

Dossier de restitution



Le métier d'accueil cristallise un certain nombre d'enjeux tant en matière d'attractivité que de fidélisation alors même qu'il constitue un des piliers du service aux usagers.

Il convient alors de s'interroger sur la façon de le promouvoir et de le faire évoluer afin de lui redonner ses lettres de noblesse et d'en assurer l'attractivité auprès des agents de la fonction publique. Cet atelier, à destination de l'ensemble des professionnels RH et managers des trois versants de la fonction publique s'attachera à partager une vision et des retours d'expériences concrets, issus des administrations publiques.

La transformation RH des administrations publiques est marquée par un ensemble d'enjeux sociaux et sociétaux contemporains, a fortiori pour les métiers en tension : dématérialisation des procédures, sens du service public, relations humaines, nouvelles attentes de la part des collaborateurs, etc.

Ces sujets ont été au cœur de cet atelier de la transformation RH organisé par la PFRH Grand Est en partenariat avec la DGAFP le 15 décembre 2022.

Ce livret de restitution revient sur les **différents temps forts** de cette conférence en ligne.

i) Ouverture de l'atelier par Nathalie Green et Sylvie Siffermann, Nathalie, Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, des politiques territoriales et des partenariats, DGAFP et Sylvie Siffermann, Sous-Préfète, SGARE Adjointe



Nathalie Green introduit son propos en remerciant les équipes de la PFRH Grand Est pour leur mobilisation dans l'organisation de cet événement.

Les PFRH assurent un rôle déterminant de pilotage, d'animation et d'accompagnement des services dans les territoires sur les thématiques RH. Ils sont les **acteurs clés de la déclinaison en région de la stratégie territoriale de l'État** portée par la DGAFP, et élaborée en 2021 afin de répondre à la nécessité suivante : soutenir les politiques RH et leurs enjeux dans les territoires.

En cette fin d'année 2022, un des enjeux est la **déclinaison en région des premières feuilles de route de stratégie RH**. Il s'agit notamment de valoriser les territoires et les métiers en déficit d'attractivité, de favoriser les mobilités et la formation professionnelle pour répondre tant aux besoins des services publics et des usagers qu'aux besoins des agents publics. A cet égard, l'emploi public doit être considéré comme une politique publique à part entière. Très concrètement, il s'agit d'accompagner la transformation des pratiques de gestion des ressources humaines en construisant une véritable stratégie RH au niveau local impliquant l'ensemble des acteurs RH dans les territoires.

L'atelier de la transformation RH de ce jour s'inscrit dans le cycle 2022 des ateliers sur des thématiques clés en lien avec les grands enjeux de la stratégie territoriale RH de l'État : l'attractivité, la mobilité fonctionnelle dans les bassins de vie, le renforcement de la professionnalisation des agents publics par la formation continue et l'accompagnement des transformations et des organisations de travail. L'enjeu de cet atelier est de **travailler sur l'attractivité et sur la valorisation des métiers en tension** dont les métiers d'accueil, avec un regard sur ce qui est déjà mis en place dans la région Grand Est.

Au-delà des métiers d'accueil, la DGAFP est mobilisée sur les filières identifiées en tension et pour lesquelles il est nécessaire de renforcer l'attractivité et la fidélisation des agents. Cette approche par filière permet de prendre des mesures concrètes en agissant sur les différents leviers identifiés pour structurer une véritable offre de service. Les premiers travaux engagés ont eu pour objectifs de professionnaliser les équipes, d'offrir aux agents des perspectives d'évolution professionnelle au sein de leur filière notamment en favorisant les mobilités interministérielles.

En effet, l'attractivité de la fonction publique repose sur une très grande diversité de métiers et de nombreuses possibilités de mobilité. Le défi consiste à le démontrer aux futurs candidats à l'entrée dans la fonction publique et aux agents déjà en poste, afin de les fidéliser.

En particulier, les travaux de cartographie des effectifs des emplois et des compétences au sein des différentes filières ont permis de mieux appréhender à la fois les ressources disponibles et les zones de fragilité. L'objectif aujourd'hui est l'identification d'actions en matière de **recrutement**, d'**accompagnement des mobilités** et des **parcours professionnels** ou en matière de **formation** pour s'assurer de l'adéquation entre les compétences détenues par les agents et les besoins des administrations.



