mobilité des agents, un dispositif novateur permet de conserver les droits acquis au titre du compte épargne-temps en cas de mobilité au sein du versant de la fonction publique dont ils relèvent ou dans un autre versant, quelle que soit leur position statutaire (mutation, intégration directe, détachement, mise à disposition...). Le décret n° 2018-1305 du 27 décembre 2018 relatif à la conservation des droits à congés acquis au titre d'un compte épargne-temps en cas de mobilité des agents dans la fonction publique, fixe les conditions de la portabilité du compte épargne-temps en cas de mobilité des magistrats de l'ordre judiciaire et des agents publics, titulaires ou contractuels.

Ainsi, à compter de la date d'affectation de l'agent, les droits sont ouverts et l'administration, la collectivité ou l'établissement d'accueil en assurent la gestion en appliquant les règles qui lui sont propres (décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 modifié pour la fonction publique de l'État, décret n° 2002-788 du 3 mai 2002 modifié pour la fonction publique hospitalière et décret n° 2004-878 du 26 août 2004 modifié pour la fonction publique territoriale).

Pour faciliter la portabilité des droits, le décret du 27 décembre 2018 prévoit la délivrance, par la fonction publique d'origine, d'une attestation des droits à congés acquis par l'agent au titre du compte épargne-temps. Cette attestation est également rédigée par l'administration d'accueil au terme de la mobilité effectuée par l'agent.

Par ailleurs, le décret du 27 décembre 2018, pour la fonction publique territoriale, et l'arrêté du 28 novembre 2018 modifiant l'arrêté du 28 août 2009, pour la fonction publique de l'État, abaissent de vingt à quinze jours le seuil d'indemnisation des jours épargnés sur leur compte épargne-temps. Cette indemnisation est également revalorisée de 10 euros, les montants forfaitaires d'indemnisation étant portés à 135 euros pour les agents de catégorie A, à 90 euros pour ceux de catégorie B et à 75 euros pour ceux de catégorie C.

### Le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail

La DGAFP accompagne les employeurs qui s'inscrivent dans une démarche d'amélioration des conditions de travail en leur proposant des outils et des dispositifs adaptés à leur contexte. Dans cette logique, le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) a été créé par la loi de finances pour 2018. Ce fonds, doté d'un million d'euros, a pour objet d'accompagner les employeurs publics en cofinçant des projets et études, visant à l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation du travail.

Ce sont 70 projets, élaborés en consultation avec les agents publics sur l'ensemble du territoire qui ont été financés en 2018 sur les 202 dossiers reçus au cours de l'appel à projets. Ces projets portent sur des domaines diversifiés : équipement et aménagement des espaces de travail, accompagnement de collectifs de travail, prévention des risques professionnels (risque suicidaire, risque routier, risques psychosociaux, troubles musculo-squelettiques...), démarches de qualité de vie au travail. Ils visent ainsi à contribuer à l'amélioration de la qualité du service public en améliorant les conditions de travail.

Le comité de sélection a alloué une somme totale de 970823 euros, les montants attribués aux lauréats varient en fonction de la nature des projets. Pour l'année 2018, le montant moyen des financements s'élève à 13869 euros.

La réalisation de l'ensemble des projets a bénéficié à plus de 21000 agents publics et a permis d'améliorer de façon concrète leurs conditions de travail, leur santé et leur sécurité au travail. À moyen et court termes, ces projets ont permis d'observer des changements positifs dans les relations interpersonnelles, la diminution des troubles musculo-squelettiques et des évolutions dans les pratiques managériales. Au-delà de ces impacts positifs, la conduite des projets a eu pour effet d'engager les structures dans une dynamique participative et de construction collective. Les porteurs observent également une amélioration de la qualité du dialogue social.

Preuve de cette dynamique, près de 80 % des structures envisagent des suites à leur projet, en pérennisant des actions expérimentales, en déployant à d'autres unités de travail les mesures et en poursuivant les réflexions pour construire de nouveaux projets. À cet égard, plusieurs lauréats de 2018 ont déposé de nouveaux projets en 2019.

L'appel à projet du FIACT pour 2019 vient confirmer l'intérêt des employeurs pour développer des projets relatifs à l'amélioration des conditions de travail puisque 167 dossiers ont présentés. Ce sont 64 projets qui bénéficient d'un financement cette année. Ces projets portent, principalement, sur l'accompagnement des structures dans un contexte de transformation de l'action publique, de démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et de démarches globales de prévention des risques professionnels.

### Le congé pour invalidité temporaire imputable au service

Poursuivant l'objectif de clarification du droit applicable aux accidents et maladies d'origine professionnelle des fonctionnaires initié dès 2017 par l'ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 créant le congé pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS), le cadre juridique des accidents de service et maladie professionnelle des fonctionnaires est complété par la publication de deux décrets relatifs au CITIS dans la fonction publique de l'État (décret n° 2019-122 du

## Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

21 février 2019) et dans la fonction publique territoriale (décret n° 2019-301 du 10 avril 2019). Un projet de décret est en cours de rédaction pour le versant hospitalier de la fonction publique.

Les fonctionnaires bénéficient désormais d'un cadre de référence adapté qui tire notamment les conséquences de l'instauration d'un régime de présomption d'imputabilité de certains accidents et maladies aligné sur celui du régime général : un régime de présomption d'imputabilité au service pour les accidents survenant dans le temps du service et sur le lieu du service ainsi que pour les maladies professionnelles inscrites aux tableaux du code de la sécurité sociale et contractées dans les conditions de ces tableaux et un régime de preuve dans les autres cas.

Tout en tenant compte des spécificités de chacun des versants de la fonction publique, les décrets fixent les modalités d'octroi et de maintien en CITIS et détaillent la procédure de reconnaissance d'un accident de service, d'un accident de trajet ou d'une maladie professionnelle ainsi que la situation du fonctionnaire pendant ce congé. Il précise également les situations liées à rechute, à la retraite ou à la mobilité professionnelle.

Dans un souci de simplification des démarches, de facilitation de l'accès des agents à leurs droits, et afin de faciliter l'appropriation par chacun de ce nouveau dispositif, un formulaire type de déclaration<sup>1</sup> et un guide pratique des procédures accidents de service et maladies professionnelles<sup>2</sup> ont été élaborés par la DGAFP.

En complément à ces décrets, un projet d'arrêté est en cours afin de fixer les modalités de collecte et de traitement des données nécessaires à la connaissance des accidents de service et des maladies professionnelles que doivent fournir les employeurs publics conformément aux dispositions de l'ordonnance du 19 janvier 2017 et conformément au règlement européen Eurostat « Statistiques européennes sur les accidents du travail » qui donne l'obligation aux États membres de transmettre chaque année des données sur les personnes qui ont eu un accident du travail selon des nomenclatures précises.

Enfin, parallèlement à cet arrêté, un projet de système d'information est en construction afin, d'une part, d'appuyer les employeurs de l'État dans la gestion des dossiers d'accidents de service et de maladies professionnelles et, d'autre part, de faciliter la collecte des données statistiques pour ces employeurs.

### Le don de jours de repos non pris au bénéfice des proches aidants de personnes en perte d'autonomie ou présentant un handicap

La loi n° 2018-84 du 13 février 2018 crée un dispositif de don de jours de repos au bénéfice des proches aidants de personnes en perte d'autonomie ou présentant un handicap. L'objectif est d'encourager la solidarité entre agents publics au profit des nombreux aidants familiaux, pour leur permettre de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie d'aidant. Le don de jours permet le maintien de la rémunération du proche aidant, contrairement à la mise en disponibilité.

Dans un contexte de vieillissement de la population, où la moitié des actifs et un tiers des retraités sont des aidants (soit 8 à 13 millions de personnes), ce dispositif vient soutenir la politique en faveur des personnes dépendantes.

Le décret n° 2018-874 du 9 octobre 2018 pris pour l'application aux agents publics civils de la loi du 13 février 2018 étend les modalités prévues pour le don de jours au profit d'un agent civil parent d'un enfant gravement malade au don de jours à l'agent civil proche aidant de personnes en perte d'autonomie ou présentant un handicap. Il permet à un agent civil d'effectuer un don de

<sup>1</sup> Formulaire téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/formulaires>

<sup>2</sup> Guide téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-pratique-des-procedures-accidents-de-service-maladies-professionnelles>

jours au profit d'un militaire relevant du même employeur, ce que la réglementation antérieure ne prévoyait pas. Une réciprocité du don de jours entre civils et militaires est ainsi instaurée.

