



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le Répertoire interministériel des métiers de l'État : un outil pour mieux gérer les ressources humaines de l'État

Colloque du 16 novembre 2006

DGA FP



LOI PUBLIC

EMPLOI PUBLIC

EMPI

■ Ouverture

Christian Jacob
Ministre de la Fonction publique

Christian Jacob

Ministre de la Fonction publique

Nous avons fait un point d'étape en juin dernier sur le Répertoire interministériel des métiers de l'État. Aujourd'hui, nous nous réunissons pour la présentation de la version définitive de cet outil qui est, je crois, un bon outil.

Il faut d'abord souligner le caractère exemplaire de l'élaboration du Rime grâce à l'engagement des ministères, qui ont mobilisé trois cent vingt participants, et à la contribution des organisations syndicales tout au long de la préparation. J'en salue les chefs de file. Cet engagement permet aujourd'hui de vous présenter un outil de très grande qualité. Je tiens donc à remercier tous les participants, la responsable de l'Observatoire de l'emploi public, Catherine Zaidman, et l'équipe du projet animé par Philippe Clergeot et Véronique Marchal. C'est en effet un travail de très grande ampleur, et pour tout dire non dénué de difficultés, que d'avoir réussi à décrire plus de deux cent trente emplois d'État regroupés au sein de vingt-trois domaines fonctionnels correspondant soit aux grandes missions (justice, santé, etc.), soit aux fonctions de soutien (finances publiques, ressources humaines).

Je voudrais vous dire ensuite que le travail n'est pas terminé. Bien plus, je dirais qu'il commence réellement puisque le Rime a maintenant vocation à être décliné dans chacun de nos ministères, en reprenant, le cas échéant, les répertoires existants. Le Rime rendra plus lisible le statut de la fonction publique car les corps sont encore très, trop nombreux, même si nous avons pu en supprimer 25 % au cours de l'année 2006. Un effort significatif sur neuf cent vingt-trois « corps vivants » et un chiffre jamais atteint auparavant. Précisément, le Rime, au niveau de chaque ministère, permettra de mieux relier les métiers, les corps, les carrières et, bien entendu, d'identifier les voies d'accès.

Le travail qui a été engagé vise en effet quatre objectifs :

Le premier vise à mieux faire connaître au public les métiers des agents de l'État. Comme nous l'avons vu, la réalisation du Rime a été un exercice réussi, réalisé dans une parfaite transparence. Alors qu'il est toujours difficile de présenter les métiers devant un public de jeunes, sortis d'école, ceux qui souhaitent rejoindre le service de l'État pourront enfin avoir une vision complète et surtout concrète de ce que pourra être leur futur emploi (magistrats, greffiers, etc.). Puisque nous sommes au Salon de l'Éducation, je soulignerais aussi l'intérêt de cet outil pour les établissements de formation, pour qu'ils puissent mieux identifier les compétences nécessaires dans les métiers de l'État et y préparer les jeunes dans les meilleures conditions.

Le deuxième objectif est d'aider les directeurs de ressources humaines à déterminer les emplois nécessaires à la mise en œuvre des missions de l'État. Le Rime a sa place dans le chantier de la modernisation de la gestion des ressources humaines engagé par notre gouvernement. Il permettra un vrai travail de prévision, notamment avec la préparation des conférences ministérielles annuelles de gestion des ressources humaines, pour des perspectives de gestion des compétences que les responsables doivent savoir planifier. Il s'agit là d'un enjeu essentiel. Dans les discussions que j'ai régulièrement avec les partenaires sociaux, la gestion des ressources humaines est un des points où les employeurs publics ont sans doute failli depuis quelques années, et nous devons trouver les moyens d'avoir une gestion dynamique, qui offre le plus de perspectives possibles, pour que chacun, au niveau de carrière qui est le sien, ait toujours une perspective tracée. Cela veut dire qu'il faut travailler en ressources humaines comme dans les grandes entreprises publiques, comme dans le monde du privé. Je développe les relations avec les directions de ressources humaines, je l'ai fait récemment avec des DRH de grands groupes privés, je vais le faire bientôt avec les DRH d'entreprises publiques, et l'on s'aperçoit que la gestion des ressources humaines est partout la même : faire en sorte d'avoir des carrières motivantes, attractives, avec des possibilités d'atteindre le cran supérieur.

Le troisième objectif est d'aider à construire des parcours professionnels, en favorisant la mobilité interministérielle qui constitue un des enjeux forts de notre gouvernement. Elle est souhaitée par les agents et elle est nécessaire. En effet, plus nous mettrons de mobilité, plus il y aura de perspectives de carrière. À chaque fois qu'on élargit le champ, qu'on donne les possibilités d'échanges de compétences et d'expériences dans les fonctions publiques, on marque un pas en avant.

Enfin, le Rime aidera les directions de ressources humaines à mutualiser leurs efforts dans les domaines de la formation et du recrutement.

Faire vivre le Répertoire interministériel des métiers est fondamental pour la réussite de la politique de modernisation de la fonction publique que Dominique de Villepin a engagée. C'est l'objet même de ce colloque, et je souhaite que nous puissions continuer à avancer en nous assurant toutes les participations. Il ne faut pas considérer que, parce que le Répertoire interministériel des métiers est sorti, les choses sont finies. Elles commencent à partir d'aujourd'hui et pour cela, nous avons besoin de recueillir vos expériences au quotidien, vos projets. Chaque fois que nous avons réussi à avancer en matière de modernisation de l'État, cela a toujours été dû à des réformes partagées. Celle-ci l'est, mais nous devons continuer à faire ce travail ensemble, de la même façon que nous avons construit le Répertoire interministériel des métiers.

Voici ce que je voulais vous dire pour ouvrir cette séance de travail. Je vous souhaite de bons travaux, un bon après-midi et surtout de bonnes contributions.

Merci.

■ Introduction

Paul Peny
Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Ouvrir des perspectives interministérielles pour moderniser la GRH

Paul Peny

Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Avant la première table ronde, je vous propose de replanter le décor afin que nous ayons une bonne approche du document que, désormais, vous connaissez, puisqu'il existe pour la première fois sous sa forme définitive aujourd'hui, à l'occasion de ce colloque.

Si nous avons voulu travailler sur le Rime, c'est en partant d'un principe tout simple : la qualité de l'action de l'État au service de nos concitoyens dépend, en grande partie, de sa capacité à bien gérer ses ressources humaines. Cet enjeu confère une responsabilité déterminante aux DRH, à tous les gestionnaires en général, pour adapter d'une manière permanente les moyens humains aux besoins d'un service public et valoriser les compétences et qualifications des agents. Je pourrais décliner la même formulation en exigeant une symétrie du côté des agents eux-mêmes.

Pour y parvenir, il faut jouer beaucoup sur la fluidité dans les parcours professionnels et, en même temps, sur le partage interministériel dans la gestion des ressources humaines, partant d'un principe auquel nous sommes très attachés : faire en sorte qu'il n'y ait pas de barrière, de frontière étanche entre les administrations au sein de la fonction publique, pas plus que de cloisonnement dans la carrière d'un agent qui serait bloqué, de manière excessive, sur une même tâche.

Pour atteindre cet objectif de fluidité, de partage, de dimension interministérielle, il nous a semblé qu'il manquait un outil pour avoir, au minimum, cette lecture commune des emplois de l'État. Nous essayons donc, aujourd'hui avec vous, de combler cette lacune en lançant le Répertoire interministériel des métiers de l'État.

Qu'est-ce que le Rime ?

Le Rime est d'abord un outil d'information sur les emplois de l'État, à la disposition de ceux qui en ont besoin, et d'abord ceux qui auraient vocation, ou envie, de rentrer dans les administrations de l'État. Ce n'est pas un outil de gestion directe : nous n'entendons pas faire du Rime un outil d'usage immédiat et mécanique, comme s'il remplaçait l'intelligence et la pratique de gestion des différentes administrations et des différents acteurs de la GRH dans les services de l'État. Mais, en tant qu'un outil d'information, il a de multiples déclinaisons. Pour nous, il s'agit clairement d'un outil d'aide à la compréhension, à la décision, au développement de nouvelles pratiques de GRH, plus modernes, plus incitatives tant du côté des gestionnaires que des agents. En clair, il se situe à un échelon comprenant l'ensemble des services de l'État, l'ensemble des emplois, et nous aide à mieux répondre à des questions du type : « quel est mon besoin ? », « Par rapport à quelle mission ? », « Comment caractériser un poste que je pourrais occuper ? », « Quel contenu de formation ? », « Comment faire une évaluation ? », « Comment passer d'une administration à une autre ? », « Comment passer d'un métier à un autre ? ». De ce fait, le document final peut paraître volumineux : mais comme, ainsi que l'a dit Christian Jacob, la gageure était

de caractériser ce que font 2,5 millions d'agents dans les services de l'État, nous avons en définitive le sentiment d'y avoir répondu en décrivant deux-cent trente emplois-références. Ces volumineuses dimensions traduisent l'intensité du travail mené entre administrations et avec les partenaires sociaux. Entre les phases préparatoires et celles de concertation, trois-cent-vingt experts de tous horizons s'y sont attelés et, finalement, en une seule année, ce qui, à l'échelle de l'exercice peut paraître une période extrêmement courte.

Je voudrais m'associer aux remerciements que Christian Jacob a adressés à tous les acteurs. Je pense honnêtement que tous ceux qui, pendant un an, ont travaillé pour produire le document que vous découvrez aujourd'hui peuvent être fiers. J'ai moi-même eu l'occasion de participer à l'achèvement de l'exercice et j'ai pu mesurer à quel point les débats n'étaient pas toujours consensuels mais, en tout cas, toujours très riches et aboutissant forcément à des conclusions et à des résultats. Mes remerciements s'adresseront surtout, vous le comprendrez, à l'équipe de la direction générale qui a mené l'exercice, Catherine Zaidman, Philippe Clergeot, Véronique Marchal, les collaborateurs qui les entourent, mais également d'autres partenaires que je veux rappeler, le groupement composé du Scéren d'une part, avec Chantal Labruyère et Jean-Paul Cadet, « Développement et Emploi », en la personne de Jean-Marie Bergère, ou bien encore « Algoé », avec Joël Pelosse. Je voudrais également, au nom de toute l'équipe projet de la direction générale, saluer Jacky Richard qui fut, bien avant moi, l'un des co-initiateurs du chantier que nous voyons aboutir aujourd'hui.

Je voudrais revenir sur la participation des organisations syndicales, puisque six d'entre elles se sont impliquées de bout en bout dans la tâche. Cela ne veut pas dire qu'elles ont fait un exercice de validation d'un projet de l'administration, mais il était inconcevable qu'un travail de cette nature ne se fasse pas main dans la main, que nous soyons d'accord ou non sur tous les résultats, avec l'ensemble du personnel, au même titre qu'avec les DRH des différents ministères.

Voici enfin quelques caractéristiques du Rime et leurs conséquences, qui nous paraissent essentielles pour bien comprendre la démarche.

La première que je mettrais en avant est que le Rime est parfaitement compatible avec la fonction publique de carrière. En fait, le Rime nous paraît être un levier de « vivification » de la pertinence de la fonction publique de carrière, peut-être à l'encontre d'un vieux, mais peut-être faux, débat entre métier d'un côté et statut de l'autre. Je pense que nous pouvons faire une synthèse plus constructive que ce genre d'opposition apparente. Le Rime se fonde sur quelque chose qui est très classique mais qui garde toute sa force et sa pertinence, à savoir la séparation entre le grade et l'emploi. En la matière, il est de fait qu'aucune nomenclature interministérielle ne faisait clairement apparaître l'identification des emplois de l'État alors que, paradoxalement, on connaît fort bien, peut-être trop bien, la distinction des corps et des grades, d'ailleurs probablement trop nombreux. Il y avait un décalage entre cette connaissance fine, au moins en apparence, et la difficulté de lire en parallèle la panoplie des métiers et des emplois auxquels donne vocation chacun des grades répartis dans différents corps. La première caractéristique du Rime, c'est donc de faire ressortir ces emplois et ces éléments de correspondance.

La deuxième caractéristique est la dimension interministérielle. Là aussi, pas de faux débat : le Rime n'est pas un outil de gestion interministérielle des emplois des administrations de l'État. C'est véritablement un outil d'appui à une meilleure gestion, par les ministères, de leurs ressources humaines. Cela me paraît essentiel : il ne peut pas y avoir de méconnaissance de la portée que nous voulons donner au mot

« interministériel » dans ce Répertoire des métiers. Par ailleurs, je préciserais que, dans ce but de dimension interministérielle, une des forces que peut avoir le Rime est qu'il a été construit à partir des fonctions de l'État. Nous nous sommes interrogé sur les grandes missions de l'État pour déterminer, à partir de cette lecture, et non de celle des périmètres ministériels, les emplois associés, identifiés : ce que nous avons appelé les emplois-références, pour caractériser les éléments partagés des différents emplois-types que l'on trouve dans les différents ministères.

À certains égards, nous ne sommes pas très éloignés d'une logique qui préside dans un autre chantier de bien plus grande ampleur, celui de la Lolf qui, elle aussi, a comme force de raisonnement non par département, par cloisonnement ministériel, mais par mission de l'État. Vous comprendrez que c'est ce type de démarche que nous avons voulu retenir pour cette lecture des emplois-références de l'État.

Deux conséquences en découlent, essentielles pour gagner du temps sur les débats.

La première est que le Rime ne se substitue pas et n'écrase pas les démarches métiers que les différents ministères ont pu développer. C'est une manière de dire aux collègues DRH ici présents qu'heureusement nombre d'entre eux n'avaient pas attendu que nous élaborions un Rime pour faire ce type de démarche. Nous apportons une dimension supplémentaire, une « couche complémentaire » qui vient donner plus de force et de cohérence à l'ensemble de ces démarches. Le Rime ne se substitue pas aux répertoires des métiers propres à chaque ministère ; il veut en assurer l'interopérabilité et les faire communiquer entre eux, leur donner un langage commun. Il donne une clé de lecture qui met en avant plus ce qui rassemble que ce qui isole. J'ajouterai que le Rime a aussi un aspect dynamique, un effet de levier. J'ai dit, tout à l'heure, que nombre d'administrations n'avaient pas attendu pour, à leur tour, construire des démarches métiers ; elles ne l'ont pas toutes fait au même rythme, ni avec la même efficacité. Trop de répertoires de métiers, et pas forcément dans le secteur public, ne servent pas réellement d'outils de gestion au quotidien. C'est évidemment un risque que nous voulions prévenir à tout prix. Le Répertoire des métiers doit donc être un levier pour que ce type de démarche se développe systématiquement dans l'ensemble des administrations. Nous avons eu l'occasion de le tester dans le cadre de ce que nous appelons « les conférences de ressources humaines », ces démarches de dialogue de gestion que nous essayons de mener entre le ministère de la Fonction publique et chaque administration. Nous les avons lancées en 2006 et allons les généraliser en 2007. Dès à présent, nous pouvons constater que le dialogue que nous menons entre chaque administration et la DGAFP vient immédiatement dans la « check-list » des points que nous vérifions : « avez-vous ou non une démarche métiers ? », « un répertoire ? », « en quoi le Rime vous est-il une aide, un accélérateur pour aller plus loin dans ces démarches ? » Nous avons constaté que les ministères s'inscrivaient assez spontanément dans cette dimension. L'effet de levier commence donc à jouer réellement.