Sylvie Siffermann complète l'introduction de cet atelier en rappelant que la PFRH Grand Est a décidé de mettre en lumière les métiers d'accueil au regard de leur importance pour les usagers. Il s'agit, selon elle, de métiers trop peu connus et trop peu valorisés. Pour madame Siffermann, c'est en devenant **une organisation mieux traitante avec les**

agents d'accueil que l'administration augmentera sa qualité de service auprès des usagers.

En effet, le métier d'agent d'accueil est un **métier complexe**, nécessitant de mobiliser une intelligence émotionnelle et relationnelle avec comme objectif, in fine, l'inclusion de tous les publics. Il doit être mené par des professionnels ayant **des qualités relationnelles** et **respectant les standards** tels que la Charte Marianne, Qualipref et aujourd'hui Services Publics +¹.

L'accueil physique est aujourd'hui revu et repensé, notamment pour les personnes les plus fragiles nécessitant un accompagnement et une intermédiation humaine afin d'effectuer les démarches en ligne. Ainsi, des points numériques sont ouverts dans les préfectures et les sous-préfectures pour faire l'intermédiation pour réaliser les démarches en ligne. **Le déploiement de France services**, qui comptera d'ici fin 2022

¹ Services publics +

près de **2600 points d'accès** pour tous les citoyens à **moins de 30 minutes de leur domicile**, se veut être une alternative physique à la dématérialisation des démarches administratives.

Depuis la mise en œuvre de ce programme, 9,5 millions de demandes ont été traitées, dont 95% en présentiel. La priorité est à l'amélioration du service rendu de plus en plus tourné vers **la politique de "l'aller vers"** : aller vers l'utilisateur pour éviter le non-recours aux droits.

D'après le baromètre de l'action publique France services², **49%** des personnes interrogées indiquent avoir déjà renoncé à leurs droits considérant les procédures comme trop complexes. Face à une fracture numérique encore marquée en France, l'annonce du 10 octobre 2022 par le Président de la République de la réouverture de 6 sous-préfectures en milieu rural signe aussi le retour de l'État dans les territoires, plus particulièrement dans le monde rural, renforçant ainsi la posture de l'État relation.

La **feuille de route du laboratoire d'innovation publique Lab'EST**³ prévoit un axe sur la mise en cohérence du service déployé par les services d'accueil au bénéfice des usagers. L'objectif est de donner les moyens aux agents d'accueil de bien réaliser leur mission, et de mieux prévenir le stress et les risques psycho-sociaux.

Pour que la dynamique d'amélioration de la qualité d'accueil du public se mette en place, deux paradigmes du service public doivent être modifiés :

- Tout d'abord, il est indispensable d'intégrer dans la réflexion le **bien-être des agents d'accueil** et la **revalorisation de leur métier**, notamment dans le déroulement de leur carrière.
- Ensuite, l'**usager** doit devenir un **acteur essentiel** de la construction, de l'appréciation et de l'amélioration du service rendu.

L'enjeu *in fine* est l'image et l'efficacité de l'État dont la vocation est de rendre un service de qualité au plus près des attentes des usagers.

ii) Retour d'expérience pour faire évoluer le contenu et l'organisation des postes d'accueil par Rémy Babey, Directeur Territoire Adjoint, OFII (Office Française de l'Immigration et de l'Intégration)

A) Intervention de Rémy Babey

² Le baromètre des résultats de l'action publique

³ Lab'EST



Rémy Babey présente tout d'abord l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII).

L'OFII est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère d'intérieur et a cinq missions prioritaires :



1. *L'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile ;*
2. *La gestion des procédures de l'immigration régulière (familiale, professionnelle) aux côtés ou pour le compte des préfetures et des postes diplomatiques consulaires ;*
3. *L'accueil et l'intégration des immigrés autorisés à séjourner durablement en France et signataires à ce titre d'un contrat d'intégration républicaine avec l'Etat ;*
4. *L'aide au retour volontaire et à la réinsertion des étrangers, en fin de droit et en situation irrégulière, dans leur pays d'origine ;*
5. *L'émission de l'avis médical dans le cadre de la procédure d'autorisation de séjour pour soin.*

L'OFII se structure autour de 31 directions territoriales en France, dont 28 en France métropolitaine et 3 en outre-mer.