Ce décret définit les conditions d'attribution d'un don de jour. L'agent public bénéficiaire doit fournir un certificat médical du médecin attestant la particulière gravité de la perte d'autonomie ou le handicap dont est atteinte la personne aidée, et établir une déclaration sur l'honneur de l'aide effective qu'il apporte à ladite personne. En dehors de ces mentions propres au nouveau dispositif, les dispositions qui s'appliquent à la gestion du nouveau dispositif sont celles en vigueur pour le don de jours aux parents d'un enfant gravement malade, fixées par le décret n° 2015-580 du 28 mai 2015.

## 2.5 Renforcer l'action sociale interministérielle

L'action sociale interministérielle finance des prestations visant à améliorer, directement ou indirectement, les conditions de travail et de vie des agents de l'État et de leurs familles. Afin de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique d'État, la DGAFP met en place une politique d'action sociale ambitieuse en matière de petite enfance.

Cette politique se traduit par la mise en œuvre de deux prestations : le chèque emploi service universel (CESU), d'une part, pour la garde d'enfants de 0 à 6 ans (64 028 agents bénéficiaires en 2018) et, d'autre part, la réservation de places en crèches, qui connaît depuis plusieurs années une forte montée en puissance.

Dans le cadre du dispositif de réservations de places en crèches, l'État conclut des marchés publics avec des crèches, publiques ou privées, auxquelles il verse une rémunération en échange de l'accueil prioritaire d'enfants de ses agents. Le parc de places proposées évolue très régulièrement. En effet, tous les 4 ans, le renouvellement des marchés conduit à modifier la liste des établissements de crèches proposée aux familles. En outre, le nombre et la localisation des places évoluent chaque année selon les disponibilités déclarées par les crèches et le budget alloué à cette politique. Les bénéficiaires, désignés par l'État pour occuper les berceaux, sont les enfants à charge d'agents de l'ensemble des ministères employés aux niveaux central et déconcentré d'une part et les enfants à charge d'agents publics rémunérés sur le budget de certains établissements publics nationaux à caractère administratif d'autre part. La liste des établissements concernés est fixée par arrêté du ministre chargé du budget et de la fonction publique.

Particulièrement soutenu, le dispositif de réservation de places en crèches connaît une forte dynamique. Le nombre de réservations est ainsi passé de 2 300 à plus de 3 200 places entre 2013 et 2018, soit une augmentation de près de 40 %. L'extension du parc devrait s'accélérer encore entre 2019 et 2021, avec la réservation de 1 000 places supplémentaires en application de l'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique conclu le 30 novembre 2018. Cet effort très conséquent s'accompagne d'actions destinées à optimiser la gestion du dispositif pour rendre le meilleur service possible aux agents.

Un guide des procédures de réservation interministérielle de places en crèches<sup>3</sup> a été publié en 2018 auquel a été joint un modèle de règlement de consultation pour la passation de marchés de réservations de places en crèches. Ce document doit contribuer à la rationalisation de la gestion du dispositif, à l'homogénéisation de l'offre sur l'ensemble du territoire national et à l'optimisation du coût de la réservation.

<sup>3</sup> Guide téléchargeable sur le portail de la fonction publique : [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll\\_ouils\\_de\\_la\\_GRH/Guide\\_des\\_procedures\\_de\\_reservation\\_interministerielle\\_de\\_places\\_en\\_creches-2019-2023.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ouils_de_la_GRH/Guide_des_procedures_de_reservation_interministerielle_de_places_en_creches-2019-2023.pdf)

## Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

Un outil informatique dédié à l'inscription, à l'attribution et au suivi d'occupation des places en crèches est actuellement en cours d'élaboration. Cet outil permettra de dématérialiser les démarches d'inscription pour les familles, d'automatiser une partie de la politique d'attribution et d'améliorer le suivi d'occupation des places réservées. Les places sont réservées auprès des établissements de crèches pour une durée de 5 jours par semaine. L'outil doit permettre de limiter l'inoccupation des places réservées.

Par ailleurs, des campagnes de communication auprès des agents de la fonction publique d'État pour développer la connaissance des prestations d'action sociale interministérielle sont régulièrement organisées. En 2018, ces campagnes ont porté sur les prestations « CESU-garde d'enfant 0-6 ans » et « Aide à l'installation des personnels de l'État », pour cette dernière, la campagne, initiée en 2018, s'est prolongée début 2019. Affiches et dépliants d'information ont été envoyés dans plus de 1 500 points de distribution, administrations et adresses locales et nationales des organisations syndicales, avec un accent porté sur les écoles de formation pour cibler les jeunes fonctionnaires.

Enfin, les élections professionnelles de 2018 marquent la première étape vers le renouvellement des instances de dialogue social de l'action sociale interministérielle. En effet, les agents de l'État participent à la définition et au suivi des prestations interministérielles d'action sociale, par l'intermédiaire de représentants siégeant au comité interministériel consultatif d'action sociale (CIAS) des administrations de l'État. Celui-ci propose les orientations de l'action sociale, conformément à l'article 9 du titre 1<sup>er</sup> du statut général des fonctionnaires. L'action du CIAS est relayée dans les régions par les sections régionales interministérielles d'action sociale (SRIAS).

Les élections professionnelles qui se sont déroulées entre le 29 novembre et le 6 décembre 2018 dans les trois versants de la fonction publique ont permis de déterminer la représentativité syndicale au niveau national dans la fonction publique. La composition du CIAS et des SRIAS sera renouvelée en 2019 pour tenir compte de la nouvelle représentativité syndicale.

## 2.6 Rénover la politique en faveur des personnes en situation de handicap dans la fonction publique

Le taux d'emploi légal des bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés progresse à nouveau dans le secteur public. En effet, selon les déclarations effectuées en 2018 par les employeurs publics, ce taux atteint 5,61 % en 2018 ce qui représente 250 760 bénéficiaires de l'obligation d'emploi au sein de la fonction publique (4,65 % pour la fonction publique de l'État, 6,76 % pour la fonction publique territoriale et 5,67 % pour la fonction publique hospitalière). En flux annuel, ce sont 30 542 recrutements qui ont été réalisés en 2018, auxquels s'ajoutent 16 407 agents publics en situation de handicap maintenus dans leur emploi avec l'aide du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).

Dans le prolongement de la première phase de la concertation relative à la réforme de la politique de l'emploi des personnes handicapées ouverte, au niveau interprofessionnel, au premier trimestre 2018, les dispositions de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel ont posé les principes d'une rénovation de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Dans un objectif de cohérence et de convergence entre le secteur privé et secteur public, cette réforme permet de renforcer la mobilisation en matière d'emploi direct de personnes en situation de handicap tout en confortant le recours à la sous-traitance par l'intermédiaire des acteurs des secteurs protégé et adapté. Deux décrets d'application de la loi du 5 septembre 2018 (décret n° 2019-645 du 26 juin 2019 modifiant le décret n° 2006-501 du 3 mai 2006 relatif au fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique et décret n° 2019-646 du

26 juin 2019 fixant le délai de mise en conformité avec les obligations de déclaration d'emploi des travailleurs handicapés dans le secteur public) s'inscrivent dans cette logique d'équilibre entre responsabilisation des employeurs et nécessaire appui à leur mobilisation.

Un second temps de cette concertation interprofessionnelle portant sur la rénovation de l'offre de service relative au soutien à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi à destination des personnes handicapées et des employeurs a été ouvert au second semestre 2018. Cette séquence associe les partenaires sociaux, les associations, les acteurs du service public de l'emploi et les deux fonds, l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH) et le FIPHFP. Trois objectifs principaux sont poursuivis : améliorer la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de services pour les personnes en situation de handicap et pour les employeurs ; renforcer l'articulation entre dispositifs de droit commun et dispositifs spécifiques en facilitant notamment les passages entre ces dispositifs ; et promouvoir une logique d'accompagnement dans la durée de la personne en situation de handicap et de l'employeur et un continuum de parcours (articulation entre les acteurs de l'orientation, de l'insertion et du maintien dans l'emploi).