La deuxième conséquence, c'est que le Rime n'est pas un outil de gestion directe qu'il suffirait de plaquer sur des actes de gestion menés au quotidien dans les administrations. La « maille » d'identification des emplois du Rime est une maille forcément plus globale et transversale aux différents emplois que l'on peut trouver dans chaque administration, d'où le terme d'emplois-références qui, en fonction des contextes (c'est-à-dire les ministères, leur organisation, leur taille, leur mode d'organisation et de fonctionnement), peuvent correspondre à des besoins pas rigoureusement identiques en termes de qualification, de diplôme, d'expérience

professionnelle requise. Du coup, nous voyons bien que le Rime ne prend tout son sens que s'il est véritablement décliné finement par les démarches métiers de chaque ministère. C'est à ce niveau qu'on établira une correspondance, d'ailleurs à géométrie variable d'une administration à une autre, entre un emploi-référence, un emploi-type et, en définitive, qu'on fera le lien avec tel grade, tel corps statutaire, tel élément identifiant en termes de niveau de qualification ou de compétences. Il est clair que le Rime doit aider à ces mises en relation.

Je ne serai pas plus long pour ne pas empiéter sur les propos qui seront tenus dans les tables rondes. Je souhaite cependant vous indiquer les deux ateliers qui vont être menés au cours de l'après-midi. Le premier sera animé par Christian Serradji, contrôleur budgétaire et comptable ministériel, qui fut, tout au long de ces douze mois de travail, président du groupe de travail « Élaboration et pilotage des politiques publiques ». Nous lui avons demandé de bien vouloir être l'animateur de cet atelier autour du thème « Le rôle de l'interministériel dans les démarches métier ». Cette table ronde réunira un panel qui illustre la manière dont nous avons essayé de travailler, puisque seront présents autour de lui Elisabeth David, secrétaire générale de l'Unsa-Fonctionnaires (Union nationale des syndicats autonomes des fonctionnaires), Charles Bonissol, président de l'Union des cadres des fonctions publiques CGC, Roland Perrier, secrétaire de l'UGFF-CGT (Union générale des fédérations de fonctionnaires CGT) et Jacques Roudière, directeur de la fonction militaire et du personnel civil au ministère de la Défense, accompagné d'Emmanuel Rébeillé-Borgella, directeur général de l'administration au ministère de l'Écologie et du Développement durable.

La deuxième table ronde sera animée par Dominique Lacambre, directeur du Fond national de solidarité, président du groupe de travail « ressources humaines ». Elle sera consacrée aux usages du Rime. Nous trouverons autour de lui des personnalités aussi fortes et différentes que Gérard Aschiéri, secrétaire général de la FSU (Fédération syndicale unitaire), Eric Fritsch, secrétaire général de l'Uffa-CFDT (Union des fédérations des fonctions publiques et assimilés CFDT), Hélène Jacquot-Guimbal, directrice générale du personnel et de l'administration au ministère des Transports et de l'Équipement, et Constant Lecoœur, président de l'Observatoire des missions et des métiers au ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Je terminerais en disant que le Rime ne doit pas être un exercice théorique. C'est un document dont, fondamentalement, nous estimons qu'il peut et doit redonner du sens, parce qu'il nous permet de retrouver les sens des règles statutaires qui, malgré tout, ont pu faire leurs preuves et qui réarticulent les métiers de l'État par rapport à ses missions essentielles. C'est peut-être basique mais, jusque-là, aucun document ne le faisait apparaître. Dans le même temps, de manière très, pragmatique, c'est une boîte à outils sans aucun caractère obligatoire. Les administrations ne seront pas tenues d'appliquer le Rime : elles seront invitées à en faire le meilleur usage et à s'en servir. Cet outil est également, bien sûr, évolutif. Le périmètre des missions de l'État et des compétences qui doivent traduire ses besoins en emplois ne sera forcément pas le même partout et toujours. Le Rime aura vocation à s'actualiser parce que nous travaillons sur du vivant. Je vous remercie et j'invite Christian Serradji et ses comparses à venir à la tribune.

■ Première table ronde

Le rôle de l'interministériel dans les démarches « métier »

Christian Serradji
Émanuel Rébeillé-Borgella
Élisabeth David
Roland Perrier
Jacques Roudière
Charles Bonissol

L'interministérialité au cœur de la démarche d'élaboration du Rime : l'enjeu de la complémentarité des niveaux interministériel et ministériel

Christian Serradji

*Contrôleur budgétaire et comptable,
Président du groupe de travail « Élaboration et pilotage des politiques publiques »*

Avec un acronyme aussi poétique que celui du « Rime », que voulait la DGAFP en s'engageant dans cette démarche ? Créer la nouveauté ? Les fonctions publiques hospitalières et territoriales l'avaient déjà fait. Donner une image plus moderne et donc plus attractive des multiples statuts particuliers et des multiples emplois de la fonction publique ? Nombre de ministères s'étaient déjà engagés dans une analyse autre que statutaire des métiers exercés en leur sein. La réponse en fait est plus simple qu'on ne pourrait le croire. Dans l'univers multiple des administrations de l'État, que traduit la multiplicité des statuts, le moment paraît venu de détenir, pour qui veut devenir fonctionnaire demain, mais aussi pour le fonctionnaire lui-même aujourd'hui, un instrument unique d'information sur les métiers que l'on peut exercer dans nos fonctions publiques et sur les parcours professionnels qui peuvent se dessiner autour du couple métier-compétences.

Certes, la plupart des administrations ont déjà, par une analyse fonctionnelle du contenu de leurs emplois et des savoir-faire spécifiques correspondants, établi un tableau explicite ou un répertoire de leurs différents métiers. Ces répertoires sont, en fait, très ministériels quant aux méthodologies mises en œuvre, quant aux concepts utilisés, quant à leur finalité ou leur utilisation. Ils ne sont pas, et ne peuvent être, représentatifs, même par une compilation habile ou par un effort exceptionnel de synthèse, de notre administration de l'État dans son ensemble, de ses missions fondamentales et des besoins métiers des services publics. Parce qu'ils répondent à des besoins réels, spécifiques à chaque administration, le Rime ne peut en faire une quelconque synthèse sans les édulcorer, les contredire, voire les remettre purement en cause. Il ne peut pas, pour autant, avoir pour but de se substituer à eux car il serait alors une construction abstraite, sans lien réel avec la réalité de la vie des services et, surtout, de ce que font concrètement les fonctionnaires au service de l'État. Pourtant, l'interministériel s'impose si l'on veut donner à nos concitoyens une vision pleine et entière de ce que l'on peut faire dans les services de l'État, et aux fonctionnaires, autant qu'à leurs responsables, une vision cohérente et qualitative des emplois offerts. Dès lors, le Rime n'a pour seul intérêt ou raison d'être que d'apporter aux répertoires existants ou futurs une dimension complémentaire, une sorte de « supplément d'âme » dans lequel chacun se retrouve dans tout ou partie, tout en gardant ses particularités.

Le mot « interministériel » dans « Rime » ne traduit donc pas une unicité globale, un résumé de répertoires existants, mais un travail commun qui s'ajoute comme une plus-value aux travaux ministériels. Ce travail commun, au sein de groupes de travail

interministériels et partenariaux, a permis, au regard des diverses politiques publiques :

- de dégager tout d'abord les emplois potentiels à partir de leurs finalités publiques, c'est-à-dire celles qui contribuent aux mêmes résultats et qui, quelle que soit l'administration ou le corps ministériel concerné, nécessitent le même niveau de compétences pour les exercer ;
- de décliner ensuite ces emplois à partir des missions qui en découlent pour les agents. On prend ainsi en compte des éléments d'information sur la situation réelle des agents en poste en leur permettant de se reconnaître pleinement dans ce qu'ils font, de valoriser leur activité, sans en faire un élément déterminant de la définition du métier concerné ;
- de traduire enfin toute cette analyse dans des fiches métiers permettant aux emplois-types des ministères de s'y retrouver sans, pour autant, s'y confondre. Pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté avec les emplois-types ministériels, on fait appel à la notion d'emplois-références, qui peuvent être un agrégat d'emplois-types suffisamment proches pour être exercés par les mêmes personnes moyennant une formation adaptée.

Ce faisant, le Rime est plus qu'un simple répertoire : il est une vision cohérente et panoramique de tous les emplois liés aux missions de l'État. Par la définition des savoir-faire et des connaissances nécessaires, il constitue un référentiel complet et évolutif de l'emploi public et des parcours professionnels qu'on peut y pratiquer de façon ouverte et transparente, quels que soient son corps d'origine, son statut, son ministère d'affectation, dès lors que l'on a le profil recherché, la compétence attendue et les formations requises. En cela, le Rime est bien interministériel, autant par la manière dont il s'est construit que par l'utilisation qui en sera faite. Il est au service de tous les ministères, qui le nourriront de leur vécu, des responsables de ressources humaines pour le faire vivre dans toute sa dimension, des fonctionnaires qui, par les parcours professionnels qu'il dessine, peuvent voir évoluer leur carrière et leur métier, ainsi que tout candidat à la fonction publique en quête de métiers valorisants et diversifiés.

Voilà, je crois, la vision que l'on peut avoir du Rime quand on a été responsable d'administration centrale comme j'ai pu l'être et, surtout, au vu de la façon dont ont été présidés et conduits les groupes de ce travail très collectif.

Nous allons maintenant demander la contre-réaction des partenaires, tant des directions du côté de l'administration que de nos syndicats. Je vais d'abord solliciter mon collègue du ministère de l'Écologie, Emmanuel Rébeillé-Borgella. Un énorme travail a été fait dans son ministère pour définir les métiers de l'environnement. Comment, d'après toi, ce travail très typé, très ministériel, sur ces métiers et leurs définitions, pourra-t-il être utilisé et s'insérer dans la vie du Rime ?

Emmanuel Rébeillé-Borgella

*Directeur général de l'administration
Ministère de l'Écologie et du Développement durable*

Avant de répondre à cette question, je voudrais faire un petit rappel. Le ministère de l'Écologie et du Développement durable est un laboratoire pour la préservation et le renforcement de la biodiversité administrative, un ministère qui n'a pas de personnel propre dans ses services déconcentrés et qui fait donc appel à des agents provenant de soixante corps différents relevant principalement de quatre gros ministères, dont celui de l'Équipement. Pour le ministère de l'Écologie, l'interministérialité est consubstantielle à son organisation, parce que ces agents ont des horizons et parcours multiples qu'il faut essayer de gérer de façon cohérente et intelligente, et parce que les services qui mettent en œuvre ses politiques sont très dispersés sur le territoire. En effet, il y a non seulement les services déconcentrés, mais aussi les opérateurs, les agences de l'eau, l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), l'ONCFS (Office national de la chasse et de la faune sauvage).... Au total, vingt-cinq entités sont sous tutelle du ministère de l'Écologie, tout en participant aussi à ses actions des directions départementales de l'équipement, de l'agriculture et de la forêt, des services vétérinaires, de la navigation.

Nous avons donc besoin de regrouper, d'avoir une vision cohérente et de travailler sur l'interministérialité, non seulement dans les politiques mais également dans la gestion des ressources humaines. De ce point de vue, nous avons fait un lien immédiat entre la démarche Rime et celle que nous avons engagée au même moment, l'élaboration d'un répertoire des métiers, en nous appuyant sur ce qui se faisait en parallèle au niveau de la gestation du Rime. Nous avons pu veiller à ce que les emplois-types du ministère de l'Écologie et du Développement durable soient assez bien articulés avec les emplois-références du Rime, ce qui nous permet de renforcer notre lisibilité, celle de nos missions, de nos activités et de nos besoins en termes de compétences et de qualifications. Nous avons pu en outre nous appuyer sur le Rime et le processus en cours au niveau interministériel pour entamer une simplification et une définition des métiers et des missions. Nous l'avons fait, en un temps assez bref, pour l'ensemble des emplois et activités des services déconcentrés, c'est-à-dire des directions régionales de l'environnement. Cela a bien été accepté par les personnels que nous avons fait travailler et par la plupart des organisations syndicales. Maintenant, nous avons un document qui est quasiment validé et commence à nous servir pour la préparation du PLF 2008 dans la quantification et la qualification de nos besoins.

Cela va nous aider surtout pour un exercice plus difficile à notre niveau et peut-être plus particulier à certains ministères. En effet, nous avons besoin de renforcer les liens avec les opérateurs que sont les établissements publics et qui, s'ils ont leur autonomie administrative, financière et de gestion des ressources humaines, mettent en œuvre les politiques ministérielles en matière d'environnement et de développement durable. Nous avons besoin de passerelles entre les agents qui exercent dans les services de l'État et ces opérateurs. Nous allons donc commencer à travailler, en 2007, à un répertoire des métiers des opérateurs sous tutelle. Ce sera plus difficile parce qu'ils revendiquent leur autonomie et les particularités de leur gestion et sont, a priori, très sceptiques quant à la possibilité que le Rime puisse s'appliquer aussi à eux. Toutefois, je crois qu'un des intérêts est de décroiser et de faire en sorte qu'il y ait une appropriation par chacune des composantes des organisations. Pour le ministère de l'Écologie, nous souhaitons une déclinaison de notre répertoire métiers

au niveau des opérateurs, des établissements publics, de manière à faciliter la gestion prospective des ressources humaines.

Nous avons réussi, en nous appuyant sur le Rime, à sortir quelque chose d'opérationnel et qui sert déjà pour 2008 aux services déconcentrés du ministère de l'Écologie et du Développement durable. Le gros problème pour nous va être de basculer sur des établissements publics et des opérateurs.

Christian Serradji

Après avoir entendu l'éloge de l'interministériel et la défense de la qualité du travail ministériel, je vais demander à Elisabeth David, responsable syndicale, qui a nécessairement une vision globale de tous les ministères et qui est aussi très ministérielle, ce qu'elle attend du Rime et des répertoires ministériels.

Elisabeth David

Secrétaire générale

Unsa-Fonctionnaires (Union nationale des syndicats autonomes des fonctionnaires)

Nous attendons également du Rime beaucoup plus d'interministérialité puisque nous pensons que, pour l'ensemble des carrières des fonctionnaires, ce serait un avantage important en termes de mobilité et de cohérence dans la carrière, avec la prise en compte de la formation professionnelle et d'une gestion de la carrière. Nous voyons bien qu'il existe des freins à la mobilité entre les différents ministères et que le Rime ne résoudra pas, malheureusement, tous les problèmes : la problématique de la notation, celle des régimes indemnitaires... Pour l'Unsa-Fonctionnaires, c'est bien qu'il y ait un répertoire des métiers, mais il est évident que, tant qu'il n'y aura pas entre autres une harmonisation par le haut de l'ensemble des régimes indemnitaires des fonctionnaires, il y aura quand même un frein à la mobilité et à la cohérence des carrières dans l'ensemble interministériel voire inter-fonction publique.

