

# TITRE 1

## Politiques et pratiques de ressources humaines



**Une fonction publique en transformation  
au service de l'efficacité collective**

**Une fonction publique plus attractive  
et plus ouverte vers l'extérieur**

**Une fonction publique résiliente et adaptable  
aux conditions d'emploi et de travail favorables**



## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

S'assurer de l'utilisation de tous les leviers offerts  
par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019

Réformer la haute fonction publique –  
Ordonnance sur la réforme de l'encadrement supérieur

Approfondir la dimension territoriale des politiques RH,  
renforcer les PFRH et appuyer l'élan de déconcentration  
managériale et les efforts de convergence RH

Développer les compétences pour répondre aux besoins  
des politiques publiques portées par les ministères

Faire avancer la transformation numérique  
dans la gestion des ressources humaines

Exercer en télétravail dans un cadre favorable  
à l'efficacité individuelle et collective – L'accord  
unanime du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail  
dans la fonction publique

Encourager l'innovation RH comme levier d'efficacité  
des services publics



# S'assurer de l'utilisation de tous les leviers offerts par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019

## Un dialogue social plus stratégique

À l'occasion des élections professionnelles 2022 seront instituées les nouvelles instances issues de la réforme du dialogue social inscrite dans la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 à savoir : les commissions administratives paritaires (CAP) créées par catégorie hiérarchique et les comités sociaux ainsi que leurs formations spécialisées remplaçant les comités techniques (CT) et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

L'installation de ces nouvelles instances de dialogue social vient ainsi parachever la réforme du dialogue social mise en œuvre de manière progressive s'agissant en particulier de l'évolution des compétences des CAP (suppression des compétences en matière de mutation et de mobilité le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et en matière d'avancement et de promotion le 1<sup>er</sup> janvier 2021).

Dans la fonction publique de l'État, la nouvelle cartographie des instances de dialogue social a été fixée par plusieurs arrêtés interministériels publiés six mois avant la date des élections professionnelles 2022 après avis des comités techniques compétents. Cette nouvelle cartographie consacre un effort de rationalisation visant à développer un dialogue social plus stratégique.

## Le déploiement du nouveau cadre de négociation collective

Dans le cadre de la réforme globale et ambitieuse du dialogue social portée par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, le Gouvernement a pris, par l'ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique, des dispositions favorisant la conclusion d'accords négociés dans les trois versants de la fonction publique et visant à développer une véritable culture de la négociation dans les pratiques du dialogue social, notamment de proximité. Les dispositions de l'ordonnance sont aujourd'hui codifiées aux articles L. 221-1 à L. 227-4 du code général de la fonction publique.

Le décret n° 2021-904 du 7 juillet 2021 relatif aux modalités de la négociation et de la conclusion des accords collectifs dans la fonction publique précise les modalités d'application de ces dispositions.

## *Le nouveau cadre juridique de la négociation collective dans la fonction publique a été examiné par le juge en 2021 et 2022*

L'ordonnance du 17 février 2021 a ainsi fait l'objet d'un recours pour excès de pouvoir formé par plusieurs organisations syndicales au cours duquel plusieurs questions prioritaires de constitutionnalité ont été soulevées. Il s'agissait notamment de savoir si les dispositions réservant aux seules organisations syndicales signataires d'un accord la faculté de le dénoncer ne portaient pas atteinte à la liberté syndicale et au principe de participation des travailleurs. Le Conseil constitutionnel, saisi de la question par le Conseil d'État, a jugé le dispositif conforme à la constitution par une décision en date du 10 décembre 2021. Tirant les conséquences de cette décision, le Conseil d'État a rejeté au fond la demande d'annulation partielle des dispositions de l'ordonnance par décision en date du 11 février 2022.

Le décret du 7 juillet 2021 a également fait l'objet d'un recours pour excès de pouvoir conduisant à une censure partielle de ses dispositions par le juge. Par décision en date du 19 mai 2022, le Conseil d'État a ainsi jugé qu'en réservant aux seules organisations syndicales signataires d'un accord la possibilité de le modifier, l'article 8 du

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

décret du 7 juillet 2021 avait ajouté une condition non prévue par la loi qui méconnaissait la liberté syndicale et la détermination collective des conditions de travail. Il a donc reconnu que des organisations syndicales représentatives, même non signataires d'un accord, représentant la majorité au moins des suffrages exprimés, pouvaient solliciter la révision de l'accord.

### ***Le recours à la négociation collective se développe progressivement dans les trois versants de la fonction publique***

Environ 200 accords collectifs ont d'ores et déjà été signés dans les trois versants de la fonction publique. Deux chantiers prioritaires notamment ont déjà permis de mesurer le déploiement de la nouvelle culture de la négociation :

- L'accord-cadre sur le télétravail, signé le 13 juillet 2021, est en cours de déclinaison par les employeurs des trois versants de la fonction publique ;
- L'accord interministériel du 26 janvier 2022 relatif à la protection sociale complémentaire en matière de couverture des frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident dans la fonction publique de l'État créé un régime de couverture collective à adhésion obligatoire en santé au bénéfice des agents publics.

### ***Pour faciliter l'appropriation par les acteurs du dialogue social de ce dispositif, un effort d'accompagnement a été engagé***

À ce titre, un guide de la négociation collective dans la fonction publique de l'État a été publié, à la fin de l'année 2021, pour répondre aux questions pratiques que peuvent se poser ces acteurs, détailler les différentes étapes d'une négociation et formuler plusieurs recommandations.

## **Le recrutement des contractuels**

La loi a levé tous les verrous statutaires au recrutement des contractuels et mis à dispositions des employeurs de nouveaux outils.

### ***Le contrat de projet dans la fonction publique de l'État***

L'article 17 de la loi de transformation de la fonction publique (LTFP) a créé un nouveau contrat, spécifique à la fonction publique, le contrat de projet, qui permet aux administrations de mobiliser des profils adaptés pour la conduite de projets ou d'opérations spécifiques s'inscrivant dans une durée limitée dont le terme n'est pas nécessairement connu à l'avance. Un même contrat de projet ne peut pas durer plus de six ans.

Depuis février 2020, les employeurs se sont progressivement appropriés ce nouvel outil juridique. En 2021, il a été surtout utilisé dans le cadre de projets immobiliers, informatiques, numériques ou pour faire face à des défis conjoncturels d'ampleur tels que la « Présidence française de l'Union Européenne » (PFUE) ou encore France relance.

### ***L'indemnité de fin de contrat***

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a prévu à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 le versement d'une Indemnité de Fin de Contrat (IFC) pour les CDD, dans les trois versants de la fonction publique, d'une durée maximale d'un an et dont la rémunération mensuelle est inférieure à deux SMIC. Cette rémunération est rapportée au taux horaire dans le cas de contrats à temps incomplet ou partiel. Seuls les contrats saisonniers sont exclus du dispositif. L'indemnité est versée à l'issue du contrat, elle est égale à 10 % de la rémunération brute totale. Cette disposition s'inspire de l'indemnité de même nature prévue par l'article L1243-8 du code du travail pour les salariés du secteur privé.

Le décret n° 2020-1296 du 23 octobre 2020 relatif à l'indemnité de fin de contrat dans la fonction publique prévoit les modalités d'attribution et de calcul de cette indemnité. Elle s'applique aux contrats conclus à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Pour l'ensemble de l'année 2021, 24 900 bénéficiaires ont été concernés.

### ***Les nouveaux droits garantis aux contractuels dans la fonction publique de l'État***

L'extension des cas de recours aux agents contractuels issue de la LTFP a nécessité de renforcer, parallèlement, les garanties offertes aux agents contractuels.

1) En premier lieu, **l'élargissement des possibilités de recruter en primo-CDI** permet de sécuriser la situation des agents contractuels en stabilisant d'emblée leur relation contractuelle avec l'administration et en leur conférant l'ensemble des droits liés au bénéfice d'un CDI.

Cette possibilité de recrutement direct en CDI constitue une réponse attractive non seulement pour pourvoir des emplois permanents spécialisés pour lesquels il n'existait pas de corps de fonctionnaires mais aussi pour pourvoir des emplois dans des filières où l'administration se trouvait en concurrence avec le secteur privé.

2) En deuxième lieu, afin d'améliorer les perspectives de carrière des contractuels, notamment les possibilités de mobilité des agents contractuels recrutés en CDI, la **portabilité du CDI** qui était possible au sein d'un seul versant, a été étendue entre les trois versants de la fonction publique. Dans le cadre d'un recours accru au contrat, la portabilité du CDI inter-versants constitue ainsi une garantie supplémentaire pour les contractuels. Il s'agit également, pour les employeurs publics, d'un dispositif visant à diversifier leur vivier de recrutement. Il convient toutefois de souligner que la portabilité du CDI inter-versants constitue une possibilité et non une obligation.

3) En troisième lieu, le décret du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État a été modifié par le décret n° 2022-662 du 25 avril 2022. Celui-ci a inséré des mesures d'amélioration significative des droits des agents contractuels par un plus grand alignement sur ceux des fonctionnaires mais aussi une meilleure lisibilité et transparence du droit qui leur est applicable. À titre d'exemple, le décret procède à l'alignement sur le régime des agents titulaires des règles de réemploi à l'issue d'un congé pour formation professionnelle. Il reprend également les dispositions applicables aux fonctionnaires en matière de modulation de la durée du congé parental comprise entre deux et six mois et relève à 12 ans de l'âge de l'enfant pour lequel la disponibilité est de droit.

## **Les lignes directrices de gestion en matière de mobilité et de promotion**

### ***Les lignes directrices de gestion en matière de promotion***

L'introduction de lignes directrices de gestion (LDG) constitue l'une des innovations de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Elles ont vocation à formaliser des règles collectives en matière de valorisation des parcours professionnels, qui doivent être communiquées à l'ensemble des agents et sont opposables à titre individuel.

Conformément au décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019, chaque ministère fixe, dans des LDG, présentées devant le comité social d'administration ministériel (comités techniques ministériels jusqu'en 2022), les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les corps et grades ainsi que les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures. Cette réforme accompagne celle des commissions administratives paritaires, dont la compétence en matière de promotion et de mobilité a été supprimée par la loi.

La mise en place de ce dispositif novateur a constitué un réel défi, nécessitant souvent un dialogue social nourri et le premier bilan des LDG ministérielles est d'ores et déjà positif. Celles-ci comportent de nombreux principes communs, tels que la valorisation des parcours diversifiés, l'adaptation des compétences aux évolutions des organisations et des métiers, le renforcement de l'accompagnement et l'information des agents.

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

La DGAFP a veillé à ce que les LDG précisent, pour chaque ministère, les enjeux et les objectifs de la politique de promotion, mais aussi les attentes vis-à-vis des agents aspirant à une promotion, l'idée sous-jacente étant de placer l'agent au cœur du processus de promotion, dans le cadre d'une procédure transparente.

Le travail avec les ministères a permis de garantir une cohérence d'ensemble sur certains points structurants de ce nouvel outil, en particulier la primauté du critère de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience sur tous les autres critères de promotion avec une hiérarchisation des critères (principaux/subsidiaires) : diversité du parcours et des fonctions exercées, formations suivies, conditions particulières d'exercice démontrant l'engagement professionnel et la capacité d'adaptation, aptitude à l'encadrement d'équipes, égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion en tenant compte de leur part respective dans les corps et grades concernés, non-discrimination.

Enfin, les LDG peuvent comporter des orientations propres à certains services, corps de fonctionnaires, filières ou catégories, ce qui permet d'en faire un outil adapté aux besoins des services.

Les LDG sont appelées à devenir un véritable levier managérial en apportant une visibilité aux agents sur les orientations et les priorités de chaque employeur et sur les perspectives de carrière.

### *Les lignes directrices de gestion en matière de mobilité*

Les lignes directrices de gestion en matière de mobilité, issues du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019, sont effectives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et concernent uniquement la fonction publique de L'État. L'objectif de ces lignes directrices de gestion (LDG) est de fluidifier et dynamiser les mobilités des agents, sur des critères lisibles, en lien avec la suppression de la compétence des CAP s'agissant des demandes de mutation.

Élaborées au niveau de chaque ministère et soumises au comité social compétent, ces LDG clarifient et rendent plus lisibles pour les agents, les critères d'examen des demandes de mobilité en introduisant notamment de nouveaux critères d'examen des candidatures (par exemple la situation de proche aidant). Elles mettent également en place des dispositifs spécifiques d'accompagnement des projets de mobilité et peuvent prévoir des durées minimales ou maximales d'occupation des postes, notamment dans les territoires connaissant un manque d'attractivité ou un faible taux de mobilité.

Elles constituent ainsi un levier au service de la mobilité en permettant des adaptations ministérielles pour la fluidification des mobilités et des recrutements.

Les LDG mobilité sont d'une durée maximale de cinq ans et font l'objet d'un bilan annuel devant les comités sociaux compétents. Elles sont révisables selon une périodicité définie entre l'administration et les organisations syndicales.

Aux termes de deux ans d'application, les premiers retours d'expérience indiquent que tant les agents que les organisations syndicales, qui jouent toujours un rôle actif d'information et de veille auprès des agents et de l'administration, se sont emparés de ce nouveau dispositif. Les LDG ont bien renforcé la lisibilité des processus de gestion de la mobilité.

### **La rupture conventionnelle**

Instaurée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 par l'article 72 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, la procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique permet à l'administration et à un agent public de convenir d'un commun accord de la fin de leur relation de travail.

Il s'agit, jusqu'au 31 décembre 2025, d'un procédé expérimental de cessation de fonctions pour les fonctionnaires et d'un mode pérenne de rupture du contrat pour les agents contractuels recrutés sur un contrat à durée indéterminée, pour les ouvriers d'État ainsi que les praticiens hospitaliers en CDI. Les modalités de mise en œuvre de ce dispositif ont été fixées dans deux décrets : le décret n° 2019-1593 du 31 décembre 2019 relatif à la procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique et le décret n° 2019-1596 du 31 décembre 2019 relatif à l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle dans la fonction publique.

Dans le cadre d'une question prioritaire de constitutionnalité, le Conseil constitutionnel a, le 15 octobre 2020, déclaré contraire à la Constitution les dispositions contestées du dixième alinéa du paragraphe I de l'article 72 de la loi du 6 août 2019 précitée. Cet alinéa prévoyait que « durant la procédure de rupture conventionnelle, le fonctionnaire peut se faire assister par un conseiller désigné par une organisation syndicale représentative de son choix. ». Le Conseil constitutionnel a limité la censure au terme « représentative » repris dans la loi, considérant que la différence de traitement institué par la loi est sans rapport avec son objet. Dès lors, tout agent pourra choisir de se faire accompagner durant la procédure par un conseiller syndical émanant d'une organisation syndicale, qu'elle soit ou non représentative.

En cas d'accord sur la rupture conventionnelle, l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle (ISRC) est versée à l'agent par son employeur. Son montant, précisé dans la convention, est négocié au cours des entretiens organisés durant la procédure mais il doit être compris entre un montant minimum et un montant maximum calculés en fonction de l'ancienneté de l'agent et de sa rémunération brute de référence laquelle correspond à la rémunération brute annuelle perçue au cours de l'année civile précédant celle de la date d'effet de la rupture conventionnelle. La rupture de la relation de travail à l'issue d'une rupture conventionnelle dans la fonction publique ouvre également droit au bénéfice de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE).

Au titre de l'année 2021, plus de 2 400 ISRC ont été versées dans la fonction publique de l'État, signe d'une montée en puissance constante du dispositif (428 ISRC pour l'année 2020). Plus de 65 % d'entre elles ont été versées à des agents de catégorie A. Le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse est le ministère au sein duquel le plus grand nombre de ruptures conventionnelles ont été conclues (65 %).

## L'adoption de la partie législative du code général de la fonction publique

### Bilan

L'ordonnance n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 portant partie législative du code général de la fonction publique a été publiée le 5 décembre 2021 et est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2022.

Les travaux de codification ont démarré à l'occasion de la première habilitation accordée au Gouvernement en décembre 2004 pour procéder à la codification du droit de la fonction publique, à droit constant. La sixième et dernière habilitation, accordée par l'article 55 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, a permis l'achèvement de ces travaux, malgré le contexte de crise sanitaire.

L'aboutissement de la partie législative du code général de la fonction publique est le fruit de nombreux échanges au sein de la DGAFP, mais également avec ses partenaires des trois fonctions publiques, en particulier la direction générale des collectivités locales, la direction générale de l'offre de soins et la direction générale des outre-mer. Après examen, durant quatre séances, de l'avant-projet de texte par la Commission supérieure de codification au cours du premier semestre 2021, l'examen au second semestre 2021 par le Conseil d'État a donné lieu à une vingtaine de réunions de travail et quatre séances d'examen en section de l'administration. Le projet de code avait reçu en septembre 2021 l'avis favorable du conseil national de l'évaluation des normes et du conseil commun de la fonction publique, au terme de plusieurs groupes de travail avec les organisations syndicales notamment via une plateforme dématérialisée permettant de recueillir leurs remarques ou questions.

Le code général de la fonction publique :

– **rend accessible et simplifie le droit de la fonction publique** en rassemblant en 1265 articles pas moins de 92 lois ou articles de lois auparavant éclatés en de nombreux textes épars, restaurant ainsi leur cohérence et leur lisibilité grâce à un plan thématique novateur composé de huit livres : droits et obligations, protections et garanties (Livre I<sup>er</sup>), exercice du droit syndical et dialogue social (Livre II), déroulement des parcours professionnels (Livre III : recrutement, Livre IV : principes d'organisation et de gestion des ressources humaines, Livre V : carrière et parcours professionnel), et différents aspects de la gestion des agents publics (Livre VI : temps de travail et congés, Livre VII : rémunération et action sociale, Livre VIII : prévention et protection en matière de santé et de sécurité au travail) ;

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

- **renforce l'unicité de la fonction publique** en fusionnant toutes les dispositions similaires dans les trois fonctions publiques tout en maintenant des dispositions particulières par versant lorsque cela est nécessaire ;
- **consacre la place des agents contractuels** dans la fonction publique avec une partie qui leur est dédiée au sein du livre III.

Cette codification constitue un succès salué par l'ensemble des partenaires de la DGAFP et notamment par la section de l'administration du Conseil d'État, fortement impliquée dans l'aboutissement du projet. Le code général de la fonction publique répond ainsi pleinement à l'objectif à valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi en modernisant et en harmonisant à droit constant les dispositions législatives du droit de la fonction publique.

### *Perspectives*

Quatre cents textes codifiables sont recensés à ce jour et sont susceptibles d'être codifiés en environ 5 000 articles dans la partie réglementaire. Celle-ci sera donc beaucoup plus importante en nombre d'articles que la partie législative et, contrairement à la partie législative, ne se fera pas à droit constant.

Par sa dimension pédagogique, le code constituera un outil essentiel pour les gestionnaires des agents publics, en répondant à un objectif de meilleure lisibilité et de simplification des dispositions statutaires en vigueur.

## Réformer la haute fonction publique – Ordonnance sur la réforme de l'encadrement supérieur

Prise sur le fondement de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, et dans le prolongement de l'ordonnance du 3 mars 2021 favorisant l'égalité des chances pour l'accès à certaines écoles de service public, l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État pose le cadre de la réforme en matière de formation et de déroulement des parcours de carrière de l'encadrement supérieur de l'État.

### Création de l'INSP

Le décret n° 2021-1556 du 1<sup>er</sup> décembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'Institut national du service public est pris sur le fondement de l'article 5 de l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État. Déclinant d'un point de vue réglementaire la création, prévue par cet article de l'ordonnance, de l'Institut national du service public (INSP) au 1<sup>er</sup> janvier 2022 qui prend la succession de l'École nationale d'administration (ENA), il constitue une pierre angulaire de la réforme de la haute fonction publique.

Au-delà de sa charge symbolique évidente, la création de l'INSP offre un cadre institutionnel renouvelé, dont l'organisation même traduit une ouverture inédite, notamment vers le monde académique et de la recherche, en France, en Europe et au-delà, afin de répondre au mieux aux objectifs de « formation d'excellence reconnue sur le plan international » des cadres de l'État et de « définition d'une culture commune » qui ont été fixés lors de l'intervention du Président de la République à l'occasion de la convention managériale de l'État le 8 avril 2021.