Monsieur Babey développe ensuite son propos autour du **métier d'auditeur asile**, qui a fait l'objet de travaux de redéfinition pour une plus grande polyvalence.

Dans le précédent modèle, l'auditeur avait pour seule et unique mission de réaliser une évaluation de vulnérabilité et une évaluation des besoins en hébergement et allocation. La redéfinition des missions et des modalités d'intervention des auditeurs a consisté à leur confier l'accompagnement des dossiers dans leur globalité et sur la durée.

Ainsi, quatre objectifs sont poursuivis dans le cadre de cette démarche :

- Le développement de **la polyvalence** des auditeurs ;
- La **responsabilisation des agents** qui se traduit par la prise en charge complète d'un dossier ;
- La **valorisation du travail** ;
- La **fidélisation des agents salariés** malgré le turnover important. La polyvalence des métiers permet une meilleure valorisation du travail effectué, ainsi que des possibilités d'évolution de carrière par l'acquisition de nouvelles compétences.

Par ailleurs, un travail est également en cours pour permettre **l'évolution d'un accueil uniquement physique vers un accueil hybride intégrant les demandes numériques dématérialisées de l'usager**. La crise sanitaire a été l'opportunité de mettre en place un accueil uniquement sur rendez-vous. Les agents sont désormais en capacité de

répondre à l'ensemble des demandes par écrit quel que soit le domaine et le canal. Ce développement de la polyvalence repose sur des échanges constants avec les différents services pour répondre au mieux aux demandes des demandeurs d'asile.

B) Temps de questions réponses

Comment faites-vous pour valoriser un agent ?

- ➔ Cela passe par la reconnaissance du travail, des compétences acquises ou de la capacité à être force de proposition. La valorisation par le salaire reste plus complexe, malgré les primes annuelles.

Comment faites-vous pour réduire le turnover au sein de vos services ?

- ➔ Le turnover varie selon les équipes, notamment en fonction de la pyramide des âges. En moyenne, un agent reste 2 ou 3 ans sur un poste. Cependant, le fait que les personnes soient polyvalentes permet d'intégrer beaucoup plus facilement les nouveaux arrivants grâce à une formation entre auditeurs en complément des formations qui peuvent exister au niveau national et local. Cette solidarité dans les équipes est un levier majeur de fidélisation.

Le fait d'avoir des postes mixtes « front » et « back office » permet-il de contribuer à diminuer les éventuelles tensions avec les usagers ?

- ➔ Les temps de travail en « back office », sans contact direct avec les usagers sont très importants afin de prendre du recul face aux parcours de vie extrêmement difficiles du public.

Comment avez-vous fait pour accompagner le changement dans le cadre du développement de la polyvalence ?

- ➔ L'acceptation du changement s'est fait à un rythme différent selon les équipes, et l'ancienneté des agents. Cette mixité des tâches était attendue par les agents essentiellement au contact du public. Ces derniers avaient émis le souhait de prendre du recul et étaient enclins à la diversification de leurs compétences.

Témoignage – 6 agents d'accueil dans la fonction publique

L'atelier s'est poursuivi avec la présentation d'une vidéo témoignage de 6 agents occupant des fonctions d'accueil :

- **Nathalie**, Agent d'accueil après une reconversion, Eurométropole de Strasbourg
- **Diane**, Chargée de missions après une reconversion, Eurométropole de Strasbourg ;
- **Laurie**, Agent d'accueil, Eurométropole de Strasbourg ;
- **Michael**, Greffier au tribunal de Metz ;
- **Agnès**, Chargée d'accueil, contractuelle, OFII (Office Français de l'Immigration et de l'Intégration) ;
- **Quentin**, Agent d'accueil en service civique, OFII (Office Français de l'Immigration et de l'Intégration).

Ces témoignages se sont structurés autour de 6 questions :

1. Quel sens donnez-vous à votre poste ? Quels en sont les atouts ?
2. Quelles compétences mobilisez-vous pour un accueil de qualité ?
3. Comment êtes-vous accompagné. e par votre organisation ?
4. Quels sont vos défis au quotidien ?
5. Pouvez-vous nous présenter les nouveaux aménagements ?
6. Quels sont vos projets professionnels à moyen terme ?