Christian Serradji

Nous allons demander au collègue de la CGT quelle est sa vision ou quel intérêt il peut trouver dans le Rime, en tant que responsable syndical et, au-delà, quel intérêt les agents peuvent trouver à l'utilisation du Rime.

Roland Perrier

Secrétaire général

UGFF-CGT (Union générale des fédérations de fonctionnaires-CGT)

Nous sommes dans un contexte de gestion des ressources humaines, la Gpec (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Nous avons fait le choix de participer à l'élaboration de ce Rime mais nous avons regardé son utilité à l'aune de tous les éléments de contexte. Ce qui nous importe, c'est de savoir comment les personnels postulants accèdent à la fonction publique et ensuite, quand ils y sont, comment ils peuvent avoir des perspectives de carrière avec de réels débouchés. Nous

ne sommes pas dans un contexte très florissant à cet égard. On constate une aspiration à la mobilité des personnels avec, dans le même temps, des mesures qui proposent une mobilité. Pour le moment, notre lecture est que cette mobilité est plutôt une gestion par l'intéressé lui-même de son employabilité. Même si le Rime est un outil de transparence, nous ne souhaitons pas que les agents aient à se « payer » leur employabilité. Nous sommes dans un contexte de blocage des salaires, un contexte difficile où l'agent doit apprécier le rapport à sa qualification. Dans le cadre de l'élaboration du Rime, de nombreux débats ont eu lieu sur qualification, compétence, métier. Effectivement, les choses doivent évoluer et nous ne pouvons pas rester bloqués. La première fois où j'ai entendu le mot « métier » remonte à vingt-cinq ans et des débats étaient déjà engagés sur la finalité du mot « métier ». Nous ne rejetons pas le terme mais, aujourd'hui encore, nous avons des inquiétudes sur les finalités des mots « compétence » et « qualification ». Dans le cadre de l'interministérialité, nous souhaitons la mobilité, la fluidité des parcours, mais nous souhaitons aussi que les agents puissent se raccrocher à des « ciments » équivalents de compétences, et non à des notions équivalentes de qualification et de métier.

Christian Serradji

Jacques Roudière, au ministère de la Défense, un ministère un peu particulier par la diversité des métiers et des problématiques particulières, que trouve dans le Rime un responsable de ressources humaines ? Peut-il déjà, en partie, répondre à l'interpellation directe de Roland Perrier ?

Jacques Roudière

*Directeur de la fonction militaire et du personnel civil
Ministère de la Défense*

Au ministère de la Défense, nous avons des ressources humaines variées avec des personnels civils et militaires. Je développerai ici les aspects strictement militaires.

Nous sommes dans une armée professionnalisée et c'est ce qui caractérise l'existence de ces 350 000 militaires aujourd'hui, pour 80 000 civils. La différence fondamentale avec une armée professionnalisée, c'est que nous devons aller chercher nos ressources humaines sur un marché de l'emploi quelque peu distendu pour des raisons démographiques, parce qu'il n'y a qu'une classe d'âge qui nous intéresse. Le ministère de la Défense est le premier recruteur en France puisque, chaque année, nous recrutons 35 000 personnes et en remettons autant sur le marché de l'emploi. C'est la particularité de cette gestion des personnels militaires au ministère de la Défense que d'être une gestion de flux, d'autant que ces 35 000 entrants et sortants sont à 70 % des contractuels. Dans une telle gestion, on voit immédiatement l'intérêt de ce répertoire pour gérer ces personnes et pouvoir ensuite les diriger vers la fonction publique mais aussi et surtout vers l'ensemble du marché de l'emploi : sur 16 000 personnes reconverties, près d'un millier l'est dans la fonction publique. Le Rime va donc aider les militaires à apprendre les métiers de la fonction publique, et les recruteurs de la fonction publique à apprécier les compétences de ces militaires.

Charles Bonissol

Président de l'Union des cadres des fonctions publiques CGC

Notre fédération avait élaboré des propositions concrètes adoptées dès octobre 2004 lors de notre congrès dont le titre était « une autre fonction publique : la fonction publique de métier ». Il s'agissait pour nous d'asseoir une négociation sur la création de véritables filières de métiers, dans la perspective d'une gestion plus transparente et plus fluide des agents ainsi que des emplois des services publics, mais toujours dans le respect de la fonction publique de carrière. À l'époque, Renaud Dutreil était ministre de la Fonction publique et il avait clôturé notre congrès en reprenant nos propositions et en soulignant que les agents aspirent fortement à une mobilité qui est, d'ailleurs, une des règles de base du déroulement de carrière, même si la plupart du temps ce sont des mobilités géographiques et non pas fonctionnelles et de ce fait bloquantes pour un certain nombre de collègues : souvent, les femmes ont dû renoncer à un déroulement satisfaisant de carrière faute de pouvoir emmener leur famille vers un autre poste. C'est pour cela qu'il fallait trouver une autre façon de réaliser une mobilité fonctionnelle et professionnelle. Les propres mots du ministre étaient : « nous pourrions trouver d'autres formes d'organisation de la promotion des agents à condition de rentrer dans cette logique de filière de métiers ». C'est ainsi que l'année suivante, Catherine Zaidman, dans le cadre de l'Observatoire de l'emploi public, a tenu la première réunion, en juin 2005, sur l'approche métier. Elle avait aussitôt souligné que l'on ne parlait pas de métier mais d'emploi-référence.

Aujourd'hui, le Rime existe et je suis ravi de voir le document finalisé, d'autant qu'il l'a été de façon assez consensuelle. Mais comme le disaient le ministre et le directeur général, nous sommes loin d'avoir terminé le travail sur la fonction publique de métier. Nous avons fait le premier pas, le plus important, mais nous avons encore beaucoup de travail. D'abord, il est nécessaire que tous les ministères prennent conscience de l'importance du Rime et se l'approprient. Je salue d'ailleurs le remarquable travail établi par Catherine Zaidman et Philippe Clergeot pour élaborer ce répertoire. Avec ce Répertoire, nous pouvons réfléchir, et nous formulons le vœu que s'ouvre une négociation sur une nouvelle revalorisation de l'ensemble des grilles indiciaires. Je ne partage pas tout à fait l'appréciation du directeur général, qui limiterait ce répertoire à une espèce de « bible de références » dans laquelle on pourrait piocher des idées ou des références de métiers ou d'emplois dans les fonctions publiques ; nous devons aller beaucoup plus loin, mener une étude comparative entre ce Rime et les répertoires existants à la territoriale et à l'hospitalière. En effet, nombre de métiers exercés dans ces trois fonctions publiques sont identiques, nécessitent les mêmes diplômes, compétences, aptitudes, et il n'est pas vraiment évident de justifier des différences de situation de carrière entre les différentes fonctions publiques pour des agents qui exercent le même métier.

Nous devons donc traiter de la mobilité et de l'interministériel. Certes, nombre de ministères ont déjà établi leur propre répertoire et le ministère de l'Écologie est l'archétype et l'exemple le plus remarquable de cette réflexion en amont. Je crois que cette mobilité interministérielle, sur la base du Rime, doit devenir une véritable réalité de tous les jours, en privilégiant la notion de métier sur celle de structure ministérielle. Ce sera un grand pas pour l'ensemble des agents et pour la fonction publique. On parle beaucoup de modernisation, de la Lolf qui se met en route difficilement, de décentralisation, de déconcentration... ce sont autant de réformes qui, avec le Rime, pourront développer de façon beaucoup plus satisfaisante.

Un volet du Rime n'a pas encore été souligné et je crois qu'il est fondamental. Il justifie en effet plus que jamais la négociation que Christian Jacob a menée sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Le Rime ne peut devenir une réalité, avec les autres répertoires, que si l'on met en place une véritable formation professionnelle continue tout au long de sa carrière et de la vie, afin de pouvoir réaliser des mobilités fonctionnelles à l'intérieur d'un même ministère et entre ministères, d'une façon riche, attractive et intéressante pour l'agent.

Enfin, il faut également que le Rime donne aux directions de ressources humaines de tous nos ministères les véritables moyens, tant ministériels qu'interministériels, de rénover le recrutement, qui doit être réfléchi et adapté au Rime. Le traitement, les rémunérations doivent être aussi revus, parce qu'il n'est pas normal que deux collègues qui exercent la même fonction, le même métier entre deux ministères aient deux traitements différenciés. Il faut aussi revoir tout le déroulement de carrière possible de ces agents. Chaque agent doit pouvoir aujourd'hui choisir, et non subir, sa carrière. Je crois que le Rime pourra utilement y contribuer.

Christian Serradji

Nous avons six acteurs sur cette scène et visiblement, déjà, le Rime suscite six attitudes, réactivités différentes. Certains y mettent un message, y voient, au-delà du Rime, des engagements autres. Tout ce qui a été dit a sa valeur, ses raisons d'être et il faudra incontestablement, à un moment donné, y apporter des réponses. Le plus intéressant, maintenant, serait que les personnes de la salle nous disent ce qu'elles attendent du Rime, en tant que fonctionnaires. Qu'est-ce que cette transparence sur les métiers de l'État peut vous apporter ? Je rappelle que le Rime n'a vocation à modifier ni les règles statutaires, ni le déroulement de carrière et même si nous pouvons appeler de nos vœux un nouveau régime indemnitaire et une plus grande mobilité, le Rime en soi n'apportera pas la réponse ; mais il peut suggérer des pistes.

Débat avec la salle

Michel Chauveau

Secrétaire général du syndicat de l'encadrement de la Jeunesse et des Sports

Notre syndicat est justement un syndicat de métiers, et non plus un syndicat de corps, ce qui est intéressant par rapport aux réflexions tenues aujourd'hui. Cela ne fait pas encore partie de la culture et pose encore des problèmes, aussi bien en interne syndical qu'avec l'administration.

Plusieurs orateurs ont évoqué l'intérêt du Rime par rapport à une mobilité interministérielle, aussi bien géographique que fonctionnelle. La Lolf, en plus d'être une loi organique relative aux lois de finances, est aussi une loi de modernisation de l'administration sous réserve qu'on la mette correctement en œuvre. La Lolf est-elle donc, objectivement un élément facilitateur pour cette mobilité ? Des personnes qui ont tenté récemment une mobilité interministérielle et fonctionnelle, en effet, se sont vu poser d'emblée des questions sur leur âge et leur indice, afin de mesurer l'impact financier de leur éventuelle mobilité. Celles qui avaient un indice un peu élevé ont noté des réticences... et on ne les a pas interrogées sur leur expérience, leurs compétences. Ma question porte donc sur le lien entre la Lolf dans sa mise en œuvre et la mobilité que le Rime, en tant que répertoire et non en tant qu'outil, doit favoriser. Il s'agit là d'un point sur lequel nous sommes tout à fait favorables.

Emmanuel Rébeillé-Borgella

Il est difficile de répondre à cette question, à ce stade, pour deux raisons. D'abord, le Rime est un outil qui vient d'être élaboré ; donc nous ne pouvons pas encore dire qu'il a fait l'objet d'une exploitation technique particulière, en tout cas pas au niveau du ministère auquel j'appartiens, et il n'y a pas eu de rapprochement significatif, opérationnel, entre le Rime et la Lolf.

Ensuite, pour l'instant, la Lolf est un dispositif qui n'a pas encore favorisé la souplesse et l'ouverture entre les services. Il faut laisser un peu « de temps au temps ». Pour répondre franchement, je ne vois pas de conséquences immédiates actuelles de la Lolf sur une modification de la gestion des personnels et un accroissement de la mobilité pour les services ou au sein des services du ministère de l'Écologie.

Je pense que Paul Peny, qui a beaucoup réfléchi à l'articulation de la Lolf et de la mobilité, pourra certainement, et de façon plus compétente que moi, répondre à la question. Je reviendrai ensuite sur un usage important qui pourrait être fait du Rime au regard de la gestion des ressources humaines.

Paul Peny

De manière un peu provocatrice, la réponse est clairement : oui, mais pas sous l'angle de ce que vous aviez en tête, à savoir si un gestionnaire, dans le cadre de la Lolf et donc réputé plus près de ses sous, peut être moins incité à faire d'efforts pour accueillir en mobilité. Certes, c'est un peu une des figures de style imposées de s'interroger si la responsabilisation financière d'un gestionnaire peut l'inciter à être plus « radin » dans la gestion des mobilités. Si, néanmoins, je réponds que la Lolf peut être un incitateur à mobilité, surtout si nous avons le Rime, c'est parce que la Lolf est l'intérêt bien compris de tout le monde, à commencer par celui du gestionnaire, pour trouver les compétences dont on a besoin. Il n'a pas intérêt à se fermer et à cadenasser mais, au contraire, à jouer une certaine respiration des agents en entrée et en sortie, parce que c'est de cette façon qu'il pourra répondre à ses besoins. Dans le même temps, un agent qui a des perspectives de carrière plus diverses est plus motivé et donc plus productif, ce qui permet aussi au gestionnaire Lolf d'atteindre mieux ses objectifs. Tout le monde a donc intérêt à être plus mobile, pas comme une finalité en soi, mais pour que les espaces de déroulement de carrière soient plus diversifiés.

C'est en cela que je réponds clairement que la Lolf est un incitateur à mobilité. C'est encore mieux avec le Rime, parce que cela donne une clé de lecture supplémentaire sur des métiers voisins. Le Rime peut aider à mieux définir ce que l'on veut et ce que l'on cherche. Cela veut dire aussi qu'un responsable Lolf pourra un peu mieux interpeller son DRH pour lui proposer, au sein du ministère, un outil permettant de mieux définir la gamme des compétences. Et si le DRH a un peu de mal à satisfaire la demande, il sera bien content de disposer du Rime pour gagner du temps. De ce point de vue, la Lolf amène à jouer de la mobilité par efficacité, en dehors de toute autre considération de bienveillance en termes de gestion des ressources humaines. Ce discours peut paraître, à certains égards, incantatoire, mais le Rime est fait pour tendre vers un monde sinon idéal mais meilleur.

Christian Serradji

Je vais confirmer une partie des propos de Paul, en étant plus précis. Selon moi, le Rime sera un formidable instrument pour le responsable de programmes qui est aussi responsable de la gestion des métiers dont il a la responsabilité, de la performance qu'il doit apporter à ces métiers et des résultats qu'il doit obtenir. C'est en cela que le Rime peut lui être un atout, à la fois pour organiser la perspective et l'évolution des métiers et, en même temps, pour être un interlocuteur fort face à un DRH qui aurait plutôt tendance à faire de la gestion administrative et statutaire, plutôt qu'une gestion prospective.

Roland Perrier

Pour la première partie, j'aurais répondu comme Paul Peny : une communication du ministre associe très étroitement la gestion des ressources humaines et la Lolf, mais on peut avoir aussi une autre lecture. La Lolf, pour faire vite et je m'en excuse auprès des spécialistes, c'est la gestion à moyens constants. Dans ce contexte, que va faire l'employeur en cas de mobilité entre différents services et différentes possibilités et la possibilité de mettre en ligne sur internet à la fois les offres d'emplois et la possibilité pour les intéressés de candidater ? Il va rechercher le plus haut niveau de qualification, le moins payé possible. C'est le problème du profilage, c'est-à-dire la recherche dans un cadre statutaire du profil le moins rémunéré. Si un candidat statutaire offre toutes les compétences, l'administration, au regard de ses contraintes budgétaires, sera forcément tentée de recruter le moins-disant du plus haut niveau de qualification.