Dans le prolongement de la série d'échanges avec les fédérations de fonctionnaires et les employeurs publics ouverte au premier trimestre 2018 par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics, plusieurs dispositions ont été introduites dans la loi de transformation de la fonction publique, afin d'insérer les dispositions relatives à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés dans le statut général des fonctionnaires, de renforcer la mobilisation des employeurs publics en matière de recrutement et d'insertion des personnes en situation de handicap mais également de permettre aux agents publics en situation de handicap de développer un parcours professionnel exempt de toute forme de discrimination.

Ainsi, les obligations des employeurs publics en matière de parcours professionnels des agents publics en situation de handicap sont renforcées, par le biais notamment d'un accompagnement tout au long de la carrière et d'un accès à un référent handicap, dont les conditions d'exercice des missions sont désormais précisées par la loi. Le principe de la portabilité, en cas de mobilité professionnelle, des équipements dont est doté l'agent en situation de handicap est également inscrit dans la loi.

Enfin, à titre expérimental et pour une durée de cinq ans, est créé un dispositif spécifique en vue de favoriser l'accès des fonctionnaires en situation de handicap à un corps ou cadres d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure par la voie du détachement sous réserve d'avoir accompli préalablement une certaine durée de services publics.

## 2.7 Simplifier et renforcer la lisibilité du droit en créant un code pour tous les agents publics

Le Gouvernement est habilité par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation publique à procéder par voie d'ordonnance à la codification du droit de la fonction publique. Le délai de 24 mois prévu pour prendre l'ordonnance doit permettre l'aboutissement des travaux de codification, en opérant une codification des règles régissant les trois versants de la fonction publique.

L'objectif poursuivi par le Gouvernement est d'opérer ainsi une simplification et une rationalisation du droit de la fonction publique essentielle pour les gestionnaires des ressources humaines comme pour les agents publics.

### Rénover les politiques de ressources humaines pour une fonction publique plus efficace

La codification permettra l'abrogation des textes codifiés et des textes obsolètes et ainsi rationaliser le droit applicable : plus de 120 lois ou articles de lois, plus de 650 décrets ou articles de décrets seront pris en compte dans le processus de codification.

La codification clarifiera aussi la hiérarchisation des normes juridiques en permettant le déclassement de dispositions législatives en dispositions réglementaires d'un nombre non négligeable de dispositions. Le travail de codification permettra également de clarifier la répartition des compétences des différentes autorités administratives au sein des fonctions publiques de l'État et hospitalière, en vue de procéder à une déconcentration du recrutement et de la gestion des agents publics.

Enfin, le code une fois adopté demeurera sans aucun doute un outil de simplification pour toute réforme ultérieure de la fonction publique.

## Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

3

Bâtir une fonction ressources humaines plus stratégique 3.1

Développer les outils numériques au service  
de la gestion des ressources humaines 3.2

Appuyer les transformations de services  
et accompagner l'évolution des missions 3.3

Adapter les politiques de ressources humaines  
aux enjeux des territoires 3.4

Favoriser l'innovation en matière de ressources humaines 3.5

Développer les partenariats européens et internationaux 3.6



## 3.1 Bâtir une fonction ressources humaines plus stratégique

Les dynamiques de transformation à l'œuvre dans la fonction publique impliquent une évolution en parallèle de la fonction ressources humaines, davantage axées sur des missions de pilotage, d'accompagnement et de prospective. La DGAFP, en sa qualité de DRH de l'État, accompagne les acteurs des ressources humaines pour mettre en œuvre cette évolution et construire de véritables stratégies de ressources humaines.

### Professionaliser les acteurs de la gestion des ressources humaines

Depuis janvier 2018, la DGAFP mène une réflexion, en collaboration avec l'ensemble des ministères, pour renforcer et faire évoluer la structuration de la fonction ressources humaines. Ces travaux visent à améliorer l'image et l'attractivité de la filière et de ses métiers, à identifier les enjeux structurants à un horizon de trois à cinq ans, et à accompagner les agents et les organisations dans leur processus d'évolution. L'ensemble des problématiques de la filière ressources humaines ont été travaillées avec l'identification de trois priorités par les ministères : le recrutement au sein de la filière, l'adéquation des profils aux postes de la fonction ressources humaines et l'évolution du parcours professionnel au sein de la fonction ressources humaines. L'ensemble des propositions ont été formalisées dans un plan d'actions interministériel de transformation de la fonction ressources humaines.

Afin de conduire cette transition, ce plan de transformation des ressources humaines fixe un cadre d'échanges et de travail avec les ministères sur les orientations, les outils et les méthodes répondant aux besoins que les acteurs de la filière ont exprimés, notamment lors d'une phase d'enquête interministérielle. Ces travaux ont fait l'objet d'une publication *Transformation de la fonction RH : panorama et perspectives*<sup>4</sup>.

Le plan d'actions au service de la transformation de la fonction RH est articulé autour de trois axes : accentuer les transformations de la fonction ressources humaines ; faire des ressources humaines une préoccupation de tous et permettre aux encadrants d'être de véritables acteurs des ressources humaines ; structurer la filière pour la rendre plus performante et plus attractive.

Le calendrier détaillé de mise en œuvre des 30 mesures de ce plan d'actions est en cours de co-construction. Le thème du recrutement au sein de la filière ressources humaines a été traité de manière prioritaire pour répondre aux besoins exprimés par les ministères. Des travaux de prospective interministérielle et de comparaison avec le secteur privé, ainsi qu'à l'international, ont alimenté un projet de « panorama » des évolutions de la fonction recrutement et de sa professionnalisation. Une attention particulière a été accordée aux conditions d'implémentation et aux avantages escomptés de ces différentes expérimentations, ainsi que sur les préconisations qui pourront former la trame du plan d'actions spécifique à la professionnalisation de la fonction recrutement.

De plus, les réformes en cours, notamment celles liées à la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique, vont conduire à faire profondément évoluer la fonction recrutement et les politiques de mobilités dans la fonction publique, du fait du développement prévisible du recours au contrat, des nouvelles règles de transparence des emplois vacants et d'une plus forte déconcentration des recrutements. Il convient donc d'anticiper et d'accompagner la mise en œuvre de ces nouvelles procédures de recrutement, qui devront être à la fois plus individualisées et plus transparentes, ce qui va rendre nécessaire l'acquisition de nouveaux savoir-faire dans les services

<sup>4</sup> Guide téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/transformation-de-la-fonction-rh-panorama-et-perspectives>

## 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

de ressources humaines, comme la constitution et la gestion de viviers de candidats correspondant à la typologie des emplois des directions métiers, l'adoption de techniques d'analyse permettant une évaluation plus fine de l'adéquation des compétences des candidats au regard du contexte professionnel des emplois à pourvoir ou encore le développement de parcours métiers visant la professionnalisation des acteurs du recrutement.

Au-delà du thème du recrutement, la mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique et des plans ministériels de transformation suppose une évolution en profondeur des directions des ressources humaines ministérielles, tant dans leur organisation, que dans leurs pratiques et leurs métiers. La DGAFP est mobilisée pour assurer la mise en œuvre de l'ensemble des mesures du plan d'actions au service de la transformation de la fonction ressources humaines. Elle appuie les projets de transformation des directions des ressources humaines ministérielles dans tous leurs aspects, de l'évolution de l'organisation de la direction à celle de ses leviers d'action, ou encore de ses métiers et compétences. Une attention particulière est portée au domaine prioritaire de l'accompagnement des transformations et des restructurations.

### Plan d'action pour la filière numérique et des systèmes d'information et de communication

Afin d'opérer sa transformation numérique, l'État doit pouvoir s'appuyer sur des profils et des compétences en constante évolution. Or, il est de plus en plus complexe de recruter et de fidéliser les bons profils dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication (NSIC), mais aussi d'accompagner l'ensemble de ces professionnels dans l'évolution permanente de leurs compétences.

La population travaillant dans ce domaine au sein de l'État est très hétérogène, tant du point de vue des compétences, des profils, que des statuts et des niveaux de rémunération, dans un contexte de forte concurrence du secteur privé. Il en résulte des difficultés d'alimentation et de gestion du vivier de compétences et une concurrence entre les ministères sur ces profils, en particulier les plus rares.

Dans ce contexte, les travaux interministériels d'accompagnement de la gestion des ressources humaines de la filière NSIC, menés sous le pilotage conjoint de la DGAFP et de la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC), ont conduit à l'élaboration d'un plan d'actions permettant d'attirer, de recruter et de fidéliser les compétences de la filière NSIC. Ce plan d'action fait l'objet d'une circulaire publiée le 9 mai 2019.

Les trente et une actions qui le composent s'articulent avec les objectifs de la loi de transformation de la fonction publique et sont présentées selon les trois objectifs suivants et selon leur niveau de priorité, soulignant l'enjeu de la mesure :

1. Attirer et recruter les bons profils dans le vivier spécifique des agents de la filière NSIC, notamment en modernisant les processus de recrutement et en développant la marque employeur ;
2. Développer la mobilité et les parcours professionnels des agents de la filière, dans une logique de « management des compétences » et comme levier de motivation des agents, notamment en facilitant la mobilité interministérielle et en valorisant les parcours d'experts ;
3. Faciliter le recours au contrat pour les métiers NSIC.

Les ministères volontaires sont associés à la réalisation d'une ou plusieurs actions et à la poursuite des travaux au sein de groupes de travail co-pilotés par la DINSIC et la DGAFP en vue d'assurer la bonne mise en œuvre de ce plan d'actions pour la filière NSIC.

## 3.2 Développer les outils numériques au service de la gestion des ressources humaines

Dans le cadre de la transformation numérique de l'État, déclinée pour la fonction ressources humaines au sein de la feuille de route SIRH 2022, plusieurs actions interministérielles ont été menées sur la dématérialisation des processus et la gestion des compétences. Parmi celles-ci, le déploiement de l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP), pour la dématérialisation du bulletin de paye, et celui d'ESTEVE pour la dématérialisation des entretiens professionnels sont parmi les plus avancés. S'agissant de la gestion des compétences, un groupe de travail interministériel « SI Compétences » a été constitué pour partager les expériences et définir une trajectoire de convergence.

### ENSAP : la dématérialisation des bulletins de paye

Prévu par le décret n° 2016-1073 du 3 août 2016, le bulletin de paye doit être nativement numérique pour tous les agents de l'État au 1<sup>er</sup> janvier 2020. En réponse à cette obligation, les services de la direction générale des finances publiques (DGFIP) – Cap numérique et le service des retraites de l'État (SRE) – ont développé et mis à disposition des ministères l'espace numérique sécurisé de l'agent public (ENSAP).

L'ENSAP permet non seulement une mise à disposition rapide et sécurisée des documents de rémunération pour les agents, mais aussi l'arrêt de l'impression des bulletins et de la distribution manuelle, source d'économie substantielle.

Depuis le mois de juin 2019, plus de 2 000 000 d'agents de l'État (fonctionnaires ou contractuels des ministères et de certains établissements publics ; militaires) ont accès à ce service et le déploiement sera terminé avant la fin de l'année 2019. L'impression des documents sera massivement réduite à cette échéance.

### ESTEVE : la dématérialisation des entretiens professionnels

Développé par le CISIRH, ESTEVE, l'outil de dématérialisation de l'entretien professionnel annuel, est déployé en 2019 dans onze ministères pour une population totalisant 48 640 agents. Fort de ce succès, ce sont 160 000 agents de 14 ministères dont les comptes rendus d'entretien professionnels devraient être réalisés dans ESTEVE en 2020.

Cette solution permet notamment d'améliorer les processus de travail des gestionnaires en ressources humaines et de faciliter l'exercice pour les agents et les évaluateurs en limitant les saisies manuelles et fastidieuses grâce à une reprise automatique des données d'une année sur l'autre, en automatisant le circuit de validation et en mettant à disposition des indicateurs de suivi et des alertes. Aujourd'hui, les délais des campagnes d'évaluation sont mieux tenus, voire raccourcis. Dans un proche avenir, les données collectées en termes de compétences et de formation pourront alimenter directement les SIRH.

### Groupe de projet « SI Compétences »

Les évolutions dans le domaine du numérique offrent une opportunité pour faire évoluer les pratiques managériales et dépasser la logique de gestion administrative de l'agent pour aller davantage vers une logique de gestion individualisée axée sur les compétences. Inscrit dans la Feuille de route SIRH 2022, le groupe « SI Compétences » a pour objectif de partager entre acteurs

## 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

RH des différents ministères les expérimentations et les applications et dessiner une stratégie de convergence à moyen terme.

Le premier objectif a été atteint ce qui permet aujourd'hui d'identifier de nouvelles tendances apportées aussi bien par des solutions numériques innovantes que par de nouvelles pratiques au sein des ministères. À ce titre, on peut citer le développement de l'autoévaluation des compétences par l'agent lui-même, l'extension de la gestion des viviers à d'autres populations que l'encadrement supérieur et l'apparition de nouveaux projets en matière de gestion prévisionnelle grâce notamment aux techniques de data science, de Big Data et à l'intelligence artificielle.

### Mise en œuvre de la déclaration sociale nominative dans la fonction publique

L'article 43 de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance modifie les dates de passage à la déclaration sociale nominative (DSN) pour les employeurs publics des trois versants de la fonction publique : État, collectivités territoriales et établissements publics à caractère administratif et leurs tiers déclarants. Le décret d'application n° 2018-1048 du 28 novembre 2018 fixe les dates limites pour la transmission obligatoire de la déclaration sociale nominative **entre 2020 et 2022** en procédant à une répartition des employeurs de manière à faire entrer dans le dispositif **environ un tiers des effectifs de la fonction publique chaque année**.

La DSN, établie mensuellement à partir de la paie, remplacera dans un premier temps les déclarations annuelles que sont la déclaration automatisée des données sociales unifiée (**DADS-U**), la déclaration unifiée de cotisations sociales (**DUCS**), la déclaration prélèvement à la source pour les revenus autres (**PASRAU**) puis la déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (**DOETH**) au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cette substitution nécessite des évolutions dans les logiciels de paie réalisés par les éditeurs.

Pour les employeurs de l'État dont la paie est réalisée par la direction générale des finances publiques (DGFIP), c'est-à-dire les ministères (sauf les Armées et la Gendarmerie nationale) et certains établissements publics dont la quasi-totalité des universités, soit près de 3 millions de paies chaque année, les DSN seront produites par la DGFIP avec l'outil dénommé « concentrateur-traducteur DSN », en cours de développement par le CISIRH. Le **ministère de la Culture** sera pilote avec l'établissement des DSN dès le **1<sup>er</sup> janvier 2020**. La DGFIP établira les DSN des autres ministères et établissements publics en paie à façon à partir du **1<sup>er</sup> janvier 2021**.

Depuis le **8 juin 2019**, un environnement technique permet aux employeurs publics et à leurs éditeurs qui se sont déclaré pilotes, de tester le dépôt d'une DSN intégrant la déclaration des agents de la fonction publique. Il est donc possible de tester toute la chaîne de production d'une DSN jusqu'à sa réception par les organismes de protection sociale (URSSAF, CNRACL, RAFF, IRCANTEC), qui contrôleront les données transmises et renverront un « compte rendu métier ». Ce document a pour objet de décrire les anomalies éventuellement détectées dans les données transmises. Des réunions sont régulièrement organisées avec les éditeurs pour les informer des nouveaux outils mis à leur disposition et échanger avec eux sur les questions fonctionnelles qui leur posent problème.

La DGAFP avec le Groupement d'intérêt public Modernisation des Déclarations Sociales (GIP-MDS) responsable de la maîtrise d'ouvrage opérationnelle, les organismes de prestations sociales, spécifiques à la fonction publique, la direction de la sécurité sociale et les représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers organisent la communication et produisent la documentation de l'opération ainsi que le dialogue avec les éditeurs de logiciel, de manière à ce que la transition pour l'abandon de la DADS et de la DUCS soit opérationnelle au 1<sup>er</sup> janvier 2020, ouvrant ainsi de nouveaux horizons en matière de simplification déclarative pour les employeurs publics.

La DSN est basée sur la norme NEODES, qui est décrite dans un cahier technique, mis à jour deux fois par an. Des fiches consignes et un lexique le complètent pour aider les employeurs à remplir correctement leur DSN. Ces outils sont accessibles sur le site [dsn-info.fr](http://dsn-info.fr).

### Outil d'aide à l'identification des métiers

L'outil d'aide à l'identification des métiers de l'État (ODAIM), est un site internet dédié à l'aide à la mobilité par l'identification des métiers ou emplois-références répertoriés dans le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). Cet outil à vocation à ouvrir des pistes de réflexion sur la construction de projet de mobilité professionnelle des utilisateurs. Il est composé de 4 modules.

Un premier module d'auto-évaluation de ses compétences permet à l'utilisateur de déterminer son niveau d'acquisition pour les 127 savoir-faire du RIME à l'aide de 18 questions, et pour les 24 savoir être. À l'issue de cette saisie, l'outil lui propose une liste d'emploi référence du RIME présentant le plus fort taux d'adéquation avec son profil. Un deuxième module de proximité des métiers permet à l'utilisateur de sélectionner à l'aide de menus déroulant le métier qu'il exerce actuellement. L'outil lui propose alors les métiers qui présentent le plus fort taux de proximité en termes de compétences attendues (savoir-faire et savoir être). Un comparatif des compétences est disponible pour chacun des métiers proposés, afin de visualiser le différentiel de compétence entre son métier et le métier cible. Dans un troisième module de mobilité géographique, en construction, l'utilisateur pourra choisir l'emploi référence de son choix à l'aide d'un menu déroulant. Le nombre de postes à pourvoir sur Place de l'emploi public s'incrémentera par région et département sur un fond de carte. Il sera ensuite possible de visualiser dans Place de l'emploi public les offres de poste retenues. Un dernier module de consultation du RIME permet à l'utilisateur d'explorer les métiers de chacun des domaines fonctionnels. Le résultat de chaque module présente un accès vers le détail des fiches des emplois référence du RIME.

Cet outil ne propose pas de parcours professionnels type mais des aires de proximité métier basés sur les savoir-faire et les savoir être afin d'élargir le champ des possibles pour les agents. L'ODAIM ne remplace pas l'entretien avec le bureau des ressources humaines de proximité de l'agent, son manager ou un conseiller en mobilité-carrière. Par ailleurs, les résultats font apparaître explicitement les conditions d'accès spécifiques liées à certains métiers.

Cet outil est libre d'accès. L'utilisateur n'a pas à s'identifier et les auto-évaluations ne sont pas enregistrées. Toutefois, il est possible de sauvegarder et d'imprimer les résultats de tous les modules.

## 3.3 Appuyer les transformations de services et accompagner l'évolution des missions

L'adaptation des organisations administratives à l'évolution des missions du service public et des besoins des citoyens implique des réorganisations fonctionnelles et géographiques. Ces réorganisations appellent un accompagnement adapté des agents publics afin de faciliter les mobilités professionnelles indispensables à la transformation des administrations. La DGAFP a ainsi réformé les outils indemnitaires d'accompagnement des restructurations et s'est positionnée pour accompagner la mise en œuvre des transformations ministérielles à travers un marché public et la mobilisation d'un fonds dédié.

#### La réforme des outils indemnitaires d'accompagnement des agents

Lancé par le Gouvernement dans le cadre de la refondation du contrat social avec les agents publics, le chantier relatif à l'accompagnement des agents dans leurs transitions professionnelles, mené en concertation avec les organisations syndicales et les employeurs publics, a permis d'identifier les mesures nécessaires pour lever les freins à la mobilité des agents. **Le décret n° 2019-138 du 26 février 2019 relatif aux dispositifs indemnitaires d'accompagnement des agents dans leurs transitions professionnelles modernise les différents leviers indemnitaires à la disposition des employeurs pour accompagner les transformations des administrations de l'État.**

Le nouveau dispositif s'appuie notamment sur des barèmes interministériels permettant de garantir l'homogénéité de traitement entre agents de l'État relevant de départements ministériels différents concernés par des restructurations de service et par là même de faciliter les mobilités.

Les trois outils indemnitaires principalement concernés par la réforme sont la prime de restructuration de service (PRS), l'indemnité de départ volontaire (IDV) et le complément indemnitaire d'accompagnement (CIA).

**La PRS vise à indemniser les mobilités géographiques des agents résultant de la restructuration de leur service.** Le nouveau barème de calcul interministériel tient compte de l'éloignement géographique entre l'ancien et le nouveau poste, de l'éventuelle nécessité de déménagement de la résidence familiale ou de célibat géographique ainsi que de l'existence d'enfants à charge. La PRS, dont le montant peut atteindre 30 000 euros, peut être complétée d'une allocation d'aide à la mobilité du conjoint qui serait contraint de cesser son activité en raison de la mobilité, dont le montant est porté à 7 000 euros.

**L'IDV pour restructuration vise à accompagner les agents s'engageant dans une reconversion professionnelle dans le secteur privé.** La condition d'âge a été ramenée à deux ans de l'âge d'ouverture des droits à pension dans le cas des restructurations de service. Le nouveau barème interministériel prévoit un montant indexé sur l'ancienneté de l'agent dans la limite de deux ans de rémunération. Enfin, l'assiette de rémunération a été élargie, notamment aux indemnités liées à la manière de servir ou à l'organisation et aux cycles de travail. La loi relative à la transformation de la fonction publique complète cet accompagnement en ouvrant le droit à l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) aux agents dont la démission est régulièrement acceptée dans le cadre d'une restructuration de service donnant lieu au versement d'une IDV.

**Le CIA est un dispositif de garantie de rémunération pour les agents restructurés effectuant une mobilité sur un poste moins rémunéré.** L'assiette du CIA prend désormais également en compte la rémunération indiciaire et non plus les seules indemnités liées au poste. Le CIA est attribué pour une durée de trois ans renouvelable une fois, son montant étant réexaminé lors du renouvellement.

En outre, les outils mis en place par la loi de transformation de la fonction publique peuvent être mobilisés pour accompagner les transformations de service. Ainsi, le congé de transition professionnelle (cf. 1.5) permet d'accompagner les agents engagés dans un effort de reconversion ou d'évolution de leurs compétences. Cette nouvelle situation de la position d'activité comprend un mécanisme de maintien de rémunération afin de sécuriser la situation de l'agent public pendant sa formation.

Enfin, la procédure de rupture conventionnelle introduite par la loi de transformation de la fonction publique vise à faciliter les départs du service public en encadrant la rupture du lien au service dans le cadre d'un accord mutuel, assorti du versement d'une indemnité. Elle peut être mobilisée indépendamment de toute restructuration.

### Soutenir l'accompagnement des transformations

Les transformations en cours dans les administrations centrales et dans les services déconcentrés de l'État sollicitent pleinement les fonctions ressources humaines des ministères. Afin de soutenir la capacité opérationnelle des directions des ressources humaines ministérielles, la DGAFP a élaboré, avec le soutien de la direction des achats de l'État (DAE), un marché public interministériel de prestations intellectuelles en matière de ressources humaines. L'ensemble des ministères a été associé à la procédure de définition des besoins et de passation de ce marché.

Notifié en décembre 2018, l'accord-cadre référence cinq groupements de prestataires et couvre un spectre large de prestations notamment d'appui aux transformations, d'accompagnement au changement, d'appui aux mobilités, de renforcement de la fonction ressources humaines et de soutien au déploiement des politiques de ressources humaines. Dix-neuf unités d'œuvres sont directement mobilisables par les ministères par l'émission de bons de commande permettant d'assurer un accompagnement rapide des transformations envisagées. Par ailleurs, pour les besoins qui ne seraient pas couverts par ces unités d'œuvres, les ministères ont la possibilité de passer des marchés subséquents auxquels les prestataires référencés sont tenus de répondre.

Afin d'accroître l'efficacité des démarches et des prestations fournies, la DGAFP, qui pilote le marché, favorise la mutualisation et la capitalisation des livrables entre ministères confrontés à des problématiques identiques. Au cours du premier semestre de l'année 2019, plusieurs ministères ont eu recours au marché, notamment le ministère de la culture pour développer une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences dans ses services déconcentrés, les ministères économiques et financiers afin d'améliorer le processus de recrutement des contractuels et le ministère de la transition écologique et solidaire pour la réalisation d'études d'impacts en ressources humaines.

Par ailleurs, avec la création du fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH), la loi de finances pour l'année 2019 a doté la DGAFP d'un nouvel outil d'accompagnement des transformations ministérielles ayant un fort impact en matière de ressources humaines. En effet, le fonds, piloté par la DGAFP et doté de 50 millions d'euros, permet de co-financer la conception comme la mise en œuvre opérationnelle des projets de transformation des services de l'État dans leurs aspects de ressources humaines.

À ce titre, les ministères et les opérateurs de l'État peuvent présenter des demandes de co-financement portant sur des actions de formation et d'accompagnement individuel (bilan de compétence, coaching, soutien à la création d'entreprise...) et collectif (études d'impact en matière de ressources humaines, prestations d'appui à la conception et au pilotage de la transformation...) et portant également sur des mesures indemnitaires non récurrentes (primes d'accompagnement des mobilités géographiques et fonctionnelles et indemnités de départ volontaire). Un cahier des charges précise les actions éligibles au fonds et présente la gouvernance mise en place.

Le comité de sélection, présidé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique, réunit la directrice du budget, le délégué interministériel à la transformation publique, le coordonnateur national de la réforme des services déconcentrés de l'État au secrétariat général du Gouvernement, ou leurs représentants, un directeur ou une directrice des ressources humaines ministériels, un représentant de l'administration territoriale de l'État et une personnalité qualifiée issue du secteur privé. Le comité analyse et sélectionne les projets au regard notamment de la qualité du dossier présenté, de sa cohérence avec les enjeux de transformation ministérielle, du niveau de co-financement assumé par le porteur et des économies attendues en termes d'effectifs et de masse salariale.

Trois dossiers ont été étudiés lors de la réunion de premier comité de sélection du fonds le 27 juin 2019. Les ministères économiques et financiers ont présenté un dossier au titre de la réforme des services des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et le ministère de la transition écologique et solidaire a déposé

## 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

deux demandes de co-financement pour des projets de transformation d'établissements publics. Le comité s'est réuni une seconde fois le 26 août 2019 pour examiner un dossier présenté par le ministère de l'intérieur afin d'appuyer la constitution de secrétariats généraux communs aux préfectures de départements et aux directions départementales interministérielles. Ces quatre projets bénéficieront d'un co-financement à hauteur de 3,6 millions d'euros en 2019 tant pour appuyer la conception des projets de transformations que pour mettre en œuvre des actions d'accompagnement individuel et collectif pour les projets les plus avancés.

### La mobilisation des PFRH dans le cadre des plans de transformation ministériels

Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) assurent un appui auprès des services territoriaux de l'État, sur la base d'une offre de services élaborée en réponse aux besoins locaux en matière de ressources humaines.

Relais de la DGAFP en région, les PFRH ont un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement de la déclinaison territoriale des transformations ministérielles. Outre l'animation des réseaux ministériels de conseillers en mobilité-carrière et leur connaissance fine du marché local de l'emploi public, elles proposent de multiples prestations qui peuvent être mises au service de l'accompagnement individuel de la mobilité (formation, action sociale, gestion prévisionnelle de l'emploi public, etc.) et de l'accompagnement collectif des services (management, organisation du travail, etc.).

Les plates-formes sont notamment mobilisées depuis la fin d'année 2018 dans le dispositif d'accompagnement des agents dans le cadre de la réforme des services des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Elles y conduisent un accompagnement individuel au niveau local, conjointement avec les conseillers en mobilité-carrière de ces directions (aide à l'élaboration du CV, préparation d'entretiens, bilans personnels et de compétences, projets de formation, etc.) et suivent en particulier les agents envisageant une mobilité vers un autre ministère, ou un autre versant de la fonction publique, ou encore une reconversion dans le secteur privé.

### L'accompagnement méthodologique des transformations

Comme DRH de l'État, la DGAFP se mobilise pour accompagner les transformations au sein des administrations. À ce titre, elle conçoit et met à disposition des encadrants des outils, parmi lesquels, le guide *Mener à bien la transformation d'un service*<sup>5</sup>, publié en décembre 2018. Construit par étapes, de la constitution de l'équipe-projet jusqu'à l'évaluation finale de la réforme envisagée, ce guide aborde l'ensemble des problématiques de ressources humaines rencontrées lors de la conduite d'un projet de transformation de service et propose une démarche adaptable construite en s'appuyant notamment sur les retours d'expériences de transformations menées au ministère des armées, au ministère de la justice et au ministère de la transition écologique et solidaire.

Cet appui méthodologique connaît une déclinaison opérationnelle dans le cadre de l'accompagnement de la réforme de l'administration territoriale de l'État. Ainsi au cours du dernier trimestre 2018, la DGAFP a réalisé, conjointement avec les secrétariats généraux des ministères économiques et financiers et des ministères sociaux, la direction générale du trésor (DGT) et la direction générale des entreprises (DGE), un vade-mecum sur l'accompagnement des agents dans le cadre de la réforme des services des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Ce vade-mecum destiné à l'ensemble

<sup>5</sup> Guide téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/mener-a-bien-la-transformation-dun-service-acteurs-etapes-et-methodologies-rh-pour-conduire-et>

des acteurs de la réforme formalise le dispositif d'accompagnement déployé et précise les outils mobilisables en matière d'accompagnement des mobilités et des transitions professionnelles.

La DGAFP a également réalisé, en lien avec la direction de la modernisation et de l'administration territoriale et la direction des ressources humaines du ministère de l'intérieur, un guide RH à destination des préfigurateurs de la mutualisation des secrétariats généraux des préfectures et des directions départementales interministérielles (DDI). Cette publication, effectuée début octobre, qui accompagne la lettre de mission de chaque préfigurateur, présente à la fois les jalons et les étapes indispensables à la réussite de cette réforme (étude d'impact RH, plan de formation, conduite du dialogue social...) ainsi que les outils mobilisables en matière d'accompagnement des agents. Les préfigurateurs disposent ainsi d'une méthodologie pour mettre en œuvre à l'échelle de leur département la mutualisation des fonctions supports des services concernés.

### 3.4 Adapter les politiques de ressources humaines aux enjeux des territoires

Les quinze plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) – treize dans l'hexagone et deux dans les outre-mer, placées au sein des pôles de la coordination interministérielle de la déconcentration, de la modernisation et des mutualisations des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR), sont des cellules composées de cinq à neuf agents. Elles assurent un rôle d'appui auprès des services de l'État en région, sur la base d'une offre de services, pour répondre aux besoins locaux en matière de ressources humaines.

La DGAFP, en qualité d'autorité fonctionnelle, pilote le réseau des PFRH, qui constitue un relais privilégié de son action en région auprès des services concernés.

Les plates-formes agissent, depuis plusieurs années, dans les domaines de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, la formation interministérielle, l'action sociale et l'environnement professionnel. S'appuyant sur leur connaissance du marché de l'emploi public local et sur les réseaux qu'elles ont mis en place, elles accompagnent les transitions professionnelles des agents et contribuent à développer la mobilité au sein de la fonction publique. Elles apportent également un appui aux services en matière de conduite du changement, dans le cadre de l'évolution des organisations. Leur champ d'intervention évolue aussi en fonction des besoins et spécificités locaux en matière de ressources humaines. Ainsi en région Grand Est, la PFRH a développé une offre de formation dédiée aux mobilités transfrontalières.

Un bilan d'activité 2018 des PFRH<sup>6</sup>, publié en juillet 2019, donne un aperçu de la variété et de la richesse de leurs actions en matière de politiques de ressources humaines. Ces actions favorisent les coopérations interministérielles et inter-versants de la fonction publique, grâce aux partenariats diversifiés noués par les PFRH au niveau local. Elles relèvent à la fois du cadre général fixé par la DGAFP et de spécificités et initiatives locales.

De manière générale, le réseau des PFRH constitue pour la DGAFP un vivier d'experts qu'elle sollicite pour participer aux actions ou projets qu'elle met en œuvre. Ainsi, les plates-formes sont notamment associées aux comités de sélection des fonds interministériels (fonds d'innovation RH – FIRH, fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail – FIACT, fonds en faveur de l'égalité professionnelle – FEP, fonds de modernisation des directions départementales interministérielles – FMDDI) et sont invitées à participer aux comités de pilotage des chantiers les plus structurants pour la DGAFP (politique de formation, professionnalisation de la fonction

<sup>6</sup> Bilan téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/bilan-dactivite-2018-des-plates-formes-regionales-dappui-interministeriel-a-la-gestion-des>

### 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

ressources humaines, etc.). Leur expertise locale et leur attention au caractère opérationnel sont utiles pour concevoir des dispositifs et des politiques de ressources humaines efficaces.

Afin de favoriser les synergies, la DGAFP a organisé le 4 juillet 2019 la troisième édition de la convention nationale des PFRH qui réunit l'ensemble des personnels des plates-formes autour de partenaires des administrations centrales et des services déconcentrés, mais également des autres versants de la fonction publique. Cet événement sur le thème « Les PFRH au service des transformations » avait pour objectif de présenter des actions phares menées en région et de permettre aux différents acteurs RH d'échanger sur les questions d'accompagnement des transformations et d'évolution du rôle des PFRH dans un contexte de changement.

## 3.5 Favoriser l'innovation en matière de ressources humaines

La fonction ressources humaines innove au service de meilleures conditions de travail pour les agents publics et, plus largement, d'une plus grande efficacité du service public. Il incombe à la DGAFP à la fois d'impulser et de soutenir des expérimentations mais également de repérer et de diffuser les projets en matière de ressources humaines portés par des managers et des agents publics innovants.

### Lancement de la Bibliothèque des initiatives RH

Lancée par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics le 26 mars 2019, à l'occasion du « Printemps de l'innovation RH », la Bibliothèque des initiatives RH<sup>7</sup> (BIRH) est un site internet qui recense les projets menés à titre expérimental en matière de ressources humaines au sein de la sphère publique et qui donne accès aux agents publics intéressés à des éléments méthodologiques de cadrage et de conduite de ces projets. Cette bibliothèque numérique à vocation à capitaliser des expérimentations issues des trois versants de la fonction publique et à valoriser les bonnes pratiques afin d'assurer le déploiement de projets d'un territoire à un autre ou d'une administration à une autre en développant une véritable ingénierie de changement d'échelle et de partage des expériences. La diffusion d'initiatives jugées comme capitalisables permet de concentrer les financements sur le déploiement d'un projet déjà éprouvé.

Doté d'une carte interactive, dès sa page d'accueil, le site propose un système de filtrage par région, par versant de la fonction publique et par thématique afin de faciliter la recherche d'initiatives et l'appropriation des ressources mises en ligne. Les projets sont classés suivant neuf thématiques : attractivité et recrutement, compétences, conduite du changement, dialogue social, égalité et diversité, formation, qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux, management, mobilité et parcours professionnel. Chaque initiative est présentée sous forme de fiche détaillée, décrivant les projets et leur genèse, la méthodologie appliquée, les difficultés rencontrées, les moyens alloués au projet, ainsi que les facteurs de réussite identifiés. Les documents de travail (cahier des charges, calendrier des étapes, méthodologie, livrables, rapport d'évaluation, description de l'investissement mobilisé...) sont également mis à la disposition des professionnels des ressources humaines qui se sont créé un compte afin de faciliter la duplication des projets présentés.

À la fin du premier semestre 2019, soit trois mois après le lancement du site, ce sont quatre-vingts initiatives qui sont accessibles en ligne, 545 comptes personnels qui ont été créés dont une

<sup>7</sup> Découvrez la Bibliothèque des initiatives RH sur [www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr](http://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr)

majorité par des agents territoriaux et une fréquentation moyenne de 5 000 visiteurs par mois. Inscrit dans une démarche dynamique et participative de transformation des ressources humaines publiques, le fonds mis en ligne a vocation à être enrichi de nouveaux projets, à recenser les nouvelles pratiques et les nouveaux outils à diffuser au service d'une fonction ressources humaines plus efficace.

### Le fonds d'innovation RH

Le fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'État (FIRH), créé par la circulaire du 22 décembre 2016, est reconduit pour une troisième édition en 2019. Doté de 1 million d'euros annuellement, le fonds vise à soutenir des initiatives innovantes en matière de ressources humaines développées par des services de l'État en administration centrale comme dans les territoires ou portées par des établissements publics. En 2017 et en 2018, quatre-vingt-trois projets ont bénéficié d'un financement du fonds. La DGAFP publie chaque année un bilan du fonds<sup>8</sup>.

L'appel à projets pour 2019 reprend les quatre thématiques définies en 2018. Les projets présentés doivent notamment favoriser l'accompagnement des agents publics dans la conduite du changement et dans la construction de leurs projets professionnels, participer à la diffusion d'une culture managériale innovante fondée sur la co-construction et la reconnaissance de l'intelligence collective, mettre en œuvre de nouveaux modes d'organisation du travail ou encore promouvoir l'égalité professionnelle.

Pour cette nouvelle campagne, la DGAFP a souhaité simplifier et faciliter la procédure de dépôt et d'instruction des dossiers en recourant à la plate-forme demarches-simplifiees.fr. La plate-forme permet aux porteurs de projets de modifier et de compléter à tout moment leurs dossiers en phase de candidature puis d'être informé de l'état d'instruction de leurs dossiers. En outre, le recours à demarches-simplifiees.fr favorise le partage d'informations entre les différents services instructeurs en retraçant sur un espace partagé les échanges intervenus avec le porteur et les demandes d'éléments complémentaires.

Dans le cadre de l'appel à projet 2019, quatre-vingt-onze dossiers ont été présentés. Le comité de sélection, composé de représentants de la DGAFP, de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et de la direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre (DSAF) ainsi que de personnalités qualifiées, en a retenu quarante-six : neuf en administration centrale, trente portés par des services déconcentrés et sept par des établissements publics. La sélection des projets est opérée suivant une série de critères définie par la circulaire du 22 décembre 2016. Le comité de sélection porte notamment une attention particulière au caractère reproductible du projet, à l'ouverture à d'autres administrations et à la solidité des moyens tant humains que financiers alloués aux projets.

À titre d'illustration, la PFRH Grand Est bénéficie d'un financement pour la mise d'un parcours de formation – « Cap Europe : vos talents n'ont pas de frontières » – pour favoriser la mobilité européenne et transfrontalière des agents publics. Le fonds est mobilisé pour co-financer le développement par le ministère de l'intérieur d'une interface d'inscription rapide au concours externe des ingénieurs des systèmes d'information – « Concours Flash » – afin de faciliter le recrutement de candidats dans un contexte de concurrence élevée. Le ministère de la transition écologique et solidaire a obtenu un co-financement pour déployer une application informatique de gestion et de suivi dématérialisé des crédits de temps syndicaux.

La DGAFP accompagne les porteurs de projets lauréats qui peuvent solliciter un appui et des conseils méthodologiques. Ce soutien s'est concrétisé par de nombreux déplacements effectués

<sup>8</sup> Bilans téléchargeables sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonds-dinnovation-rh-et-fiact>

## 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

en région par des agents DGAFP pour participer aux comités de pilotage des projets et apporter leur expertise en fonction des spécificités des projets. En outre, les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) assurent la promotion du fonds en région et accompagnent, en lien avec la DGAFP, les porteurs tout au long de la conduite de leurs projets.

### Animer une communauté d'innovateurs RH

Afin de valoriser et de diffuser la culture de l'innovation RH, la DGAFP a entrepris de structurer un réseau d'innovateurs en matière de ressources humaines issus des trois versants de la fonction publique. Soutenir l'innovation RH suppose en effet à la fois d'identifier les projets novateurs, de mettre en réseau les porteurs et d'appuyer le déploiement d'expérimentations conduites localement.

L'animation de ce réseau des innovateurs RH s'est notamment traduite sur l'année 2018-2019 par l'organisation de deux événements publics. À l'occasion de la Semaine de l'innovation publique d'abord, la DGAFP a pour la première fois organisé une journée spécifiquement dédiée à l'innovation en matière de ressources humaines, le « Tour de France de l'innovation RH », le 22 novembre 2018. L'ensemble des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) se sont mobilisées pour animer des ateliers et des stands régionaux présentant les projets et partenariats innovants développés à l'échelon local en matière de ressources humaines. La PFRH Grand Est a notamment présenté le partenariat mis en œuvre avec le Fonds de gestion des congés individuels de formation (FONGECIF) pour l'accompagnement des reconversions des agents publics vers le secteur privé. Pour la région Bretagne, la PFRH a mis en avant la structuration d'une communauté des cadres de l'ensemble des administrations territoriales de l'État animée avec l'appui du centre de valorisation des ressources humaines (CVRH) de Nantes du ministère de la transition écologique et solidaire.

Par ailleurs, le 26 mars 2019 la DGAFP a organisé la première édition du « Printemps de l'innovation RH ». Lors de cette manifestation, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics a inauguré la Bibliothèque des initiatives RH, outil de partage et de valorisation de projets d'acteurs publics dans l'ensemble des champs des ressources humaines. À cette occasion, le hall Bérégofoy des ministères économiques et financiers a accueilli une série de conférences de praticiens, d'experts internationaux et d'universitaires sur le thème de l'innovation RH ainsi qu'un parcours d'une vingtaine de kiosques ouverts au public afin de découvrir une cinquantaine de projets innovants portés par des acteurs des trois versants de la fonction publique : agents conversationnels (chabot) RH, parcours de formations, jeux sérieux autour du recrutement, de la qualité de vie au travail, laboratoires d'innovation, écoles de management...

Ces événements constituent une opportunité pour les porteurs de projets innovants d'échanger sur les retours d'expériences, mais également de communiquer auprès des managers publics et des professionnels des ressources humaines sur les initiatives existantes et les outils et dispositifs à leur disposition pour les accompagner dans la mise en œuvre d'actions de transformation des ressources humaines. En outre, ils sont aussi l'occasion pour ces porteurs d'échanger entre pairs afin de faire émerger des externalités positives : échanges de bonnes pratiques, mutualisation de projets...

Outre l'organisation de ces temps forts à destination des professionnels des ressources humaines, la DGAFP outille également les managers publics qui souhaitent se saisir des nouveaux modes de travail plus participatifs et bâtis sur l'intelligence collective. Le guide *Oser l'innovation RH*<sup>9</sup>, publié en mars 2019, propose une méthodologie pour concevoir pas à pas et animer des sessions de

9 Guide téléchargeable sur le portail de la fonction publique : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/oser-linnovation-rh-concevoir-et-animer-atelier-de-travail-avec-collaborateurs>

travail séquencées et participatives. Il répond ainsi à un besoin identifié de diffusion de méthodes de travail plus collaboratives et plus efficaces au sein de la fonction publique.

## 3.6 Développer les partenariats européens et internationaux

La DGAFP continue de renforcer son activité de coopération avec les autres pays dans le monde afin notamment de s'inspirer des meilleures pratiques RH développées hors de nos frontières et de conforter l'influence française au sein de réseaux internationaux. Elle s'emploie également à devenir un acteur influent dans un contexte de redéfinition du paysage institutionnel des acteurs de la coopération.

### Mobiliser l'expertise de l'administration française

La mobilisation de l'expertise de la DGAFP en matière de coopération internationale sur les sujets de gouvernance et renforcement des capacités administrative participe à la stratégie d'influence française. Les actions de coopération se déclinent par la mise en œuvre d'accords bilatéraux. En 2018, l'accord de coopération avec l'Algérie a été renouvelé et un accord a été signé avec la Serbie en 2019.

En septembre 2018, en consortium avec l'École nationale d'administration (ENA) et le service public fédéral belge, la DGAFP a remporté un appel d'offres de jumelage visant à accompagner le gouvernement tunisien dans la démarche de modernisation de sa fonction publique. Le jumelage a pour objectifs de renforcer les capacités des services en charge de la gestion des ressources humaines en Tunisie, d'appuyer la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans l'administration tunisienne, de faciliter la mobilité des fonctionnaires et d'accompagner l'État tunisien dans la mise en place des mécanismes et outils permettant une gestion maîtrisée de sa masse salariale.

Ce projet bénéficie d'un financement d'1,5 million d'euros de la Commission européenne et se déroule sur trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. En remportant cet appel d'offres, la DGAFP a démontré sa capacité à fédérer les acteurs français de la coopération mais également à mobiliser un partenaire européen sur un projet d'envergure.

Le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics, Olivier Dussopt, a lancé officiellement les travaux de jumelage lors d'un déplacement officiel en Tunisie en mars 2019. Ce projet d'envergure conduit la DGAFP à mobiliser plus d'une centaine d'experts de haut-niveau au sein des administrations française et belge et à initier la structuration d'un vivier d'experts mobilisables à l'international.

La mise en œuvre de ce jumelage permet à la DGAFP, DRH de l'État, de conforter sa position centrale sur les questions de gouvernance internationale en matière de fonction publique.

Par ailleurs, pour la troisième année consécutive, la DGAFP et le ministère fédéral allemand de l'intérieur (BMI) ont organisé des ateliers franco-allemands, les 20 et 21 mai 2019, à Berlin, confirmant ainsi la coopération pérenne construite entre la France et l'Allemagne en matière de fonction publique. Les échanges ont principalement porté sur les réformes en cours dans la fonction publique des deux pays, notamment en matière de dialogue social et de rémunération, sollicitant plusieurs experts sur ces thématiques.

## 3 Renforcer la fonction ressources humaines de l'État

### Participer aux instances de coopération

La DGAFP contribue de manière soutenue aux travaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), où elle représente la France au sein du comité de la gouvernance publique (PGC) et du réseau sur l'emploi et la gestion publics (PEM). Des représentants de la DGAFP ont participé aux travaux menés en 2018-2019 sur les politiques d'encadrement supérieur et les nouvelles stratégies de diversité et d'inclusion dans la fonction publique, notamment à l'occasion d'un séminaire organisé à Ottawa en février 2019, qui donneront prochainement lieu à la publication d'une étude, ainsi que sur la mesure de l'engagement des agents publics, en vue de développer des indicateurs communs au sein des pays de l'OCDE. La DGAFP a également accompagné l'OCDE dans l'élaboration de sa recommandation sur les aptitudes et le leadership dans la fonction publique, publiée en janvier 2019, et soutenu la déclaration sur l'innovation dans le secteur public, adoptée en mai 2019.

La DGAFP s'investit également au sein du comité sectoriel européen de dialogue social pour les administrations d'État (SDC CGA). Dans le cadre du nouveau projet du comité financé par l'Union européenne sur l'impact de la numérisation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics – Olivier Dussopt – a participé le 14 mars 2019 à Paris à un événement rassemblant une cinquantaine de partenaires sociaux issus de 15 pays de l'Union européenne, en présence de représentants de la Commission européenne et de l'OCDE. Cette réunion a permis de nourrir les réflexions du projet, qui aboutira, à l'automne 2019, à la publication d'une étude et de recommandations sur le développement du numérique et l'équilibre des temps de vie dans les administrations publiques en Europe.

Par ailleurs, la DGAFP a conforté son rôle de partenaire privilégié du Gift-Mena (*Governance Institutes Forum for Training in the Middle East and North Africa*), un réseau de coopération Sud-Sud en matière de fonction publique pour la région Afrique du Nord et Moyen-Orient (ANMO). Elle porte un projet d'appui à l'autonomisation et à la pérennisation de ce réseau, en partenariat avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et Expertise France, financé par le fonds de solidarité pour les projets innovants, les sociétés civiles, la francophonie et le développement humain (FSPI) pour un montant de 250 000 euros. Ce projet bénéficie également de l'appui de l'École nationale d'administration (ENA), du Centre nationale de la fonction publique territoriale (CNFPT) et a fait l'objet d'un lancement officiel à Beyrouth en novembre 2018.

En outre, la DGAFP a réuni, en février 2019, le comité de pilotage de l'expertise internationale en matière de gouvernance publique composé des principaux acteurs français de la coopération dans ce domaine : ministère de l'Europe et des affaires étrangères, Expertise France, Agence française de développement (AFD), opérateurs de formation et écoles de service public notamment. Ce comité vise à favoriser le partage d'information et à structurer l'offre française en matière de réponse à appel à projets dans un contexte concurrentiel accru.

En juin 2019, la DGAFP, en tant que membre du conseil d'administration d'Expertise France et dans la perspective de l'intégration prochaine d'Expertise France au sein du groupe AFD, a participé aux travaux préparatoires relatifs à la définition de la mission, la place de l'opérateur au sein du dispositif français de coopération technique, les domaines d'intervention prioritaires (thématiques et géographiques) et l'évolution du modèle économique d'Expertise France.

Enfin, afin de participer à la stratégie d'influence française, la DGAFP apporte une attention particulière à la formation des cadres étrangers à travers le dispositif des cycles internationaux. En complément de l'offre proposée par l'ENA à destination des hauts fonctionnaires (cycle international long, cycle international de perfectionnement et programmes internationaux courts), les instituts régionaux d'administration (IRA) proposent un cycle international (CIIRA) à destination des cadres intermédiaires. Depuis sa création en 2012, le cycle a accueilli près de 50 auditeurs de 20 nationalités différentes dans les IRA. À la rentrée 2019-2020, 16 nouveaux auditeurs sont attendus dans les IRA de Lille, Lyon et Metz.