Retour d'expérience sur la valorisation des métiers d'accueil par l'aménagement des postes de travail

Morgane Magnin, Responsable de site, Tribunal de Metz

Stéphanie Aubaterre, Directrice de greffe, Tribunal de Metz

A) Intervention de Morgane Magnin et Stéphanie Aubaterre



Morgane Magnin et Stéphanie Aubaterre précisent que le réaménagement du lieu d'accueil du palais de justice a été décidé suite à la remontée de problématiques issues d'**une enquête de sûreté**. Après avoir obtenu le label Justice écoresponsable, le tribunal de Metz a lancé un appel à projets prenant en

compte les nouveaux défis environnementaux afin de combiner qualité de vie au travail et développement durable.

La reconstruction du service d'accueil unique du justiciable (SAUJ) s'est accompagnée d'un ensemble d'initiatives relatives à l'écoresponsabilité sur les thèmes des déchets, de la pollution numérique, de la biodiversité, de la consommation locale et de la mobilité durable.

Les agents d'accueil ont joué un rôle clé tout au long du projet. En effet, la réflexion sur l'accueil au niveau du palais de justice est née d'un rapport établi par la cheffe de

service du SAUJ, mettant en lumière les difficultés rencontrées par les agents d'accueil. Afin d'obtenir les financements nécessaires aux réaménagements des locaux d'accueil, le tribunal de Metz a déposé et remporté un projet dans le cadre **du fond interministériel d'amélioration des conditions de travail (FIACT)**⁴.

En collaboration avec la société French Craft⁵, les nouveaux locaux du SAUJ ont été pensés sous le modèle des « tiny house », c'est-à-dire de petites maisons. Il s'agit d'une construction écoresponsable, qui respecte le statut de monument historique du tribunal. Plusieurs éléments ont été pensés pour le confort des agents d'accueil : en position assise, des postes légèrement surélevés par rapport à l'accueil, un nouveau système acoustique afin de favoriser l'accessibilité pour les personnes malentendantes, une atmosphère apaisée grâce à un choix de couleurs spécifiques etc.

B) Temps de questions-réponses

Comment les agents ont-ils été associés pour définir les évolutions à apporter ? Des questionnaires ont-ils été utilisés ?

- ➔ Dans la mesure où il s'agissait d'une petite équipe de 6 personnes, les échanges ont été portés par la cheffe de service. Les agents ont ainsi exprimé leurs besoins en amont de chaque évolution du projet comme dans le choix des matériaux ou du mobilier et ont été associés aux travaux par des visites quotidiennes. Leurs retours et suggestions ont été pris en compte au fur et à mesure de l'avancée des travaux.

Quelle proportion de votre projet a été financée par le FIACT ?

- ➔ Le financement du FIACT, à hauteur de 45 000 € a permis de couvrir les travaux de remplacement SAUJ. Seuls les travaux de déplacement, qui n'étaient pas prévus initialement, ont dû être pris en charge par la Cour d'appel à hauteur de 10 000 €.

v) Retour d'expérience sur l'évolution des métiers d'accueil par Marie-Christine Meuli,
Responsable du service accueil-population, Eurométropole de Strasbourg

⁴ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonds-dinnovation-rh-et-fiact>

⁵ <https://french-craft.fr/>




MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Marie-Christine Meuli introduit sa présentation en présentant la particularité du service accueil – population de l’Eurométropole : **le nomadisme**. En effet, les chargés de prestations sont mobiles entre les différentes structures, ce qui permet notamment de limiter les conflits et les incivilités, et de rencontrer les

différents publics selon les quartiers.

Les agents ont participé aux différentes évolutions du service. En 2017, l’Eurométropole de Strasbourg a travaillé sur un projet de service autour des horaires de travail et des horaires d’ouverture au public, qui a permis de réduire le temps d’exposition des agents face au public (6h30 par jour). En 2021, l’Eurométropole a souhaité développer la polycompétence de ses agents qui interviennent désormais sur une trentaine de prestations, qu’elles soient déléguées par les services de la collectivité (inscriptions scolaires, délivrances d’actes de naissances, de décès, de mariages, etc.) ou par les services de l’État comme les demandes de cartes d’identité ou de passeport.