Dans ce cas, l'outil « répertoire » lui-même ne nous inquiète pas, mais on peut en faire la meilleure et la pire des choses, tout comme on peut faire la meilleure et la pire des choses avec la fluidité, la transparence et la communication en termes de reconnaissance de qualification des salariés ou de pression sur la qualification et le salaire des salariés fonctionnaires que nous représentons.

Christian Serradji

L'usage du Rime fera partie du deuxième débat ; nous reviendrons donc sur vos propos. On a tendance à voir tout de suite l'utilisation que l'on peut en faire mais ce qui m'intéresse, dans cette partie du débat, c'est le rôle que va jouer le Rime dans l'interministérialité, qui est quand même une source majeure de réforme de l'État en termes de mobilité et de meilleure gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de qualifications et de promotion des agents.

Jacques Roudière

La question sur la Lolf est particulièrement pertinente et j'aurais tendance à dire qu'aujourd'hui, effectivement, ce que l'on fait nuit à la mobilité en matière de Lolf. En effet, pour le moment, les responsables de programmes sont des comptables à qui l'on demande de compter des personnes et une masse salariale. Si l'on peut aller au-delà, et donner du contenu à la responsabilité « ressources humaines » des responsables de programmes, on peut espérer qu'ils auront une véritable approche RH et qu'ils développeront les aspects « compétences » et « parcours professionnels ». Mais il faut leur donner des outils qui permettent autre chose que de compter. C'est le cas du Rime. Cette première année, on ne fera peut-être pas grand-chose de plus mais, pour l'avenir, le Rime est un outil d'information, de formation, d'appréciation de compétences, de définition de profils, de construction de parcours. Je peux vous garantir que les responsables de programmes seront satisfaits de faire autre chose que de compter. Cette fonction limitée n'a rien de très valorisant.

Emmanuel Rébeillé-Borgella

Je pense qu'il existe un domaine sensible sur lequel nous allons retrouver l'articulation entre le Rime, la gestion et la Lolf : c'est tout ce qui concerne les politiques indemnitaires. On constate tous les jours qu'il y a des différences énormes, pouvant aller du simple au triple, en termes de régimes indemnitaires. Je ne vois pas comment nous parviendrons à expliquer aux personnels qui auront travaillé sur les emplois-références identifiés dans le Rime qu'il y ait autant de différences dans les attributions indemnitaires des différents ministères. Une marge de manœuvre est donnée aux gestionnaires dans le cadre de la Lolf, mais elle est très largement limitée actuellement par la gestion par corps des attributions indemnitaires. Selon moi, en termes interministériels, il va falloir réfléchir à cet impact du Rime sur les politiques indemnitaires. Pour les gestionnaires de ressources humaines, si l'on souhaite qu'il y ait une mobilité entre les administrations et qu'on aille de ministère en ministère sur la base du Rime, c'est une difficulté. Je pense que c'est un chantier que nous allons devoir traiter sous la houlette intelligente de la DGAFP.

Claire Fargeot-Boll, DGAFP

Nous avons évoqué la complémentarité entre le Rime et les répertoires ministériels. Maintenant que le Rime est sorti, comment les ministères vont-ils s'y prendre pour l'articuler avec leurs propres répertoires ?

Jacques Roudière

La Défense compte quatre cent soixante-dix métiers et, très franchement, lorsque nous avons confronté les deux, le Rime et nos métiers nous avons constaté une logique comparable. Ce n'est pas une vraie difficulté que de pouvoir rendre les deux compatibles. Quand on regarde une fiche, on se dit que l'on peut aller plus loin. Le Rime est un outil complémentaire qui nous permettra de « descendre » vers un répertoire ministériel.

La Lolf a entraîné un certain nombre de réorganisations. Ma direction, par exemple, est entièrement réorganisée pour s'adapter aux nouveaux enjeux. Un chef de bureau sera chargé de l'articulation avec le Rime. Il y a une prise en compte totale du dispositif et la structure elle-même va être porteuse du travail dans ce domaine.

Christian Serradji

Le Rime est un tableau d'emplois-références. Normalement, deux démarches sont possibles pour les ministères : soit ils ont un emploi-type qui correspond parfaitement à l'emploi-référence et, en fonction de ses évolutions, l'emploi-référence évoluera en même temps que l'emploi-type. Soit l'emploi-type n'est pas tout à fait l'emploi-référence et l'évolution du ministère l'amènera peut-être à modifier son propre emploi-type. À ce moment-là, quand il sera réfléchi à son propre répertoire de métiers, le Rime lui servira de référence. Il ira y rechercher ce qui paraîtra le plus ouvert à tout le monde. Un gestionnaire créateur de répertoire a un devoir d'évolution et d'adaptation permanente. Maintenant, il aura avec le Rime un outil pour s'ouvrir aux autres et rendre son répertoire plus transparent. J'ai parlé tout à l'heure de plus-value, de supplément d'âme : le mot n'est pas seulement poétique, il a une valeur propre. C'est un vécu que nous essayons de transformer et d'offrir à d'autres. Le Rime est une plus-value pour les ministères et l'apport des ministères l'est aussi pour le Rime. Nous allons évoluer tous ensemble. Il est important que lorsque l'on rentre dans la fonction publique aujourd'hui on ait le sentiment de n'être enfermé ni dans son statut, ni dans son poste, ni dans son ministère, et que l'on peut réaliser un vrai parcours professionnel, s'enrichir, se réorienter, voire se transformer, pour finir à soixante ans heureux d'avoir été fonctionnaire.

Régis Léonardo

Secrétaire général syndicat CGT des établissements de la Défense à Toulon

Ma question s'adresse directement à Jacques Roudière qui nous a parlé du personnel militaire au sein du ministère de la Défense, 35 000 entrées et autant de sorties. Toutefois, concernant les personnels civils, les directives sont d'un remplacement pour deux ou trois départs. J'aimerais savoir à quoi va servir le Rime au ministère de la Défense pour les personnels civils.

Jacques Roudière

Le Rime au ministère de la Défense, pour le personnel civil, aura le même usage que celui que nous avons évoqué. Il est vrai que le ministère de la Défense a connu de grandes réformes et a été amené à subir des restructurations qui ont créé des mobilités. Je pense que tout le travail que nous avons fait depuis le début des années 1990, notamment le plan « formation mobilité » que nous avons mis en place pour permettre ces ajustements, aurait été plus facile si nous avions bénéficié du langage commun et de ce travail de répertoire que nous avons aujourd'hui. Certes, nous l'avons fait en interne et c'est ce qui nous a permis de mener à bien cette mobilité. Le Rime au ministère de la Défense, comme notre répertoire propre, est un outil qui doit permettre le maximum de fluidité et la meilleure organisation possible pour que les agents qui ont à subir ces restructurations puissent bénéficier de mobilités dans les meilleures conditions. Il s'agit là d'un usage qui sera, d'une façon ou d'une autre, très utile.

Jacques Creuzot

Institut de l'information scientifique et technique du CNRS

Je suis responsable de formation permanente dans une unité de trois cents personnes. Je prends la parole plus pour un témoignage que pour une question. Je conçois bien l'utilité d'un tel outil interministériel y compris à l'intérieur d'un ministère. Je suis actuellement expert pour une BAP (Branche d'activité professionnelle) au ministère de l'Éducation et de la Recherche, mais lorsque je reviens dans mon unité, rendre compte de mon travail sur cette problématique de métiers, d'emplois- type, vingt-cinq personnes sur trois-cents viennent et dix d'entre elles viennent pour me faire plaisir. Quelle communication va-t-on faire sur ce Rime, sur les déclinaisons par ministère ? Sans parler des établissements publics dépendant de ministères, où l'on sent une lassitude, une incompréhension. Je suis également responsable d'un essai de référentiel au niveau des unités et il est extrêmement difficile de faire la liaison entre un référentiel d'emplois-types et la réalité du terrain. Il est difficile de faire passer le message à l'échelon des agents.

Charles Bonissol

J'aurais préféré répondre à la question précédente sur la Lolf mais je veux bien essayer de répondre à celle-ci. C'est toujours le problème entre la théorie et la pratique, entre la réalité de terrain et les grandes théories au niveau de l'administration centrale. On aimerait bien être en contact permanent pour que problèmes de terrain soient bien ressentis au niveau central et au niveau des directions. Le Rime, justement, n'a pas l'ambition de pouvoir couvrir intégralement tous les métiers exercés dans les fonctions publiques mais son mérite est de tendre à harmoniser, à donner pour chaque ministère, chaque administration, chaque établissement public, une base de référencement des principaux métiers exercés dans la fonction publique. Chaque DRH, chaque chef de service du personnel pourra voir comment décliner ces références-types dans sa structure, dans son établissement, dans son administration. Nous le répétons : il faudra faire vivre le Rime, l'adapter régulièrement, parce que le monde change, que nos administrations changent et qu'il nous appartiendra, sur le terrain, de le ramener à la réalité de nos établissements, de nos directions et de nos services. C'est pourquoi j'ai dit en introduction que la priorité était que tout le monde

maintenant s'approprié le Rime : les DRH, les chefs de personnel mais également l'encadrement et tous les agents. Le dialogue social et cet échange permanent qu'il y a eu pour établir le Rime entre les représentants du personnel et de l'administration a été exemplaire : sur le terrain, il faudra prolonger cette construction très positive de la fonction publique de demain à laquelle aspirent surtout les jeunes. Car c'est d'abord aux jeunes qu'est destiné ce Rime, pour qu'ils sachent où se situer pour entrer dans la fonction publique.

Ariane Cronel

Chargée de mission sur le pilotage des emplois et la Gpec au ministère de la Culture

Nous avons beaucoup parlé de mobilité et il me semble que, moins qu'un problème de Lolf qui, en elle-même, ne dit rien sur la possibilité de mobilité (puisque si l'on a un pilotage adapté, la question du coût d'un agent ne se pose pas, en tout cas ne doit pas être un critère de choix), le problème est de savoir ce que l'on met derrière la mobilité. Est-ce que le Rime est issu de la réflexion que la mobilité doit faire partie du parcours normal d'un agent public ? Est-ce que cela doit rester, comme aujourd'hui, un choix individuel ? On voit bien actuellement que les mobilités, qu'elles soient fonctionnelles à l'intérieur d'un ministère ou interministérielles, concernent généralement deux types d'agents : les plus dynamiques qui vont envie de voir ailleurs, avec toujours cette tentation du service de retenir un agent qui est bon ; et des agents sans compétences particulières qui vont passer d'un service à un autre sans qu'il y ait derrière de véritable développement ou même de souhait de développement. Considérez-vous que la mobilité doit faire partie du parcours de n'importe quel agent, ou doit-elle rester à un niveau strictement individuel ?

Elisabeth David

Je crois que c'est d'abord et avant tout un choix personnel que de savoir si on souhaite évoluer dans sa carrière, bouger, définir un parcours professionnel. Par expérience, pour avoir évolué dans différents services de l'administration, je pense que c'est très enrichissant pour la personne qui est mobile et pour le service qui accueille : l'ensemble s'enrichit des différences. Selon moi, le Répertoire interministériel des métiers est un bon outil préalable à toute mobilité pour bien cibler les différents métiers et connaître où on peut aller. Après, il faudra que dans chaque ministère, il y ait une déclinaison avec des fiches métiers de façon à ce que les agents puissent se repérer.

Comme je le disais précédemment, tout cela semble très bien mais il reste des freins, notamment celui de la notation. Lorsque l'on change de service ou d'administration, on est systématiquement pénalisé dans la notation parce qu'à chaque fois on doit faire ses preuves. C'est un premier frein. Le deuxième, ce sont les régimes indemnitaires qui, dans la fonction publique, vont du taux 1 à 8 et je ne vois pas comment un agent exerçant dans l'un des ministères les plus dotés pourrait aller dans un ministère qui le serait moins. Bien que de nombreux fonctionnaires aient l'amour du service public chevillé au corps, je pense que le régime indemnitaire est quand même un argument important et dissuasif. Ce chantier est à ouvrir et vraiment à remettre à plat pour ouvrir des possibilités de mobilité pour l'ensemble des fonctionnaires de l'État, bien sûr, mais également des fonctionnaires en général.

Je crains que ma question ne chevauche le sujet qui va suivre mais elle comporte quand même une dimension interministérielle. Dans le Rime, nous voyons bien que les compétences et les savoir-faire sont au cœur des fiches mais, en creux, nous lisons des besoins de formation. Le sentiment que nous avons au ministère de l'Intérieur, et je pense qu'il est partagé dans d'autres ministères, c'est le déficit en formation, le fait que les besoins de formation ne se traduisent pas par des offres adaptées aux besoins et aux évolutions des compétences. Y a-t-il une réflexion interministérielle sur la mise en place de formations interministérielles ? Nous voyons bien que les compétences sont souvent partagées au niveau interministériel. Pourquoi éclater des formations quand, en fait, elles correspondent à des compétences partagées ? Allons-nous assister à un développement des formations interministérielles ?

Christian Serradji

Votre question est au cœur du débat de la deuxième séance mais Paul Peny souhaite intervenir tout de suite.

Paul Peny

Nous reviendrons sur une partie de cette question parce qu'effectivement, elle est au cœur d'un des usages très pratiques que nous souhaitons développer. Je voulais rebondir quand même sur la dernière partie pour rester en lien avec le thème de la logique interministérielle. J'en profiterai pour rebondir également sur des propos très pertinents de Charles Bonissol et d'Elisabeth David sur l'inter fonction publique.

Sur le volet interministériel, il faut évidemment une dimension interministérielle dans la formation comme dans de nombreux domaines. À la question de savoir s'il y a une réflexion sur ce point, je me sens responsable de la réponse. J'estime que oui et ce, de trois manières. La première est l'utilisation du Rime qui est un outil de lecture, y compris en termes de formations interministérielles parce que, par hypothèse, on va au-delà des pratiques ministérielles pour voir ce qu'il y a de commun. Deuxièmement, nous sommes actuellement en discussion et en négociation avec les partenaires sociaux pour élaborer un protocole sur la formation dont l'un des volets majeurs est précisément l'affirmation de la dimension interministérielle de la formation. Enfin, nous avons déjà posé des jalons dans un projet de loi qui est au Parlement actuellement. Nous essayons d'y consacrer la dimension interministérielle de la formation. Je dis cela avec les mêmes précautions que dans mon introduction : alors que la Lolf fait le pari de l'autonomie et de la responsabilité de chaque administration, on ne va bien sûr plaquer, imposer, cadencier un encadrement interministériel de la formation. Chaque administration au contraire fera son affaire de la formation, en s'aidant du Rime ; mais, en même temps, il faut nécessairement une « couche » interministérielle. En effet, lorsque l'on constate, de manière très concrète, que dans un périmètre territorial les agents de services voisins mais différents participent de métiers proches ou sont mobilisés sur un objectif commun, il serait absurde de ne pas utiliser les crédits de formation interministériels. Plus que jamais, nous allons essayer ensemble, avec le ministère de l'Intérieur, de flécher encore plus les crédits existants en matière de formation au plan interministériel vers de réels objectifs interministériels.

Je voudrais réagir, de manière positive, sur un point particulier évoqué par Charles Bonissol et Elisabeth David : la dimension inter fonction publique. Nous l'avons, par construction, peu évoquée puisque nous parlons d'un Répertoire interministériel pour l'État mais, en regardant le document, vous verrez que c'est évoqué dans l'introduction. On va voir, à l'usage, comment les répertoires des trois fonctions publiques vont pouvoir « cohabiter », finir par se rapprocher. En la matière, il ne faut pas se hâter.

Christian Serradji

Ce débat a été intéressant et les questions que vous avez soulevées plus encore. Je voudrais, en conclusion, dire que le Rime sera ce que nous en ferons, en restant vigilants à construire une véritable interministérialité au profit des agents. Nous avons soulevé le problème de la Lolf dont, incontestablement, l'un des dangers de la Lolf est qu'elle compartimente les situations. Le Rime peut être, au profit des responsables de programmes comme des directeurs de ressources humaines, un double moyen de préserver la nécessaire transversalité à l'intérieur de chaque ministère et de développer la mobilité interministérielle en prévoyant des ouvertures, en dessinant des parcours. Nous ne réussissons la Lolf, qui n'est qu'une technique budgétaire mais porte en elle un changement de culture, que dans la mesure où nous offrirons à chacun la possibilité d'aller voir ailleurs et d'épuiser le champ du possible de la fonction publique.

■ Deuxième table ronde

Les usages du Rime pour la gestion des ressources humaines

*Dominique Lacambre
Hélène jacquot-Guimbal
Gérard Aschieri
Constant Lecœur
Éric Fritsch*

Mieux répondre aux besoins en compétences : recrutement, formation et parcours professionnels

Dominique Lacambre

*Directeur du Fonds national de solidarité
Président du groupe de travail « ressources humaines »*

Personnellement, je suis persuadé que le Rime est un outil qui peut servir à mieux communiquer, à mieux recruter, à mieux gérer, à mieux former, à mieux prévoir, donc à mieux faire fonctionner l'État.

C'est d'abord un outil de communication et de transparence pour les citoyens et pour leurs représentants au Parlement. Il ne faut pas longtemps pour mesurer la faiblesse des connaissances de nombre de nos concitoyens sur ce qu'est la réalité de la fonction publique et ce que sont les métiers exercés dans la fonction publique. De ce point de vue, le Rime, en soi, est déjà un outil de valorisation pour les fonctionnaires par le fait que ce qu'ils font peut être su, connu et reconnu par la société. C'est aussi un outil pour les étudiants qui se posent des questions : il traduit de manière compréhensible pour eux ce qu'est notre structure de recrutement par corps et par concours, ce qui n'est pas forcément lisible pour les non initiés. C'est donc utile aussi pour les centres qui préparent aux concours. Ce peut être utile pour des personnes à l'extérieur de la fonction publique de l'État qui peuvent souhaiter recruter des fonctionnaires de l'État. Ce peut être utile enfin pour des fonctionnaires des deux autres fonctions publiques qui peuvent mesurer si leurs savoir-faire, compétences et qualifications ont leur place au service de l'État. Quand on connaît la diversité des métiers de la fonction publique territoriale, on voit bien que, pour un très grand nombre d'entre eux, il y aurait des possibilités de carrière inter fonction publique.

Le Rime peut permettre de susciter l'intérêt des candidats en leur expliquant les métiers, les compétences. Le Rime permet aussi d'aborder des conditions concrètes de mise en œuvre des situations professionnelles, des contraintes propres à certaines fonctions et peut aussi de ce fait un outil pour dissuader certains de se présenter : il ne sert à rien d'avoir des candidats pour faire nombre s'ils se présentent en méconnaissance totale des métiers auxquels ils candidatent, de surcroît s'ils sont reçus et qu'ensuite, ils sont très déçus par ce qu'est réellement le métier. Cela fait un double échec, un pour la personne, un pour l'administration, et c'est à éviter.

Au-delà, le Rime peut être aussi un moyen d'engager des réflexions sur les épreuves elles-mêmes, sur leur préparation, leur déroulement. On reproche toujours à nos concours d'être trop scolaires, certes par souci de simplicité et d'objectivité, mais cela finit par poser certaines problèmes, pour représenter la diversité de la population, par exemple. Les expériences, les analyses prouvent en effet qu'il existe un lien très précis entre les modalités du concours et le type de personnes que l'on recrute. En somme, derrière l'objectivation des compétences mises en œuvre se pose toute la

problématique des critères d'avancement et de promotion, de la reconnaissance de l'expérience acquise et de la prise en compte dans les carrières. Nous avons là un champ énorme de réflexion et d'analyse pour tous les ministères.

En termes de gestion, le Rime doit permettre de faciliter les mobilités interministérielles mais aussi ministérielles. Elisabeth David a souligné, à juste titre, que cela ne règle pas les problèmes statutaires, indemnitaires, de notation. C'est incontestable, mais il est vrai que, déjà, si nous sommes capables d'objectiver un peu les compétences, les expériences professionnelles et les conditions d'exercice des fonctions, pour tous les acteurs de la chaîne qui jouent sur la mobilité, il y a là un outil qui permet un peu de mesurer les efforts à faire pour réussir une mobilité : les informations à donner, les formations à dispenser, et c'est déjà un des obstacles qui pourrait partiellement être levé.

De façon plus large, nous avons des expériences des reclassements au sein des ministères ou entre ministères. J'ai en tête le précédent du Giat. Il y avait des ouvriers qu'il fallait reclasser dans les ministères. Quand nous avons vu les fiches métiers produites par le Giat et le ministère de la Défense, nous avons compris qu'il y avait des gestionnaires de personnel, de crédits, tout à fait comme chez nous, et nous nous y reconnaissons. En revanche, quand nous avons vu l'intitulé des postes au départ, nous ne nous y reconnaissons pas. Dans certains ministères, d'une direction à l'autre, ce travail de repérage sera donc utile y compris au sein d'un même ministère.

L'outil peut enfin donner de la visibilité aux agents qui souhaitent un parcours professionnel plus mobile. Roland Perrier faisait remarquer qu'il y a un risque à confier aux agents la responsabilité de leur employabilité. C'est quelque chose qui peut se produire dans l'interministériel, mais je ne pense pas que cela puisse se produire au sein d'un ministère. En revanche, le Rime peut permettre aux ministères d'approfondir leur réflexion sur leurs doctrines d'emploi. Dans le même ministère, il y a des corps pour lesquels la mobilité est obligatoire, d'autres pour lesquels elle est conseillée, d'autres pour lesquels elle est plutôt pénalisante et d'autres enfin pour lesquels elle est plutôt déconseillée. Par exemple, au ministère de la Justice, un magistrat qui ferait une mobilité à la préfectorale montre qu'il a plutôt une vocation de policier que de juge et il peut devenir une espèce de « paria ». On voit bien qu'on peut avoir, dans un même ministère, des gestions de corps où la mobilité est suivant les cas valorisée, dévalorisée, nuisible, positive... et les ministères pourraient approfondir un peu leur réflexion en sachant qu'en tout état de cause, quand on prépare des carrières de cadres supérieurs, on n'a pas les mêmes contraintes et objectifs que pour un agent de catégorie C pour lequel un espoir d'avancement de grade lié à une mobilité représente quelques points d'indices qui ne couvrent pas les frais de déplacement, de déménagement, de chômage du conjoint. Tout cela reste vrai mais il n'empêche qu'il y a là un outil pour une réflexion. Toute la problématique de la validation des acquis et de la reconnaissance de l'expérience professionnelle est quand même articulée à cela.

Cela ne remet pas en cause les principes statutaires fondamentaux et notamment la séparation du grade et de l'emploi. Je crois que cela lui donne sa pleine efficacité. Cela dit, effectivement, la question de savoir à quelles conditions cela donne sa pleine efficacité, à quelles conditions cela ne change pas grand-chose et dans quels cas cela pourrait poser des problèmes.

Il nous faut revenir sur tout l'aspect de formation, de formation initiale, de réflexion sur les formations de prise de poste, en l'articulant avec les expériences professionnelles antérieures des agents permettant d'avoir des formations plus

individualisées, donc plus profitables : des formations continues prenant en compte l'expérience des agents mais aussi par détermination de viviers de cibles de formation différents. Si l'on prend l'exemple des corps de contrôle, pour lesquels le Rime développe une fiche, on sait bien que la technicité d'un inspecteur ou d'un contrôleur du travail qui applique le code du Travail n'est pas la même que celle d'un inspecteur des impôts qui applique le code général des Impôts ou d'un inspecteur de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Il n'empêche que sur la méthodologie du contrôle, sur les relations avec le contrôlé, il y a des formations à donner, juridiques, psychologiques, sociologiques, pratiques, qui peuvent toucher un public commun et sur lesquelles l'échange d'expériences entre les différents contrôleurs des différentes administrations pourrait être riche. À partir de là, nous pourrions créer des réseaux pouvant être interministériels au niveau local, mais aussi ministériels.

Le Rime est également un outil de prévision, de gestion prévisionnelle. On y a identifié par exemple des emplois qui concernent un nombre d'agents tout à fait infime aujourd'hui en matière de médecine de prévention, ou encore de suivi des compétences et des carrières. Par rapport aux deux millions d'agents de l'État, combien de fonctionnaires consacrent l'essentiel de leur activité à la gestion réelle des carrières, et pas uniquement à la gestion administrative ? Pourtant, ce sont des fonctions stratégiques, inévitables, amenées à se développer, et le Rime, en les identifiant, doit favoriser les réflexions ministérielles sur la façon de produire les compétences dont on aura besoin demain et les réflexions interministérielles, collectives, pour mieux identifier par exemple la place d'un médecin de prévention aujourd'hui ou encore celle des emplois qui concernent les fonctions d'accueil, une problématique qui concerne de façon différente de nombreux ministères.

De façon générale, si nous laissons trop les gens être « prisonniers » de leurs compétences initiales de leur premier poste, devenir hyper spécialistes de leur poste, hyper compétents, hyper techniques et, en même temps, hyper « routinisés », nous sommes dans ce que j'appelle une « assignation à résidence ». De ce point de vue, l'évolution des compétences, des fonctions, des postes est parfois compliquée pour l'administration : à court terme, elle perd des gens compétents dans des domaines spécialisés mais, à moyen terme, elle évite la sclérose de l'agent, sa démotivation. En somme, si elle s'en donne les moyens, elle garantit l'employabilité de ses agents.

Pour conclure, selon moi, le Rime est un outil qui permet de fournir aux agents qui le souhaitent plus de visibilité sur « le champ du possible » en termes de mobilité géographique et d'évolution professionnelle. Il offre aux ministères un outil de dialogue et de compréhension soit interne, soit « externe », en liaison avec les autres ministères, pour organiser les recrutements, les formations et produire des analyses. Il met les différents acteurs « au diapason » et c'est d'ailleurs un peu ce qui se passe aujourd'hui, notamment entre gestionnaires et organisations syndicales, au moins sur les constats de ce que sont actuellement les situations et les perspectives d'évolution. Ensuite, des discussions et éventuellement des désaccords peuvent intervenir, s'exprimer et s'analyser, mais sur la base d'un diagnostic partagé et objectif. Au total, cela permet une gestion plus qualitative des ressources humaines, une nécessité pour l'État et une attente de la part des fonctionnaires.

Là aussi, je crois que le Rime a été rendu possible parce que les ministères et les organisations syndicales se sont investis sous la pulsion de la DGAFP, même si les « bons usages » du Rime, en matière ministérielle, dépendent effectivement encore des ministères et des organisations syndicales. C'est pour cela que je vais me tourner vers

les représentants qui sont à cette table ronde : Eric Fritsch, secrétaire général de l'Uffa-CFDT (Union des fédérations des fonctions publiques et assimilés-CFDT), Hélène Jacquot-Guimbal, directrice générale du personnel et de l'administration au ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer, Gérard Aschiéri, secrétaire général de la FSU (Fédération syndicale unitaire) et Constant Lecoer, président de l'Observatoire des métiers au ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Je commencerais très simplement en demandant à Hélène Jacquot-Guimbal si tout ce que je viens de dire est de la pure poésie, du délire, ou correspond un peu à des réalités vécues.

Hélène Jacquot-Guimbal

*Directrice générale du personnel et de l'administration
Ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer*

Au-delà de la poésie, il me paraît important d'avoir participé au travail de constitution des fiches du Rime pour bien comprendre ensuite la façon dont l'on peut s'en servir et c'est notre cas, puisque nous avons participé à de nombreux groupes. Un exemple : la dynamisation de la Gpeec. Le Rime nous a aidés dans notre politique de recrutement à formaliser nos besoins. Un autre exemple : l'ingénierie publique. L'outil nous permet de construire des parcours professionnels en allant plus loin que l'espace strictement ministériel, et nous avons pu formaliser les demandes que nous avions à faire à d'autres ministères pour travailler avec nous sur des points communs. Cela rejoint le thème de la table ronde précédente.

Je reviens à la dynamisation de la Gpeec. On nous a demandé de faire des répertoires ministériels après avoir travaillé sur l'interministériel. Ce n'est pas très compliqué : on « verse » le ministériel dans l'interministériel, on découvre que des cases restent vides et on se demande alors si on n'a pas oublié quelque chose. Rien que cela est intéressant, parce que pointer les métiers que nous n'avons pas nous amène à nous demander pourquoi, justement, nous ne les avons pas. Est-ce parce que nous n'en avons pas besoin ? Pour quelques-uns, la réponse est oui, mais pour d'autres c'est moins sûr et cette réflexion va nous aider à travailler sur l'effort de mutualisation des services « supports », le « back-office », que nous sommes obligés de faire du fait de la très grosse réorganisation du ministère de l'Équipement en cours pour permettre aux services de production, aux services verticaux de travailler au quotidien.

Cela nous a permis d'abord de mettre en évidence les métiers du pilotage stratégique. Nous faisons en fait ce pilotage sans le savoir. Les agents qui font ces « métiers » sont très peu nombreux et la formalisation va nous permettre de montrer aux agents que l'on peut y dérouler une carrière, et donc les finalement attirer et les former. Cela devient visible donc plus facile à reconnaître.

Cela nous a aussi permis de remettre en question quelques emplois types qui ne rentraient pas très bien dans les cases parce qu'ils étaient si précis que cela n'avait plus de sens. Nous les avons un peu simplifiés, ce qui permet aussi d'organiser quelques mobilités plus facilement.

J'en viens maintenant à l'ingénierie publique. Dans le Rime, elle est fléchée « Équipement » mais il aurait fallu indiquer « Équipement - Agriculture » ou

« Agriculture - Équipement », parce que nous faisons cela ensemble depuis une dizaine d'années et je ne voudrais pas que mon collègue de l'Agriculture pense que nous souhaitons tirer la couverture à nous. Sur des instructions du Premier ministre, nous, les deux ministères, avons beaucoup travaillé pour repositionner les missions habituelles d'ingénierie publique, qui étaient très orientées sur la maîtrise d'œuvre, vers de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, du conseil aux collectivités locales, de la conduite d'opérations. Cela a évidemment beaucoup d'implications en termes de gestion des ressources humaines parce que les personnes qui remplissent ces deux fonctions ne sont pas tout à fait les mêmes. Nous nous sommes servi du Rime et du travail en commun pour redéfinir les compétences attendues dans ces nouvelles missions. Nous avons pu, de cette façon, construire des fiches d'emplois-types communes et, ensuite, les décliner. Cela nous a permis d'identifier les macros grades, les grands types de niveaux qui, dans différents types de corps, peuvent tenir ces emplois, les viviers que l'on peut trouver dans d'autres ministères... Et, aussi, de quantifier les besoins sur le territoire, de savoir comment ajuster progressivement les ressources présentes avec nos possibilités et nos ambitions. Nous sentons bien que nous avons besoin de passer de compétences très techniques à des compétences un peu plus théoriques, tout en restant très techniques, et d'y ajouter des compétences juridiques et financières. Nous sommes ainsi parvenu à définir des recrutements plus ciblés sur les A et à accompagner les B vers une montée de compétences sur de nouvelles missions.

Cet outil nous permet aussi de construire des parcours professionnels dans un espace plus large que le seul ministère de l'Équipement. Par exemple, nous avons découvert que nous avons un métier qui a l'air extrêmement pointu dans un seul endroit du ministère mais qui en fait s'exerce partout, y compris dans d'autres ministères : celui « d'instructeur d'autorisation administrative ». Nous avons en effet des instructeurs de l'application du droit des sols et des responsables de la gestion administrative de domaines publics qui n'ont pas du tout le même nom, qui ne travaillent pas sur le même sujet, mais qui appliquent les mêmes méthodes. Nous avons donc défini une fiche sous ce nouvel intitulé. Cela nous aide beaucoup au moment où nous réorganisons le ministère et où nous avons besoin de proposer de nouveaux postes à des personnes qui n'ont pas pu prendre ceux que nous leur suggérons. En nous servant d'une partie de leurs compétences, nous pouvons leur assurer une transformation de compétences à peu de frais pour eux, c'est-à-dire sans un trop grand investissement mais avec un accompagnement possible.

Enfin, pour pouvoir continuer à travailler avec nos voisins, le fait que nous ayons pu développer des fiches ensemble nous a amenés à proposer aux ministères de l'Écologie et de l'Agriculture d'être membres permanents du comité stratégique des compétences que nous lançons dans quelques semaines. Pour ma part, je vais faire un sous-chantier de ce comité de pilotage où je pense inviter des représentants de la fonction publique et du ministère de l'Intérieur, parce que 96 % de nos personnels sont en services déconcentrés.

Dominique Lacambre

Nous voyons donc pour cet exemple de l'Équipement un développement de l'usage de ce type d'outil et du Répertoire interministériel. Je me tourne vers Gérard Aschiéri pour lui demander si cela le réjouit, l'inquiète, s'il y voit des avantages.

Gérard Aschieri

Secrétaire général de la FSU (Fédération syndicale unitaire)

Je vois tout l'intérêt d'un document qui m'apparaît un peu comme une description raisonnée des métiers de l'État. Il est vrai que c'est un instrument de lecture, de connaissance, et il est toujours bon d'avoir un instrument de ce type pour les personnels comme pour les gestionnaires. Nous voyons en outre apparaître des métiers dont nous ne soupçonnions pas l'existence et dont nous pouvons nous demander s'ils étaient reconnus. Je suis satisfait de voir que l'on peut être à la fois artiste et agent de l'État, de voir apparaître un métier de conseiller de santé à côté d'un métier d'infirmier.

En même temps, je peux témoigner de la crainte qu'à une bonne partie des personnels de voir ce répertoire servir non seulement à décrire, à lire, mais aussi à réorganiser la fonction publique. S'il devait servir à cela, il y aurait un problème. Rien dans ce qui a été dit aujourd'hui ne me permet d'alimenter le soupçon, mais il n'empêche que les personnels vivent des réorganisations souvent forcées et que leur méfiance est importante. De ce point de vue, et parce que je pense que gérer des ressources humaines c'est aussi communiquer, l'importance de la communication sur ce sujet me paraît essentielle. Or, quand on communique en mettant en relation, au moins temporelle, la sortie du répertoire et la réduction du nombre de corps, on ne sert pas la visibilité et l'utilisation du répertoire dans la fonction publique et auprès des personnels.

Il est certes important pour quelqu'un qui se demande comment évoluer en fonction de ses connaissances et de ses savoir-faire de disposer de ce type d'instrument mais je trouve, et cela a été débattu dans les groupes de travail, qu'il y manque une donnée importante pour qu'il soit totalement utile : une entrée « qualification ». On a préféré dire, et l'introduction le rappelle, que cette question de la qualification est traitée dans les répertoires ministériels et dans la déclinaison ministérielle. Toutefois, je le regrette, d'abord parce qu'aussi bien pour l'étudiant qui veut passer un concours que pour le fonctionnaire qui veut se réorienter ou pour le gestionnaire, ne pas avoir cette entrée est une cause de « cécité », une visibilité insuffisante. Par exemple, un personnel chargé d'éducation pour le personnel de la Justice pourrait, au regard de ses connaissances et savoir-faire, se reconvertir vers l'appui d'encadrement des élèves, sauf que dans ce deuxième agrégat tous les personnels ont un certain niveau de qualification dont je ne suis pas certain qu'il soit le même dans le premier agrégat. Certaines professions sont même réglementées puisque dans certains cas il faut une licence de psychologie. Sans cette information, un élément essentiel manque pour choisir à la fois son nouveau « métier » et la formation complémentaire qu'il implique. Et si l'on doit croiser l'interministériel et le ministériel, c'est d'autant moins facile car le ministériel n'existe pas toujours.

Je plaide très fortement pour que, lors de la réflexion sur la deuxième édition, l'on se pose la question de cette entrée « qualification » supplémentaire et aussi, dans un certain nombre de cas, de la pertinence des découpages qui ont été faits. Si l'on veut donner toute sa portée à l'instrument telle que je l'ai perçue dans les intentions, cette insuffisance me paraît importante.

Dominique Lacambre

Je me tourne vers Constant Lecoeur qui a une expérience forte dans le cadre de l'Observatoire des métiers. Au regard des craintes et des attentes exprimées par Gérard Aschiéri, et dans le cadre de votre expérience, les qualifications sont-elles visibles ou non ? Votre outil sert-il à gérer ou à réorganiser ? Que faites-vous de cet outil par rapport à la gestion traditionnelle du ministère de l'Agriculture ?

Constant Lecoeur

Président de l'Observatoire des métiers, ministère de l'Agriculture

Merci d'abord à la DGAFP parce que, si avons aujourd'hui un Rime, c'est qu'elle a réussi à mobiliser et à créer une synergie entre toutes les démarches entreprises au sein de tous les ministères.

Au regard de la question posée, on mesure bien ces craintes du changement, des transformations. Comment y répondre ? Je crois que pour tous les agents, le premier élément important est de savoir comment évoluent les missions, dans quelque secteur que ce soit, parce que de cela dépend aussi la façon dont vont évoluer les métiers. Cela explique l'observatoire « missions - métiers » que nous avons mis en place pour donner un outil susceptible d'éclairer l'ensemble de la communauté de travail sur les forces internes et externes qui entraînent des évolutions, voire des inflexions fortes. Je ne réponds pas encore sur les qualifications, mais je dis qu'il faut déjà regarder fortement les lames de fonds qui engendrent ces évolutions. Et la fonction publique voit ses métiers et ses qualifications évoluer relativement vite..

Quelques exemples vont illustrer ces articulations. Le premier porte sur les recrutements et les formations, le deuxième sur les parcours professionnels, le troisième sur les mobilités professionnelles et le dernier sur les mobilités interministérielles.

Pour le premier exemple, je vais reprendre l'exemple de l'ingénierie publique d'État. Son rôle était d'accompagner les collectivités territoriales dans leurs travaux : aujourd'hui, du fait de l'évolution vers un marché concurrentiel, avec une disparité entre collectivités, la question est de donner un plus grand appui, une ingénierie d'appui territorial, aux projets. On passe donc d'une « posture de travaux » à une « posture d'amont » où il s'agit de préparer, d'aider les projets à émerger et de les accompagner. Il y a bien là une évolution, une rupture. Comment la répercuter sur les recrutements ? Comment adapter les référentiels de formation ? C'est là que l'on retrouve le discours « métiers - qualifications » : nous devons en effet envisager les réponses à donner, notamment en termes de qualifications. Dans le même ordre d'idée, je prendrais un exemple du secteur « forêts, bois et milieux naturels ». Historiquement, les forestiers d'État, les maîtres des eaux et forêts, les conservateurs du domaine forestier, comptaient et veillaient à une culture de la conservation, en évitant qu'on entre dans le domaine, qu'on le saccage. Maintenant, sous la pression sociétale, la forêt s'ouvre à l'usage de tous : les agents deviennent alors plutôt des gardiens de la biodiversité, voire de la restauration de la biodiversité. Sans oublier le fait que, tous les dix ans, nous replantons une fois et demie un département comme la Marne, car la France, contrairement aux idées reçues, reboise. Comment donc, dans les institutions de formation, dans les recrutements des métiers de demain, intégrer par exemple l'accord de Kyoto ? L'économie du carbone ? Nous sommes bien dans des évolutions et il faut que les qualifications les prennent en compte.

Le second point porte sur les parcours professionnels. Je l'illustrerai avec l'exemple des secrétaires et des assistants(es), au cœur des changements organisationnels. Tout le travail du Rime montre bien que l'on est passé de la secrétaire dédiée à son patron à un agent au service d'un collectif. Certains, en outre, font de la gestion de personnels, de la gestion comptable... il faut les faire passer à une position d'autonomie, une position où ils vont assurer la logistique, vont être assistants d'un directeur général. Comment, à travers des parcours professionnels et, le cas échéant, un accompagnement de formation individualisé, caractériser le passage d'une situation professionnelle décrite dans le Rime à une autre situation professionnelle également décrite dans le Rime ?

Le troisième exemple porte sur les mobilités professionnelles entre les métiers d'ingénierie publique ou d'appui territorial. Comment l'État va-t-il mobiliser ces compétences ? Comment, à partir de métiers traditionnels, allons-nous faire de la police de l'eau ? Il y a, là aussi, des qualifications, des compétences à utiliser, à valoriser et l'État en a besoin pour l'exercice de ses métiers. En interministériel, cela va de soi et pourtant, ce n'est pas évident. Nous partageons entre le ministère de l'Écologie et du Développement durable et le ministère des Transports, de l'Équipement, du Tourisme et de la Mer les compétences hydrauliques, quels que soient les secteurs d'activité. Sur l'eau, nous avons vraiment des métiers communs et des métiers où les gens vont avoir à travailler ensemble et, parfois, dans le prolongement de leur parcours, d'un département ministériel à un autre.

En conclusion, le Rime est vraiment l'occasion pour l'administration de s'adapter aux changements qu'elle affronte. C'est un peu comme le renard et le petit prince : il faut s'approprier, être plus proches les uns des autres, mieux se comprendre. C'est de cette façon que nous aurons un langage commun.

Dominique Lacambre

Ces propos me font penser à un usage du Rime auquel je n'avais pas songé, mais qui pourrait contribuer à améliorer les choses dans un domaine. On parlait des directeurs et des secrétaires : je constate que nous sommes 80 % d'hommes à cette table ronde comme à la précédente. Si nous étions capables d'objectiver les compétences demandées pour certains postes, certains réflexes ou préjugés de discriminations sexistes plus ou moins inconscients, pourraient, petit à petit, s'estomper voire disparaître.

Par rapport aux propos de Gérard Aschiéri sur les qualifications, compétences, les professions réglementées, je me tourne vers Eric Fritsch. Du point de vue de la CFDT, comment abordez-vous cette question redoutable ?

Eric Fritsch

*Secrétaire général de l'Uffa-CFDT
(Union des fédérations CFDT des fonctions publiques et assimilés)*

Selon nous, la problématique se pose autrement. Bien entendu, ce que Gérard Aschiéri a dit est réel, à savoir qu'il ne faut pas rester figés sur une utilisation immédiate et voir aussi sur quoi nous pouvons déboucher. Pour ce qui nous concerne, le Rime est un outil mais c'est aussi un outil corrélé à d'autres outils. C'est un élément

d'un contexte en évolution, d'un ensemble de dispositifs, et c'est ce qui nous paraît le plus important..

Il nous semble très sain que la fonction publique recense ses besoins en compétences et, pour cela, se doter d'un outil paraît tout à fait respectable. Nous faisons d'ailleurs partie des organisations qui ont participé aux groupes de travail préparatoires. Nous pensons donc que le Rime est un bon outil de recensement. Il possède les caractéristiques nécessaires pour être efficace : d'abord, chacun doit pouvoir s'y retrouver. Mais, contrairement à ce que dit Gérard Aschiéri, pas directement. Les fiches métiers ne sont pas toutes dans le Rime : s'y chacun s'y retrouve, c'est au sens des missions, des orientations de la fonction publique.

Au-delà, pour être opérationnel, le Rime doit être relayé au sein des ministères. Ce sont eux qui connaissent les emplois types et les métiers qui sont les leurs. Bien entendu, ces derniers sont associés à des caractéristiques de formation, et nous arrivons ainsi au problème du recrutement. Nous allons donc impacter les dispositifs de recrutement, qu'il s'agisse de recrutement de premier emploi ou de prolongement de carrière. Ce qui nous avait plu à la CFDT c'est que, pour élaborer le Rime, nous avons pris les choses par ce bout-là. Nous sommes partis des missions que nous souhaitons octroyer à la fonction publique et nous déclinons, derrière, les moyens de les mettre en œuvre, y compris les grands ensembles de métiers qui permettent de les remplir.

Pour nous, cet outil est fortement corrélé à l'appareil de formation. Il a une responsabilité très importante puisqu'il doit permettre de mettre en adéquation les personnels avec les natures de compétences et de qualifications dont nous avons parlé. À la CFDT, nous n'opposons pas qualifications et compétences. En ce moment même, une réflexion intense est menée sur un projet d'accord-cadre pour la formation professionnelle tout au long de la vie dans la fonction publique. Il y a évidemment un lien entre les deux et le Rime ne peut pas aller sans un appareil de formation. Ces deux outils sont complémentaires. Avant de conclure, je ferai une parenthèse sur une notion que Philippe Clergeot avait développée à une époque. Il avait dit que l'agent devait pouvoir retirer de l'existence du Rime une certitude qui est qu'il constitue, lui agent, une ressource rare parce qu'il est, justement, en adéquation avec un besoin. Si l'agent dans la fonction publique est une ressource rare, nous savons que ce qui est rare est cher. Si nous comprenons bien la philosophie sous-jacente, il faut donc une reconnaissance des compétences fournies, leur valorisation. Cela ne vous surprendra pas dans la bouche d'un syndicaliste !