La place centrale que tient l'INSP dans la mise en œuvre de la rénovation de la haute fonction publique, organisée par l'ordonnance du 2 juin 2021 précitée, a conduit à proposer un décret à la délibération du conseil des ministres, soumis à la signature du Président de la République.

Si l'INSP assure l'ensemble des missions précédemment dévolues à l'ENA, il en développe de nouvelles, notamment en termes de formation initiale et continue, ainsi qu'en matière de renforcement des liens entre l'action publique et le monde académique. Il s'agit de donner aux cadres supérieurs de l'État une compréhension transversale des enjeux de l'administration, de créer des synergies entre les différents métiers de l'État et d'enrichir la réflexion sur l'action publique de l'apport de la recherche.

L'INSP propose ainsi un « tronc commun » aux écoles de service public formant les cadres supérieurs du service public, afin de créer une culture commune à l'ensemble des cadres supérieurs dès leur formation initiale. Il participera ainsi au décloisonnement des administrations de l'ensemble des fonctions publiques et des cultures administratives. L'INSP est également en charge de proposer une offre de formation continue destinée aux cadres supérieurs de la fonction publique, notamment en vue de l'accès aux emplois de direction de l'État. Pour accomplir là aussi le projet initial de l'ENA qu'était le Centre des hautes études administratives imaginé par Michel Debré, c'est la « maison commune » par laquelle les hauts fonctionnaires passent tout au long de leur carrière pour renforcer et approfondir leurs compétences, mais aussi construire un projet de carrière ou une orientation nouvelle. L'INSP a également vocation à devenir la tête de réseau des organismes publics de formation continue pour construire avec eux des parcours de formation davantage individualisés à destination des cadres supérieurs de la fonction publique.

Enfin, et dans le but de concrétiser le souhait que l'INSP soit « plus ouvert au monde académique et de la recherche, en France comme à l'international », il a vocation à promouvoir des activités de recherche dans les domaines de l'action publique, à nouer des partenariats avec des universités de dimension internationale, à faciliter l'accès des chercheurs aux données publiques et à assurer la diffusion internationale de ces travaux de recherche.

Est modifiée également la gouvernance de l'école pour en renforcer l'expertise pédagogique et scientifique, matérialisant la volonté d'ouverture de l'établissement, notamment à travers la création de deux instances, placées auprès du directeur pour l'appuyer dans l'élaboration du programme stratégique de l'Institut, le conseil pédagogique et le conseil scientifique.

## Périmètre de l'encadrement supérieur

L'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance (article L. 412-1 du code général de la fonction publique) précise la notion d'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État. Plutôt qu'une approche strictement statutaire, l'ordonnance retient une définition permettant de regrouper des emplois, corps, grades et fonctions constituant l'encadrement supérieur de l'État, afin de prévoir des dispositions spécifiques en matière de formation, d'évaluation et de parcours de carrière. Le décret n° 2022-760 du 29 avril 2022 porte donc application de l'article L. 412-1 du code général de la fonction publique et fixe la liste des emplois, corps et fonctions précise les critères de détermination des catégories d'agents de l'encadrement supérieur.

### Corps :

- administrateurs de l'État ;
- administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques ;
- architectes et urbanistes de l'État ;
- conservateurs généraux des bibliothèques ;
- conservateurs du patrimoine ;
- corps de conception et de direction de la police nationale ;
- directeurs des services pénitentiaires ;
- ingénieurs des mines ;
- ingénieurs des ponts, eaux et forêts ;
- inspecteurs de la santé publique vétérinaire ;
- inspecteurs généraux de l'Institut national de la statistique et des études économiques ;

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

- magistrats des chambres régionales des comptes ;
- magistrats de la Cour des comptes ;
- magistrats des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel ;
- membres du Conseil d'État ;
- médecins inspecteurs de santé publique ;
- pharmaciens inspecteurs de santé publique.

### **Corps placés en extinction :**

- administrateurs du Conseil économique, social et environnemental ;
- administrateurs des finances publiques ;
- administrateurs des postes et télécommunications ;
- corps des conseillers des affaires étrangères et ministres plénipotentiaires ;
- corps du contrôle général économique et financier ;
- corps de l'inspection générale de l'administration ;
- corps de l'inspection générale de l'agriculture ;
- corps de l'inspection générale des affaires culturelles ;
- corps des inspecteurs généraux et inspecteurs de l'administration du développement durable ;
- corps de l'inspection générale des affaires sociales ;
- corps de l'inspection générale des finances ;
- corps de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche ;
- préfets ;
- sous-préfets.

### **Emplois :**

- emplois d'auditeurs mentionnés aux articles L. 133-5 du code de justice administrative et L. 112-3-1 du code des juridictions financières ;
- emplois des services d'inspection générale ou de contrôle régis par le décret n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services ;
- emplois de directeur fonctionnel de la protection judiciaire de la jeunesse du premier groupe ;
- emplois de directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation classés dans le second groupe de la 1<sup>re</sup> catégorie ;
- emplois de directeur fonctionnel des services de greffe judiciaires du premier groupe.

### **Critères de détermination :**

- parcours professionnel suivi ;
- nature et la durée des missions exercées ;
- niveau de responsabilité et le degré d'autonomie ;
- le cas échéant, taille des équipes encadrées ;
- compétences et aptitude à exercer des fonctions supérieures de direction, d'encadrement, d'expertise ou de contrôle.

## Création du corps d'administrateurs de l'État

Le décret n° 2021-1550 du 1<sup>er</sup> décembre 2021 portant statut particulier du corps des administrateurs de l'État crée le corps à vocation interministérielle des administrateurs de l'État et définit les règles statutaires relatives à ce corps. Rattaché statutairement au Premier ministre, il devient le corps socle de l'encadrement supérieur

de l'État, dont les membres sont formés par l'Institut national du service public. Dans l'exercice de leurs fonctions, les administrateurs de l'État exercent des missions de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques. Ils sont chargés de fonctions supérieures de direction, d'encadrement, d'expertise et de contrôle.

Le décret organise l'intégration des corps des administrateurs civils et des conseillers économiques dans le corps des administrateurs de l'État à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Il place en extinction, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, les corps des sous-préfets, des préfets, des conseillers des affaires étrangères, des ministres plénipotentiaires, de l'inspection générale des finances, de l'inspection générale de l'administration au ministère de l'intérieur, de l'inspection générale de l'agriculture, de l'inspection générale des affaires culturelles, des inspecteurs généraux et inspecteurs de l'administration du développement durable, du contrôle général économique et financier, des administrateurs des finances publiques, des administrateurs du Conseil économique, social et environnemental, de l'inspection générale des affaires sociales et de l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche.

Pour les membres de ces corps mis en extinction à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, il prévoit notamment l'exercice d'un droit d'option pour intégrer le nouveau corps des administrateurs de l'État ouvert jusqu'au 31 décembre 2023.

L'accès au corps des administrateurs de l'État est ouvert aux élèves « concours » de l'Institut national du service public (INSP). La voie de la promotion interne permet également aux fonctionnaires de catégorie A d'accéder à ce corps, à l'issue d'une formation dispensée par l'INSP ; cette voie prend la forme soit de la promotion au choix dite « par liste d'aptitude », soit d'un dispositif reposant sur l'occupation pendant au moins cinq ans de certains emplois fonctionnels. D'autres voies d'accès sont également ouvertes aux fonctionnaires de catégorie A comme le détachement suivi d'une intégration ou l'intégration directe dans le corps des administrateurs de l'État. Afin de dynamiser les parcours de carrière et l'acquisition de compétences, une obligation de mobilité pour le passage de chaque grade du corps des administrateurs de l'État a été mise en place.

## Création de la DIESE

Afin de renforcer l'accompagnement des cadres supérieurs et dirigeants de l'État, le décret n° 2021-1775 du 24 décembre 2021 relatif à la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État, aux délégués ministériels à l'encadrement supérieur et au comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État crée la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE). Placée auprès du Premier ministre, elle est chargée, d'une part, de définir, de coordonner et d'animer la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur et dirigeant de l'État et, d'autre part, de participer à une gestion des ressources humaines individualisée de certains de ces personnels. Le décret prévoit que chaque département ministériel est doté d'un délégué ministériel à l'encadrement supérieur chargé de coordonner et de mettre en œuvre la politique des ressources humaines ministérielle dans le cadre de la politique interministérielle fixée par la DIESE. Enfin, le décret crée un comité de pilotage stratégique de l'encadrement supérieur de l'État, présidé par le délégué interministériel.

La DIESE élabore le cadre interministériel de gestion de l'encadrement supérieur de l'État grâce à l'élaboration de lignes directrices de gestion interministérielle, à une gouvernance permettant le suivi régulier des décisions et des différents chantiers, à un référentiel commun des compétences, et par un tableau de bord partagé. Elle promeut l'égalité des femmes et des hommes et contribue à accroître la diversification des profils au sein de l'encadrement supérieur et dirigeant de l'État.

La DIESE conçoit une offre de services destinée aux cadres supérieurs et dirigeants, pour faciliter l'élaboration de leur projet professionnel et le développement de leurs compétences. Elle met en œuvre des actions d'accompagnement individualisé et collectif. Elle veille à la qualité des actions d'accompagnement des cadres supérieurs. Elle déploie au niveau interministériel les actions pour favoriser l'accès aux carrières de l'encadrement dirigeant et supérieur, d'identifier les futurs cadres dirigeants et supérieurs et d'améliorer leurs conditions de recrutement. Elle élabore également la stratégie de formation en matière de formation initiale et continue pour les cadres supérieurs et dirigeants. À ce titre, elle assure la tutelle de l'Institut national du service public (INSP).

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

La DIESE accompagne enfin les équipes ministérielles dans la mise en œuvre de leur politique d'encadrement supérieur et définit la stratégie de professionnalisation des délégués ministériels à l'encadrement supérieur. Elle identifie et développe l'échange de bonnes pratiques au sein de la fonction publique et avec le secteur privé. Elle s'assure de la professionnalisation des procédures de recrutement et de la transparence des conditions et modalités de nomination. Elle organise, en lien avec le secrétariat général du Gouvernement les comités d'audition applicables aux directeurs d'administration centrale. Elle développe les passerelles avec d'autres types d'employeurs.

### Projet VINCI

Afin d'améliorer la gestion de l'encadrement supérieur de la fonction publique d'État et de rendre les agents acteurs de leur propre parcours, VINCI est un outil mis en place par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) pour mieux faire correspondre les compétences détenues par les cadres supérieurs avec les besoins des employeurs, au niveau interministériel. L'application est une base interministérielle de données en ligne, de type extranet, qui recense les informations professionnelles relatives à la population ciblée. L'application est développée, exploitée et hébergée par le CISIRH dans des environnements sécurisés. Pour cela, la DGAFP a partagé avec la mission des cadres dirigeants (MCD) la maîtrise d'ouvrage du projet de réécriture du système d'information des cadres dirigeants (SICD), l'application SICD Néo/VINCI, dont les fonctionnalités sont communes.

VINCI permet aux cadres supérieurs de :

- décrire/compléter leurs parcours professionnels ;
- de déclarer leurs compétences dont celles acquises en dehors de l'administration ;
- d'éditer leur CV ;
- de rechercher des postes qui correspondent à leurs compétences.

VINCI permet aux employeurs (gestionnaires, conseillers carrières, autorités) :

- de proposer à des cadres des postes en adéquation avec leurs compétences et celles qu'ils souhaitent développer ;
- d'identifier des agents en interministériel possédant globalement les compétences requises pour un poste ;
- d'effectuer des requêtes sur l'ensemble des agents et des postes existants ;
- d'identifier les compétences détenues par un vivier ;
- de contacter des agents au sein d'un vivier.

Un système d'appariement agent-poste fondé sur la déclaration de compétences permet de s'inscrire dans une logique de parcours pour les agents, en rendant les postes visibles en interministériel, ainsi que leur vacance, en particulier les emplois de directions. Ce dispositif est ainsi complémentaire du site « place de l'emploi public ».

Dans le cadre de la création de la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et des missions qui lui sont confiées, l'application a été transférée par la DGAFP à la DIESE à l'été 2022. L'application a été déployée par la DGAFP dans la quasi-totalité des ministères et employeurs concernés et fonctionne désormais pleinement.

# Approfondir la dimension territoriale des politiques RH, renforcer les PFRH et appuyer l'élan de déconcentration managériale et les efforts de convergence RH

## La stratégie territoriale RH pour agir au plus proche du terrain

La DGAFP a élaboré tout au long de l'année de l'année 2021 une stratégie territoriale RH pour la fonction publique afin de répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques de RH de l'État dans les territoires. Elle vise à assurer une meilleure efficacité dans l'application des plans nationaux en matière de ressources humaines et à donner une plus grande visibilité à l'action de l'État au niveau local.

Un objectif essentiel est de clarifier et hiérarchiser les priorités d'action dans les territoires. Cette action s'organise autour de quatre enjeux clés pour lesquels le document cadre définit les priorités :

- l'attractivité de la fonction publique,
- la mobilité fonctionnelle dans les bassins de vie,
- le renforcement de la professionnalisation des agents publics par la formation continue,
- l'accompagnement des transformations et des organisations de travail.

Cette stratégie a vocation à être déclinée dans chaque région sous la forme d'une feuille de route régionale de stratégie RH. Les premières feuilles de route devront être finalisées dans toutes les régions d'ici la fin de l'année 2022. Elles détailleront les actions nécessaires pour traduire les objectifs en mesures opérationnelles partagées avec l'ensemble de la communauté RH. Elles comprendront à la fois des actions relatives à la traduction des orientations nationales prioritaires et des actions répondant aux enjeux propres à chaque territoire.

La déclinaison régionale des orientations, en tenant compte des spécificités locales, sera accompagnée d'une évolution de la gouvernance des politiques de RH à l'échelle régionale, afin de favoriser la coordination. À cet égard, des comités régionaux des DRH des employeurs publics seront réunis afin d'accompagner la formalisation de stratégies régionales de ressources humaines.

## *Une déclinaison régionale pilotée par les PFRH*

Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH), petites équipes pluridisciplinaires placées au sein des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR) sous l'autorité des préfets de région, assurent une mission d'appui, d'animation et d'expertise auprès des services de l'État, sur la base d'une offre de services intégrée répondant aux enjeux RH territoriaux. La DGAFP, en qualité d'autorité fonctionnelle, assure leur pilotage métier et l'animation du réseau national, qui constitue un relais privilégié de son action auprès des services en région.

L'offre de service des PFRH s'articule autour des grandes missions suivantes : attractivité de la fonction publique, emploi public local, mobilité ; formation interministérielle ; action sociale, environnement professionnel, professionnalisation des acteurs RH, accompagnement des transformations et des organisations du travail.

Les PFRH, qui sont à la fois les relais des politiques nationales de RH et les animatrices des coopérations interministérielles et inter-versants de la fonction publique, ont un rôle clef à jouer dans la déclinaison régionale de la stratégie territoriale RH de l'État, au travers notamment des feuilles de route triennales de stratégie RH qu'elles élaborent en étroite collaboration avec les services de l'État en région.

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

Parallèlement, outre les comités régionaux des DRH, des comités locaux de l'emploi public<sup>1</sup> seront mis en place dans chaque région, ainsi qu'au niveau de certains bassins d'emploi.

Par ailleurs, des expérimentations sont menées par les PFRH au cours de l'année 2022 sur les grands axes de la stratégie territoriale, avant une généralisation à partir de la fin 2022 selon les sujets.

### La poursuite de l'élan de déconcentration RH pour donner des leviers pertinents aux décideurs locaux

L'instruction du Premier ministre du 10 mars 2021 visant à accélérer la déconcentration de la gestion budgétaire et des ressources humaines pour renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires a réaffirmé la nécessité d'offrir des leviers aux gestionnaires de proximité dans les territoires et de donner aux autorités déconcentrées les moyens d'une véritable gestion des ressources humaines de proximité pour renforcer leur capacité à agir.

L'objectif est double :

- mettre en place une véritable stratégie managériale en faveur des acteurs locaux de l'État. Il s'agit d'une condition déterminante pour permettre de conduire, dans les meilleures conditions, les politiques publiques et de démontrer la réalité de la présence de l'État dans les territoires, sous l'angle de la gestion des ressources humaines.
- faire des autorités déconcentrées de l'État des acteurs à part entière du pilotage des ressources humaines.

Le nouvel élan de déconcentration impulsé par le Premier ministre en 2021 s'appuie sur les principaux leviers managériaux à l'égard des collaborateurs que sont le recrutement, la mobilité, la promotion et la sanction en s'adossant à un dialogue social robuste au niveau local.

Les services déconcentrés de l'État disposent désormais des moyens d'une réelle stratégie en matière de ressources humaines visant à :

- permettre aux autorités déconcentrées de choisir leurs collaborateurs : Les autorités déconcentrées de l'État disposent de marges de manœuvre renforcées pour recruter leurs agents (circulaire du 22 décembre 2021 relative à l'élargissement de la faculté de choix de leurs collaborateurs par les autorités déconcentrées et mise en œuvre du redéploiement de 3 % des effectifs sur le périmètre de l'administration territoriale de l'État) ;
- simplifier le recrutement de contractuels par les services déconcentrés : en permettant aux autorités locales de procéder directement à des recrutements, conformément aux textes en vigueur et dans la seule limite du respect des enveloppes de masse salariale et de plafond d'emplois. (Arrêté du 20 avril 2021 modifiant l'arrêté du 29 décembre 2016 portant déconcentration des actes relatifs à la situation individuelle des agents publics exerçant leurs fonctions dans les services déconcentrés des administrations civiles de l'État au sens de l'article 15 du décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements et arrêté du 20 août 2021 modifiant l'arrêté du 31 mars 2011 portant déconcentration de certaines décisions relatives à la situation individuelle des agents titulaires et non titulaires des directions départementales interministérielles) ;
- donner un nouvel élan à la mobilité interministérielle et garantir l'attractivité de chaque territoire : en posant le principe d'une garantie de maintien de la rémunération en cas de mobilité au sein des services de l'administration territoriale de l'État (ATE) (circulaire du 20 septembre 2021 visant à neutraliser les différentiels indemnitaires lors d'une mobilité par un dispositif de « garantie mobilité ») ;
- donner des leviers aux gestionnaires de proximité dans les territoires : Les autorités déconcentrées doivent exercer des responsabilités accrues dans les parcours de carrière des agents publics et valoriser l'investissement professionnel des plus méritants (Instruction du 20 octobre 2021 relative à la déconcentration des décisions d'avancement de grade de certains corps de catégories B et C).

<sup>1</sup> Partie 2 II – Mieux connaître l'emploi public avec la mise en place des CLEP et valoriser la mobilité dans les territoires à travers la déconcentration de la fonction recrutement.

Ces différentes mesures ont fait l'objet de bilans en octobre 2021 et juin 2022 afin de recueillir les retours d'expérience après la publication de la circulaire par une approche plus qualitative et au plus près du terrain.

### Les avancées en matière de convergence des ressources humaines et les chantiers à poursuivre

De nombreuses mesures de déconcentration font écho et soutiennent les travaux de convergence RH menés conjointement par le ministère de l'Intérieur et la DGAFP. Ainsi, le comité de pilotage de convergence de l'ATE, sous la co-présidence du secrétaire général du ministère de l'intérieur et de la directrice générale de l'administration et de la fonction publique, réunit deux fois par an les secrétaires généraux et les directeurs des ressources humaines des ministères du périmètre de l'ATE. Il a permis un suivi actif des chantiers de convergence principalement dans les domaines RH (mobilité et indemnitaire, action sociale, SIRH, filière numérique, évaluation, harmonisation des procédures, formation) mais également budgétaire et financier (CHORUS) et numérique (SI ATE).

Les travaux de convergence ATE, renforcés par la création des secrétariats généraux communs, ont permis d'avancer plus précisément notamment sur la convergence des calendriers de mobilité, l'harmonisation des aides ministérielles aux séjours d'enfants ou encore sur l'ajustement du niveau de publication des offres d'emploi sur la PEP.

En effet, afin de permettre aux gestionnaires RH des périmètres des SGCD de renseigner et de publier les offres d'emploi, il est prévu de leur octroyer des droits de publication directement sur la PEP (licences). Une première phase d'expérimentation a porté sur les départements des régions Auvergne Rhône Alpes et Grand Est : les gestionnaires RH sont satisfaits de l'outil.