La particularité du service d’accueil est de conjuguer le « back office » et le « front office ». Les temps de « back office » peuvent être réalisés en guichet ou en retrait. L’Eurométropole a d’ailleurs engagé des travaux afin de permettre à un agent d’effectuer ses missions de back-office totalement en retrait, en toute sérénité.

Concernant l’accompagnement du public, l’Eurométropole est devenue maison France services⁶ depuis mi-novembre 2022.

L’un des principaux défis était la revalorisation du poste de chargé de prestations. En juin 2021, le poste a été recalibré en catégorie, offrant aux agents des perspectives de carrière attrayantes.

Temps de questions-réponses

Les agents d’accueil sont-ils toujours nomades ?

- ➔ Les agents sont effectivement toujours nomades, sectorisés autour de 4 mairies. De plus, ils peuvent parfois intervenir dans d’autres lieux en cas notamment de difficultés d’effectif.

Ce nomadisme entraîne-t-il des difficultés de déplacement entre les sites pour les agents par rapport à leurs contraintes personnelles ?

⁶ <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/france-services>

- ➔ Les agents sont associés au choix de leur secteur chaque année en fonction de critères géographiques et personnels.

Les agents polyvalents peuvent-ils répondre à toutes les demandes des usagers ?

- ➔ Les agents couvrent aujourd'hui une trentaine de prestations, ce qui permet d'offrir un premier niveau d'informations aux usagers. Le cœur de métier reste l'accueil du public, bien que les agents se soient spécialisés dans certains domaines comme les demandes de passeports ou cartes d'identité. Enfin, les agents savent identifier à quel moment il convient d'orienter l'utilisateur vers le service compétent.

Comment avez-vous géré la formation de ces agents polyvalents ?

- ➔ Il a été mis en place un système de marrainage /parrainage avec des agents titulaires afin d'accueillir les nouvelles recrues et les former. Pour ce faire, des guides de parrainage ont été co-construits avec les agents titulaires sur le savoir-être et sur le savoir-faire.

Comment vous êtes-vous organisé pour répondre aux différentes questions posées par le public ? Avez-vous une base de données ? Êtes-vous en lien avec les services métiers ?

- ➔ Le service est en lien avec les services métiers grâce à un espace collaboratif, avec des procédures couvrant l'ensemble des prestations délivrées. Ces procédures sont actualisées en lien avec les services partenaires.

vi) Travaux en sous-groupe – Partage de pratiques et échanges entre pairs

L'atelier s'est poursuivi par un temps d'échanges entre pairs autour de trois thématiques :

- Le contenu des postes
- Les parcours de carrière
- Les leviers de reconnaissance et la QVCT

Pour chacune des thématiques abordées, l'objectif était d'évoquer les enjeux associés et un partage d'expérience apportant des réponses concrètes à ces enjeux.

i) Le contenu des postes

La thématique du contenu des postes des métiers d'accueil au sein de la fonction publique fait face à quatre enjeux :

- **Valoriser les postes d'accueil vis-à-vis des usagers et des autres services ;**
- Faire face aux **enjeux de sécurité et d'incivilité ;**
- Faire face à la **variété des informations**, à la nécessité de maîtriser une grande variété de sujets et **réussir à former les agents en sortie de concours** dans un temps court et sur l'ensemble des informations ;
- **Offrir des perspectives** pour engager sur la durée les agents.

Pour répondre à ces enjeux de manière concrète, plusieurs actions ont été rapportées. Tout d'abord, la valorisation des postes d'accueil est possible par **la définition des missions, du rôle et de la contribution des agents d'accueil**. Ces éléments doivent être mieux valorisés **lors des processus de recrutement** pour en faire des éléments contribuant à l'attractivité. La **valorisation par la rémunération** a également été identifiée afin de prendre en compte la pénibilité de ces postes.

Concernant la gestion de l'incivilité, des **actions de renforcement de la sécurité « au sens propre »** ont été abordées : recrutement de vigiles, installation de boutons d'alertes et de caméras par exemple. D'autres actions ont également été évoquées comme **la formation** des agents aux enjeux de sécurité et de sûreté.