Pour conclure, un mot sur cette articulation vitale pour la fonction publique entre les différents outils dont elle est dotée. Après avoir évoqué les liens avec l'appareil de formation, on peut citer les autres dimensions de la modernisation de la fonction publique : la Lolf, nouvelle logique budgétaire ; une interministérialité grandissante, qui doit être synonyme pour nous de simplification et d'harmonisation ; la déconcentration, avec de nouveaux niveaux de gestion et de coopération, donc de nouvelles compétences, sans oublier l'obligation d'anticipation, qui implique l'évolution des missions et donc des métiers. Il faut donc replacer cet outil qu'est le Rime dans le contexte général de la mise en œuvre d'une politique cohérente pour les fonctions publiques, dans laquelle la GRH tient une place centrale. Chacun doit pouvoir s'y retrouver. Il ne faudrait pas qu'une approche partielle (exclusivement budgétaire) ne compromette l'équilibre recherché pour une fonction publique attractive et performante.

Débat avec la salle

Un intervenant

Quelle valorisation des compétences peut-on envisager ? L'acquisition des compétences est aussi un effort que vont faire les personnels. Quelle récompense pour ces efforts ?

Un intervenant, ministère de l'Équipement

Je voudrais profiter de la présence de Hélène Jacquot-Guimbal et de Constant Lecoœur qui ont cité, tous les deux, la modification des IAT (ingénieur d'assistance technique) dans le cadre des cultures communes entre le ministère de l'Équipement et celui de l'Agriculture. Je suis étonné que vous n'ayez pas parlé de la fusion en cours entre l'Agriculture et l'Équipement dans huit départements parce qu'elle est, me semble-t-il, une application en vraie grandeur du Rime, avec la difficulté des cultures de travail différentes entre les deux ministères, les formations différentes et la gestion prévisionnelle des personnels.

Hélène Jacquot-Guimbal

Honnêtement, quand le Premier ministre nous a dit de trouver huit départements dans lesquels nous ferions cette expérience en grandeur réelle, il n'avait pas le Rime en tête. Ces fusions ne sont pas une conséquence du Rime ou alors un point m'a sérieusement échappé. En revanche, le fait de travailler ensemble depuis dix ans, de rapprocher des cultures et des métiers et le fait que nous ayons profité de travailler ensemble pour mettre en commun nos répertoires ministériels facilitent évidemment cette fusion qui, pour le moment, est limitée à huit départements.

Je ne vais pas entrer dans la totalité des expérimentations que l'on fait dans les ministères mais elles ne tournent pas qu'autour de l'ingénierie. Nous aurions aussi pu parler de la prévention des risques, parce qu'entre toutes les connaissances des ingénieurs de l'Agriculture et des nôtres sur la prévision des risques et sur la limitation des conséquences de ces risques, nous avons également fait des fiches en commun. Nous avons aussi toute l'assistance conseil qui peut même aller au-delà de l'ingénierie de l'appui territorial, parce que cela fait longtemps qu'en urbanisme, l'Agriculture et l'Équipement donnent des conseils aux communes ou leur font part de la position de l'État pour aménager le territoire. Cela commence à ne plus être de l'IAT, ce n'est pas de la prévention des risques, mais de l'aménagement.

Constant Lecoœur

Hélène Jacquot-Guimbal a dit l'essentiel, mais j'ai la chance de présider un groupe de travail qui s'appelle « métiers et compétences » dans le cadre des rapprochements DAF/DDE avec la mise en place des DDEAF au 1er janvier prochain. Nous sommes partis d'un cheminement commun et, en même temps, nous nous sommes demandé comment trouver un meilleur service aux usagers. Il est certain que, sur la connaissance des territoires, le fait de rapprocher les équipes « Agriculture » et

« Équipement », qui ont déjà travaillé ensemble, nous permet d'aller beaucoup plus vite sur le diagnostic et la mise en commun des données. Si nous parlons de la gestion des risques, pour l'eau par exemple, il vaut mieux que ceux qui sont en plaine et que ceux qui sont en ville aient un langage commun, pour améliorer le service aux populations et aux collectivités. C'est la même chose pour tout ce qui concerne la protection de l'environnement où il faut, là aussi, avoir un langage commun pour le développement durable des territoires.

Je me permets de compléter ce qu'a dit Eric Fritsch. Par la multiplicité de nos métiers, au ministère de l'Agriculture, nous avons participé à quinze groupes de travail du Rime parce que nous étions partis d'une analyse de filières d'emplois que nous retrouvions à travers les missions différentes. Nous sommes allés jusqu'aux emplois-types et là, nous nous sommes demandé quels étaient les corps et grades qui y répondaient. Nous savons que, sur le terrain, nous avons des agents de corps et de grades différents qui occupent des métiers voisins, connexes. Aujourd'hui, les demandes que nous formulons concernent plutôt l'idée de parcours professionnels diversifiés. Nous n'avons pas voulu traiter de la deuxième carrière des enseignants, nous avons préféré dire « parcours professionnels diversifiés » des enseignants. Comment, à partir d'un métier qu'on occupe, peut-on espérer faire autre chose dans sa carrière, frotter les compétences acquises à un autre contexte professionnel ?

Patrice Roussel

Syndicat CGC pour les administrateurs et inspecteurs généraux de l'Insee

Nous avons une vision très favorable du Rime mais cela ne m'empêche pas de rejoindre ce qu'a dit Gérard Aschiéri. En l'état, ce répertoire est très désincarné et il serait très difficile voire dangereux de le mettre entre les mains des agents aujourd'hui, dans la mesure où nous sommes dans un monde réel, avec des catégories A, B et C, des barrières qui séparent ces catégories. Pour ne prendre qu'un seul exemple, ce que l'on appelle un chargé d'études revêt des réalités extrêmement diverses qui intègrent toute l'échelle des A, A , et c'est déjà très vaste. Or, vous savez bien que pour passer d'une catégorie à l'autre, ce n'est pas simple, et que la rémunération n'est pas la même. Il est bon que ce répertoire existe en tant que concept, mais il me paraît difficile à distribuer actuellement dans la mesure où, finalement, ces métiers ne sont pas incarnés. Je pense que ce sont les ministères qui vont incarner ces emplois types et il est urgent qu'ils le fassent. Dans quel échéancier la DGAFP a-t-elle prévu d'engager fortement les ministères à conclure ce travail ?

Personnellement, j'ai participé à des groupes de travail du Rime et je me rappelle que nous avions, dans un premier temps, tenté de remplir ces cartouches « recrutements externes ». On nous a expliqué que c'était difficile et qu'il valait mieux y renoncer, raison pour laquelle cela ne se retrouve pas dans le répertoire. C'est inquiétant parce que si nous ne parvenons pas à le faire, nous en resterons à une vision assez idyllique. Je ne contredis pas Constant Lecoœur sur les évolutions dans les connaissances et les savoir-faire, mais il faut quand même préciser comment cela se traduit au niveau du recrutement.

Pour finir, en découvrant le répertoire, j'ai regardé quels métiers avaient une perspective quantitative positive. Ils sont très nombreux et, parfois, très localisés. Manifestement, certains ministères ont un pourcentage de progression nettement plus fort que d'autres. Par ailleurs, très peu vont diminuer. Nous ne pouvons que nous en réjouir mais je me demande si c'est tout à fait sincère.

Dominique Lacambre

Je ne sais pas s'il faut s'en réjouir mais il faut distinguer l'aspect qualitatif du simple affichage du pourcentage. En effet, si le nombre des personnes chargées du suivi des déroulements de carrière dans les administrations double, cela doit représenter cent personnes supplémentaires. Si le nombre des médecins de prévention double, ils seront trois cents. Si le nombre des enseignants diminue de 5 %, ce sont 30 000 emplois en moins. Je crois que, sur ces tableaux, il ne faut pas confondre le quantitatif et le qualitatif.

Sur le fait que ce répertoire « désincarné » ne serait pas à mettre entre toutes les mains et sur le fait que si l'on mentionnait les qualifications, ce serait plus complet, je me demande si ce ne serait pas de cette façon que le document risquerait de devenir explosif. Un contrôleur du travail, par exemple, pourrait se reconnaître dans la fiche de contrôle, l'inspecteur du travail aussi, et le contrôleur pourrait alors dire qu'il est donc un inspecteur, alors qu'au ministère du Travail on fait bien la distinction entre le niveau de responsabilité et le niveau de formation donné aux uns et aux autres avant de les mettre en situation de contrôle. Seuls les ministères peuvent faire cet exercice, à charge pour eux d'y voir un intérêt et de faire partager cet intérêt avec leurs organisations syndicales, parce que, comme pour la démarche interministérielle, cette démarche n'a d'intérêt que si les représentants des personnels peuvent aussi s'y associer.

Gérard Aschieri

Il y a des explosions que j'aimerais bien voir, quitte à être un « terroriste ». Celle que vous redoutez, il serait sain que nous la prenions en compte parce que je suis convaincu qu'il y a aujourd'hui un besoin extrêmement important d'évolution dans la classification des qualifications et dans la reconnaissance des qualifications dans la fonction publique. Personnellement, je suis pour la transparence.

Je ne dis pas qu'il ne faut pas mettre ce document entre toutes les mains, au contraire ! Je trouve que c'est un instrument intéressant à bien des égards. Simplement, si nous voulons qu'il ait l'efficacité que vous décrivez, pour les agents et pour les gestionnaires, il manque quelque chose. On peut dire que l'on va combler ce manque par le croisement du répertoire interministériel mais je suis tenté de dire que c'est un instrument un peu platonicien, et non platonique. C'est le monde des idées, des archétypes, mais en gestion des ressources humaines, nous sommes dans la cave et nous avons les êtres humains, eux-mêmes, à traiter. Pour cela, il faut d'autres dimensions. Des répertoires ministériels peuvent aider, mais il n'est pas si simple, pour un individu donné, de croiser les deux. Par ailleurs, je crains que nombre de ces répertoires n'existent pas. Dans le ministère où j'exerce, je ne suis pas certain que cela existe. Pourtant, environ la moitié des agents de la fonction publique d'État exerce dans ledit ministère. Cela pose quelques petits problèmes.

Paul Peny

Dans quelques instants, je serai amené à donner quelques éléments de conclusion et je propose de donner à ce moment-là quelques éclairages sur ces questions. Je me permettrai également de faire un commentaire en écho, et non en opposition, à ce que vient de dire Gérard Aschieri. C'est fondamental pour comprendre ce qui se passera après, notamment sur le fait que nous ne pourrions pas avoir un Rime utile si nous n'avons pas, en même temps, une déclinaison dans toutes les administrations de leur

répertoire. Il est évident que si nous n'avons pas ces déclinaisons, le Rime restera un bel outil, mais en partie désincarné.

Un intervenant

Ma question n'a pas réellement trait aux usages du Rime mais s'adresse à Paul Peny et à l'équipe qui a fait le Rime. Pourquoi n'y apparaît-il pas plus précisément un domaine fonctionnel qui est le traitement de l'information ? Je l'entends au sens de production de la connaissance, ce qui est facteur de performance, comme vous l'indiquez de temps en temps. Vous réduisez l'information au documentaire alors que, de plus en plus, l'information devient vitale pour toutes les entreprises. J'aimerais savoir pourquoi cela n'apparaît pas aussi précisément, parce que c'est un domaine qui est aussi transversal que les ressources humaines.

Dominique Lacambre

Effectivement, c'est le genre de question que l'on peut se poser sur ce type de découpage. L'intérêt du découpage est d'essayer de ne rien oublier et on aurait pu imaginer certains regroupements différents. Cela rejoint plutôt la problématique de l'évolution du Rime. Est-ce qu'il apparaît que les domaines tels qu'ils ont été conçus ont vraiment une cohérence et un sens partout ? On aurait pu imaginer que le traitement de l'information, les métiers de la communication, les outils informatiques soient dans un même domaine, tout en sachant qu'un ingénieur informaticien n'a pas grand-chose à voir avec un rédacteur de journal. L'usage dira comment regrouper les choix qui ont été faits. Toutefois, ils ont quand même permis de couvrir le champ et c'était, pour nous, le premier sujet.

Je vais demander à Eric Fritsch ce qu'il pense de cette logique de découpage et d'évolution. Le Rime doit être approprié et faire l'objet d'une communication. Quel peut être l'accord des représentants des personnels, l'apport dans la critique, l'analyse, la proposition demain dans les ministères ? Est-ce qu'il vous paraît que c'est à chacun, tel qu'il vit ses réalités, de se débrouiller avec ? Est-ce qu'il vous paraît qu'il y a des analyses collectives portées dans les différents ministères ? Y a-t-il moyen d'organiser des allers et retours entre le terrain et le « lieu pensant » d'élaboration de ce Rime ?

Eric Fritsch

De notre point de vue, les allers et retours sont effectivement vitaux parce que sinon, l'outil resterait figé et disparaîtrait. Il est fondamental que cet outil soit en prise avec l'évolution des missions que l'on va attribuer à la fonction publique. Je suis assez d'accord pour que nous convenions des échéances parce que nous ne pouvons pas nous contenter d'avoir construit l'outil pour le laisser dans la nature.

De notre côté, pour répondre à votre question, tout va dépendre de l'évolution des missions. Nous ne pouvons pas cautionner un outil sans savoir dans quel contexte il s'inscrit. Par conséquent, si l'on veut obtenir la contribution des partenaires sociaux, il faut bien que l'évolution des missions soit en adéquation avec les opérateurs chargés de mettre en œuvre ces nouvelles missions, autrement dit avec les agents, les personnels. Pour être clair, nous ne pourrions pas accepter que l'on décide des nouvelles missions de la fonction publique contre les personnels. Comprenez-moi

bien : il n'est pas question de faire cela pour les personnels mais, en revanche, que l'on puisse les associer à l'évolution qui leur est proposée nous semble du bon sens. À partir de là, nous continuerons à nous investir pour créer les outils nécessaires à l'accomplissement de ces missions.

Il ne faudrait pas qu'une approche partielle, verticale, budgétaire, vienne compromettre, un peu paradoxalement, l'équilibre entre tous ces éléments du contexte que je décrivais. Il faut vraiment que l'on respecte cet équilibre pour que la fonction publique reste et devienne performante.

Dominique Lacambre

Je crois que nous pouvons conclure avec cette unanimité sur l'intérêt du travail effectué et l'utilité de l'outil. Il reste du chemin à faire pour qu'il soit pleinement utilisé, rassure pleinement sur l'usage qui peut en être fait, afin que nous en tirions toutes les potentialités. Paul Peny va nous dire maintenant comment franchir cette ultime étape dans la création du Rime.

■ Conclusion

Paul Peny
Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Paul Peny

Directeur général de l'administration et de la fonction publique

Je conclurai dans un propos un peu décousu parce que je vais essayer de me raccrocher à différents points que je trouve intéressants et que je souhaite mettre en exergue.

D'abord, sur un sujet ciblé principalement vers des acteurs du monde de la fonction publique et de la GRH, nous aurions pu craindre vis-à-vis d'un public extérieur un exercice terriblement technocratique, très technique et donc forcément rébarbatif. Or, il est agréable de voir que, pendant trois heures, nous avons discuté ensemble, nous avons parlé de poésie, de supplément d'âme, nous avons cité Saint-Exupéry, Platon. Nous aurions pu redouter les cinq cent pages du document ou les sujets de GRH et de gestion, mais finalement, nous sommes allés naturellement sur des terrains qui donnaient envie de prendre de la distance. En cela, je pense que c'est déjà un premier succès : nous envie de lire l'outil et de l'utiliser comme quelque chose de fondamentalement positif, et certainement pas limité à des choses techniques faites par des techniciens qui n'intéressent finalement personne d'autre qu'eux. À vous avoir entendus, je pense que nous étions plutôt sur une envie d'ouverture, d'air et de hauteur. Finalement, c'est très bien pour la GRH et pour quelque chose qui touche la fonction publique.

Deuxièmement, il est évident que nous avons tous envie de nous satisfaire du fait que le Rime est un outil de transparence, de connaissance, de valorisation. En effet, en ayant collectivement, à cette maille de lecture, une meilleure approche de ce que font les agents, de ce que nous faisons nous-mêmes, le Rime est un outil de valorisation et de reconnaissance. Tous les exemples qui ont été cités dans les deux tables rondes sont nourris de choses qui renvoient très directement et constamment à de l'opérationnel de long terme et de court terme. Le premier, parce qu'effectivement, à travers différents exemples cités, nous avons touché du doigt le fait que le Rime est un outil de Gpeec au sens le plus fort du terme : il fait réfléchir, à partir des missions, sur ce qui peut se passer demain, sur les compétences que cela appelle, sur celles dont on dispose, sur l'écart et sur la façon dont on le comble. Ce genre d'exercice n'est rien d'autre que de la GRH et de la Gpeec. À chaque niveau de questions, nous trouvons une démarche tirée directement ou par dérivé du Rime. Dans l'opérationnel à court terme, on trouve également, dans les exemples cités et à travers ce document nourri d'exemples venant des administrations, quelque chose qui renvoie à ce que ce répertoire des métiers peut faire : des fiches de postes, des vacances de postes, des appels à candidatures, un procédé de recrutement, un contenu de concours, un programme de formation, une action de formation que l'on fait à plusieurs parce qu'on se rend compte que l'on a des métiers voisins, du management opérationnel, de la prospective sur les emplois par rapport aux missions... À chaque étape, on retrouve une « boîte à outils » statutaire nourrie, éclairée, vivifiée par l'éclairage que peut apporter une démarche de répertoire et donc, de Rime.

J'en viens sur le propos de l'incarnation. Le document est une première édition et il y en aura de nombreuses autres. J'espère que ce sera un outil à vie, de manière un peu pérenne et constante, au même titre que les corps, les grades, les statuts, qui font partie du bagage, du vocabulaire, de la « boîte à outils » permanente. Nous

voulons donner au Rime cette dimension et faire en sorte qu'il soit perpétuellement utilisable et utilisé. Il n'en demeure pas moins que nous verrons quelles seront les évolutions et je ne veux pas, aujourd'hui, vous définir ce que serait le Rime dans quelques années. Nous le modifierons en fonction de ce qui résultera de la vie et nous continuerons à essayer de partager ensemble. Toutefois, je ne pense pas que nous y trouverons exactement ce que Gérard Aschiéri souhaite y voir. En effet, tel métier dont on trouvera la classification dans un emploi référence donné pourra, en fonction des circonstances, soit correspondre d'emblée à un seul corps très clairement déterminé, soit correspondre à un espace beaucoup plus ouvert largement. On peinerait, sauf à dire des bêtises ou à ne pas être exhaustif, à essayer de vouloir à tout prix caractériser la gamme des emplois-types des ministères et, en dessous ou à l'intérieur des emplois-types, donner par avance le listage des catégories statutaires voire des corps qui vont avec. C'est là où je crains que nous fassions erreur et que nous n'y parvenions pas. Dans un domaine donné, ce sera peut-être parfois un agent de catégorie A qui développera cette compétence. Dans un autre domaine, ce sera un agent de catégorie B. Entre la même déclinaison du métier tiré d'un emploi-référence que l'on va décliner ensuite, plus finement, au stade de ce que fera, par exemple, un assistant dans une sous-préfecture de quinze agents ou dans une administration centrale de trois cents personnes, peut-être que l'on aura, à partir de la même approche de l'emploi-référence, une déclinaison qui, à la fin, fera que l'on recrutera, dans un cas, un secrétaire administratif et, dans l'autre, un attaché. Je crains que ce ne soit pas réalisable maintenant, à la hauteur du Rime.

Nous avancerons par le fait qu'il faut impérativement qu'il y ait un Rime que nous continuons à rendre intelligent et vivant. Si à l'usage, nous voyons que des choses sont vraiment trop désincarnées, nous corrigerons et travaillerons ensemble. Par ailleurs, nous devons faire en sorte qu'il y ait quoiqu'il arrive, dans toutes les administrations, la déclinaison, à la main du ministère, avec son habitude, son langage, sa culture, de son ou ses répertoires d'emplois-types ou de métiers. Sur ce point, nous n'aurons peut-être pas un rôle d'aimable incitateur mais, après tout, quand nous avons lancé le chantier du Rime, le chef d'orchestre a été le ministère de la Fonction publique, qui a rencontré un écho auprès de nombreux partenaires désireux d'aller sur ce terrain et du coup, cela a fonctionné. Cela fonctionnera aussi sur les autres sujets. Nous aurons un rôle de pilote qui ne se traduira pas par une norme juridique. Je voudrais insister sur le fait qu'il est admirable que nous ayons fait un exercice qui se traduit par des vrais documents, des fiches, sans qu'il y ait derrière une seule ligne de textes réglementaires. Je trouve remarquable que nous soyons parvenus à faire ce travail sans passer par la case de l'écriture réglementaire qui, par ailleurs, a sa raison d'être. Comme nous avons su le faire sur ce terrain, je considère que nous saurons, dès 2007 et les années suivantes, faire l'exercice de déclinaisons intelligentes et bien articulées entre les démarches métiers de chaque ministère et le Rime. Ces démarches, en termes de retour d'expérience, repartiront en boucle sur le Rime qui, du coup, bougera pour tenir compte de ces réalités, de ces images que lui renverront les répertoires métiers de chaque ministère.

Concrètement, je vous livre quelques illustrations de démarches que nous allons mener l'année prochaine.

Premièrement, nous allons développer un espace sur le site « fonction publique » qui permettra d'orchestrer et de valoriser les retours d'expériences. En la matière, nous allons être très à l'écoute de ce qui va se passer dans les administrations. Nous leur donnons cet outil et nous leur disons de faire le mieux avec. Celles qui ont déjà commencé vont se sentir consolidées, confortées. Celles qui n'ont rien fait du tout

vont se sentir très mal à l'aise et il va bien falloir qu'elles y passent parce qu'elles sentiront qu'elles ratent quelque chose, et j'espère que les partenaires sociaux présents dans les ministères sauront demander pourquoi cette démarche n'est pas engagée. Par ailleurs, nous n'avons jamais demandé à celles qui ont déjà réalisé quelque chose de tout abandonner et de tout refaire, mais nous leur donnerons un autre éclairage pour faire évoluer leur propre outil. Nous allons ouvrir un espace dédié à cet exercice de retours d'expériences qui est quand même une des meilleures manières de faire avancer les choses à l'aune des bonnes pratiques.

Deuxièmement, au niveau « micro », sur le territoire, nous allons lancer des expérimentations de démarches de Gpec territoriales qui se fonderont d'emblée avec le Rime. Nous avons même identifié deux départements, l'Eure et la Meurthe-et-Moselle, où avec la complicité des préfets locaux et des chefs de services déconcentrés concernés nous allons tenter une démarche pour savoir ce que sont les missions au niveau territorial, les compétences qui vont avec, ce que donne le rapprochement de tout cela, les exercices que l'on peut monter pour faire vivre « en vrai » ne serait-ce que la mobilité dans ces secteurs géographiques. Nous allons le faire en utilisant d'emblée le Rime pour voir en quoi s'y adosser peut nous aider à construire ce genre de démarche. Du coup, si c'est pertinent, nous diffuserons et nous ferons remonter.

Troisièmement, et il s'agit là du petit coup de clairon vis-à-vis de nos collègues DRH, nous allons faire ce que nous appelons les conférences de GRH. Là aussi, cela vit sans texte, c'est plus souple, plus vivant. Les conférences de GRH sont un rendez-vous, au début expérimental et maintenant obligatoire, entre le ministère de la Fonction publique et chacun des ministères, non pas pour leur demander de nous rendre des comptes, mais afin de partager ensemble la feuille de route. Dans l'exercice des conférences de GRH qui a plutôt bien fonctionné avec les ministères qui s'y sont prêtés au printemps dernier, nous allons passer en revue une « check-list » de questions que nous estimons qu'il est nécessaire de se poser quand on conduit des politiques de GRH dans des administrations grandes ou petites. La circulaire a été signée par Christian Jacob aujourd'hui même ; je peux donc en parler. Dans la check-list, on trouve :

- Où en êtes-vous sur vos démarches métiers ?
- Avez-vous mis un répertoire ?
- Comment est-il ?
- Est-il annexé au Rime ?
- Quel projet avez-vous ?
- Etc.

Nous allons commencer cet exercice, certes un peu directif, mais qui restera du registre du dialogue avec chacune des administrations. Pour être très franc, c'est en ayant vécu en grandeur réelle vingt conférences de GRH programmées entre le 20 janvier et début mars 2007 que je vous pourrai plus précisément vous donner le calendrier et vous dire qu'il y aura bien une articulation intelligente, pratique, entre le Rime et l'incarnation des répertoires métiers dans lesquels on devra trouver, évidemment, toute la gamme qui vient se connecter avec la boîte à outils statutaire, les corps, les grades, les qualifications. Pour l'instant, si cette dimension n'apparaît pas dans le Rime, ce n'est pas parce que nous voulons lui donner un caractère éthéré-

théorique mais parce que nous voulons qu'il soit un vecteur pour aller jusqu'à cette dimension.

Pour finir, il me semble sentir que, globalement, on a plutôt envie que cela fonctionne. Comptez sur nous pour essayer, de notre côté, que ce soit le cas. En même temps, nous serons perméables à la critique, c'est ce qui nous a permis de progresser avec trois cents personnes. Nous n'avons pas l'intention de changer de méthode pour la suite. Le Rime me paraît d'ores et déjà, à vous entendre, être un élément de convergence et d'ouverture. Cet après-midi, nous avons beaucoup entendu parler d'interministérialité, d'ouverture, de décloisonnement, de mutualisation. Par les temps qui courent, ce n'est pas mauvais que nous ayons une communauté si forte qui partage des valeurs qui sont plutôt celles de l'ouverture et de l'interministérialité que de l'enfermement chacun dans son domaine ou dans son ministère. Je pense que le Rime est un puissant facteur qui va dans le sens de la convergence et de l'interministérialité.

Dans ce cadre, je n'esquiverai pas la question du lien avec l'évolution du cadre statutaire. Ce serait mentir que de dire qu'il y aura un exercice étanche entre le Rime et le cadre statutaire. En même temps, nous avons le constat d'avoir fait un travail d'évolution sur les statuts alors que le Rime n'était pas encore en vigueur. Il est vrai que dans certains domaines, le Rime va plutôt faire confirmer la pertinence d'un statut particulier sans changement. Dans d'autres cas, au contraire, cela va peut-être faire apparaître, paradoxalement à l'heure de la fusion des corps, le besoin de statuts nouveaux ou de redéfinition de champs nouveaux. Il est très intéressant de voir que le Rime fait apparaître des domaines que nous avons mis à un même niveau que d'autres domaines de compétences et pour lesquels il n'y a pas, actuellement, le cadre statutaire ad hoc. Au contraire, il peut donc être un facteur, pas forcément de création de corps supplémentaires, mais de reconnaissance statutaire supplémentaire. Si on me dit que le Rime a servi à démontrer la fusion des corps, dans certains cas, ce sera peut-être vrai. Le Rime nous aura fait prendre conscience collectivement qu'effectivement, des rapprochements et voisinages sont à faire.

Je vais terminer en remerciant, à nouveau, toutes les personnes qui se sont prêtées aux exercices d'aujourd'hui, en remontant à toutes celles qui ont fait en sorte que le Rime existe. Ce seront, en partie, les mêmes qui nous aideront à le faire vivre avec astuce et raison. En même temps, en termes de dialogue social, je crois que nous avons su, tous ensemble, faire un travail partagé basé sur quelque chose qui s'appelle la confiance et la compréhension mutuelles, même si nous n'étions pas toujours d'accord sur tout. En tout cas, l'exercice de dialogue par la confiance et l'écoute a fonctionné pour le Rime. Cela n'a pas empêché de faire preuve de beaucoup de rigueur sur la méthode sur les arbitrages et de se tenir à des règles du jeu. C'est évidemment cet état d'esprit que j'appelle de mes vœux sur l'ensemble des chantiers qui sont ceux de la GRH, au-delà même du Rime.

IMPRIMERIE NATIONALE

7 001942 1

Le présent document fournit les actes du colloque qui a clôturé le projet d'élaboration du Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), organisé le 16 novembre 2006. Plus de trois cent vingt participants représentant les ministères et des organisations syndicales y ont été associés. Le Rime constitue la première cartographie des emplois de l'État. Instrument tout à la fois de communication et de gestion, il vise à valoriser les compétences et les qualifications des agents de l'État pour mieux répondre aux besoins des services publics. Ses nombreux usages potentiels en matière de gestion prévisionnelle, de parcours professionnels, ont pu être abordés au cours de ce colloque qui en outre, par les échanges entre acteurs du projet, responsables des ressources humaines, agents et partenaires sociaux, a illustré leur réel intérêt pour ces perspectives et prouvé que la démarche « métier » constitue désormais une dimension incontournable de la gestion des ressources humaines.



Rapport d'activité ministériel

Bilan d'activité du ministère, ce document présente les actions non seulement de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), mais aussi celles des entités incluses dans le périmètre du ministère de la Fonction publique.



Fonction publique : faits et chiffres

Synthèse des données statistiques et analytiques de la fonction publique - État, territoriale et hospitalière -, ce « bilan social » permet de comprendre son évolution année après année et constitue, à ce titre, un indispensable document de référence pour les décideurs, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.



Ressources humaines

Piloter la gestion des ressources humaines de l'État, assumer en quelque sorte les fonctions d'une « DRH groupe » de l'administration, telle est l'une des grandes missions confiées à la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Cette collection rassemble toute l'information nécessaire concernant le recrutement, la carrière, la rémunération et la gestion des agents de la fonction publique.



Emploi public

Créé en 2000 pour assurer une meilleure transparence sur l'emploi public dans les trois fonctions publiques, et pour mettre en place les outils d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), l'Observatoire de l'emploi public (OEP) diffuse notamment chaque année un rapport.



Statistiques

La collection « Statistiques », déclinée en deux publications distinctes, diffuse les travaux du bureau des statistiques, des études et de l'évaluation de la DGAFP « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Il convient particulièrement aux chercheurs et statisticiens.



Perspectives

Présidé par une personnalité indépendante, le Comité de la recherche et de la prospective de la DGAFP conduit des recherches sur l'évolution de la fonction publique. Il organise des rencontres avec des experts et commande, à des chercheurs, des études dont les principales sont publiées dans cette collection.



Point Ph△re

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.



Intr△doc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude... Elle est destinée notamment à l'encadrement supérieur de la fonction publique (directeurs de personnel, services gestionnaires ...).