## Développer les compétences pour répondre aux besoins des politiques publiques portées par les ministères

### Mise en œuvre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie 2021-2023 et des priorités gouvernementales de formation

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État pour la période 2021-2023 a été élaboré à partir du bilan du schéma directeur 2018-2020.

#### ***Bilan 2021 de la mise en œuvre interministérielle du schéma directeur 2021-2023***

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État a permis de mettre en place une offre interministérielle de formation qui recouvre le financement d'actions de formation interministérielles répondant aux enjeux de formation continue des agents relevant des filières transverses, le financement de la formation interministérielle déconcentrée dans les différents territoriaux, et, plus récemment, la conception et le déploiement de ressources pédagogiques correspondant aux priorités gouvernementales, grâce notamment au programme interministériel Mentor.

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

- Le financement d'actions de formation interministérielles permet de répondre à trois enjeux de la formation continue des agents des filières transverses

Depuis 2018, la DGAFP encourage la professionnalisation des filières métiers transverses (achat public, fonction immobilière, ressources humaines, transformation de l'action publique, numérique) par le biais, notamment, du financement d'offres interministérielles de formation et de la mutualisation de formations entre les ministères. En 2021, un financement de près de 415 000 € a été consacré à des actions de formation qui répondent aux enjeux actuels de la formation de ces filières et qui sont réalisés par la communauté interministérielle au profit de l'ensemble des agents de l'État, inscrites dans des stratégies de professionnalisation.

**La professionnalisation des acteurs de l'accompagnement personnalisé**, organisée par la DGAFP, comporte trois formations destinées aux conseillers mobilité-carrière et aux référents « accompagnement personnalisé » au sein des bureaux RH de proximité. Six sessions, deux par formation, ont été réalisées en 2021 auxquelles sept ministères sur onze ont participé, soit 63 agents dont 88,7 % de catégorie A et plus de 80 % rattachés à des services déconcentrés.

**La formation certifiante aux techniques d'achats avancées**, organisée par la DAE, a été réalisée à distance en 2021 sur une durée à cinq jours. Cette formation a bénéficié à 57 agents (71,93 % de femmes / 28,07 % d'hommes), affectés au sein de neuf ministères sur onze. Une majorité d'agents des services déconcentrés (66,67 %) est représentée contre 33,33 % pour l'administration centrale.

**La formation à l'animation et au co-développement**, organisée par la DITP, qui vise à comprendre la méthode d'animation et de co-développement et d'identifier ses particularités. Les deux sessions à distance, de 5,5 jours chacune, financées par la DGAFP ont accueilli 28 agents de cinq ministères sur onze. Une majorité d'agents des services déconcentrés (79,31 %) est représentée contre 20,69 % pour l'administration centrale.

- Le financement de la formation interministérielle déconcentrée, accessible à l'ensemble des agents, dynamise les coopérations au plus près des territoires

La formation interministérielle, ouverte à l'ensemble des agents relevant des services déconcentrés des ministères ainsi que de leurs établissements, est mise en œuvre au niveau déconcentré par les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) placées sous l'autorité du Préfet de région.

**Les PFRH élaborent chaque année un plan régional interministériel de formation (PRIF)** en concertation avec les services de l'État présents dans la région et à partir d'une approche partagée des besoins et des priorités de formation interministérielles inscrites dans le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.

Pour l'année 2021, près de 2 000 000 € de crédits délégués par la DGAFP aux PFRH pour moitié, aux IRA pour le reste, ont été utilisés pour financer la formation interministérielle déconcentrée. Aussi, près de 2 000 stages ont été organisés dans les territoires, au bénéfice de plus de 22 000 stagiaires. S'y ajoutent près de 2 700 stages et 44 000 stagiaires grâce aux ouvertures réciproque et aux offres communes des ministères, également les formations déployées au titre du périmètre de l'administration territoriale de l'État. Au total, ce sont près de 4 700 stages qui ont été organisés au bénéfice de 66 000 stagiaires.

**Afin de définir des orientations pluriannuelles régionale de formation** engageant l'ensemble des acteurs de la formation, la stratégie territoriale RH de l'État de 2022 a fixé comme objectif aux PFRH de mettre en place des documents d'orientations à moyen terme déclinant sous l'autorité du Préfet de Région les orientations définies dans le cadre du schéma directeur.

- Des formations conçues et déployées dans un cadre interministériel, correspondant aux priorités gouvernementales, sont accessibles à l'ensemble des agents publics

En 2021, près de 800 000 € de financements interministériels ont été dédiés à la mise en place d'une offre interministérielle de formation destinée aussi bien à la plateforme interministérielle Mentor, qu'aux opérateurs de formation des ministères. Ce financement a été consacré à :

- la mise en œuvre du tronc commun de formation des futurs cadres supérieurs de la fonction publique sur la plateforme interministérielle Mentor, conçu sous le pilotage de la DGAFP, aujourd'hui repris par l'INSP et constitué de 5 modules<sup>2</sup>.
- l'élaboration d'une première offre de formation dans la plateforme interministérielle Mentor en lien avec les orientations du schéma directeur, avec la mise en œuvre d'un appel à la conception de formation mutualisées contre co-financement DGAFP ;
- la création par la DGAFP de modules d'autoformation, en inscription libre, relatifs à la politique de ressources humaines portant sur l'utilisation et la mise en œuvre du CPF, l'élaboration d'un projet de mobilité ou encore la formation des membres de jury.

### ***Bilan 2021 de la mise en œuvre ministérielle du schéma directeur 2021-2023***

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État a permis de coordonner les politiques de formation et de structurer l'offre de formation dans les domaines de compétences transverses, autour des cinq axes stratégiques suivants : I. Porter les valeurs et principes de la République ; II. Accélérer la transformation numérique de l'État ; III. Consolider la fonction et les postures managériales ; IV. Accompagner le développement professionnel et V. Piloter la politique interministérielle de formation.

Dans ce cadre, le schéma directeur pour la période 2021-2023 confie aux ministères la mise en œuvre stratégique et opérationnelle d'une partie de ses actions prioritaires ; en s'appuyant, le cas échéant, sur les référentiels de compétences et de formation, les outils, dispositifs de formation et les ressources pédagogiques élaborés au niveau interministériel. Le bilan réalisé pour l'année 2021 concerne<sup>3</sup> 195 597 agents dont 5 % de nouveaux arrivants dans la fonction publique, 7 établissements publics sous tutelle et 806 élèves fonctionnaires.

Par ailleurs, la coordination des politiques de formation est appréciée à partir de l'analyse des documents d'orientations à moyen terme des ministères et des plans annuels de formation.

Celle-ci a mis en évidence que la nature des documents et leur durée de validité sont propres à chaque ministère. Par ailleurs, les axes I à IV du schéma directeur, définis en interministériel, sont intégrés dans les documents transmis par les ministères. Enfin, l'axe V portant sur le renforcement du pilotage de la politique de formation, s'il est considéré par une majorité des ministères comme relevant de la seule compétence de la DGAFP, constitue également un levier important pour la coordination de la politique intraministérielle.

### **Mise en place de dispositifs de mutualisation de formations aux compétences transverses**

Dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, deux modalités ont été définies pour renforcer la mutualisation de la formation et donc la coordination des politiques de formation. Pour l'une et l'autre modalité, la DGAFP a désigné un porteur ministériel chargé de coordonner, en lien avec elle, l'élaboration du dispositif au bénéfice de l'ensemble des ministères et pour en assurer le suivi de l'exécution.

Ces démarches concourent à la structuration de l'offre de formation relative aux domaines de compétences transverses, favorisée par le dispositif interministériel de labellisation des formations, et à son développement selon les orientations définies au niveau national. Enfin, elles accélèrent la mise en œuvre opérationnelle des actions prioritaires du schéma directeur et à assurer une meilleure adéquation des offres de formation avec ses orientations.

2 Modules : valeurs de la République et principes du service public ; construire l'action publique face à l'urgence écologique ; gérer la transition numérique dans les politiques publiques ; rapports à la science ; inégalités et pauvreté.

3 Données recueillies suite à l'enquête de la DGAFP à laquelle cinq ministères sur onze ont répondu.

### ***La mutualisation de l'achat de formation conformément à la stratégie des achats de l'État révisée en 2020***

Chaque marché interministériel a vocation à être porté par un ministère. Le ministère porteur prend à sa charge pour le compte des ministères adhérents, la coordination de l'ensemble des étapes ayant trait à l'élaboration et à l'exécution du marché, en lien avec la DGAFP et la DAE qui accompagnent le ministère porteur tout au long de ce processus. Les bénéficiaires de cette démarche sont d'une part, une rationalisation du travail d'ingénierie pédagogique et de gestion de l'achat public, d'autre part, une plus grande homogénéité dans la conduite des politiques de formation, et enfin, une optimisation des coûts d'achat de formation.

À ce stade, les marchés interministériels de formation notifiés sont les suivants : formation des CMC et des référents RH en charge de l'accompagnement personnalisé (notification 2018) ; formation à la diversité, l'égalité, la lutte contre les violences sexuelles et sexistes, la laïcité et la neutralité des agents du service public (notification 2019) ; accompagnement managérial de la transformation publique (notification 2020) ; formations dans le domaine des systèmes d'information et de communication – SIC (notification 2020) ; formations dans le domaine de la bureautique (notification 2021) ; professionnalisation des acteurs du recrutement (2022).

### ***L'élaboration de conventions interministérielles de mutualisation***

Cette modalité est privilégiée notamment lorsque l'offre est abondante et que le lancement d'un marché interministériel risquerait de fragiliser les dispositifs existants et les équilibres qui en résultent. L'approche proposée consiste dès lors à établir une convention interministérielle de mutualisation.

Cette convention permet, d'une part, d'assurer la diffusion de référentiels de formation et de compétences communs à l'ensemble des ministères, d'autre part, d'arrêter des modalités permettant de déployer les formations en répondant au mieux aux besoins, notamment, des agents exerçant dans les territoires.

Une première convention interministérielle de mutualisation est élaborée depuis l'année 2021, en vue d'aboutir au cours de l'année 2022. Elle s'attache à la formation des managers et des primo-encadrants, et est portée par le ministère des Armées qui s'appuie sur son opérateur, le Centre de formation au management de la Défense (CFMD).

## **Ouverture et accès des agents de l'État à la plateforme interministérielle de formation Mentor**

Le programme Mentor, en phase de déploiement progressif au sein de la fonction publique d'État, a permis de constituer une offre de plus de 90 formations mutualisées en accès libre sur la plateforme interministérielle<sup>4</sup>, couvrant les domaines de compétences transverses. En février 2022, un nouvel appel à projets a été lancé par la DGAFP, visant la conception de formations sur la transition écologique, l'innovation managériale, les risques psychosociaux, le secourisme en santé mentale, le contrôle interne et la mobilité professionnelle.

Pour aller au-delà de la simple mise à disposition de ressources sur une plateforme de formation, un volet accompagnement a été mis en œuvre dès l'ouverture. Ce plan, toujours en cours de déploiement, concerne les acteurs de la formation pour contribuer à leur professionnalisation. Il concerne tant les aspects de la conception pédagogique, les aspects budgétaires et gestion de projet que la mise en ligne technique de contenus de formation, et permet d'animer aujourd'hui sur une communauté de près de 500 membres.

### ***Un déploiement progressif du programme au sein de la fonction publique de l'État***

Initialement ouverte aux agents des ministères sociaux, des ministères de la Culture et de l'Agriculture, des Instituts régionaux d'administration, du réseau des écoles de service public (RESP) et aux plateformes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH), la plateforme interministérielle Mentor a été étendue, durant le 1<sup>er</sup> semestre 2022 aux ministères des Armées, de la Justice, au Conseil d'État et aux services du Premier Ministre.

<sup>4</sup> L'ensemble de l'offre de formation proposée est accessible sur le site <https://mentor.gouv.fr/local/catalog/index.php>

Les travaux de partenariats se poursuivent au 2<sup>nd</sup> semestre 2022 avec l'objectif d'une ouverture à l'ensemble des ministères et administrations concernées.

Enfin, les directions interministérielles telles que la Direction des achats de l'État (DAE), la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la Direction interministérielle du numérique (DINUM), la Direction du budget (DB) et la DIE (Direction de l'immobilier de l'État) ainsi que l'Institut national du service public (INSP) en 2021 au titre du pilotage et de la mise en œuvre du tronc commun de formation des cadres supérieurs du service publics, bénéficient désormais d'un espace dédié qui leur permet de piloter l'offre de formation dans leurs domaines de compétences.

### *Une plateforme « à l'état de l'art » s'enrichissant de nouvelles fonctionnalités*

Dès l'ouverture de la plateforme en mai 2021, une offre de service complète a été proposée recouvrant une vingtaine d'activités pédagogiques dont deux outils de classe virtuelle ou visioconférence, un outil d'écriture collaborative, un serveur de diffusion de vidéos ou encore des outils d'édition de contenu à destination des concepteurs pédagogiques. La plateforme s'est ensuite dotée de nouvelles fonctionnalités dont la possibilité, pour un ministère ou une administration, de structurer un espace dédié en plusieurs sous-espaces pour mettre en œuvre des formations avec le niveau d'autonomie adéquat.

L'enrichissement de l'offre de service s'est également poursuivie avec la mise en œuvre de plusieurs chantiers structurants comme par exemple celui de l'interopérabilité avec les applicatifs RH (dont RenoiRH), notamment, la sécurisation de l'infrastructure sur le « cloud » interne Nubo<sup>5</sup>, ou celui consistant à développer des outils de statistiques et de reporting qui offriront aux organisations un appui au pilotage de la formation. Ces chantiers viennent en réponse aux besoins exprimés des ministères ou des administrations partenaires dans le cadre de la gouvernance du programme pour soutenir la dynamique de co-construction.

## Faire avancer la transformation numérique dans la gestion des ressources humaines

### Accompagner la généralisation du vote électronique pour les élections professionnelles dans la fonction publique de l'État

Le renouvellement général des instances représentatives de la fonction publique aura lieu le 8 décembre 2022. Dans la fonction publique de l'État, les opérations électorales se dérouleront, par principe, par la voie du vote électronique conformément aux dispositions du décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration (CSA) dans les administrations et les établissements publics de l'État et du décret n° 82-451 du 28 mai 1982 modifié relatif aux commissions administratives paritaires (CAP).

Si le vote électronique a été expérimenté lors des élections professionnelles 2018 par plusieurs ministères, la généralisation de son déploiement pour toutes les administrations de la fonction publique de l'État constitue une nouveauté.

Dans ce contexte, le ministère de la transformation et de la fonction publiques accompagne les administrations organisatrices de scrutin dans le cadre de la préparation des élections professionnelles en s'assurant que le recours au vote électronique par internet puisse à la fois favoriser la participation électorale et respecter les principes fondamentaux qui commandent les opérations électorales.

<sup>5</sup> <https://www.numerique.gouv.fr/services/cloud/cloud-interne/>

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

Le déploiement du vote électronique a été initié en 2021 avec la sélection par les administrations organisatrices de scrutin de leur prestataire de vote électronique par internet et de leur expert indépendant chargé de vérifier que la solution de vote en ligne retenue respecte les garanties prévues par le décret n° 2011-595 du 26 mai 2011 relatif au vote électronique. Un an avant les échéances électorales, les ministères ont sélectionné les entreprises Néovote et Voxaly-Docaposte qui assureront le développement et la maintenance des solutions de vote utilisées dans l'ensemble des scrutins de la fonction publique de l'État.

Au niveau ministériel, les organisations syndicales sont associées à la préparation des opérations électorales. Les arrêtés ministériels fixant les modalités d'organisation des opérations électorales de vote en ligne sont ainsi soumis à l'avis des comités techniques conformément à l'article 5 du décret du 26 mai 2011. Par ailleurs, les organisations syndicales sont associées au déroulement des élections blanches qui visent à apprécier la robustesse des solutions de vote retenues. Au niveau interministériel, un groupe de travail technique regroupant employeurs publics et organisations syndicales représentatives de la fonction publique se réunit chaque trimestre pour assurer un suivi de la généralisation du vote électronique.

Dans le cadre de cette généralisation, plusieurs évolutions réglementaires ont été engagées afin de simplifier les modalités d'accès des agents publics aux plateformes de vote en ligne en facilitant les méthodes d'identification et d'authentification des électeurs. Les administrations organisatrices de scrutin pourront ainsi recourir à l'utilisation du téléservice FranceConnect lors de la connexion à la plateforme de vote en ligne ou à l'espace numérique sécurisé des agents publics de l'État (ENSAP) comme outil de transmission des informations de connexion.

Le recours au vote électronique, qui a récemment fait la preuve de son attractivité et de sa maturité dans un contexte d'élections politiques (primaires précédant la dernière élection présidentielle), doit ainsi permettre d'améliorer le taux de participation et d'accélérer la remontée des résultats.

## La feuille de route SIRH

La feuille de route SIRH 2018-2022 constitue un succès pour la communauté interministérielle : si la totalité des objectifs n'est pas atteinte, elle a accéléré la modernisation des systèmes d'information RH de la fonction publique d'État.

Les travaux menés sur la période ont permis de diffuser largement dans les ministères utilisateurs les solutions interministérielles comme ESTEVE (entretiens professionnels), ENSAP (fiches de paie, solde et retraites), MENTOR (plateforme de E-formation) et Place de l'Emploi Public (plateforme de publication des offres de postes ouverte aux autres versants et aux acteurs externes tel que Pôle Emploi) et d'obtenir des avancées sur la dématérialisation des processus et documents RH avec le développement de GaudDI et la mise en place d'une fiche interministérielle de situation individuelle (FISI).

Ces résultats démontrent qu'il est possible de faire aboutir, dans une dynamique collective, des solutions interministérielles hors du socle RH, dès lors que ces solutions se basent sur un commun réglementaire et/ou métier à toute administration.

La DGAFP élabore désormais la feuille de route des SIRH pour la période suivante, 2023-2027, afin de continuer à soutenir la dynamique de transformation des fonctions RH face aux enjeux stratégiques sur les années à venir **de simplification de la gestion des agents sur l'ensemble des activités et de renforcement de l'attractivité de l'emploi public.**

Ainsi, la DGAFP réenclenche la dynamique de la communauté des SIRH pour faciliter la mutualisation et/ou l'interopérabilité des outils. Le temps fort de la démarche s'articule autour de l'organisation et de l'animation des bilatérales auprès des ministères pour établir collectivement le bilan de la première période et recueillir leurs visions et leurs attentes au regard des objectifs réactualisés.

La nouvelle **feuille de route SIRH** dédiée aux systèmes d'information s'articulera étroitement avec le **plan de simplification RH** fixant pour sa part les objectifs de simplification des règles et des processus, nécessaires pour limiter la complexité de l'écosystème SIRH.

### La déclaration sociale nominative

La déclaration sociale nominative (DSN) est instituée par l'article 35 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives. Outre l'obligation technique liée à la disparition des anciennes procédures, la mise en place de la DSN renforce l'entrée des administrations dans l'ère de l'efficacité numérique et du « dites-le nous une fois ». En remplaçant la quasi-totalité des formalités déclaratives (la DUCS, la DADSU, le PASRAU et, à plus long terme la DOETH), la DSN permet depuis 2020 aux acteurs des ressources humaines de la fonction publique de transmettre les données sociales de leurs agents en une seule fois et sous un format unique. Les objectifs poursuivis sont : un gain de temps, une meilleure sécurité des données et une gestion au plus juste des droits sociaux des agents, permise par la synchronisation de la DSN avec la paie mensuelle.

La dernière vague d'entrée en DSN de janvier 2022, de grande ampleur puisqu'elle concernait 45 000 employeurs publics déclarant trois millions d'agents, a été un succès. Cette réussite est le résultat de la forte mobilisation et de l'investissement des équipes RH et informatiques, soutenues par leur éditeur de paie ou leur centre de gestion. Aujourd'hui 95 % des employeurs publics ont respecté l'obligation légale de déposer leur déclaration sociale nominative pour le mois de paie de janvier 2022. Au sein de la Fonction publique d'État, la paie interministérielle assurée par la DGFIP alimente désormais les déclarations sociales nominatives de plus de 2 millions d'agents via le concentrateur-traducteur DSN (CT-DSN), mis en place par le CISIRH. Le décret n° 2022-905 publié au JORF le 17 juin 2022 précise le rôle de chaque institution intervenant dans le processus de déclaration des données sociales ainsi que les droits et devoirs des agents et institutions au regard du RGPD.

Les derniers retardataires sont en général de toutes petites structures, de catégories juridiques diverses mais responsables d'une à plusieurs payes de droit public. Ces structures sont suivies par les opérateurs sociaux régionaux afin de les orienter vers leur centre de gestion (pour les collectivités) ou vers un éditeur adapté. Leur entrée en DSN est impérative pour janvier 2023 compte tenu de la fermeture des vecteurs déclaratifs existants.

## Exercer en télétravail dans un cadre favorable à l'efficacité individuelle et collective – L'accord unanime du 13 juillet 2021 relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique

Le 13 juillet 2021, a été signé le premier accord relatif à la mise en œuvre du télétravail pour les trois versants de la fonction publique. Cet accord ambitieux, fruit d'un dialogue social soutenu, constitue le socle commun minimal en matière de télétravail pour toutes les administrations publiques.

Cet accord, qui s'inscrit dans la continuité du décret en Conseil d'État du 11 février 2016<sup>6</sup>, introduit de nouveaux droits pour les agents en matière d'accès au télétravail :

- les femmes enceintes peuvent demander à dépasser le plafond réglementaire de trois de jours de télétravail hebdomadaire sans avis du médecin du travail ;
- les proches-aidants peuvent solliciter la même dérogation dans la limite de trois mois renouvelables ;
- il crée, pour les agents de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière, une prime forfaitaire de 2,5 € par jour de télétravail plafonnée à 220 € annuels par agent ;

<sup>6</sup> Décret n° 2016-151 relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

## Une fonction publique en transformation au service de l'efficacité collective

- il comprend des dispositions en matière de formation et d'accompagnement du collectif de travail, de prévention des risques professionnels liés au télétravail ;
- il crée un droit à la déconnexion, qui s'exerce au-delà du cadre du télétravail, et permet une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

En outre, cet accord qui s'attache à préserver le collectif de travail et prévenir l'isolement des agents encourage le développement des tiers-lieux afin de limiter les déplacements domicile-travail.

Cet accord impose d'ouvrir des négociations dans les trois versants de la fonction publique afin d'y fixer le cadre dans lequel s'exercent les fonctions en télétravail. Depuis sa signature, de nombreuses négociations ont été engagées dans les trois versants de la fonction publique, qui ont fait l'objet d'un premier point d'étape lors d'une réunion du comité de suivi de l'accord présidée au printemps 2022 par la ministre.

## Encourager l'innovation RH comme levier d'efficacité des services publics

### Fonds d'innovation RH et bibliothèque des initiatives RH

Le fonds d'innovation des ressources humaines, créé par la circulaire de la ministre de la Fonction publique en date du 22 décembre 2016 et financé sur le programme 148, vise à soutenir des initiatives innovantes en matière de ressources humaines développées en administration centrale, dans les territoires ou portées par des opérateurs publics.

Doté d'un million d'euros chaque année, ce fond d'innovation a permis depuis 2017 le financement de 250 projets, portant notamment sur l'accompagnement des agents dans leur mobilité interministérielle, l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales, la conduite du changement ou encore l'intégration et la fidélisation des nouveaux arrivants.

Ce dispositif offre aux candidats la possibilité d'expérimenter des solutions nouvelles afin de transformer l'action publique et de construire un environnement de travail plus efficace, plus juste et plus adapté aux besoins des agents publics.

Au-delà du soutien financier, la DGAFP attache une grande importance à l'accompagnement des porteurs de projets en apportant son expertise sur les problématiques liées aux ressources humaines.

Dans le cadre de l'appel à projet 2022, une centaine de candidatures ont été présentées. Le comité de sélection, dont la présidence est assurée par la DGAFP et qui associe des représentants de la direction chargée de piloter le comité de sélection du fonds de modernisation de l'administration territoriale de l'État (DMAT), des représentants de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), direction qui accompagne les administrations dans la conduite de la transformation publique de l'État et des représentants des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) en a retenu quarante-sept : dix en administration centrale, vingt-quatre portés par des services déconcentrés, onze par des établissements publics et deux par des collectivités locales.

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, le FIRH a financé le projet intitulé « Recrut'up » qui a conduit à la création d'un site internet, pensé par et pour les recruteurs publics, afin de professionnaliser leurs pratiques. Une démarche interministérielle et inter-fonction publique qui est diffusée sur le site 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 (BIRH) est consultable depuis le portail internet de la fonction publique et recense les projets innovants menés en matière de ressources humaines au sein de la sphère publique.

Avec plus de 200 initiatives RH proposées, 1 800 comptes personnalisés créés et près de 5 000 visiteurs uniques par mois, la bibliothèque propose de mettre à la disposition des professionnels RH des documents de travail réutilisables : cahiers des charges, questionnaires, supports de méthodologie et outils RH.

Cette bibliothèque numérique a 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.

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

Le fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) a été créé en 2018. Doté d'une enveloppe de 1 million d'euros, il a pour objet d'accompagner les employeurs de la fonction publique de l'État en cofinçant des projets visant à l'amélioration des conditions de travail.

Au terme de la campagne d'appels à projets pour l'année 2021, 117 projets provenant de 104 administrations ont fait l'objet d'une demande de financement, dont 27 % ont été retenus par le comité de sélection. Les choix du comité de sélection se sont portés en premier lieu sur l'accompagnement de collectifs de travail et/ou d'organisation (35 %) ainsi que sur les démarches liées à la qualité de vie et aux conditions de travail (QVCT) (25 %), certains projets s'inscrivant dans un contexte particulier de restructuration. Se distinguent également parmi les projets sélectionnés, des projets relatifs à la démarche globale de prévention des risques professionnels (10 %), à la prévention des risques psychosociaux (RPS) (9 %) et à la prévention des risques spécifiques (9 %).

Une enquête sera lancée en 2022 afin de réaliser le bilan des projets financés.



## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

Améliorer l'image de la fonction publique en créant une marque employeur url « choisir le service public.gouv.fr » et l'état des lieux des métiers et territoires confrontés à un déficit d'attractivité

Encourager et faciliter la mobilité des agents publics

Renforcer l'ouverture de l'administration et la diversité des profils

Mise en œuvre des mesures de la conférence salariale 2021

Offrir aux agents de l'État une complémentaire santé de qualité – L'accord unanime du 26 janvier 2022

Favoriser l'accueil des nouveaux agents : la réforme de l'aide à l'installation des personnels de l'État

Renforcer le positionnement stratégique de la DGAFP



### Améliorer l'image de la fonction publique en créant une marque employeur url « choisir le service public.gouv.fr » et l'état des lieux des métiers et territoires confrontés à un déficit d'attractivité

En France, l'attractivité de l'emploi public diminue depuis plusieurs années en raison de plusieurs facteurs, parmi lesquels : une moindre appétence des nouvelles générations pour les carrières ; une difficulté d'accès en raison du caractère très sélectif de certains concours et un insuffisant accès à l'information sur les voies d'études à privilégier pour entrer dans la fonction publique ; les écarts de niveau de rémunération par rapport au secteur privé pour certaines catégories de fonctionnaires ; l'absence de discours unifié de l'État en tant qu'employeur, dans un contexte de réduction des postes en administration centrale pendant plusieurs années, générant une impression dans l'opinion publique que l'État ne recrute pas.

Néanmoins, le contexte particulier des différentes crises sanitaires, sociales et internationales a mis en lumière l'importance du service public pour garantir le maintien de la cohésion nationale. Ceci s'explique par un triple effet désormais classique : la réduction des opportunités d'emploi dans le secteur privé, la valorisation de l'emploi dans la fonction publique et de la stabilité qu'il offre et enfin la grande diversité des parcours et avantages offerts par la fonction publique.

Le renforcement de l'attractivité des emplois publics est un enjeu transversal dans le cadre de la transformation de la fonction publique, qui nécessite de relever trois défis.

Le premier défi consiste à attirer les jeunes candidats vers les emplois publics. En effet, l'État recrute environ 40 000 fonctionnaires par concours chaque année. Cependant, depuis le milieu des années 1990, le nombre de candidats participant à ces concours est en baisse, le nombre moyen de candidats pour un poste offert étant passé de 16 en 1997 à six aujourd'hui.

Le deuxième défi est de pouvoir recruter des candidats ayant des compétences spécifiques. En effet, les besoins en compétences des administrations publiques sont toujours aussi importants et évoluent au même rythme que la nature des fonctions exercées par les agents publics, dans un contexte de numérisation croissante et rapide. Un certain nombre d'emplois du secteur public se retrouvent ainsi en concurrence avec le secteur privé, ce qui crée une situation de « tension » en termes d'effectifs nécessaires aux missions de service public. C'est particulièrement le cas dans le domaine du numérique, où plus de la moitié des métiers sont en situation de « tension » et où il est difficile d'attirer des jeunes diplômés ou des cadres expérimentés du secteur privé. En outre, la fonction publique rencontre également des difficultés pour attirer des candidats vers des professions plus « traditionnelles », telles que les médecins et les infirmières ou les métiers de la gestion administrative et budgétaire.

Le troisième défi consiste à gérer les disparités territoriales.

En effet, l'attractivité de la fonction publique n'est pas uniforme sur tout le territoire. Dans certains départements, notamment méditerranéens et ultra-marins, la fonction publique est souvent un moyen de rester dans son département de naissance, en acceptant parfois un poste avec un niveau de qualification inférieur à son niveau de diplôme. Dans d'autres cas/situations, rejoindre la fonction publique est une opportunité de quitter un territoire, surtout lorsqu'il offre peu d'opportunités d'emploi en adéquation avec son profil. C'est pourquoi la fonction publique doit faire face à des défis spécifiques pour attirer et retenir les talents dans certains territoires souffrant d'un manque d'attractivité, c'est-à-dire les départements principalement situés dans le nord et l'est de la France.

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

Afin de relever ces défis, l'amélioration du recrutement dans la fonction publique est une priorité politique depuis la publication de la loi sur la transformation de la fonction publique du 6 août 2019, qui introduit des changements majeurs concernant le recrutement, par le développement du recours au recrutement par contrats, le renforcement de l'implication des acteurs locaux et la simplification du processus de recrutement.

Dans la continuité du plan d'actions interministériel pour la transformation de la fonction recrutement » a lancé en janvier 2020, plusieurs actions ont été menées pour renforcer la gestion stratégique des recrutements.

### Lancement de la marque employeur du service public

Le développement d'une « marque employeur » commune aux différentes administrations doit contribuer à identifier l'État comme un employeur, c'est-à-dire à identifier les bonnes et les mauvaises perceptions de l'État par ses citoyens, en vue de renforcer l'attractivité de la fonction publique en attirant mieux les différents talents.

C'est dans ce but que, depuis le printemps 2020, un chantier interministériel et deux enquêtes d'opinion dédiées ont été lancés afin de définir les arguments d'attractivité à soutenir par cette marque employeur. Ce chantier est mené avec l'appui méthodologique de la mission d'Appui au Patrimoine Immatériel de l'État (APIE). Le travail mené pendant plus de deux ans a permis de définir une « stratégie de marque employeur de l'État ».

Cette stratégie vise trois cibles principales qui sont, par ordre de priorité : les futurs candidats à l'entrée dans la fonction publique ; le grand public, pour les campagnes de communication qui ne sont pas axées uniquement sur le recrutement ; les agents publics en fonction et qui ont un projet de mobilité.

Le premier objectif était d'identifier un dénominateur commun à l'ensemble des ministères afin d'établir une identité transversale de la fonction publique en tant qu'employeur. Cette identité transversale englobe : les missions de la fonction publique, ses valeurs et sa finalité, à savoir la qualité du service rendu aux usagers ; la formulation d'une « promesse employeur », pour mettre en avant les facteurs d'attractivité de la fonction publique en termes de qualité de vie au travail, d'action sociale, de nouvelles formes de travail, d'environnement de travail, de diversité, de développement professionnel, etc. ; la diversité des secteurs d'activité, des métiers et des parcours de carrière potentiels dans la fonction publique

À l'issue de ces travaux interministériels a été élaborée une « plateforme de marque », qui regroupe les éléments du discours commun de l'État en tant qu'employeur. Cette plateforme repose sur cinq valeurs communes que sont l'intégrité, l'égalité, l'engagement, le service de l'intérêt général et l'esprit d'équipe. Elle repose également sur trois piliers de communication : une action au bénéfice de tous les citoyens ; un collectif de travail ouvert et pluridisciplinaire ; des perspectives motivantes de développement professionnel, dans le respect des équilibres de vie.

Le deuxième objectif de ces travaux était de définir l'identité de la marque employeur, qui est composée d'un nom, d'un logo et d'un slogan. Cette identité a été dévoilée par la Ministre de la Transformation et de la Fonction Publiques le 7 février 2022 :



Il s'agit d'une marque « url » [www.choisirleservicepublic.gouv.fr](http://www.choisirleservicepublic.gouv.fr), qui fait converger toutes les cibles vers un site web unique regroupant l'ensemble des informations sur les voies d'accès à la fonction publique, qui permet de développer des contenus pédagogiques et des arguments d'attractivité transversaux relayés sur ce site, et qui porte la promesse employeur : « Choisir le service public, c'est faire vivre ce qui nous unit ».

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

Les prochaines étapes de ce chantier visent à s'assurer du déploiement de la marque employeur de la fonction publique dans les outils de communication ministériels, à lancer une campagne de communication mass-média interministérielle, et à « faire vivre » la marque en réunissant régulièrement un Comité de Pilotage Stratégique, composé de représentants de l'ensemble des employeurs publics, qui sera chargé de développer des contenus éditoriaux pour alimenter le site de la marque et de s'assurer de relayer ces contenus dans les supports de communication de chaque employeur. Ces nouveaux contenus éditoriaux seront notamment un moyen de faire découvrir à nos concitoyens la très grande diversité des 1 000 métiers de la fonction publique.

### Lancement du projet sur le renforcement de l'attractivité de la fonction publique dans les territoires et le plan attractivité

Afin de relever le défi des disparités territoriales et de leurs conséquences sur l'attractivité de la fonction publique, la Gouvernement a élaboré une stratégie dédiée au renforcement de l'attractivité de la fonction publique française dans les territoires.

Cette stratégie est incarnée par l'instruction du Premier ministre du 10 mars 2021 qui vise notamment à « renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires ». Conformément à cette instruction, la DGAFP s'est engagée, en lien avec les ministères, dans trois chantiers visant respectivement : la réalisation d'une cartographie des zones géographiques les moins attractives ; l'élaboration d'une stratégie pour favoriser le recrutement et la fidélisation des nouveaux agents, et pour encourager les agents en poste à effectuer des mobilités ; une expérimentation de mesures en faveur de l'attractivité dans certains territoires.

Dans le cadre de l'instruction du Premier ministre précitée, une mission a été confiée aux inspections générales de l'administration, qui ont rendu leurs conclusions en septembre 2021, confirmant la nécessité d'une approche territoriale de la notion d'attractivité.

Le chantier de l'attractivité de la fonction publique dans les territoires est ainsi une composante majeure de la stratégie territoriale de la DGAFP, publiée en mai 2022 afin de répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques de ressources humaines de l'État dans les territoires.

Cette stratégie permettra d'aborder la problématique de l'attractivité en trois cercles concentriques : les services placés sous l'autorité du Préfet, les autres services de l'État, et les autres employeurs publics.

Pour mener à bien cette stratégie, la DGAFP s'appuie notamment sur les comités locaux de l'emploi public, instances de dialogue sur les ressources humaines des trois fonctions publiques.

La DGAFP mobilise aussi l'expertise de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), sollicitée en tant que prestataire d'un projet financé par l'Instrument d'appui technique (IAT) de la Commission européenne. Dans quatre régions, dont les Hauts-de-France et l'Île-de-France, l'OCDE a mené une enquête et des entretiens avec des acteurs RH clés sur les enjeux et les facteurs d'attractivité de la fonction publique d'État. Les travaux de l'OCDE contribueront à approfondir la connaissance de l'attractivité territoriale et à l'adoption de recommandations stratégiques et opérationnelles pour renforcer l'attractivité des fonctions publiques d'État des trois départements sélectionnés pour l'expérience.

Enfin, des expérimentations sont conduites dans des départements jugés moins attractifs afin d'identifier les actions locales qui peuvent répondre au déficit d'attractivité.

### Encourager et faciliter la mobilité des agents publics

#### Mieux répondre aux besoins des employeurs et des agents en faisant évoluer un site de recrutement (place de l'emploi public) vers choisirleservicepublic.gouv.fr ouvert aux trois versants de la fonction publique

La Place de l'emploi public (PEP) est la plateforme de publication des offres d'emploi des trois versants de la fonction publique. Lancé le 26 février 2019, l'objectif du site est de favoriser la mobilité des agents entre les trois versants de la fonction publique et l'accès des nouveaux entrants dans la fonction publique en regroupant l'ensemble des offres d'emploi sur un seul site internet.

La PEP est le 1<sup>er</sup> site d'emploi commun aux trois versants de la fonction publique avec plus de sept millions de visiteurs. Ce sont près de 55 000 offres d'emploi qui sont proposées en permanence et près de 200 000 personnes sont inscrites pour rejoindre la fonction publique ou effectuer une démarche de mobilité.

Afin, de renforcer l'attractivité du site PEP, de faciliter l'expérience utilisateur et de se conformer aux critères de l'observatoire des 250 démarches phares de l'État<sup>7</sup>, le site PEP a évolué :

- Depuis janvier 2022, une nouvelle version du site a profondément remanié le fonctionnement et les contenus du site avec l'ajout de rubriques accueillant des contenus éditoriaux (actualités, conseils, présentation des métiers de la fonction publique), de pages employeurs. De plus, un premier travail de mise en qualité des offres en vue de renforcer l'attractivité a été effectué.
- Le site est également 100 % conforme au référentiel général pour l'accessibilité pour les administrations (RGAA) en matière d'accessibilité.
- Afin de renforcer la transparence de la publication des emplois de direction, un lien avec la publication de l'avis au Journal Officiel a été intégré fin 2021.
- Depuis décembre 2021, la connexion des usagers au site est facilitée grâce à l'ajout de l'authentifiant France Connect.

En outre, afin de faciliter le recrutement par les employeurs, des interfaces sont construites entre les SIRH des ministères et la PEP afin de permettre une publication automatique des offres et d'éviter la double saisie. De plus, il est désormais possible depuis la PEP, afin de s'adresser à un public plus large, de publier les offres sur des sites tels que Pôle Emploi, l'Apec linkedin ou encore diversifiezvosTalents.

De plus, la DGAFP a poursuivi le déploiement de l'offre de services en matière de multidiffusion permettant aux employeurs de diffuser leurs offres depuis la PEP sur des sites comme LinkedIn ou l'APEC. La PEP, tout en conservant et consolidant ses partenariats existants (Pôle Emploi, DiversifiezVosTalents) a noué un nouveau partenariat avec l'université numérique d'Île-de-France.

<sup>7</sup> L'observatoire regroupe les 250 démarches administratives les plus utilisées par les usagers et des indicateurs ont été établis, afin de suivre l'avancée de la dématérialisation, et l'expérience usager de façon très concrète. La PEP doit se conformer aux 8 indicateurs définis : démarche réalisable en ligne, usagers satisfaits, prise en compte handicaps, aide joignable, compatible mobile, dites-le-nous une fois, disponibilité et rapidité.

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

### Élaboration d'un répertoire métier commun aux trois versants de la fonction publique

La DGAFP a engagé en octobre 2020 des travaux de refonte du Répertoire Interministériel des Métiers de l'État avec la création du Répertoire des métiers de la fonction publique (RMFP) regroupant les métiers des trois fonctions publiques. Ces travaux visent à proposer, dans un souci de cohérence, un répertoire des métiers communs aux 3 versants, intégrant les spécificités des métiers de chaque versant, qui permet de faciliter les mobilités notamment dans les territoires grâce à l'utilisation d'un vocabulaire partagé et d'ouvrir des perspectives de parcours diversifiés basés sur les compétences.

Ce nouveau référentiel métier, issu des échanges avec l'ensemble des employeurs publics, se structure en 29 domaines fonctionnels, subdivisés en familles professionnelles permettant de regrouper 1102 métiers. Parmi ces métiers, 751 sont dits spécifiques car leurs activités relèvent d'un seul ministère ou versant de la fonction publique et 319 sont dits transverses car ce sont des emplois partagés par l'ensemble de la communauté.

Le chantier du RMFP converge avec les projets visant l'actualisation des métiers et des compétences portés par Pôle Emploi (ROME), pour le secteur privé, et ceux portés par la DIESE s'agissant de l'encadrement supérieur de l'État afin de garantir la cohérence et l'harmonisation de la description des métiers partagés avec le secteur privé (informatique, RH...) notamment et faciliter ainsi les passerelles public-privé et donner une meilleure visibilité à la diversité de métiers exercés dans le secteur public.

Le RMFP est disponible en Open Data sur le portail de la fonction publique et a été intégré à la Place de l'emploi public en juillet 2021.

### Stratégie interministérielle de développement de la fonction accompagnement

Favoriser la diversification et la dynamisation des carrières, notamment par les mobilités, est au cœur des ambitions de la transformation de la fonction publique pour davantage répondre aux aspirations des agents ainsi qu'aux besoins de l'État employeur. Soutenir cet engagement personnel est un enjeu essentiel d'attractivité des services publics.

Pour répondre à ces enjeux, la fonction publique de l'État s'est dotée d'une stratégie pour développer l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle de ses agents, pour la période 2022-2024. Construite à partir d'échanges avec les réseaux dédiés, cette stratégie est formalisée par un document présentant ses ambitions et comprenant des fiches actions pour faciliter son déploiement, ainsi que des recommandations prioritaires.

En effet, si des dispositifs assis sur le réseau des conseillers mobilité carrière ont été déployés pour accompagner les parcours professionnels et lever les freins à la mobilité, il s'agit aujourd'hui de structurer une fonction accompagnement et de répondre à de nouveaux défis. Cette stratégie a ainsi pour objectifs de positionner l'accompagnement des mobilités comme fonction stratégique au sein des fonctions RH, de généraliser l'accès de chaque agent public à un accompagnement personnalisé, de favoriser le développement de dispositifs collectifs et réalisés en situation réelle de travail, de permettre le déploiement d'offres d'accompagnement personnalisé pour soutenir les projets d'évolution professionnelle et de renforcer la professionnalisation et la mise en réseau des acteurs RH mobilisés en ce domaine.

Le décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle comprend des dispositifs essentiels à la mise en œuvre de cette stratégie. D'une part, il précise l'accompagnement personnalisé prévu à l'article L. 421-3 du code général de la fonction publique. En effet chaque employeur public et chaque centre de gestion doit désormais élaborer et communiquer une offre d'accompagnement personnalisé aux agents concernés comprenant l'ensemble des dispositifs, ressources et outils mobilisables pour l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets d'évolution professionnelle. Ils sont également tenus de les informer des modalités d'accès à cette offre. D'autre part, il crée la période d'immersion professionnelle permettant à chaque agent public des

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

trois fonctions publiques de confronter son projet professionnel à la réalité des métiers et des environnements de travail en vue de faire un choix éclairé de mobilité. Enfin, il généralise la possibilité pour les agents d'accéder à un bilan de parcours professionnel interne à l'administration, notamment en format collectif leur permettant de faire un point approfondi sur leurs expériences, leurs compétences et leurs motivations en vue de s'engager dans un projet d'évolution professionnelle dans les meilleures conditions possibles.

Une « fabrique de l'accompagnement » sera mise en place au dernier trimestre 2022 afin de favoriser les échanges entre les réseaux, de mutualiser les efforts et de co-construire avec l'ensemble des acteurs de l'accompagnement de la fonction publique, des dispositifs et des outils permettant d'améliorer en continu les offres d'accompagnement personnalisé proposées aux agents publics tout en favorisant l'atteinte d'objectifs RH.

Cette stratégie a vocation à être déclinée dans chaque ministère au travers de plans d'actions. Elle sera accompagnée et suivie par la DGAFP, notamment à partir des indicateurs de suivi associés à des recommandations prioritaires.

## Mieux connaître l'emploi public avec la mise en place des CLEP et valoriser la mobilité dans les territoires à travers la déconcentration de la fonction recrutement

La stratégie territoriale RH de l'État, porte l'ambition du renforcement de l'attractivité des territoires et des métiers de la fonction publique, afin d'assurer les besoins en recrutements régionaux des services publics et d'offrir des opportunités de recrutement au niveau local.

Dans ce cadre, des expérimentations dans les régions Île-de-France, Hauts-de-France et Normandie, ont été lancées en 2022 en vue du déploiement de comités locaux d'emploi public (CLEP) et cette expérimentation va être mise en place prochainement en région Grand-Est, puis Bretagne et Corse, en amont d'une éventuelle généralisation. Les CLEP sont des instances collégiales, qui ont pour mission de construire et de mettre en œuvre un plan d'actions favorisant l'attractivité régionale et locale.

Les CLEP regroupent ainsi des représentants des trois versants de la fonction publique, des Préfectures concernées, de la DGAFP, des PFRH, de Pôle Emploi, de l'APEC, de la Région, du réseau Cap emploi ainsi que des employeurs privés du niveau local considéré.

Ils travaillent en priorité sur :

- l'identification des filières ou des bassins d'emplois qui concentrent les besoins les plus urgents ;
- l'analyse du déficit d'attractivité (localisation, métiers, etc.) et de ses facteurs, qui peuvent par exemple être le coût du logement, le déficit de notoriété du territoire, l'absence de débouchés identifiés, etc. ;
- Les leviers de communication sur les parcours de mobilité, notamment entre versants, envisageable ;
- La mise en œuvre concrète de mesures ciblées visant au renforcement de l'attractivité territoriale.

Les CLEP bénéficient de la mobilisation des conseillers GPEEC des PFRH pour affiner la connaissance de l'emploi public régional ainsi que de l'appui de la DGAFP. En effet, la direction leur facilite l'accès aux données nécessaires à l'élaboration du diagnostic régional, afin qu'ils détiennent un bilan éclairé des dynamiques régionales en termes d'emploi et de filières métier, et les accompagne dans l'élaboration de solutions concrètes.

## Valoriser les filières métiers en tension

Depuis 2017, la DGAFP porte le développement d'une approche par « filières », qui regroupe un ensemble de métiers concourant à l'exercice de mêmes missions, à la fois au niveau ministériel et interministériel.

La DGAFP est notamment mobilisée sur les filières identifiées « en tension » et pour lesquelles il est nécessaire de renforcer l'attractivité et la fidélisation des agents publics.

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

Les travaux portent notamment sur les filières suivantes :

- la filière « Numérique et des Systèmes d'Information et de Communication » (NSIC), avec un copilotage des travaux avec la Direction interministérielle du numérique (DiNUM),
- la filière budgétaire en copilotage avec la Direction du Budget (DB),
- La filière achats en copilotage avec la Direction des achats de l'État (DAE),
- La filière RH.

Les premiers travaux engagés ont pour objectif de professionnaliser les équipes et d'offrir aux agents qui le souhaitent, des perspectives d'évolution professionnelle au sein de la filière, grâce notamment à une fluidification des mobilités interministérielles.

Dans ce cadre, les travaux de cartographie des effectifs, des emplois et des compétences au sein des filières ont permis de mieux appréhender les ressources disponibles et les zones de fragilités, favorisant ainsi le développement d'une approche prospective et qualitative de l'évolution des effectifs par métier.

Fort de ces constats, il est ainsi possible de travailler à l'élaboration de plans d'actions opérationnels grâce à des actions en matière de recrutement, d'accompagnement des mobilités et des parcours professionnels et de formation pour s'assurer de l'adéquation entre les compétences détenues par les agents de la filière et les besoins des administrations, centrales comme déconcentrées et permettent d'élaborer des mesures innovantes.

L'approche « filières » permet de travailler sur l'attractivité des métiers sur les filières identifiées comme en tension et de prendre des mesures concrètes en agissant sur différents leviers : les processus de recrutement, la formation, la mobilité et l'accompagnement des parcours professionnels. En accompagnant les directions interministérielles dans cette démarche, la DGAFP structure une offre de service en la matière.

## Renforcer l'ouverture de l'administration et la diversité des profils

### Poursuivre le déploiement du Plan Talents du service public

Lancé en 2021 par le Président de la République, le **plan Talents du service public** vise à permettre à chaque jeune d'avoir toutes ses chances d'intégrer la fonction publique. Ce dispositif ambitieux s'articule autour de deux objectifs, lutter contre l'autocensure et favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'encadrement supérieur de la fonction publique. Il comprend quatre dispositifs principaux, qui forment pour trois d'entre eux un continuum.

Les « **Cordées du service public** », instituées pour **favoriser et de promouvoir l'égalité des chances pour l'accès à la fonction publique**, sont construites autour d'un partenariat entre une école de service public (ESP), une tête de cordée, et des collèges/lycées partenaires dits « encordés ». Les élèves des ESP sont mobilisés pour porter des actions avec et pour les collégiens/lycéens ; cela permet de lever l'autocensure, de susciter de l'intérêt pour la fonction publique et de donner de nouveaux horizons à ces jeunes. **Depuis la rentrée scolaire 2021, 81 Cordées ont été mises en place et accueillent 2 240 élèves.**

Élément central du Plan Talents du service public, les « **Prépas Talents** » accueillent des étudiants les plus méritants de l'enseignement supérieur pour les préparer aux concours de catégorie A et B de la fonction publique.

Les Prépas Talents, intégrées soit à des écoles de service public, soit à des universités ou encore à des instituts d'études politiques, ou à des Centre de préparation à l'administration générale (CPAG) et Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), sélectionnent des étudiants **sous conditions de ressources, de mérite et de**

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

**motivation.** Chaque étudiant de prépa Talents bénéficie d'enseignements professionnalisants, d'un **tutorat** notamment via la plateforme « **tutorat dans la Fonction publique** » mise en place en 2021, ainsi que d'une **bourse Talents de 4 000 euros** (cf. *infra*). **À la rentrée scolaire 2022, 100 Prépas Talents seront ouvertes sur l'ensemble du territoire, pouvant accueillir près de 2 000 élèves.**

Les « **bourses Talents** » ont remplacé, en le renforçant, l'ancien dispositif des allocations diversité. Elles recouvrent deux dispositifs parallèles : les **bourses « Prépas Talents », d'un montant de 4 000 €**, sont destinées aux seuls préparateurs présents dans les Prépas Talents et les **bourses « Talents », d'un montant de 2 000 €**, qui sont accordées aux personnes préparant un concours en dehors d'une Prépa Talents. Les bourses « Talents » et « Prépa Talents » sont destinées aux personnes préparant un ou plusieurs concours donnant accès à un emploi permanent de la fonction publique de catégorie A ou B, ainsi qu'à un emploi en qualité de magistrat de l'ordre judiciaire.

Les **concours Talents** représentent une nouvelle voie d'accès à **six concours** de la fonction publique (INSP, administrateur territorial, directeur d'hôpital, directeur des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, commissaire de police, directeur des services pénitentiaires) ouverte à titre expérimental, jusqu'au 31 décembre 2024, au profit des candidats ayant suivi un cycle de formation « Prépa Talents » pour faire face à la **faible représentation des élèves issus des catégories socioprofessionnelles les moins favorisées au sein des écoles de la haute fonction publique**. Les lauréats de cette nouvelle voie de recrutement suivent leur scolarité dans les mêmes conditions que les élèves issus du concours externe. **Les premières sessions ont permis pour les six concours d'avoir 26 lauréats issus des prépas Talents.**

## Développer l'insertion professionnelle des jeunes dans la fonction publique via l'apprentissage et des stages

### Le recrutement d'apprentis dans la fonction publique

Dans la circulaire du 6 juillet 2022 lançant la campagne 2022-2023 de recrutement d'apprentis au sein de la fonction publique de l'État (FPE), qui s'inscrit dans la continuité de celle du 21 mai 2021, le ministre de la transformation et de la fonction publique a fixé un objectif de recrutement de 17 000 nouveaux apprentis pour la période 2022-2023 dans la FPE, dont au moins 6 % en situation de handicap.

Afin de renforcer l'insertion des jeunes en situation de handicap, la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 prévoit la mise en place à titre expérimental, jusqu'au 5 août 2025, d'un dispositif de titularisation sans concours pour les apprentis en situation de handicap au terme de leur apprentissage. À cette fin, l'administration propose une ou plusieurs offres d'emploi correspondant aux fonctions exercées durant la période d'apprentissage et susceptible d'être occupé à titre de première affectation. Si l'apprenti postule, une commission apprécie alors son aptitude à être titularisé.

Afin de renforcer la visibilité des offres d'apprentissage dans la fonction publique, celles de l'État notamment, doivent être publiées sur le site PASS (place de l'apprentissage et des stages), qui les relaie sur le site [1jeune1solution.gouv.fr](http://1jeune1solution.gouv.fr). D'autres mesures ont été prises pour lever les freins au recrutement d'apprentis. Ainsi, depuis la loi de finances 2022, les apprentis n'entrent plus dans le décompte des plafonds d'emplois des employeurs de la fonction publique de l'État.

Afin de simplifier les démarches et de moderniser les procédures de passation des contrats d'apprentissage, une plateforme est à la disposition de l'ensemble des employeurs publics depuis le 15 février 2022 afin de leur permettre de saisir des contrats en ligne et de dématérialiser les échanges avec l'ensemble des parties prenantes au contrat.

Enfin, pour contenir la dynamique des frais de formation, des aides ont été mises en place pour le financement des contrats conclus dans les fonctions publiques hospitalière et territoriale. Dans la FPT, depuis février 2022, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) prend en charge la totalité des coûts de la formation des apprentis (contre 50 % pour les contrats signés en 2021). La FPH bénéficie également de dispositifs d'aide au financement d'un apprenti à travers l'enveloppe « plan de formation » des établissements et d'une aide

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

financière forfaitaire de l'État de 3 000 € pour chaque contrat d'apprentissage. Pour ce qui concerne la FPE, une grille de référence<sup>8</sup> des coûts de formation, élaborée par la DGAFP en lien avec France compétences, établit, pour chaque formation, une fourchette de prix de référence calculés sur une base annuelle. Elle vise réduire les coûts de formation des employeurs publics et constitue une base pour les négociations avec les CFA.

### ***Le développement du recrutement de stagiaires dans la fonction publique de l'État***

La Ministre de la transformation et de la fonction publiques a fixé, dans la circulaire relative à la mobilisation des départements ministériels en faveur de l'accueil de stagiaires au sein de la fonction publique de l'État du 21 mai 2021, un objectif de 43 000 stagiaires en 2021 puis de 49 000 stagiaires en 2022 pour la fonction publique de l'État.

La circulaire souligne l'importance de renforcer la visibilité des offres de stages et prévoit que l'ensemble des offres soit disponible sur le portail de l'apprentissage et des stages (PASS).

L'objectif de la circulaire est que les employeurs publics structurent une véritable politique d'accueil des stagiaires, afin de leur permettre de découvrir la diversité des métiers du service public, et de se doter de futurs talents. À cette fin, elle prévoit notamment une incitation à la gratification dès le premier jour de stage, ainsi que la possibilité de moduler le montant de gratification selon le niveau de diplôme des stagiaires.

## Mise en œuvre des mesures de la conférence salariale 2021

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

Plusieurs mesures ont été mises en œuvre au cours de l'année 2021 en faveur du pouvoir d'achat des agents publics.

En premier lieu, l'indice minimum de traitement (IMT) a été relevé à deux reprises au cours de l'année 2021, en conséquence de l'augmentation du SMIC. L'IMT, qui concerne essentiellement les agents publics ayant le statut de stagiaire, élève ou contractuel, n'avait pas fait l'objet de revalorisation depuis 2013. Son relèvement, qui constitue une mesure de portée générale et pérenne, permet de prendre en compte la situation de l'ensemble des agents publics, quel que soit leur statut, qui perçoivent les plus faibles rémunérations, en préservant leur pouvoir d'achat. Elle garantit que les traitements des personnels civils et militaires de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics d'hospitalisation ne seront pas inférieurs au SMIC.

Cette revalorisation de l'IMT s'est inscrite dans un ensemble plus vaste de mesures en faveur des agents de catégorie C, dont les grilles rémunération, les déroulés de carrière et les perspectives de promotion professionnelle ont été améliorés, pour une entrée en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Ainsi, les carrières des agents de catégorie C « type », dans les trois versants de la fonction publique, ont fait l'objet de plusieurs mesures de revalorisation : diminution d'un an de la durée des échelons de bas de grade, ramenant la durée totale du premier grade à 19 ans et celle du deuxième à 20 ans, revalorisation de l'échelonnement indiciaire afin de dynamiser l'évolution de carrière, et enfin, à titre exceptionnel pour 2022, attribution exceptionnelle d'une bonification d'ancienneté d'un an.

<sup>8</sup> <https://www.pass.fonction-publique.gouv.fr/ressource/grilles-de-referance-des-couts-de-formation-de-lapprentissage-dans-la-fonction-publique>

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

En deuxième lieu, dans un contexte de gel durable du point d'indice de la fonction publique, afin d'éviter à des milliers d'agents publics le décrochage de leur traitement indiciaire par rapport à l'inflation, le dispositif de la garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) a été reconduit. Il a permis à environ 61 000 agents des trois versants de la fonction publique de percevoir une indemnité moyenne estimée à environ 400 euros.

### Mesure de convergence indemnitaire pour les catégories A et B de la filière administrative

Afin de favoriser le rééquilibrage indemnitaire et lever les freins à la mobilité sur une filière généraliste et féminisée, une enveloppe significative de 121,40 M€ a été dédiée à la mise en œuvre d'une première marche de convergence indemnitaire au profit des attachés d'administration de l'État et des secrétaires administratifs de la fonction publique de l'État.

Cette mesure a permis de cibler à la fois les ministères à forte implantation territoriale et également les ministères en retrait indemnitaire. Elle a permis une revalorisation moyenne d'environ 200 euros par mois pour 23 000 attachés d'administration de l'État et d'environ 120 euros par mois pour 40 000 secrétaires administratifs.

### Maintien de la rémunération des élèves des IRA

En application des dispositions du décret n° 99-854 du 4 octobre 1999, les élèves des instituts régionaux d'administration bénéficient d'un régime indemnitaire composé d'une indemnité de formation pendant toute la durée des études, et d'une indemnité de stage pendant la durée des stages et sessions de formation. Les élèves issus du concours interne et du troisième concours peuvent percevoir une indemnité forfaitaire mensuelle.

Afin de remédier aux difficultés d'attractivité des concours de recrutement au sein des IRA et favoriser la diversification des profils des élèves, le décret n° 2021-1805 du 23 décembre 2021 a porté création d'une indemnité permettant le maintien de la rémunération que les lauréats percevaient dans leur administration d'origine. Cette indemnité constitue un instrument de promotion sociale rendant matériellement plus accessible le concours et la scolarité et donc le droit à la formation des agents publics dont la réussite aux concours reconnaît le mérite et l'investissement.

Sur le modèle du dispositif régissant le maintien de rémunération des élèves de l'ENA, de l'INET, et de l'EHESP, cette mesure a pour objet de revaloriser la rémunération des élèves des IRA issus des concours interne, externe et du troisième concours, au moyen du maintien de la rémunération qu'ils percevaient dans leur administration ou leur emploi d'origine. Ce maintien de rémunération concerne :

- pour les fonctionnaires nommés en qualité d'élèves, le maintien du montant des primes et indemnités perçues par les agents avant leur nomination, la réglementation en vigueur prévoyant déjà le maintien de leur indice durant la scolarité ;
- pour les contractuels de droit public nommés en qualité d'élèves, le maintien de l'ensemble de la rémunération perçue par ces agents avant leur nomination en qualité d'élèves.

Ce nouveau dispositif indemnitaire est entré en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022.

### Indemnité télétravail

Après plusieurs mois de préparation et de négociations, le premier accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique a été signé le 13 juillet 2021 à l'unanimité, par la ministre de la transformation et de la fonction publiques, les neuf organisations syndicales des trois versants de la fonction publique, et les employeurs territoriaux et hospitaliers.

Parmi les avancées majeures à souligner, figure l'indemnisation forfaitaire des frais engendrés par le télétravail, avec la création, par le décret n° 2021-1123 du 26 août 2021, d'une allocation dénommée « forfait télétravail »,

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

au bénéfice des agents publics de la fonction publique hospitalière, de la fonction publique de l'État et, dans le respect du principe de libre administration des collectivités territoriales, de la fonction publique territoriale.

Le « forfait télétravail » est attribué aux agents concernés, sous réserve d'exercer leurs missions dans les conditions fixées par le décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique. Son montant journalier est fixé à 2,5 euros par journée de télétravail effectuée dans la limite de 220 euros par an. Il est versé sur la base du nombre de jours de télétravail autorisé dans le cadre de la convention passée entre l'agent et l'autorité compétente. Il peut être, le cas échéant, régularisé au regard des jours de télétravail réellement effectués au cours de l'année civile.

Le « forfait télétravail » est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2021. Les premiers versements, pour les journées de télétravail effectuées entre le 1<sup>er</sup> septembre et le 31 décembre 2021, sont intervenus au premier trimestre 2022.

### Allocation forfaitaire pour les maîtres d'apprentis

Dans le cadre du plan en faveur du développement de l'apprentissage, le Premier Ministre a souligné, dans une circulaire du 21 mai 2021, la nécessité pour l'État de se montrer exemplaire en mobilisant l'ensemble de ses services et de ses établissements publics pour développer significativement l'accueil d'apprentis et favoriser leur insertion professionnelle. Afin de relancer la dynamique de recrutement dans la fonction publique de l'État, un objectif de près de 15 000 nouveaux apprentis a ainsi été fixé pour le cycle 2021-2022.

Dans ce contexte, la ministre de la transformation et de la fonction publiques a annoncé, lors de la conférence sur les perspectives salariales du 6 juillet 2021, la création d'une allocation forfaitaire annuelle versée aux agents exerçant la fonction de maître d'apprentissage, afin de valoriser l'engagement des agents dans ces fonctions d'accompagnement et de tutorat des apprentis.

Le décret n° 2021-1861 du 27 décembre 2021 a ainsi créé la « prime maître d'apprentissage ». Cette prime est attribuée aux fonctionnaires de l'État titulaires et stagiaires, aux personnels militaires, aux agents contractuels de droit public ou de droit privé de l'État, aux magistrats de l'ordre judiciaire ou aux ouvriers de l'État, quel que soit leur corps ou cadre d'emplois et leurs fonctions, dès l'instant où ceux-ci exercent les fonctions de maître d'apprentissage au sens du code du travail. Il s'agit d'une allocation forfaitaire annuelle de 500 euros, versée par tranche de 250 euros, pour chaque période de tutorat d'une durée de six mois. Exclusive de tout autre élément de rémunération visant à valoriser les fonctions de maître d'apprentissage, cette prime ne se substitue toutefois pas aux dispositifs indemnitaires de même nature qui seraient plus favorables.

Le dispositif de la prime maître d'apprentissage est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Pour les conventions en cours à cette date, le versement des tranches de la prime a été calculé à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021.

### De meilleures perspectives de carrière en augmentant les promotions de grade pour les corps de catégories B et C

Dans le cadre de la conférence sur les perspectives salariales du 6 juillet 2021, les taux de promotion des corps types relevant de la catégorie B et C (et les corps comparables), de la fonction publique de l'État ont été revalorisés et harmonisés pour le triennal 2022-2024.

Cette mesure vise à offrir aux agents des perspectives plus larges de promotion de grade et constitue par ailleurs un levier RH pour les managers publics qui souhaitent valoriser leurs agents les plus méritants. Elle contribue également à la convergence des taux entre départements ministériels pour des corps à statut comparable. Enfin, elle participe, via l'augmentation des promotions qui pourraient être prononcées dans les corps et filières particulièrement féminisés, à la politique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La mesure a concerné près de 80 corps de la fonction publique de l'État, et plus de 11 000 promotions supplémentaires ont pu être prononcées.

Cette mesure a également été étendue à la fonction publique hospitalière.

### Offrir aux agents de l'État une complémentaire santé de qualité – L'accord unanime du 26 janvier 2022

La réforme de la protection sociale complémentaire des agents de l'État, initiée par l'ordonnance n° 2021-175 du 17 février 2021 relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique, répond à un objectif social destiné à améliorer les conditions de vie des agents en leur permettant d'accéder à une couverture sociale complémentaire de qualité à un coût maîtrisé. Elle vise à mettre en œuvre des dispositifs de solidarité entre les bénéficiaires, notamment intergénérationnels et familiaux, ainsi qu'un degré significatif de mutualisation des risques.

L'accord interministériel relatif à la protection sociale complémentaire en matière de couverture des frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident dans la fonction publique de l'État a été signé sur son fondement, le 26 janvier 2022 entre l'État et l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans la fonction publique de l'État.

Au terme d'un fort travail de négociation, dans le cadre rénové de la négociation collective dans la fonction publique issu de l'ordonnance du 17 février 2021, la signature de cet accord permet de définir le régime de protection sociale complémentaire « santé » dans la fonction publique de l'État. Il facilite l'accès des agents aux soins, en leur assurant une couverture sociale complémentaire de qualité à un coût maîtrisé. À cet effet, il instaure un socle de garanties interministériel en santé identiques pour tous, une couverture large et solidaire des bénéficiaires actifs et retraités ainsi que leur famille et, le cas échéant, des veufs et orphelins.

L'accord du 26 janvier 2022 et le décret n° 2022-633 du 22 avril 2022 relatif à la protection sociale complémentaire en matière de couverture des frais occasionnés par une maternité, une maladie ou un accident dans la fonction publique de l'État, qui le décline, pris en application des articles L. 827-1 à L. 827-3 du code général de la fonction publique issus de l'ordonnance du 17 février 2021, créent ainsi un régime collectif à adhésion obligatoire de protection sociale complémentaire en santé au bénéfice des agents de la fonction publique de l'État, financé à moitié par l'employeur.

### Favoriser l'accueil des nouveaux agents : la réforme de l'aide à l'installation des personnels de l'État

L'aide à l'installation des personnels (AIP) est une aide financière destinée à accompagner l'installation des nouveaux arrivants au sein de la fonction publique d'État ou d'agents nommés dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville (AIP-Ville). Son principe est de rembourser une partie des dépenses engagées lors de l'installation, comme le premier mois de loyer ou les frais d'agence, les frais de rédaction de bail, du dépôt de garantie ou de déménagement. L'éligibilité à cette aide dépend des ressources du foyer. La demande doit être effectuée dans des délais restreints après l'arrivée dans la fonction publique et la prise de bail. Pour obtenir l'aide, la demande est à effectuer dans les 12 mois entre la date de signature du bail et celle du dépôt de la demande et dans les 24 mois entre la date d'affectation et celle de dépôt de la demande.

Historiquement, cette prestation d'action sociale était réservée aux agents fonctionnaires civils de l'État. En 2021, une réflexion a été engagée pour faire évoluer le dispositif à plusieurs niveaux : une simplification et une modernisation de l'accès, l'augmentation des plafonds de l'aide versée et l'ouverture aux contractuels ayant un contrat d'une durée supérieure ou égale à un an.

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

**Simplification et modernisation du dispositif :** l'accès à la prestation a été facilité par la mise en place d'un nouveau parcours utilisateur qui ne requiert plus la production de certaines pièces justificatives considérées comme bloquantes. La modernisation a pris la forme d'un nouveau site internet respectant les exigences d'accessibilité de l'État et garantissant une information fluide et efficace.

**Augmentation des plafonds de l'Aide :** le principe de l'AIP est de rembourser les dépenses engagées dans le cadre d'une installation jusqu'à un plafond qui varie en fonction de la localisation de la résidence (avec une plus-value en zone Alur ou lorsque l'activité professionnelle s'exerce en quartier prioritaire de la Ville – QPV). Au 1<sup>er</sup> juillet 2021, le montant plafond de l'aide a été majoré de 200 € pour atteindre 700 €, la tranche maximale a été augmentée de 600 €, passant de 900 € à 1 500 €.

**Ouverture aux contractuels :** la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique élargit les facultés de recruter des agents sous contrat. L'aide à l'installation des personnels (AIP) était le seul dispositif d'action sociale non ouvert aux agents contractuels. La réforme a introduit l'éligibilité à l'AIP des agents contractuels en activité disposant d'un contrat d'une durée supérieure ou égale à un an ou de plusieurs contrats successifs d'une durée totale supérieure ou égale à un an durant les vingt-quatre derniers mois précédant leur demande de versement de l'aide. Elle a également rendu les militaires éligibles à l'AIP.

Cette réforme s'est traduite par :

- une augmentation de + 40 % du nombre de bénéficiaires (5 974 au 2<sup>e</sup> semestre 2020 pour 8 368 au 2<sup>e</sup> semestre 2021)
- une augmentation de + 43 % du montant moyen de l'aide (769 € au 2<sup>e</sup> semestre 2020 pour 1 106 € au 2<sup>e</sup> semestre 2021)
- une évolution du montant médian de 900 € en 2020 à 1 155 € pour le 2<sup>e</sup> semestre 2021
- 12 % des bénéficiaires du 2<sup>e</sup> semestre sont contractuels (1 032 agents)

## Renforcer le positionnement stratégique de la DGAFP

### Réactivation du conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (CORH)

Prévu par le décret d'organisation de la DGAFP du 22 décembre 2016, le Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines a vocation à assurer une fonction stratégique d'évaluation, de veille, d'anticipation et d'animation des grands enjeux à venir de la fonction publique.

Sa composition, qui comprend tant des personnalités du secteur public, du monde associatif que du secteur privé et du monde de la recherche, a été renouvelée par un arrêté ministériel du 21 février 2022 pour relancer les travaux prospectifs de la DGAFP en tenant compte des enjeux spécifiques aux trois fonctions publiques mais aussi des problématiques transversales liées à la gestion des ressources humaines au sein des secteurs public et privé.

Le Conseil a vocation à se réunir deux fois par an en plénière et à nourrir les travaux de la DGAFP. Il s'est réuni pour la première fois dans ce format rénové le 19 avril 2022. Les thématiques prioritaires identifiées à ce stade sont l'évolution des métiers de la fonction publique, la diversification des parcours de carrière, la perception des employeurs publics par les citoyens, et la transformation des organisations du travail.

Un premier groupe de travail consacré à l'évolution des métiers au regard des évolutions actuelles et anticipées de la société s'est tenu le 19 juin dernier. Les échanges ont permis de bénéficier d'une présentation des travaux de France stratégie sur les métiers en tension dans le secteur public en 2030. Les membres du CORH ont aussi

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

interrogé l'évolution des métiers au travers de trois tendances : l'évolution des attentes des agents publics, la transformation écologique et la transformation numérique. La prochaine séance du CORH pour débattre de ces sujets est prévue en décembre 2022.

### Conclusion de partenariats avec la sphère privée, associative ou académique

La DGAFP s'est engagée dans la consolidation de ses partenariats nationaux, avec le secteur privé, le monde universitaire et associatif, notamment avec les structures membres du Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (CORH).

Ces partenariats visent à favoriser le partage d'informations et de bonnes pratiques entre acteurs de la gestion des ressources humaines publique et privée, à mener des actions communes en matière d'animation et de valorisation des acteurs de la filière, ainsi qu'à participer réciproquement aux travaux menés par chaque partie en matière de prospective et d'évaluation des politiques de gestion des ressources humaines, en appui de la dynamique du CORH.

Ces partenariats se matérialisent entre autres par des conventions, conclues pour une durée de deux ans renouvelable, qui définissent le cadre général de la coopération. La première convention de ce type a été signée le 9 mars 2022 avec l'association nationale des DRH du secteur privé (ANDRH).

### Développement de partenariats européens et internationaux

La DGAFP continue de renforcer son activité de coopération à l'international afin de s'inspirer des meilleures pratiques RH et de conforter l'influence française sur les sujets de coopération administrative. La coopération européenne et internationale s'organise d'une part au sein de réseaux structurés, tels que l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) et d'autre part grâce à un dialogue informel mais aussi à la conclusion d'accords bilatéraux. Ainsi, l'offre d'expertise (stratégique, juridique, ou en ressources humaines) permet de répondre aux besoins identifiés par les partenaires, d'appuyer l'avancée de réformes administratives et d'établir des partenariats solides avec le pays bénéficiaire. La stratégie de renforcement des partenariats de coopération s'inscrit dans le cadre de priorités interministérielles priorisant l'activité de coopération internationale hors États membres de l'Union européenne sur le bassin méditerranéen, l'Afrique sub-saharienne, et les pays ayant des liens historiques avec la France. Cette coopération doit aussi inclure les pays du voisinage européen ou engagés dans une démarche de pré-adhésion à l'Union Européenne.

L'année 2022 a permis à la DGAFP de poursuivre sa coopération avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), son homologue au Québec. Dans le cadre de la mise en œuvre du protocole d'accord sur la gouvernance et la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, des missions d'échanges dématérialisées ont été réalisées sur les thématiques de la santé mentale ou encore de la qualité de vie au travail et de transformation organisationnelle. Par ailleurs, la DGAFP et le Ministère québécois des relations internationales et de la Francophonie ont amorcé le Programme d'échanges de fonctionnaires (PEF) avec le lancement du premier pilote. Ainsi, un diplomate québécois a été accueilli durant 6 mois au sein de la DGAFP afin de contribuer à la mise en œuvre du volet fonction publique de la Présidence française du Conseil de l'Union européenne. C'est fort des résultats obtenus et de la plus-value apportée aux administrations que le programme d'échanges de fonctionnaires se poursuivra avec l'envoi de fonctionnaires français au Québec et le lancement d'un appel à projets.

La DGAFP a également finalisé en 2022 le jumelage d'appui institutionnel à la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de la fonction publique tunisienne. Ainsi, la conférence de clôture a été organisée à Tunis pour présenter l'ensemble des résultats de ce chantier interministériel de modernisation de la fonction publique. Les trois ans et demi de projet auront permis de déployer plus de 70 experts et près de 400 jours d'expertise internationale au bénéfice du Comité général de la fonction publique tunisien. Malgré la crise sanitaire en France et en Tunisie, les activités réalisées auront permis de dégager des résultats structurants pour la fonction

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

publique tunisienne, comme le décret cadre en faveur de la mobilité des fonctionnaires ou encore l'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'État tunisien.

Les échanges dans la structuration de la coopération avec la République démocratique du Congo se sont poursuivis avec l'organisation d'une première mission d'expertise auprès de la Direction générale des ressources humaines du Ministère de la Fonction publique, de la Modernisation de l'administration et de l'Innovation du service public. La mission aura permis d'identifier les pistes d'intervention et de mieux appréhender les problématiques de l'administration congolaise. Les ministres français et congolais de la fonction publique signeront prochainement une déclaration d'intention matérialisant ainsi leur volonté de poursuivre les échanges sur des sujets d'intérêts communs.

En 2022, la coopération avec le Vietnam a pu être relancée avec le renouvellement de l'arrangement administratif relatif à la coopération dans les domaines de la fonction publique et de la modernisation de l'administration entre le ministère des affaires intérieures du Vietnam et le ministère de la transformation et de la fonction publiques français. Dans ce cadre, une mission de haut niveau sera programmée à Hanoi à l'automne 2022 pour relancer les échanges qui ont été interrompus en raison de la crise sanitaire.

En outre, d'autres partenariats pourraient être déployés ou renforcés dans les prochaines années grâce aux actions initiées dans le renouvellement des engagements internationaux et à la construction de nouvelles coopérations bilatérales. Ainsi, des travaux préparatoires sont actuellement menés avec la Moldavie, le Kosovo, la Serbie ou encore l'Inde.

L'amélioration du contexte sanitaire et la reprise des déplacements internationaux ont permis à la DGAFP de reprendre ses activités d'accueil des délégations de fonctionnaires. Ainsi, des délégations arméniennes, serbes et tunisiennes ont été accueillies dans le cadre de visites d'étude afin de mieux appréhender les travaux conduits en matière de transformation de la fonction publique.

### Coordination de l'offre française de coopération en matière de gouvernance administrative

La DGAFP, en tant que cheffe de file en matière de renforcement des capacités administratives et de gouvernance publique, coordonne l'organisation du comité de coordination de la coopération administrative qui rassemble, aux côtés du Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, l'ensemble des acteurs de la coopération administrative notamment ceux de la formation (CNFPT, écoles du service public) et les opérateurs de l'expertise internationale (Agence Française de Développement – AFD, Expertise France). Programmés deux fois par an, ces événements ont vocation à dégager des synergies au sein de l'équipe France et de partager une vision stratégique. Ils permettent en outre de définir une ligne de conduite commune aux acteurs publics de la coopération administrative par le partage de priorités et d'information sur l'ensemble des thématiques de gouvernance et de fonction publique. Pour rendre concrète cette coordination des positions françaises, des réunions thématiques ou géographiques sont organisées en infra annuel au niveau technique afin de dresser le panorama des actions entreprises, développer les pistes de coopération, et coordonner les chantiers initiés. La DGAFP agit aussi au sein de l'équipe France pour promouvoir et valoriser l'expertise des agents publics français, par exemple dans le cadre du dispositif des experts techniques internationaux qui permet la mise à disposition d'experts français auprès des administrations partenaires.

### Mise en œuvre du volet fonction publique de la présidence française du Conseil de l'Union européenne

La DGAFP est une direction historiquement très active sur la scène européenne. Dans ses domaines d'activité, elle œuvre pour le partage de bonnes pratiques et d'expériences avec les autres États membres de l'Union Européenne. Ces échanges contribuent à la fois au rayonnement du modèle français de la fonction publique et au développement d'un socle commun aux administrations publiques européennes, dans le respect des prérogatives des États membres quant à l'organisation de leurs propres administrations.

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

Ses actions s'opèrent au travers de coopérations bilatérales et *via* diverses instances, notamment :

- le réseau européen des administrations publiques (EUPAN), qui regroupe les 27 États membres de l'Union Européenne et la Commission européenne dans le but d'échanger sur les enjeux d'intérêts communs liés à la transformation des administrations et à la fonction publique ;
- le comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'État et fédérales (CSDS), qui permet un dialogue structuré et la négociation d'accords entre administrations employeuses et représentants des organisations syndicales sur des thèmes d'intérêt communs, liés notamment à la mise en œuvre du socle européen des droits sociaux ;
- le groupe d'experts de la Commission européenne dédié à l'administration publique et la gouvernance, installé en janvier 2022.

La présidence française du Conseil de l'Union Européenne (PFUE), du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 2022 est venue donner une résonance particulière aux ambitions de la France en matière de transformation de la fonction publique.

À cette occasion, la DGAFP a présidé le réseau européen des administrations publiques EUPAN. Pour la première fois, cette présidence s'est articulée avec celle de l'association représentative des employeurs (EUPAE) dans le cadre du comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations d'État et fédérales pour la période 2022-2023. La dynamique de la présidence, appuyée par une intensification des coopérations bilatérales de la DGAFP avec ses homologues européens, s'est concrétisée dans l'organisation de sept événements, dans des avancées européennes sur la définition d'un socle de valeurs et de défis communs mais aussi plus largement dans une intensification des partenariats historiques de la DGAFP. Des travaux spécifiques ont aussi été conduits sur la mobilité européenne des agents publics et la transformation numérique des administrations publiques.

### Développement de partenariats bilatéraux

Les coopérations bilatérales avec les États membres de l'Union Européenne sont au cœur de la stratégie européenne de la DGAFP. Elles permettent d'entretenir un dialogue régulier sur des sujets d'intérêt commun par le biais d'échanges thématiques et d'actions de coopération spécifiques. En soutien à la dynamique de la présidence française, des déclarations d'intention sur le renforcement des coopérations en matière d'administrations publiques ont ainsi été signées avec la Belgique (29 mars 2021), l'Espagne (22 février 2022) et l'Italie (8 mars 2022). Ces déclarations permettent de définir un cadre commun de coopération autour de trois axes : la mobilité des fonctionnaires, des échanges d'expertise et un rapprochement entre écoles du service public. La DGAFP a aussi renforcé ses liens avec la Grèce, notamment à l'occasion de la célébration des 10 ans de coopération pour l'appui aux réformes de l'administration grecque à Athènes le 30 juin 2022 ouvrant la voie à une nouvelle dynamique de coopération qui devrait se concrétiser par la signature d'une déclaration d'intention renouvelant le cadre de coopération franco-grec en matière d'administration publique. Enfin, la DGAFP a poursuivi ses échanges avec ses partenaires traditionnels comme l'Allemagne (atelier annuel franco-allemand).

### Consolidation du dialogue politique sur les sujets d'administration publique

La présidence portugaise d'EUPAN (2021) s'est attachée à relancer un dialogue politique sur les sujets liés à la transformation des administrations publiques. La présidence française du Conseil de l'Union européenne a permis de poursuivre cette dynamique en organisant les 16 et 17 mars 2022 une Conférence des ministres européens en charge de la transformation et de la fonction publiques au sein de l'Institut National du Service Public (INSP) à Strasbourg. Cette conférence s'est conclue par l'adoption de la déclaration de Strasbourg sur les valeurs et défis communs des administrations publiques européennes, témoignant de la volonté des ministres européens de poursuivre le dialogue politique sur ces sujets. La déclaration s'articule autour de trois axes, en continuité avec les orientations définies l'année précédente à Lisbonne : des fonctions publiques attractives, modernes et innovantes qui donnent l'exemple, des services publics transparents et résilients qui répondent

## Une fonction publique plus attractive et plus ouverte vers l'extérieur

aux attentes des usagers, et des services publics numériques de qualité, inclusifs, qui respectent les valeurs européennes. Ces orientations ont vocation à guider les différents travaux effectués au sein des réseaux européens. Elles ont notamment été déclinées dans l'adoption sous présidence française d'une nouvelle stratégie d'EUPAN qui guidera les travaux du réseau pour trois ans.

### Renforcement de la mobilité européenne des fonctionnaires

Durant la présidence française, une action forte a été entreprise pour le développement de la mobilité européenne des fonctionnaires.

Cette dynamique s'est concrétisée dans la mise en œuvre de nouveaux programmes d'échanges, au travers d'un pilote associant le Portugal, la Belgique et la Commission Européenne à l'automne 2021. Son évaluation sous présidence française ayant confirmé l'intérêt de ce format, un second pilote verra le jour au second semestre 2022, notamment au travers d'échanges associant la France, l'Italie et l'Espagne. Les résultats de ces échanges ont permis de définir des premières pistes de réflexion pour la mise en place d'un programme plus pérenne en s'appuyant sur l'instrument d'appui technique aux réformes structurelles (IAT) de la Commission européenne dont l'appel à projet au titre de l'année 2023 prévoit le financement de projets d'échange sur des formats directement inspirés de ces pilotes.

La DGAFP a en outre soutenu la pérennisation des universités d'été du réseau EUPAN, initiées par l'Allemagne en novembre 2021. La seconde édition des universités d'été a ainsi été organisée à Strasbourg du 9 au 13 mai 2022 autour du thème « les mobilités européennes au service de la transformation des administrations publiques ». Une trentaine d'experts de la mobilité issus des États membres d'EUPAN ont ainsi contribué à l'élaboration d'une feuille de route en faveur des mobilités européennes des fonctionnaires, adoptée par les directeurs généraux d'EUPAN réunis à Paris les 15 et 16 juin 2022. Celle-ci permet d'envisager la mise en œuvre d'outils communs aux administrations publiques pour mieux préparer et évaluer ces mobilités.

### Transformation des administrations publiques

La présidence française a aussi permis d'approfondir les transformations en cours au sein des administrations publiques européennes, notamment la transformation numérique, la transformation écologiques et les nouvelles organisations du travail.

La présidence française a vu l'aboutissement des négociations conduites depuis janvier 2021 pour l'élaboration d'un accord relatif à la transformation numérique des administrations. À l'occasion de la réunion plénière du comité organisée à Paris le 17 juin 2022, les parties prenantes ont adopté une proposition finale d'accord qui fera l'objet d'une signature à l'automne. Ce texte aborde de manière globale les enjeux liés à la transformation numérique dans les administrations publiques : télétravail, santé et sécurité au travail, compétences et formation, gestion et protection des données personnelles, intelligence artificielle, relation à l'utilisateur, protection des emplois et des sources.

En complément de ces travaux, la présidence française d'EUPAN a aussi permis d'approfondir les conséquences de la crise sanitaire sur les évolutions de l'organisation du travail au sein des administrations publiques européennes. Une attention particulière a été portée au déploiement du télétravail, aux enjeux de déconnexion, mais aussi à l'évolution des pratiques managériales.

À l'occasion de la présidence française, une édition des lettres d'information du réseau EUPAN a aussi été dédiée au verdissement des administrations publiques, permettant d'élaborer une liste de bonnes pratiques pour la prise en compte des enjeux de durabilité dans l'organisation du travail et la délivrance des services publics.

Enfin, une enquête a été dédiée à la prise en compte des questions de prospective au sein des administrations publiques européennes, dont les résultats viendront nourrir les travaux du Conseil d'orientation des politiques de ressources humaines.



## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Agir pour une fonction publique socialement responsable

Construire une politique stratégique pour la santé  
au travail – Le Plan santé au travail 2022-2025

Soutenir les agents faisant face à des difficultés de santé

Mieux accompagner les transformations RH



### Agir pour une fonction publique socialement responsable

#### Renforcer la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le 25 novembre 2017, le Président de la République consacrait l'égalité entre les femmes et les hommes « grande cause nationale du quinquennat ». À la suite de cet engagement, l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique, dont les **mesures phares** ont été **reprises par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, puis codifiées au sein du code général de la fonction publique (CGFP)<sup>9</sup>**, a pour ambition de transformer durablement les pratiques en matière d'égalité professionnelle afin de parvenir à des résultats concrets et mesurables.

#### *L'état des lieux de l'élaboration des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle*

Prévus par l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique (action 1.1) et rendus obligatoires par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique<sup>10</sup>, les plans d'actions relatifs à l'égalité professionnelle visent à faire progresser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Cette obligation d'élaborer et de mettre en œuvre des plans, dont la durée ne peut excéder trois ans renouvelables, s'impose à l'État et ses établissements publics administratifs, aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale de plus de 20 000 habitants ainsi qu'aux autres établissements publics mentionnés aux articles L. CGFP.

Chaque plan d'action, élaboré sur la base des données issues de l'état de la situation comparée des femmes et des hommes du rapport social unique, doit au moins comporter les 4 axes obligatoires précisés à l'article L. 132-2 du CGFP.

Les premiers plans d'action devaient être transmis aux autorités compétentes au plus tard au 1<sup>er</sup> mars 2021, conformément aux dispositions de l'article 5 du décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 définissant les modalités d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

Pour la fonction publique de l'État, en 2021, chaque ministre, sans exception, a remis, son plan en faveur de l'égalité professionnelle. Ces plans, très qualitatifs, comportent tous les quatre axes requis par la loi, avec parfois un axe supplémentaire traitant de la gouvernance de la politique Égalité professionnelle, comme le propose l'accord de 2018, ainsi que des objectifs, des indicateurs et des calendriers de mise en œuvre. De plus, la grande majorité des établissements publics administratifs sous tutelle des ministères a également réalisé un plan d'action.

S'agissant de la fonction publique hospitalière, la DGAFP a conduit, en juin 2021, avec la Fédération Hospitalière de France (FHF), une enquête auprès des établissements publics de santé et des établissements médico-sociaux portant sur la réalisation des plans d'actions.

277 établissements, représentant plus de 335 000 agents, ont répondu à cette enquête. Il en ressort que 58 % des établissements ayant répondu sont engagés dans la démarche de réalisation des plans d'action. Environ 50 % des établissements interrogés disposent d'un plan d'action comprenant les quatre axes requis, sept des établissements ont ajouté un cinquième axe relatif à la gouvernance de la politique Égalité professionnelle

<sup>9</sup> Cf. notamment les articles L. 132-1 et suivants du Code général de la Fonction publique (CGFP).

<sup>10</sup> Les dispositions y afférentes sont actuellement codifiées à l'article L.132-2 précité.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

et environ 40 % des établissements interrogés disposent d'un plan d'action comprenant des objectifs et des indicateurs.

Parmi les 93 établissements indiquant avoir finalisé leur plan d'action, 47 % l'ont transmis à l'ARS dont ils relèvent et 56 établissements, soit 60 %, ont rendu leur plan accessible à l'ensemble de leurs personnels. Le retard pris est notamment lié au fait que ce versant de la fonction publique a été particulièrement impacté par la crise sanitaire de la covid-19 en 2020 et début 2021.

Dans la fonction publique territoriale, l'obligation de réaliser un plan d'action s'impose aux collectivités et établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants soit à 1 333 collectivités et EPCI. Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, les 18 régions et des 101 départements français sont soumis à l'obligation de mettre en œuvre un plan d'action ainsi que 471 des 34 965 communes de France. Les communes de plus de 20 000 habitants comptent 486 000 d'agents publics sur 1 015 000 au 1<sup>er</sup> janvier 2019 soit près de 48 % des effectifs communaux<sup>11</sup>.

La DGAFP a conduit en juin 2021 avec la direction générale des collectivités locales une enquête à laquelle 44 préfetures<sup>12</sup> ont répondu, représentant 518 collectivités, et un taux de participation de 39 %.

Parmi elles, 239 ont un plan finalisé et 41 un plan en cours. 54 % des collectivités représentées sont ainsi engagées dans la démarche de la réalisation des plans d'action. Parmi elles, 100 % des régions ont conclu leur plan ; 56 % des départements ont conclu leur plan, 14 % sont en cours de finalisation de leur plan et 30 % n'ont pas à la date de l'enquête, conclu de plan ; sur les 469 collectivités et EPCI recensées, 209 ont réalisé un plan d'action (soit un taux de réalisation de 45 %).

### ***L'état des lieux des dispositifs de signalement et de traitement des situations de violences sexuelles, de discrimination, de harcèlement moral et d'agissements sexistes***

Annoncée par le Président de la République lors de son discours du 25 novembre 2017, la mise en place par les employeurs publics de dispositifs de signalement, de traitement et de suivi des violences sexuelles et sexistes a été réaffirmée par la circulaire du 9 mars 2018, puis par l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé le 30 novembre 2018.

L'article 80 de la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, créant l'article 6 quater A au sein du statut général des fonctionnaires, aujourd'hui codifié à l'article L. 135-6 du CGFP, prévoit la mise en place obligatoire de ces dispositifs dans l'ensemble des administrations. Le champ de ces dispositifs a été étendu aux discriminations et ils peuvent être saisis par les témoins des actes couverts, c'est-à-dire les actes de violences sexuelles et sexistes, de discrimination, de harcèlement sexuel et moral et d'agissements sexistes. Le décret n° 2020-256 du 13 mars 2020 a précisé les conditions de déploiement de ces dispositifs.

La loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République<sup>13</sup> a, à son tour, étendu le dispositif de signalement aux actes portant atteintes volontaires à l'intégrité physique des agents publics, aux menaces ou tout autre acte d'intimidation dont ils peuvent faire l'objet dans l'exercice de leurs fonctions.

Si, certains ministères s'étaient déjà dotés de cellules d'écoute dans le cadre de la labellisation diversité, ils disposent tous depuis 2021 du dispositif de signalement tel que prévu par la loi. La plupart des ministères ont adopté des dispositifs de signalement externalisés (Justice, Transition écologique) ou hybride, associant un dispositif interne et externalisé (ministères financiers, ministères sociaux, Culture, Agriculture). Seuls les ministères de l'intérieur, de l'Europe et des affaires étrangères, de l'éducation nationale, de la jeunesse et des

<sup>11</sup> Les collectivités locales en chiffres 2021 [https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/accueil/DESL/2021/Colloc%20en%20chiffres/CL\\_en\\_chiffres\\_2021.pdf](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/accueil/DESL/2021/Colloc%20en%20chiffres/CL_en_chiffres_2021.pdf)

<sup>12</sup> Cf. Décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 – Les plans d'action des collectivités territoriales et de leurs établissements publics de coopération intercommunale de plus de 20 000 habitants sont transmis aux préfets.

<sup>13</sup> Article 11 de la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République et de lutte contre le séparatisme.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

sports et de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que les services du Premier ministre ont choisi des dispositifs internalisés.

Les bilans de l'activité des dispositifs de signalement permettent de disposer de données sur les saisines liées aux discriminations, que complètent les enquêtes de perception et de victimation conduites en parallèle par les ministères. Les ministères font valoir que ces dispositifs de signalement contribuent à la diffusion d'une culture de l'égalité, de non-discrimination, de la tolérance zéro en matière de violences sexistes et sexuelles tout en mettant en évidence un besoin de formation et de sensibilisation pour prévenir davantage la survenue de ces situations, ce dernier étant couvert par un marché interministériel porté par les ministères sociaux<sup>14</sup>.

Pour la fonction publique hospitalière, une enquête conduite par la FHF en juin 2021 a permis de dresser un état des lieux de la mise en place des dispositifs de signalement : 277 établissements publics de santé et médico-sociaux, représentant plus de 335 000 agents, ont répondu. L'enquête révèle que 65 % des établissements interrogés ont mis en place un dispositif de signalement. 30 % des établissements ont indiqué que le dispositif permet de signaler des situations de discriminations, d'agissements sexistes et sexuels, de harcèlement sexuel ou de harcèlement moral.

Les données pour la fonction publique territoriale n'ont pas pu être collectées lors de l'enquête précitée menée par la DGAFP.

### *Le déploiement des référents égalité*

Le déploiement auprès des employeurs publics de référents égalité travaillant en réseau se poursuit comme le prévoit l'action 1.5 de l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

Pour ce qui concerne la fonction publique de l'État, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique a publié une circulaire le 30 novembre 2019 relative à la mise en place de référents égalité au sein de l'État et de ses établissements publics, qui établit les modalités de mise en œuvre de cette obligation dans la FPE, explicite le rôle, le positionnement et les prérogatives du référent égalité ainsi que l'articulation de son action avec celle des autres acteurs de l'égalité professionnelle et les modalités d'information des agents publics sur leur existence et leurs missions.

Pour la fonction publique hospitalière, la DGOS a, en 2021, précisé à son tour les modalités de mise en œuvre de cette obligation au sein de chaque établissement de santé, social ou médico-social par l'instruction du 5 août 2021<sup>15</sup>. Celle-ci prévoit la désignation, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, de « référents égalité » dans les établissements de santé, sociaux ou médico-sociaux dont la nomination doit être notifiée à l'Agence régionale de santé (ARS). Elle précise les missions, positionnement et prérogatives des référents et leur articulation avec le rôle des autres acteurs de l'égalité professionnelle, notamment avec les coordinatrices ou coordinateurs Égalité désignés au sein des ARS.

Pour la fonction publique territoriale, une circulaire relative à la mise en place de référents est en cours d'élaboration.

### *Un Fonds en faveur de l'égalité professionnelle commun aux trois fonctions publiques depuis 2021*

Prévu par l'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, le Fonds en faveur de l'égalité professionnelle permet de co-financer des actions concrètes et innovantes permettant la promotion de l'égalité professionnelle, la diffusion d'une culture de l'égalité, la prévention et la lutte contre les stéréotypes de genre, l'égal accès aux responsabilités professionnelles et la prévention des violences sexuelles et sexistes.

<sup>14</sup> Ce marché portant sur la formation à la diversité et à l'égalité, notifié en 2019 et qui sera renouvelé en 2023, intègre des formations à l'égalité professionnelle et des formations à la lutte contre les violences sexistes et sexuelles. Il permet aux ministères et à leurs opérateurs de déployer ces formations auprès de leurs agents publics, dont les publics prioritaires (agents RH, cadres et les représentants du personnel).

<sup>15</sup> Instruction n° N° DGOS/RH3/2021/180 du 5 août 2021 relative à la mise en place d'un(e) référent(e) Égalité au sein de la fonction publique hospitalière publiée au Bulletin officiel Santé-Protection sociale-Solidarité du 29 octobre 2021.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Mis en place depuis 2019 dans la fonction publique de l'État, il a été étendu en 2021 aux fonctions publiques hospitalière et territoriale par la circulaire du 14 décembre 2021 relative à l'appel à projets du fonds en faveur de l'égalité professionnelle dans les trois versants de la fonction publique.

En 2021, 65 projets ont été déposés et 55 projets ont été retenus. 16 régions métropolitaines et d'outre-mer ont participé à cet appel à projets. Leurs projets ont porté sur des actions très variées, telles que des semaines dédiées à l'égalité professionnelle, des modules digitaux, des formations sur les violences sexistes et sexuelles, des sensibilisations au travers de pièces théâtrales – forums, etc. Le montant moyen de cofinancement accordé par le FEP par projet s'élevait à 13 290 €. Le FEP était alors doté d'1 M €.

En 2022, le FEP, élargi aux trois versants de la Fonction publique, a rencontré un succès immédiat, puisque 164 dossiers ont été déposés par les employeurs publics des trois versants. Au total, 100 projets ont été retenus par le comité de sélection et cofinancés à hauteur de 1,07 M € :

FPE : 40 dossiers, avec un cofinancement de 543 994 € (51 % du montant total validé par le comité).

FPT : 44 dossiers, avec un cofinancement de 407 331 € (38 % du montant total validé par le comité).

FPH : 16 dossiers, avec un cofinancement de 119 596 € (11 % du montant total validé).

Dans la FPT et la FPH, les actions de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles des formations, des serious-game, des ateliers, un hackathon dédié à l'égalité professionnelle sont majoritairement représentés. Dans la FPE, les projets cofinancés portent le plus souvent sur l'animation de réseaux, des séances de coaching, des vidéos, des spectacles ou des formations, mais aussi sur des projets innovants, tels que notamment l'« accompagnement des agents dans le cadre de la création d'une salle de lactation dans les locaux de la DRH » proposé par la DRH du ministère de l'Intérieur.

## Développer une politique RH plus inclusive au bénéfice des agents publics en situation de handicap

Le taux d'emploi de personnes en situation de handicap dans la fonction publique s'élève à 5,44 % au 31 décembre 2021 (4,40 % pour la fonction publique de l'État, 6,67 % pour la fonction publique territoriale et 5,48 % pour la fonction publique hospitalière), ce qui représente 255 859 bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (BOETH) au sein de la fonction publique.

En application de la circulaire du Premier ministre n° 6227-SG du 17 novembre 2020 relative à la mobilisation interministérielle pour un État plus inclusif, et conformément au mandat donnée au ministre en charge de la fonction publique, une démarche de mobilisation des employeurs de la fonction publique de l'État, valorisée dans le cadre des derniers CIH du 5 juillet 2021 et du 3 février 2022, a été engagée et a conduit à définir des objectifs ambitieux de recrutement sur la période 2021-2022.

Cette mobilisation a mis en particulier l'accent sur l'accès des personnes en situation de handicap à des emplois relevant de l'encadrement supérieur, sur le recrutement d'apprentis en situation de handicap, avec l'objectif d'atteindre une proportion minimale de 6 % d'apprentis en situation de handicap, et sur la mise en œuvre des nouvelles mesures créées, à titre expérimental, par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 :

– titularisation directe des apprentis, bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (BOETH), à l'issue d'une période d'apprentissage dans la fonction publique<sup>16</sup>, pour une période limitée jusqu'au 6 août 2025 ;

– accès des fonctionnaires BOETH à un emploi relevant de la catégorie supérieure, à titre dérogatoire par la voie du détachement, et selon un dispositif *ad hoc*<sup>17</sup>, pour une période limitée jusqu'au 31 décembre 2026.

<sup>16</sup> Décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités de titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés à l'issue d'un contrat d'apprentissage.

<sup>17</sup> Décret n° 2020-569 du 13 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités dérogatoires d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure instituées en faveur des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Cette démarche a été accompagnée par l'organisation en février 2022, sous le pilotage de la DGAFP, et en partenariat étroit avec le FIPHFP et les acteurs du service public de l'emploi – Pôle emploi et le réseau CHEOPS (Conseil national Handicap & Emploi des Organismes de Placement Spécialisés) – d'un salon de recrutement en ligne dédié aux personnes en situation de handicap sur le périmètre de l'Île-de-France.

Le droit de consulter un référent handicap, consacré au plan législatif par la LTFP et codifié à l'article L. 131-9 du CGFP, a, conformément à l'engagement pris lors du CIH du 3 février 2022, donné lieu à une circulaire en date du 17 mars 2022 relative à la mise en place de la fonction de référent handicap dans la fonction publique de l'État, signée par la ministre de la transformation et de la fonction publiques et la secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargée des personnes handicapées.

Afin de renforcer l'effectivité de ce droit, la circulaire du 17 mars 2022 rappelle l'obligation de désigner un référent handicap dans l'ensemble des administrations de l'État et les modalités préconisées afin de garantir leur identification et leur accessibilité par chacun des agents en situation de handicap. Cette circulaire doit également conduire les employeurs publics à réinterroger la pertinence des organisations mises en place en la matière et à veiller tout particulièrement à la professionnalisation des référents handicap de proximité.

## Les valeurs républicaines : prévenir la radicalisation et conforter la laïcité

La loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République a réaffirmé la neutralité de l'État et la portée du principe de laïcité au sein de la société, et plus spécifiquement, au sein des services publics et de la fonction publique. Conformément aux 17 décisions sur la laïcité annoncées par le Premier ministre lors du **Comité interministériel sur la laïcité** le 15 juillet 2021, la loi consacre le rôle des référents laïcité qui figurent désormais à l'**article L. 124-3 du code général de la fonction publique**.

Le réseau des référents laïcité ministériels, officiellement lancé le 10 mars 2022 et animé par le ministère de la transformation et de la fonction publiques et le ministère de l'intérieur et des Outre-mer, permettra d'assurer une action commune de l'administration sur ce sujet.

Aux termes du **décret n° 2021-1802 du 23 décembre 2021 relatif au référent laïcité dans la fonction publique**, les référents laïcité sont désignés au sein de chaque administration de l'État, collectivité territoriale ou établissement public. Ils apportent tout conseil utile aux agents ou aux chefs de service sur le respect du principe fondamental de laïcité et sont chargés de diffuser une culture de la laïcité dans les services, notamment le 9 décembre de chaque année, avec la journée de la laïcité. Ils sont associés aux stratégies ministérielles de formation en cours de déploiement pour tenir l'engagement de former d'ici 2025 à la laïcité tous les agents publics en application de l'**article L. 121-2 du code général de la fonction publique**.

Enfin, la **Charte de la laïcité dans les services publics** rénovée en décembre 2021 et actuellement en ligne sur le portail de la fonction publique, rappelle aux agents publics comme aux usagers, quels sont leurs droits et leurs devoirs pour assurer le respect du principe républicain de laïcité dans les services publics et contribuer à son bon fonctionnement.

Elle a réaffirmé la neutralité de l'État et la portée du principe de laïcité au sein de la société, et plus spécifiquement, au sein des services publics et de la fonction publique. Conformément aux 17 décisions sur la laïcité annoncées par le Premier ministre lors du **Comité interministériel sur la laïcité** le 15 juillet 2021, la loi consacre le rôle des référents laïcité qui figurent désormais à l'**article L. 124-3 du code général de la fonction publique**.

## La réforme des congés familiaux

L'article 10 de l'ordonnance n° 2020-1447 du 25 novembre 2020 portant diverses mesures en matière de santé et de famille dans la fonction publique vise à rendre plus lisibles les congés liés à la parentalité en clarifiant le régime juridique du congé de maternité, du congé de naissance, du congé pour l'arrivée d'un enfant placé en vue de son adoption, du congé d'adoption et du congé de paternité et d'accueil de l'enfant dans la fonction publique.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Cet article permet également d'harmoniser le régime de chacun de ces congés en renvoyant directement aux durées applicables aux salariés du secteur privé correspondantes afin d'assurer une parité des droits entre les bénéficiaires indépendamment de leur statut public ou privé. Par ailleurs, cet article vise à prendre en compte les évolutions intervenues dans le secteur privé en renvoyant aux conditions d'attribution des congés de naissance et de paternité et d'accueil de l'enfant prévues par le code du travail, ce qui permet d'appliquer aux fonctionnaires les mesures relatives :

- d'une part, au congé de naissance visant à élargir ce congé aux situations d'accueil de l'enfant en vue de son adoption et à l'ouvrir au conjoint, partenaire de pacte civil de solidarité ou concubin de la mère sans être le père de l'enfant ;
- d'autre part, au congé de paternité et de l'accueil de l'enfant visant à créer une période supplémentaire d'une durée maximale de trente jours consécutifs lorsque l'enfant est hospitalisé immédiatement après sa naissance, pendant toute la période d'hospitalisation dans une ou plusieurs unités de soins spécialisés.

Les règles de ces congés familiaux sont désormais fixées aux articles L. 631-1 à L. 631-9 du code général de la fonction publique.

Trois décrets précisent les modalités d'application de ces congés dans les trois fonctions publiques. Ces décrets apportent des adaptations aux conditions d'attribution prévues par le code du travail, notamment pour maintenir le fractionnement du congé de paternité et d'accueil de l'enfant spécifique à la fonction publique. Les renvois au code du travail permettront également que toute réforme future des durées et conditions d'attribution des congés liés à la parentalité dans le secteur privé seront applicables aux fonctionnaires. Les décrets précisent également les modalités de mise en œuvre et d'utilisation de chacun de ces congés, ainsi que les délais nécessaires à l'instruction des demandes de congés des agents et la prise en compte de leur absence pour l'organisation des services par leur employeur public.

## Construire une politique stratégique pour la santé au travail – Le Plan santé au travail 2022-2025

À la suite de la publication du rapport établi par Mme la députée Charlotte Lecocq, Mme Coton et M. Verdier « Santé, sécurité et qualité de vie au travail dans la fonction publique, un devoir, une urgence, une chance », le Premier ministre a demandé que soit menée une concertation pour l'élaboration du premier plan santé au travail dans la fonction publique

Initiée en 2020, cette concertation, qui associe étroitement les représentants des organisations syndicales et les employeurs des trois versants de la fonction publique, s'est poursuivie en 2021.

Ces différents groupes de travail ont permis d'aboutir au premier plan santé au travail de la fonction publique, qui a été présenté le 18 mars 2022 par madame la ministre Amélie de Montchalin.

Ce plan, qui couvre la période 2022-2025, met en visibilité une politique stratégique et structurée en faveur de la santé au travail, commune aux trois versants de la fonction publique. Il renforce la gouvernance et les acteurs de la prévention, outille les chefs de services, les organisations syndicales et les agents, et affirme l'importance du dialogue social dans l'élaboration des politiques de santé au travail.

Conçu dans une démarche programmatique, il comprend 36 mesures, déclinées en 58 actions, structurées autour de cinq axes :

- Développer le dialogue social et le pilotage de la santé et sécurité au travail ;
- Prioriser la prévention primaire et développer la culture de prévention ;
- Favoriser la qualité de vie et des conditions de travail ;

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

- Prévenir la désinsertion professionnelle ;
- Renforcer et améliorer le système d'acteurs de la prévention.

Les actions prévues dans le cadre de ce plan ont vocation à être mises en œuvre en inter versants et de manière multi partenariale et à s'inscrire dans le cadre du dialogue social de terrain afin de répondre au mieux aux attentes des services.

Sa mise en œuvre est suivie dans le cadre de la formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail du conseil commun de la fonction publique (CCFP).

## Soutenir les agents faisant face à des difficultés de santé

### La réforme du temps partiel thérapeutique

Initiée par l'ordonnance n° 2020-1447 du 25 novembre 2020 portant diverses mesures en matière de santé et de famille dans la fonction publique, la réforme du temps partiel pour raison thérapeutique dans la fonction publique s'est poursuivie avec la parution, en 2021, de trois décrets d'application pour les trois fonctions publiques.

Les articles L 823-1 à L 823-6 du code général de la fonction publique offrent aux fonctionnaires la possibilité de bénéficier du temps partiel pour raison thérapeutique même en l'absence d'arrêt maladie préalable, participant ainsi de la politique de maintien et de retour à l'emploi. L'exercice des fonctions à temps partiel pour raison thérapeutique est, grâce à la réforme précitée, devenu reconstituable lorsque le fonctionnaire a repris son activité pendant un an. Il est également devenu portable en cas de mobilité intra et inter-versants de la fonction publique.

L'ensemble des dispositions réglementaires intervenues en 2021 portent sur les modalités d'octroi et d'utilisation du temps partiel pour raison thérapeutique, sur les effets de cette modalité d'exercice des fonctions sur la situation du fonctionnaire notamment en matière de rémunération et de droits à avancement et retraite, ainsi que sur les obligations auxquelles le fonctionnaire doit se soumettre pour être placé dans cette situation.

Ont également été précisées à cette occasion, les modalités d'octroi du temps partiel pour raison thérapeutique pour les agents contractuels ainsi que les conséquences de cette modalité d'exercice des fonctions sur leur situation. Leur rémunération est ainsi proratisée à hauteur de la quotité de travail effectuée et complétée par les indemnités journalières versées par le régime général d'assurance maladie auquel ils sont affiliés.

### La réforme des instances médicales

Le 11 mars 2022 ont été publiés trois décrets relatifs aux conseils médicaux dans les trois fonctions publiques

Ces décrets ont pour objet de faciliter la prise en charge médicale des personnels de la fonction publique en simplifiant l'organisation et le fonctionnement des instances médicales par la création d'une instance unique, le conseil médical, de sorte à accélérer le traitement des demandes des agents, tout en garantissant une approche qualitative de leur dossier dans le respect du secret médical.

Ils sont pris pour l'application à la fonction publique de l'État de l'article L. 821-1 du code général de la fonction publique, instauré par l'article 2 de l'ordonnance dite « Santé-Famille » n° 2020-1447 du 25 novembre 2020. Cet article prévoit qu'un conseil médical est saisi pour avis à l'occasion de l'octroi d'un congé pour raison de santé, pour les accidents de service et maladies professionnelles dans des cas déterminés par décret en Conseil d'État. Ce décret fixe également les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil médical.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Pour l'essentiel, les décrets du 11 mars 2022 ont modifié les décrets relatifs à la désignation des médecins agréés, à l'organisation des conseils médicaux, aux conditions d'aptitude physique pour l'admission aux emplois publics et au régime de congés de maladie des fonctionnaires dans les trois fonctions publiques. Ils précisent les modalités d'organisation et de fonctionnement des conseils médicaux, qui se substituent aux actuels comités médicaux et commissions de réforme, ainsi et surtout que les cas qui conduisent à les saisir. Ils prennent également en compte la suppression du principe général du contrôle de l'aptitude physique à l'entrée dans la fonction publique et l'instauration du principe de conditions de santé particulières exigées pour l'exercice de certaines fonctions seulement, prévu par les articles L. 321-1 et L. 321-3 du code général de la fonction publique.

## Mieux accompagner les transformations RH

### Les mesures et dispositifs destinés à accompagner les restructurations

Les chantiers engagés pour soutenir les opérations de restructuration au sein de l'administration ont permis le développement d'outils. Sur le plan indemnitaire, plusieurs dispositifs peuvent être mobilisés afin d'accompagner la mobilité des agents dans la fonction publique.

#### *Prise en charge des frais de changement de résidence*

Les fonctionnaires et agents contractuels peuvent bénéficier de la prise en charge de leurs frais de changement de résidence au titre de certains changements de résidence administrative entraînant un transfert de domicile personnel ou familial. La réglementation applicable aux personnels civils de l'État pour les changements de résidence en métropole (décret n° 90-437 du 28 mai 1990), à l'étranger (décret n° 86-416 du 12 mars 1986) et en outre-mer (décrets n° 89-271 du 12 avril 1989 et n° 98-844 du 22 septembre 1998) repose ainsi sur le versement d'une indemnité forfaitaire tenant compte de la distance kilométrique entre l'ancienne et la nouvelle résidence administrative, du volume forfaitaire de mobilier transporté ainsi que de la situation familiale de l'agent.

#### *Accompagnement indemnitaire des mobilités consécutives à une opération de restructuration*

Le décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019 a explicité les modalités de mise en œuvre des dispositifs d'accompagnement des restructurations de service ayant trait à l'accompagnement personnalisé des projets professionnels, aux priorités de formation, au congé de transition professionnelle, aux priorités de mutation ou de détachement et aux conditions de la mise à disposition auprès d'un organisme ou d'une entreprise du secteur privé. Ces dispositifs sont venus compléter les différents leviers indemnitaires à la disposition des employeurs publics afin de faciliter les mobilités professionnelles indispensables à la transformation des administrations :

– la prime de restructuration de service (décret n° 2008-366 du 17 avril 2008) peut être attribuée aux agents mutés ou déplacés dans le cadre de la restructuration du service dans lequel ils exercent leurs fonctions. Les taux de la première fraction de cette prime sont fixés par la réglementation en fonction de la distance entre l'ancienne et la nouvelle résidence administrative entre 1 250 € et 15 000 €. Une seconde fraction, d'un montant fixé entre 10 000 € et 15 000 € est également susceptible d'être allouée en fonction de la situation personnelle de l'agent.

– l'allocation d'aide à la mobilité du conjoint (décret n° 2008-366 du 17 avril 2008) permet à l'agent public bénéficiaire de la prime de restructuration de se voir attribuer une allocation d'aide à la mobilité du conjoint

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

dès lors que son conjoint est contraint de cesser son activité professionnelle en raison de la mutation ou du déplacement du bénéficiaire, au plus tôt trois mois avant et au plus tard un an après cette mutation ou ce déplacement. Le montant forfaitaire de l'AAMC est fixé à 7 000 € par agent.

– le complément indemnitaire d'accompagnement (décret n° 2014-507 du 19 mai 2014) a vocation à faciliter les changements d'employeurs au sein des trois versants de la fonction publique en apportant au fonctionnaire de l'État concerné une garantie de rémunération. Il est attribué aux agents effectuant une mobilité au sein de la fonction publique dans le cadre de la restructuration de leur service pour une durée de 3 ans, si la rémunération brute annuelle liée à l'emploi d'origine est supérieure à celle de l'emploi d'accueil.

– l'indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle (décret n° 2019-1444 du 23 décembre 2019) vise à accompagner les personnels civils de l'État concernés, du fait d'une opération de restructuration de services, par un changement de fonctions nécessitant une formation permettant l'adaptation de leurs compétences à leur nouvel emploi. L'indemnité est versée à l'issue de l'action de formation professionnelle. Les montants plafonds de cette indemnité sont fixés entre 500 € et 2 000 € en fonction de la durée de la formation reçue.

### *Indemnités de départ de la fonction publique*

Une indemnité de départ volontaire (décret n° 2008-368 du 17 avril 2008) peut être accordée aux agents quittant définitivement l'administration à la suite d'une démission régulièrement acceptée dans le cadre d'une opération de restructuration de service. Le montant de l'IDV correspond à 1/12<sup>e</sup> de la rémunération annuelle brute de référence de l'agent multipliée par le nombre d'années échues de service effectif dans l'administration, dans la limite de 24 années d'ancienneté.

Par ailleurs, en dehors des hypothèses strictement limitées aux opérations de restructuration de l'administration, l'article 72 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a instauré, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, une procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique, par laquelle l'administration et un agent public peuvent convenir d'un commun accord de la fin de leur relation de travail. Cette possibilité de rupture du lien de travail ouvre à l'agent le bénéfice d'une indemnité spécifique de rupture conventionnelle. Le montant de cette indemnité est déterminé par les parties dans la convention de rupture, dans le respect des montants minimum et maximum fixés par la réglementation (décret n° 2019-1596 du 31 décembre 2019). L'agent public qui bénéficie de la rupture conventionnelle dans ces conditions a également droit au versement de l'allocation d'aide au retour à l'emploi.

En outre, la DGAFP est mobilisée pour accompagner les transformations des organisations ainsi que les agents publics dont les missions et les emplois sont appelés à évoluer afin de permettre des mobilités fonctionnelles et/ou géographiques, au sein de la fonction publique ou vers le secteur privé.

À ce titre, la mise en place du Fonds d'accompagnement interministériel RH » (FAIRH) en 2019 piloté par la DGAFP participe au co-financement des coûts de transition nécessaires à la conception et à l'exécution des « manœuvres RH » dans le cadre des transformations de services. Il a permis de traduire l'engagement du Gouvernement en faveur d'une prise en compte exigeante et anticipée de toutes les implications RH des transformations et le besoin d'appui des directions des ressources humaines des ministères dans la conception et l'exécution de ces opérations.

Les projets cofinancés par le FAIRH s'inscrivent dans les plans ministériels de transformation et doivent permettre d'accompagner les agents publics dont les missions et les emplois évoluent afin notamment de permettre des mobilités fonctionnelles, géographiques, au sein de la fonction publique ou vers le secteur privé. Les projets financés portent sur des dispositifs de formation, de valorisation des compétences et des talents, d'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre de projets professionnels (HT2), ainsi que sur des indemnités versées aux agents pour faciliter les mobilités ou les départs hors de la fonction publique (T2).

Depuis sa mise en place, le FAIRH a financé 20 projets dont douze sont des projets pluriannuels.

En 2021, dix-huit projets ont été cofinancés pour une consommation totale de 21 035 642 € (dont 14,60 M€ en titre 2 et 6,4 M€ en HT2) pour un plafond de co-financement accordé de 31 672 034 €.

## Une fonction publique résiliente et adaptable aux conditions d'emploi et de travail favorables

Au total le FAIRH a accompagné 8 229 agents en 2019, 39 749 en 2020 et 25 208 en 2021 mesures d'accompagnement mise en œuvre.

L'accompagnement des transformations s'inscrit dans un contexte d'évolution des dispositions législatives et réglementaires entraînant, depuis 2020, la mise en place d'un dispositif spécifique au sein de la DGAFP, inspiré de la procédure dite du « guichet unique », afin de disposer d'un interlocuteur unique pour les ministères engagés dans des projets de restructurations. Ces modalités permettent de rendre un avis sur les projets d'arrêtés ministériels dans des délais resserrés. 48 projets de restructuration ont fait l'objet d'un avis de la DGAFP depuis la création de cette procédure.

### Favoriser l'affirmation d'une culture commune au sein des administrations

Confrontées à de profondes mutations, induites à la fois par les nombreux chantiers de transformation engagés au fil des années, mais aussi par les conséquences plus récentes de la crise sanitaire, la DGAFP a engagé fin 2020 une réflexion autour de la culture administrative.

La culture peut se caractériser par le partage de règles implicites ou explicites, de valeurs communes, mais aussi le sentiment d'appartenance à un environnement commun. Considérée comme un réel facteur différenciant et stratégique pour le secteur privé, la culture reste encore peu valorisée par la sphère publique, qui se caractérise pourtant par un modèle culturel très spécifique.

L'approche opérationnelle mise au point par la DGAFP permet aux structures publiques, de réinterroger leur organisation sous l'angle des ressources humaines, au regard de ses modes de fonctionnement internes et externes (modes de travail, management, compétences, recrutement, collectif humain, ...).

Cet accompagnement, qui s'inscrit dans une démarche globale, se traduit par la conduite d'un atelier de diagnostic au sein d'organisations volontaires confrontées à une transformation structurelle, à la volonté de consolider leur collectif de travail ou de renforcer leur attractivité.

Plusieurs interventions ont été réalisées au sein de structures souhaitant créer une unité autour de leur organisation : la DDCS du Gard, la DDETS du Puy-de-Dôme et la DSDEN de la Marne. Le dispositif a donc permis à ces structures de définir les grands axes définissant leur modèle culturel mais aussi d'ouvrir collectivement des pistes de réflexion à explorer plus finement par la suite. De nouveaux diagnostics pourront être réalisés dans des structures volontaires dans les prochains mois.

### Soutenir les démarches d'accompagnement au changement et l'évolution des pratiques managériales

Plusieurs outils sont proposés par la DGAFP pour accompagner les administrations dans leurs démarches de conduite du changement et dans l'évolution des pratiques de leurs encadrants.

Ainsi, le marché interministériel de conseil en ressources humaines, piloté par la DGAFP et la DAE apporte un cadre méthodologique qui permet d'accompagner les administrations dans la conduite de leurs chantiers RH.

Les équipes de la DGAFP proposent également aux structures volontaires un appui méthodologique et personnalisé se traduisant par la conception et la réalisation d'ateliers thématiques de co-construction. Plusieurs administrations soutenues par le fonds d'innovation RH ont pu bénéficier de cet appui, telles que la Gendarmerie et la Police Nationale en 2021 et 2022.

La DGAFP propose également une nouvelle publication, constituée de fiches thématiques, intitulée « La boussole du manager », dont l'ambition est d'accompagner les managers de proximité en leur proposant des repères pratiques et des illustrations concrètes en lien avec les enjeux RH de l'administration. Publiée en mai 2022, la première fiche a porté sur le management par les valeurs et a été le fruit d'une réflexion collective et d'échanges avec un groupe de managers et d'experts issus de la sphère publique.