Sur la question des formations et de la diversité des sujets traités, plusieurs actions ont été proposées telles que **les formations internes avec un format « vis ma vie »**. **Ces formations ont vocation à mieux comprendre les tenants et les aboutissants des différents métiers** et ainsi créer des canaux directs entre services métier et accueil général.

Concernant l'enjeu lié aux perspectives de carrières, des **actions liées aux pratiques managériales** ont été abordées telles que la nécessité des équipes d'encadrement de **proposer des entretiens tout au long de l'année**, en complément du cycle annuel d'évaluation, **pour échanger et partager des opportunités**.

ii) Le parcours de carrière

La question des parcours de carrière des agents d'accueil permet d'évoquer différents enjeux :

- La crainte des agents **d'être limité à la fonction d'accueil** dans les opportunités d'évolution de carrière ;
- Le souhait, pour les agents qui ne souhaitent pas quitter la fonction d'accueil, **de bénéficier de davantage de reconnaissance ;**
- La **fidélisation** sur le poste d'agent d'accueil ;
- **L'attractivité du poste** d'agent d'accueil ;
- La **formation**, essentielle dans le parcours de carrière.

Afin de répondre à ces différents enjeux, plusieurs retours d'expériences ont été partagés tels que : **l'évolution rapide vers d'autres métiers**, notamment vers la fonction administrative.

Le **travail collectif** doit également être valorisé par la mise en commun de compétences autour par exemple de tutoriels, FAQ, etc...

La valorisation des compétences techniques est possible **par l'immersion professionnelle, le stage ou l'apprentissage**.

iii) Les leviers de reconnaissance et la QVCT

Les leviers de reconnaissance et la QVCT sont des enjeux d'attractivité forts dans les métiers d'accueil de la fonction publique. Au cours de l'atelier, plusieurs enjeux ont été soulevés :

- La difficulté des agents à **pouvoir répondre à toutes les questions des usagers, et à se sentir parfois démunis ;**
- La difficulté d'attractivité sur les postes par rapport au **salaire ;**
- Le **turnover ;**
- La question de la **sécurité ;**
- La **précarité** des contrats de travail.

Plusieurs initiatives ont ensuite été évoquées lors de l'atelier afin de répondre à ces enjeux:

- L'adaptation des horaires de travail ;
- La polyvalence des tâches ;
- L'utilisation de la marque employeur ;
- La mise en avant des différentes possibilités d'évolution.

vii) Conclusion et mise en perspective par Fanny Afonso - Tupet, *Directrice PFRH Grand Est*



Fanny Afonso - Tupet synthétise les enjeux liés aux métiers d'accueil à la lumière des différentes interventions et échanges entre participants lors de l'atelier. Elle évoque notamment un des paradoxes des métiers d'accueil. Ces métiers sont **les plus visibles du point de vue des usagers** mais sont en même temps peu valorisés au sein de certaines administrations.

Les échanges de cet atelier ont permis de mettre en évidence les enjeux d'attractivité des métiers d'accueil et l'importance de penser et de valoriser des parcours professionnels pour ces agents. Cela doit passer par une **communication** et une valorisation de ces métiers **en amont du recrutement**, notamment **auprès des jeunes**.

Madame Afonso - Tupet évoque deux pistes d'actions concrètes au travers de **partenariats renforcés avec Pôle Emploi** et le développement de l'**apprentissage**.

Elle salue également plusieurs initiatives partagées tout au long de l'atelier comme la question du marrainage / parrainage, les démarches de valorisation indemnitaire par l'IFSE ou catégorielle, les démarches de valorisation des conditions de travail et de sécurité.

Madame Afonso-Tupet partage une conviction clef : l'enjeu n'est pas toujours de **chercher à retenir les agents mais de leur offrir des perspectives et de les accompagner tout au long de leur carrière. Les postes d'accueil doivent ainsi pouvoir s'inscrire dans un parcours d'évolution professionnelle.**

Pour clôturer, madame Afonso-Tupet remercie les différentes administrations pour leurs témoignages, en soulignant la complémentarité et la pertinence de leurs interventions sur cette thématique. Elle remercie les agents qui ont accepté d'être interrogés, ainsi que les équipes organisatrices de cet atelier.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique