



MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS

ÉDITION  
2019

# Transformation de la fonction RH

## Panorama et perspectives

OUTILS DE LA GRH

Direction générale  
de l'administration  
et de la fonction publique



DRH de l'Etat



# **Transformation de la fonction RH**

**Panorama et perspectives**



## SOMMAIRE

**AVANT-PROPOS** **7**

**A. Données issues de l'enquête interministérielle de perception qualitative sur l'avenir de la fonction RH.** **9**

**B. Synthèse des séminaires de professionnalisation de la filière RH** **17**

**1. Constats mis en exergue par les chefs de projet ministériels** **17**

**2. Enjeux de professionnalisation de la filière RH et vision prospective de ses évolutions** **19**

2.1 Fierté, appartenance, attractivité **20**

2.2 Les métiers RH d'aujourd'hui et de demain **21**

2.3 Mieux positionner la fonction RH comme vecteur de transformation **21**

**3. Propositions d'action formulées par les chefs de projet ministériels** **23**

3.1 Fierté, appartenance, attractivité **23**

3.2 Les métiers RH d'aujourd'hui et de demain **24**

3.3 Mieux positionner la fonction RH comme vecteur de transformation **27**

**C. Stratégie et prospective RH  
Comparaisons tendances RH secteur public/secteur privé** **29**

**D. Document d'orientation de transformation de la fonction RH** **43**

**AXE 1 : Accentuer les transformations de la fonction RH** **44**

**AXE 2 : Faire des RH une préoccupation de tous et permettre aux encadrants d'être de véritables acteurs RH** **46**

**AXE 3 : Structurer la filière RH pour la rendre plus performante et plus attractive** **48**

**Annexes**

**Carte d'identité de la fonction RH par Ministère** **50**



## AVANT-PROPOS



La fonction publique d'État est traversée par de fortes évolutions, politiques, numériques, et doit répondre à une triple exigence de qualité, de transparence et de réactivité attendue de la part des citoyens. Les ressources humaines sont un levier important de la performance et de la modernisation de l'action publique. La filière RH s'inscrit donc au centre des transformations qui concernent à la fois le cadre de sa professionnalisation, point central de son évolution, et du renouvellement de ses fonctions axées sur de nouvelles missions stratégiques, de prospective et de pilotage. Transformer la fonction RH constitue une priorité pour accompagner pleinement les réformes en cours.

La DGAFP s'est vue confier le pilotage du chantier transversal « Rénovation du cadre de gestion et des politiques de ressources humaines dans la fonction publique d'Etat » qui permettra de fixer les orientations stratégiques des politiques de ressources humaines conduites par l'Etat. Depuis janvier 2018, la DGAFP mène une réflexion, en collaboration avec tous les ministères, pour structurer la fonction RH. Ces travaux visent à améliorer l'image et l'attractivité de la filière et de ses métiers, à identifier les enjeux structurants de la fonction RH à horizon de trois à cinq ans, et à accompagner les agents et les organisations dans leur processus d'évolution.

À cet effet, un questionnaire quantitatif et qualitatif a été renseigné par chacun des ministères. Deux séminaires interministériels en mars et en mai 2018 ont permis de travailler l'ensemble des problématiques de la filière RH avec identification de trois priorités par les ministères : le recrutement au sein de la filière RH, l'adéquation des profils aux postes de la fonction RH et l'évolution du parcours professionnel au sein de la fonction RH.

Compte-tenu de ces éléments, ont été formulées des propositions destinées à construire un plan d'action interministériel de transformation de la fonction RH pour les trois prochaines années.

*La DGAFP tient à remercier sincèrement l'ensemble des chefs de projet ministériels ayant contribué à ces travaux, dont le présent document constitue la synthèse.*

*Thierry Le Goff*  
*Directeur général de l'administration*  
*et de la fonction publique*



## A. Données interministérielles issues de l'enquête de perception qualitative sur l'avenir de la fonction RH<sup>1</sup>

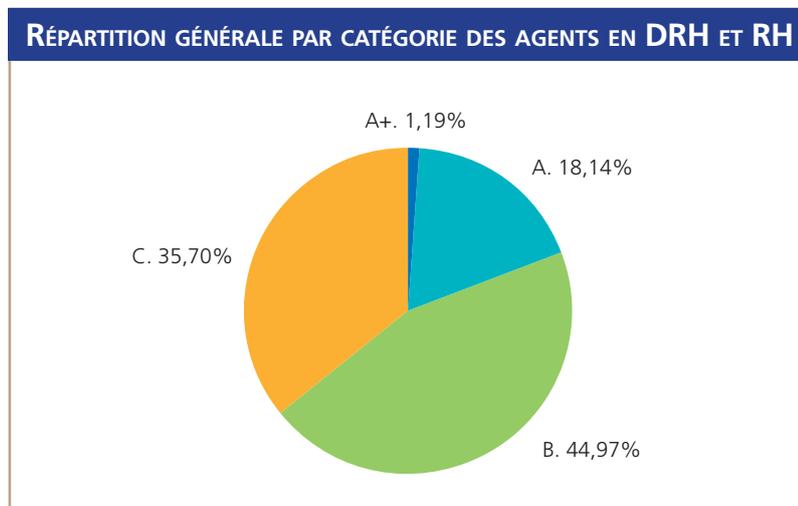
La DGAFP a piloté une enquête qualitative et quantitative sur la fonction RH pour recueillir les perceptions des enjeux et des difficultés rencontrées par la filière.

Le questionnaire (cf. annexe : carte d'identité de la fonction RHG par ministère) visait à recueillir des informations classées selon 3 thématiques.

- ➡ Le recrutement au sein de la filière RH
- ➡ L'adéquation des profils aux postes de la fonction RH
- ➡ L'évolution du parcours professionnel au sein de la fonction RH

Cette enquête, transmise aux DRH de tous les ministères a permis d'obtenir des informations qualitatives sur le ressenti des fonctions RH et ses évolutions possibles pour l'ensemble des ministères. Elle concerne plus de 40 000 agents de la Fonction Publique d'Etat.

Au vu des réponses, on note une forte présence des agents de catégorie B, représentant près de **44,97 %** des personnels affiliés aux ressources humaines dans les ministères et leurs services déconcentrés puis par les agents de catégorie C à **35,70 %**, puis de catégorie A à **18,14 %**. La présence des cadres supérieurs (A+) est marginale à **1,19 %**.



1. Cette enquête intitulée Carte d'identité de la fonction RH par Ministère se trouve en annexe.

## Thématique **le recrutement au sein de la filière RH**

### • **Des métiers en tension et des métiers aux compétences rares**

Deux types de problématiques apparaissent à la lecture des résultats sur les questions relatives aux métiers en tension (avec un taux d'emplois vacants supérieur à la moyenne) et aux compétences rares (dont les viviers d'effectifs sont faibles).

Ces métiers ne sont pas nécessairement ceux qui nécessitent la maîtrise d'une qualification de haut niveau. Ainsi les métiers pour lesquels le recrutement est le plus difficile sont celui de « chargé de gestion administrative et de paye » pour 78 % des ministères et celui de « gestionnaire des ressources humaines » pour 56 % des ministères. Ces deux métiers sont généralement exercés par des agents de catégorie B ou C ; ils demandent d'une part de bonnes connaissances et de la technicité et d'autre part sont perçus comme peu valorisants. Ils connaissent également le taux de rotation le plus important. De plus, certains emplois ne sont pas pourvus faute de compétences adéquates. 44 % des ministères rencontrent des difficultés pour recruter des « chargés d'ingénierie de formation ».

Cependant pour atténuer ces problématiques de recrutement, 56 % des ministères interrogés ont mis en place des politiques de gestion de vivier, voire de développement de l'apprentissage.

### • **Des besoins de recrutement en évolution**

Les métiers pour lesquels les besoins de recrutement sont les plus importants pour ces prochaines années concernent les « chargés de recrutement » pour 56 % des ministères puis, pour 44 % d'entre eux les « chargés de la prévention des risques professionnels » et les « chargés de la gestion prévisionnelle des ressources humaines ». Ces métiers sont considérés par les ministères comme des métiers en développement ou en transformation.

De plus, on note certains métiers émergents tels que « coach », « administrateur de données RH » et « conseiller mobilité carrière » pour lesquels les besoins en emploi et en formation augmentent.

Le cas de l'emploi de « chargé de gestion administrative et paye » reste préoccupant au vu du taux de rotation élevé constaté ce qui engendre un besoin de recrutement permanent pour 67 % des ministères, cas relativement unique dans la filière. Cependant, ce métier tout comme celui de « gestionnaire des ressources humaines » sont également considérés comme en forte transformation par 44 % des ministères, principalement dû à l'impact croissant du numérique.

### **Comment faire face aux besoins ?**

Les ministères proposent des pistes d'actions pour faire face aux besoins de recrutement dans la filière RH.

D'une part, la formation et l'organisation de la formation doivent être privilégiées avec la définition de parcours professionnels dans la filière, un effort de professionnalisation des personnels et une stratégie d'accompagnement renforcée. D'autre part, ils préconisent et mettent en place des actions visant à la valorisation des fonctions RH. Cette action passe notamment par le développement de l'image des RH au sein des administrations, mais également par une diversification et une professionnalisation renforcée du recrutement.

## Thématique **l'adéquation des profils aux postes de la fonction RH**

La formation des primo-arrivants dans les fonctions RH est essentielle pour tous les ministères. En effet, en particulier pour les sortants d'école ou les agents en évolution professionnelle ou en réorientation, il est noté un manque de connaissances, notamment en ce qui concerne « les statuts » (67 % des sortants d'école et 22 % des réorientations). Les autres compétences les moins acquises sont « les processus RH », « la posture par rapport au poste » et « la fonction publique ».

Le répertoire interministériel des métiers de l'État<sup>2</sup> recense 12 métiers dans la sphère RH. Les ministères interrogés indiquent un besoin de formation pour neuf de ces douze métiers. Les métiers où le recrutement est difficile, à

2. [www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat](http://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat)

savoir « chargé de gestion administrative et de paye » et « gestionnaire des ressources humaines » sont concernés ainsi que les métiers en transformation, à savoir « chargé de la gestion prévisionnelle des RH », « conseiller en évolution professionnelle », « chargé du recrutement », « chargé de la prévention des risques professionnels ». Mais les besoins de formation concernent aussi des métiers où la problématique du recrutement se pose moins tels que « responsable des ressources humaines, « chargé du dialogue social » et « chargé des dispositifs sociaux »

Les ministères mettent en place différentes actions pour former les primo-arrivants, notamment dans le cadre d'un tutorat, du partage de connaissances en équipe, d'e-formation ou de formations plus classiques. Ils mettent également en place de nombreuses formations certifiantes ou labellisées pour atteindre un haut niveau de professionnalisation. Ils s'aident pour cela des référentiels des compétences et des métiers interministériels (de type Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État<sup>3</sup>) ou des référentiels ministériels.

## Thématique **l'évolution du parcours professionnel-évolution vers d'autres filières**

Tous les métiers de la sphère RH n'offrent pas le même potentiel d'adaptabilité en cas de souhait d'évolution professionnelle de ceux qui les exercent vers d'autres filières. L'enquête avance que certains métiers permettent de maîtriser des compétences facilement transférables dans d'autres filières.

Ainsi « aptitude au management », « pilotage », « compétences juridiques, budgétaires ou organisationnelles », « analyse », « synthèse », « statistiques », « maîtrise des systèmes d'information » et « évaluation » constituent des compétences de base permettant aux agents de s'adapter facilement tout au long de leur parcours de carrière.

Au-delà des compétences, l'accès à la mobilité passe également par l'information. De nombreux ministères ont renforcé les outils d'accompagnement tant pour les mobilités interne (coaching, bilans de compétences, conseiller mobilité carrière, télé-candidature, etc.) et/ou externe (Bourse Interministérielle de l'Emploi Public,<sup>4</sup> guides de la mobilité, préparations aux entretiens de recrutement, VAE, etc.).

### • **Fidélisation au sein de la filière RH**

Bien que la mobilité soit encouragée par de nombreux ministères, ceux-ci promeuvent également de nombreuses actions en vue de fidéliser les agents dans les métiers RH.

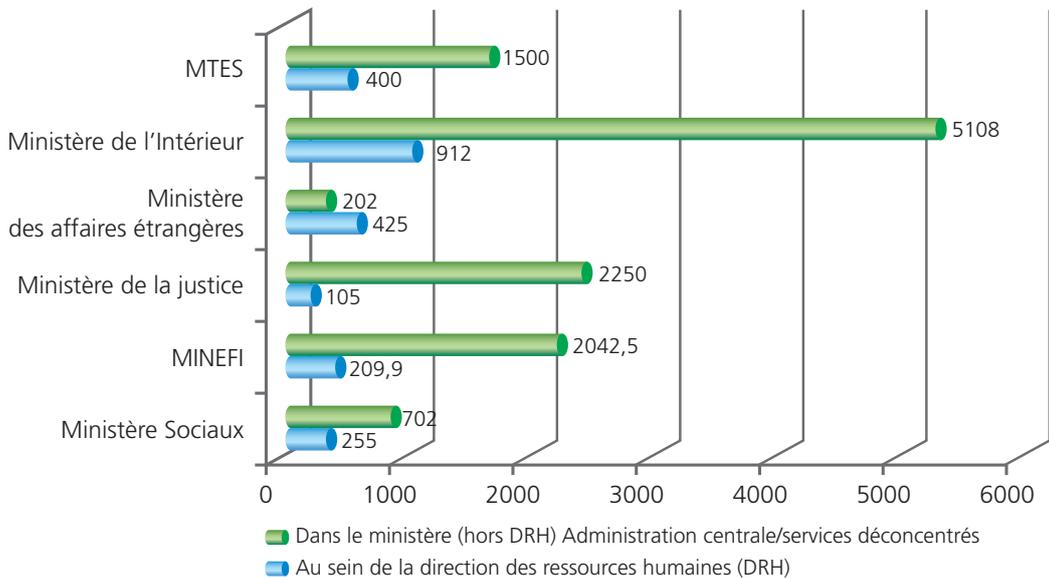
D'une part, la création de parcours-compétences type au sein de la filière tend à se développer. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères a ainsi créé un pôle parcours et a publié un guide des parcours professionnels.

D'autre part, les démarches de fidélisation sur les métiers sont en hausse pour neuf des métiers de la sphère RH. Ainsi quatre ministères ont engagé des actions de fidélisation, via la formation ou les primes/la NBI, nouvelle bonification indiciaire, pour les agents « chargés de gestion administrative et de paye ».

3. [www.fonction-publique.gouv.fr/dictionnaire-interministeriel-des-competences-des-metiers-de-letat-dico](http://www.fonction-publique.gouv.fr/dictionnaire-interministeriel-des-competences-des-metiers-de-letat-dico)

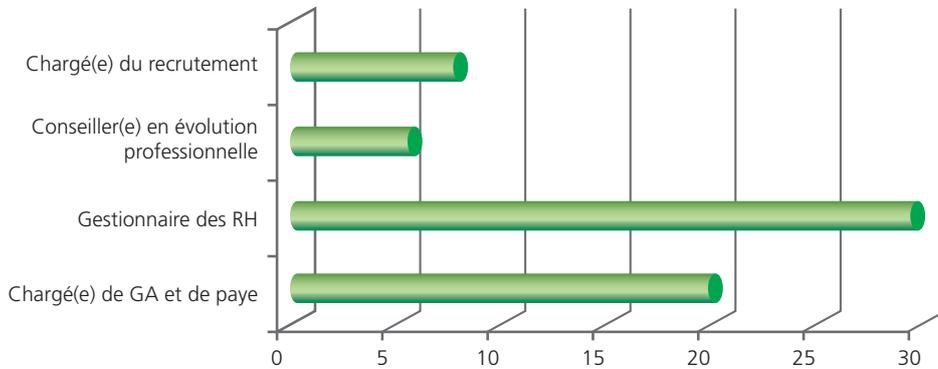
4. [www.fonction-publique.gouv.fr/biep](http://www.fonction-publique.gouv.fr/biep)

NOMBRE D'AGENTS DANS LA FONCTION RH

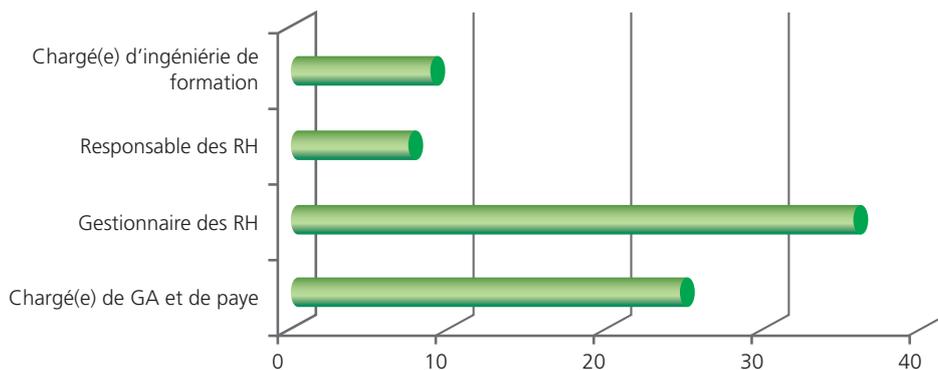


RÉPARTITION DES AGENTS DANS LA FILIÈRE RH EN %<sup>5</sup>

MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

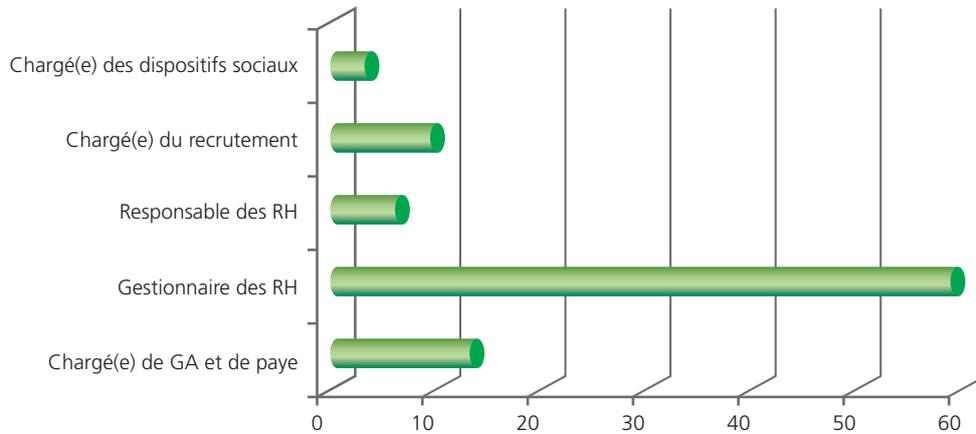


MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE

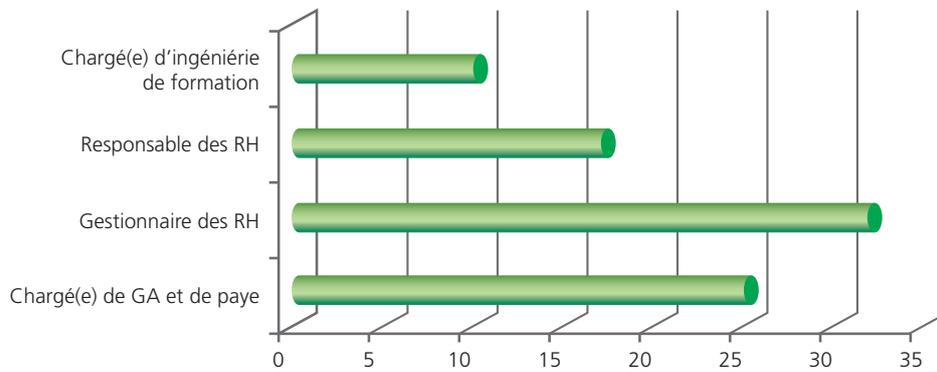


5. Chiffres non disponibles pour les ministères de l'économie et des finances, de la justice et de la transition écologique et solidaire

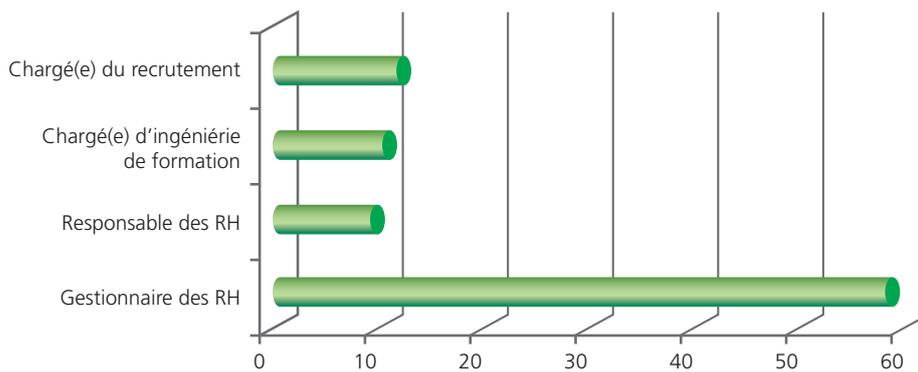
### MINISTÈRE DES ARMÉES



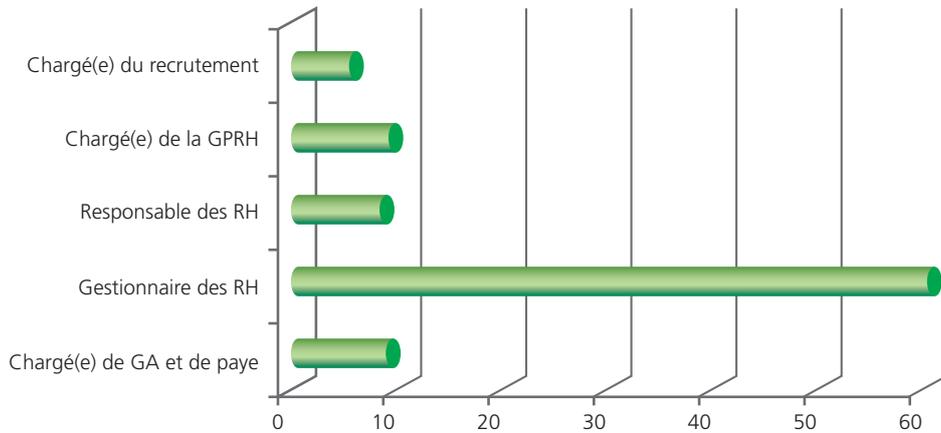
### MINISTÈRE DE LA CULTURE



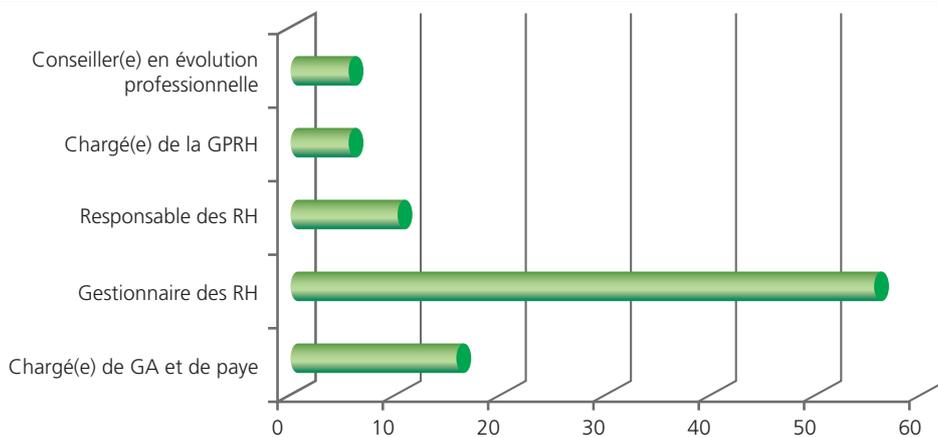
### MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE



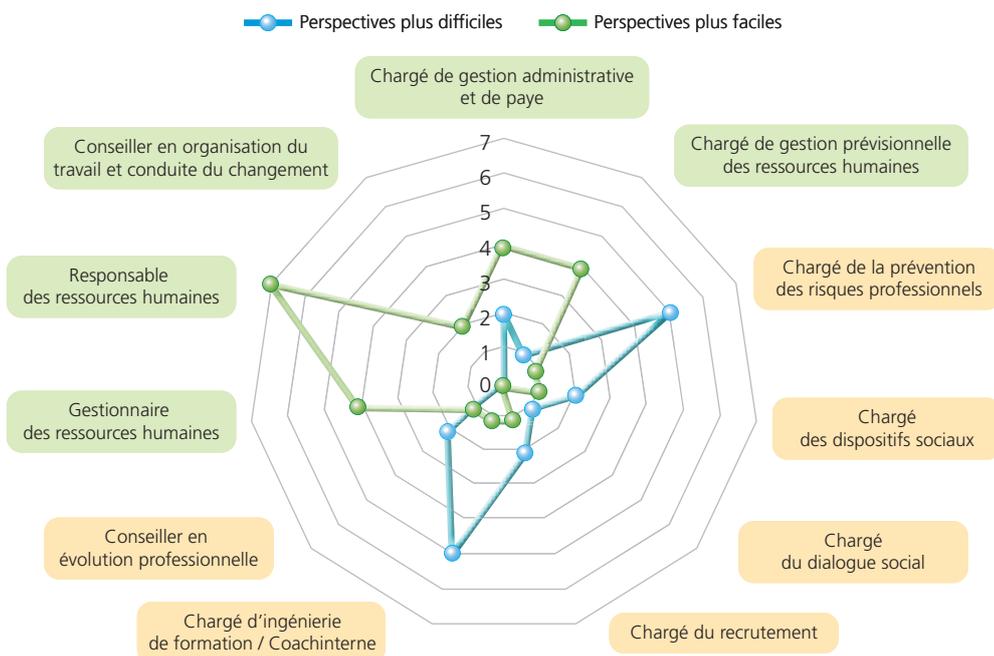
### MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR



### MINISTÈRES SOCIAUX



### PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DES AGENTS VERS D'AUTRES FILIÈRES



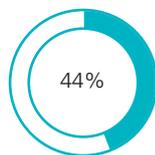
## ENQUÊTE DE PERCEPTION QUALITATIVE SUR L'AVENIR DE LA FONCTION RH

### Neuf métiers en transformation pointés par les ministères

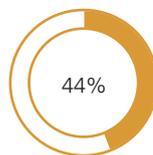


### Les trois métiers les plus impactés par la transformation de la Fonction Publique

Chargée/chargé de gestion administrative et de paye



Gestionnaire des ressources humaines



Chargée/chargé du recrutement



## ENQUÊTE DE PERCEPTION QUALITATIVE SUR L'AVENIR DE LA FONCTION RH

### Trois problématiques principales

Le recrutement au sein de la filière RH

- Métiers en tension et des métiers aux compétences rares
- Métiers en tension et des métiers aux compétences rares

Adéquation des profils aux postes de la fonction RH

- Professionnalisation rapide et forte des primo-arrivants
- Création de répertoires ministériels des métiers en complément du RIME

Évolution du parcours professionnel

- Fidélisation des agents au sein de la filière RH
- Aide à la mobilité vers d'autres filières



## PLUSIEURS CONSTATS MARQUANTS / PROFESSIONNALISATION DE LA FILIÈRE RH

Des difficultés de recrutement dans la filière RH



Un déficit d'image de la filière RH



Des transformations durables de l'emploi qui impactent la Fonction Publique



L'existence de métiers en tension



Une charge administrative actuellement élevée



Des besoins en recrutement internes ou externes marqués



Un environnement contraint par de multiples règles



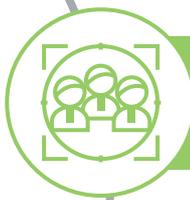
Des mobilités rendues difficiles



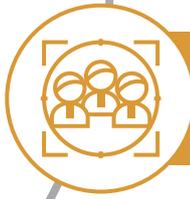
## LA PLACE DU MANAGER DANS LA PROFESSIONNALISATION RH



Proposer dans les organisations des actions de sensibilisation aux problématiques RH à destination des encadrants et favoriser des rencontres régulières à un niveau hiérarchique pertinent pour faire le point sur des sujets RH.



Mettre à disposition des encadrants un espace dédié et partagé de ressources RH.



Accompagner les managers à adopter une posture de coach plutôt que de contrôle afin de pouvoir accompagner pleinement les agents dans leur développement et l'atteinte de leurs objectifs.



Donner à l'encadrant des règles claires concernant les leviers à sa disposition en matière de RH (recrutement, formation, évaluation, etc.).



## B. Synthèse des séminaires de professionnalisation de la filière RH

### 1. Constats mis en exergue par les chefs de projet ministériels

Lors des séminaires organisés par la DGAFP, les participants ont pu échanger sur plusieurs constats marquants de l'évolution de la filière RH :

- ➡ **Des difficultés de fidélisation dans la filière RH :** presque tous les ministères rencontrent des difficultés de fidélisation de leurs agents dans plusieurs métiers, en particulier les métiers GA/paie, GRH et chargé d'ingénierie de formation. Les métiers de GA/paie et de GRH semblent avoir également un taux de rotation plus élevé que les autres métiers, en particulier pour des raisons de forte technicité et de charge de travail élevée. Par conséquent, pour près de 70% des ministères, les besoins en recrutement les plus importants pour les 3 prochaines années concernent le métier de GA/paie.
- ➡ **L'existence de métiers en tension :** trois métiers principaux sont considérés comme étant en tension compte tenu de leurs difficultés d'attractivité et de rétention :
  - **Le métier de GA/paie est considéré comme le principal métier en tension** pour 5 raisons liées essentiellement aux conditions de travail : le degré de technicité de plus en plus élevé du métier nécessitant davantage d'accompagnement, la pénibilité du travail liée à une charge de travail élevée et à des outils informatiques considérés comme peu ergonomiques, l'évolution rapide du métier qui exige un apprentissage et un accompagnement accrus, le sentiment de manque de reconnaissance au travail, notamment sur le plan financier, et le manque de perspective professionnelle. Les agents expriment un manque à la fois de soutien et de perspective pour changer de métier au sein de la filière RH, ils sont également confrontés à la montée de l'automatisation.
  - **Le métier d'ingénierie de formation est confronté à une difficulté de moyens** et de ressources et à un manque de visibilité sur l'évolution des métiers, permettant de construire et de diffuser une offre de formation adaptée aux agents.
  - **Le métier de conseiller en évolution professionnelle exige des qualités relationnelles** et d'accompagnement plus difficiles à détecter sur le marché du travail ou en interne. Métier émergent, il est encore peu connu des potentiels candidats.

Les 3 métiers de GRH, GA/paie et chargés de recrutement, considérés en tension, sont les plus touchés par la transformation de la Fonction publique. Ces trois métiers sont confrontés à des difficultés inhérentes à leur activité (technicité accrue, charge de travail élevée...) et font face à l'émergence du numérique (intelligence artificielle, robotisation...) qui peut permettre de décharger les agents de certaines tâches et donc modifier le contenu des postes.

- ➡ **Des besoins en recrutement interne, interministériel ou externe :** les filières RH des ministères ont des besoins de recrutement pour les prochaines années autour de trois catégories de métiers : les métiers en expansion/développement (chargé GPRH, dialogue social, QVT, chargé d'ingénierie de formation), les métiers en transformation (gestion RH, GA/Paie) et les métiers en émergence (coach). Le taux de rotation est, pour les ministères, la principale raison expliquant les besoins en recrutement ou les mobilités interministérielles.
- ➡ **Un déficit d'image de la filière RH :** dans certains ministères, la filière RH manque d'une image suffisamment valorisante quant à la diversité de ses métiers et leur valeur ajoutée, ce qui dessert sa capacité à attirer les agents en interne et en externe.
- ➡ **Des mobilités rendues difficiles :** les contraintes de l'environnement ministériel (règles de gestion, régimes indemnitaires, statuts...) rendent difficiles les mobilités des agents RH (entrées et sorties). La technicité acquise par les agents RH (connaissance des statuts et régimes indemnitaires de son propre ministère) rend a priori difficile les transferts vers d'autres filières. Toutefois, certains ministères estiment au contraire que les agents en GA/paie ont pu développer des savoir-faire tels que des compétences organisationnelles qui, à condition d'être mises en valeur dans le cadre de parcours professionnels, peuvent faciliter des évolutions professionnelles. Les

métiers de responsable RH ou chargé de GPEEC, font appel à des compétences telles que le management, l'organisation, la relation agent..., qui semblent plus facilement transférables.

- ➡ **Une charge administrative actuellement élevée** : la fonction RH se concentre principalement, en termes de temps et de ressources, sur des activités de gestion administrative au détriment des activités d'accompagnement à l'évolution de carrière et d'accompagnement stratégique des transformations qui représentent pourtant des activités d'avenir. L'automatisation et le recours à l'intelligence artificielle pourraient permettre d'alléger cette charge.
- ➡ **Un environnement contraint par de multiples règles** : la filière RH est caractérisée par des règles de gestion et des procédures complexes qui la contraignent dans l'exercice de ses activités et limitent l'impact de ses actions, notamment en matière de mobilité.
- ➡ **Une diversité de situations entre ministères** : selon les ministères, la fonction Ressources Humaines bénéficie d'une place différente et joue un rôle plus ou moins stratégique dans la transformation du ministère et, plus largement, de la fonction publique.
- ➡ **Des transformations durables de l'emploi qui influent sur la Fonction publique** : la volatilité de plus en plus importante des emplois et compétences, les attentes nouvelles notamment des jeunes collaborateurs qui souhaitent bénéficier d'une gestion plus individualisée, et le développement d'outils numériques sont quelques-unes des transformations majeures qui poussent la fonction RH à faire évoluer ses activités, notamment de GPEEC et d'accompagnement à l'évolution de carrière.
- ➡ **Des outils de gestion des compétences en cours de généralisation au sein des ministères** : l'ensemble des outils mis en place au sein des filières RH témoignent d'une grande richesse et d'une grande diversité, mais sont encore à renforcer pour permettre aux filières RH de renforcer l'impact de leurs actions.
  - La moitié des ministères dispose d'une politique de gestion de vivier.
  - Plus de la moitié (60 %) des filières RH s'appuie sur un référentiel des compétences ou sur un référentiel des métiers incluant des compétences. Des alternatives (dictionnaires ou référentiels des métiers ministériels) sont envisagées par les autres ministères pour parvenir à recenser les métiers et compétences existant au sein de leurs ministères.
  - De nombreux formats de formations ont été identifiés et/ou intégrés aux catalogues de formation proposés par les DRH. Certains ministères ont développé des formations certifiantes (exemples au sein de la Gendarmerie nationale : brevet de chef de service ; diplôme de l'école des officiers de la Gendarmerie nationale ; *parcours jeune manager* délivré par le centre de formation au management du ministère de la défense).
  - 4 ministères ont engagé une réflexion sur la mise en place de parcours et de compétences-types au sein de la filière RH et vers d'autres filières professionnelles.
  - 4 ministères ont également engagé des actions en faveur de la fidélisation sur au moins un ou plusieurs métiers de la fonction RH et principalement sur le métier de GA/paie.
  - Il existe également des outils d'information et des formations internes et externes pour favoriser les mobilités.

## 2. Enjeux de professionnalisation de la filière RH et vision prospective de ses évolutions

Face à ces constats, les représentants des ministères ont engagé une réflexion pour partager leur vision prospective de la filière. Les enjeux RH de la Fonction publique font écho à des tendances d'évolution de la fonction RH plus globales identifiées auprès de diverses organisations privées et publiques :

- ➡ **La nécessité de développer de nouveaux modèles de carrières plus flexibles** : les nouvelles générations notamment attendent aujourd'hui des carrières flexibles et jalonnées d'opportunités d'apprentissage. Par ailleurs, le parcours professionnel s'allonge tandis que la durée de vie des compétences se raccourcit, entraînant pour les travailleurs la nécessité de renouveler régulièrement leurs savoir-faire. Il s'agit là d'un enjeu d'autant plus important et complexe pour la Fonction publique que les carrières sont traditionnellement de longue durée et régies par une gestion statutaire. La diversité des situations quant à l'évaluation des compétences, les modalités de formation et l'émergence de nouveaux métiers dans la filière RH entraînent le besoin de repenser les carrières en se concentrant davantage sur l'accompagnement individualisé de l'agent, les reconversions et les secondes carrières. Il est indispensable de repenser des parcours moins linéaires, favorisant les mobilités interministérielles ainsi que, le cas échéant, les passerelles public-privé, de favoriser des environnements responsabilisant les managers et rendant les agents plus autonomes dans leur accès à la formation.
- ➡ **Faire évoluer les modes de recrutement** : la Fonction publique fait face à des pénuries de compétences dans certains domaines. Le mode de recrutement classique par concours ne facilite pas l'accès à certaines ressources de par son manque d'agilité et de rapidité. Le recrutement par concours peut également être perçu comme « lourd » et créer un sentiment de découragement chez les potentiels candidats. Dans cette réflexion, il faudra tenir compte des limites des modes de recrutement traditionnels (annonce, entretien) comme en témoigne la guerre des talents que se livrent certaines organisations et le recours à de nouvelles modalités d'identification et d'attraction des talents telles que :
  - L'utilisation d'une marque employeur visible et lisible, dans les bons bassins de *sourcing*.
  - La transparence sur les réseaux sociaux qui rendent la vie de l'organisation visible à l'extérieur. Tenir ses promesses est le seul moyen de s'assurer de la cohérence entre ce qui est annoncé et ce que les collaborateurs disent sur les réseaux sociaux.
  - Un processus de recrutement qui fait vivre une expérience aux candidats leur permettant de se projeter dans leur futur univers de travail.
  - Une utilisation croissante de la technologie qui, au-delà du suivi, permet de gérer des viviers, le processus de recrutement et l'intégration.
  - Une association étroite entre agents RH et managers pour qui le recrutement est devenu une priorité.
- ➡ **Proposer une véritable « expérience agent »** : les processus RH insuffisamment dématérialisés et chronophages entraînent la perception d'une expérience agent insatisfaisante. Mettre l'expérience agent au cœur des politiques RH, tout en préservant le principe d'équité, est un enjeu de la transformation de la fonction RH. Cela passera par une simplification des processus RH, par la possibilité pour les agents de gérer eux-mêmes leurs données RH (libre-service) et par le développement de techniques comme le design de services et des expérimentations laissant plus d'autonomie à l'agent. L'agent devra être perçu comme un client interne et les offres de services RH conçues à partir des besoins des agents et de leur cycle de vie. Cette volonté de proposer une véritable expérience à l'employé est une tendance globale qui trouve des solutions dans les possibilités offertes par le numérique.
- ➡ **Piloter la performance en continu grâce à des managers coachs épaulés par les RH** : revoir les modes d'évaluation de la valeur professionnelle en s'appuyant davantage sur l'évaluation continue des compétences plutôt que sur le rang tout en donnant plus de marge de manœuvre aux managers représente un facteur clé pour inventer une nouvelle dynamique entre les équipes RH et les encadrants. Cela peut passer par des suivis plus fréquents que l'entretien professionnel annuel et un modèle d'évaluation cohérent avec les objectifs stratégiques du ministère. L'évolution du rôle du manager est au cœur de cette tendance : c'est en passant de la posture de « contrôle » à celle de « coach » que le manager pourra pleinement accompagner les agents dans leur développement et l'atteinte de leurs objectifs. Dans ce contexte, le rôle des RH est d'accompagner les managers pour qu'ils deviennent « coachs à temps plein » plutôt qu'« évaluateurs à temps partiel ».

- ➡ **Renforcer l'engagement et la motivation** : aujourd'hui un écart existe entre les aspirations des agents et la réalité de l'exercice des fonctions pouvant générer un manque d'engagement et d'attractivité. Le sentiment de cet écart est lié en grande partie à la perception d'une prise en compte insuffisante des compétences et des souhaits des agents dans leur évolution de carrière. Travailler sur la marque employeur de l'Etat en remettant en avant les valeurs associées au service public, davantage prendre en compte les aspirations des agents et favoriser de nouveaux modes de travail laissant plus de marge de manœuvre organisationnelle aux équipes sont des pistes à investiguer pour engager les collaborateurs. Cette tendance est d'autant plus importante que les nouvelles générations sont déjà aux commandes (75 % de la main d'œuvre des pays occidentaux en 2025, 15 % des managers actuels) avec des attentes bien identifiées vis-à-vis du monde du travail (une mission, davantage qu'un travail, un mentor plutôt qu'un chef, un fonctionnement communautaire dans le respect de l'individualité, des perspectives plus que de la sécurité, un équilibre de vie et l'instantanéité).
- ➡ **S'ouvrir aux nouvelles formes d'emploi y compris pour la fonction RH** :
  - La main d'œuvre « augmentée » par la technologie (intelligence artificielle, robotique...) est une piste d'automatisation des tâches considérées comme répétitives qui permettrait de repositionner les collaborateurs sur les activités à fortes compétences humaines.
  - Développer de nouvelles formes de coopération au sein de la Fonction publique (détachements, contrats pour des projets courts, mécénat de compétences...) ainsi que les carrières multidirectionnelles (passerelles public-privé, mobilités interministérielles) sont autant de leviers pour faire face aux besoins de transformation de la Fonction publique.
  - La filière RH doit jouer un rôle de plus en plus stratégique pour orchestrer la redéfinition des métiers, former la main d'œuvre dite « augmentée » et gérer différentes formes de contrats et de relations de travail.

**Les participants aux séminaires ont réfléchi de manière plus approfondie à trois thématiques :**

- ➡ **La fierté d'appartenance et l'attractivité de la filière RH**
- ➡ **Les métiers RH d'aujourd'hui et de demain**
- ➡ **La RH comme vecteur de transformation**

### **2.1. Fierté, appartenance, attractivité**

Les représentants des ministères ont déterminé l'image de la filière RH qu'ils souhaitent promouvoir à l'avenir de manière à accroître l'attractivité de cette filière. Celle-ci se structure autour de 9 dimensions :

- ➡ **Expertise et professionnalisme** : compétente, qualifiée en matière RH et reconnue pour son expertise, la filière RH doit apporter des réponses de qualité aux différents besoins des agents et des employeurs.
- ➡ **Efficacité et réactivité** : grâce à son efficacité et à sa réactivité, la filière RH doit être reconnue pour sa qualité de service, mesurable à travers des indicateurs tels que les délais de traitement ou les erreurs de paie en matière de gestion. En matière d'accompagnement, les indicateurs sont plus difficiles à identifier car ils s'appuient davantage sur des éléments qualitatifs et sur la perception des agents, variables d'une personne à l'autre.
- ➡ **Accompagnement** : la filière RH doit être en mesure d'accompagner les agents dans leur évolution professionnelle, en leur apportant une offre adaptée à leurs besoins et un conseil de qualité, personnalisé, en proximité des agents, c'est-à-dire qui s'appuie sur la réalité de leur vécu. Pour certaines populations la proximité du conseil nécessite la présence physique des agents RH alors que pour d'autres populations, les supports numériques sont adaptés. Emancipatrice, la filière RH doit aider les agents à se réaliser professionnellement, tout en les responsabilisant dans leurs choix d'évolution.
- ➡ **Proactivité et force de propositions** : capable d'aller au-devant des besoins, la filière RH doit pouvoir anticiper les évolutions de parcours des agents, et plus globalement les transformations des organisations.
- ➡ **Utilité** : la filière RH doit être perçue comme utile parce qu'elle accompagne les hommes et les femmes qui concrétisent les politiques publiques, notion qui fait écho à la raison d'être du service public.
- ➡ **Modernité** : au-delà de la modernité des outils de travail, la filière RH doit apparaître comme moderne à travers les activités qu'elle réalise : en tant que fonction d'avenir, elle se concentrera davantage sur l'accompagnement des agents que sur la gestion administrative, bien que la paie reste un socle fondamental : il n'est possible d'évoluer vers d'autres activités que si la qualité de la paie est garantie.

- ➡ **Agilité** : la filière RH doit contribuer à « mettre de l'huile dans les rouages » au sein d'un ensemble complexe et volumineux, en trouvant des solutions à des besoins divers, parfois hors normes. A travers cette agilité, elle joue un rôle indispensable au fonctionnement des ministères.
- ➡ **Solidarité** : la filière RH travaille dans un climat de solidarité, la diversité et la complexité des activités RH favorisant l'émergence d'un fort esprit d'équipe.
- ➡ **Humanité** : le contact humain est au cœur des activités de la filière RH dans les activités d'accompagnement tout comme dans les activités de gestion.

Cette image renouvelée de la fonction RH se concrétisera via de nouveaux services RH détaillés dans le chapitre 3 ci-après.

## 2.2. Les métiers RH d'aujourd'hui et demain

L'organisation actuelle de la fonction RH reflète les trois grands rôles exercés par les DRH ministérielles :

- ➡ Rôle de gestion administrative des Ressources Humaines
- ➡ Rôle de développement et d'accompagnement des agents
- ➡ Rôle de pilotage et de prospective

Ces rôles sont nécessairement amenés à évoluer du fait des changements de l'environnement et des métiers RH :

- ➡ Les évolutions du processus et des modalités de recrutement compte-tenu du besoin accru de contractuels sur certaines compétences.
- ➡ La GPEEC doit continuer à se développer, compte tenu de la volatilité de plus en plus importante de certaines compétences.
- ➡ L'accompagnement à l'évolution de carrière, compte tenu des attentes accrues des agents et de la nécessité d'accompagner certains agents dans des reconversions ou évolutions de carrière du fait des transformations de certains métiers.
- ➡ Le dialogue social est appelé à être moins formel.
- ➡ Les difficultés de recrutement ou de fidélisation sur les postes de gestion administrative et de paie.

**Les métiers de Gestion de la filière RH** ont vocation à traiter des volumes de données importants. Il est indispensable de s'appuyer sur les systèmes d'information comme REnoiRH pour améliorer le service de gestion en automatisant davantage de tâches et en consacrant moins de ressources à ces activités.

**Les métiers de développement RH** nécessitent un véritable investissement qui pourra se concrétiser grâce aux efforts réalisés sur la gestion. Il s'agit de dégager des ressources pour concevoir une offre de service plus personnalisée envers l'agent, en s'appuyant notamment sur les outils d'intelligence artificielle, tout en continuant à traiter des volumes considérables.

**Les métiers du pilotage RH** doivent également se renforcer. S'il existe déjà un pilotage des effectifs et de la masse salariale, et des structures en charge de la GPEEC de l'Etat, on constate l'émergence de nouveaux besoins tels que l'analyse de données prédictives RH.

## 2.3. Mieux positionner la RH comme vecteur de transformation

En fonction des ministères, la fonction RH bénéficie d'une place différente et joue un rôle plus ou moins stratégique dans la transformation du ministère et plus largement de la Fonction publique. Pour réfléchir de manière prospective au rôle que doit jouer la fonction RH dans la transformation de la Fonction publique, les participants se sont référés au modèle d'Ulrich, qui modélise les quatre grands rôles d'une fonction Ressources Humaines : **a) expert administratif, b) champion des employés, c) partenaire stratégique, d) agent du changement:**

- a. Un rôle administratif maîtrisé à préserver** : les participants au séminaire s'accordent pour dire que la fonction RH des différents ministères maîtrise le rôle d'expert administratif, recouvrant les processus fondamentaux de gestion du personnel : gestion administrative, paie, pilotage des effectifs et de la masse

salariale... Les représentants des ministères insistent également sur le fait qu'un positionnement plus affirmé de la fonction RH sur les autres rôles ne doit pas se faire au détriment du rôle d'expert administratif. Les activités « régaliennes » de la fonction Ressources Humaines doivent en effet continuer de répondre aux besoins fondamentaux de gestion des agents.

**b. Le renforcement du rôle d'accompagnement :** l'évolution vers le rôle de « champion des employés » est également déjà présente, ou du moins, il existe une véritable volonté d'agir davantage encore en ce sens au travers des processus et des actions privilégiant l'accompagnement individualisé et en (re)mettant l'agent au cœur des décisions.

**c. L'affirmation du rôle de partenaire stratégique :** si dans certains ministères, la DRH joue déjà un rôle stratégique en travaillant en véritable partenaire auprès des employeurs de leur ministère, d'autres déplorent d'être trop souvent sollicités en « réaction ». Il est essentiel que les DRH valorisent leur contribution et leur valeur ajoutée auprès des DG et directions métiers en étant de véritables appuis d'aide à la décision. La capacité d'analyse des données RH, associée à la connaissance des tendances sociétales, la connaissance des attentes des employeurs comme des employés ou des agents, sont autant de facteurs que les DRH doivent maîtriser pour être en mesure de proposer des orientations ou d'aider les directions partenaires à arbitrer.

**d. Un rôle d'agent du changement plus marqué :** au vu des évolutions attendues de la Fonction publique, la fonction Ressources Humaines peut et doit jouer également un rôle plus prégnant comme agent du changement. L'ensemble des ministères vit aujourd'hui un grand nombre de transformations avec des conséquences sur les organisations, les structures, les processus, les effectifs, les compétences, donc in fine sur les agents. Les DRH doivent jouer un rôle comme agent du changement en :

- Etant impliqué le plus en amont possible dans les chantiers/projets de transformation et ainsi anticiper les impacts organisationnels et humains générés par les transformations.
- Facilitant le travail des managers sur le terrain.
- Communiquant directement avec les agents concernés pour expliquer le sens des décisions et des transformations engagées.

## RÔLE DES ACTEURS RH

### • RH expert

Ils ont un **rôle d'expertise** sur les différents domaines fonctionnels de la GRH : juridique, administratif, gestion des talents et des carrières. A ce titre, ils interviennent à tous les moments de la restructuration

### • RH développement des compétences et des talents

EN lien avec les encadrants, les services RH développent **leur rôle de conseil, d'expert en ressources humaines et d'agent de changement.**

### • RH accompagnement au changement

Partenaires du groupe projet, ils **sécurisent le cadre** qui garantit aux agents une égalité de traitement et le respect de leurs droits.

Ils disposent d'une situation qui les place en permanence dans un rôle **d'intermédiation** entre les agents, la direction, les encadrants et les organisations syndicales.

### • RH innovateur et force de propositions

### • RH stratégie et partenaire

Partenaires du groupe projet, ils **sécurisent le cadre** qui garantit aux agents une égalité de traitement et le respect de leurs droits.

Ils disposent d'une situation qui les place en permanence dans un rôle **d'intermédiation** entre les agents, la direction, les encadrants et les organisations syndicales.

Librement inspiré de la matrice de Dave Ulrich



### 3. Propositions d'action formulées les chefs de projet représentant les ministères

#### 3.1. Fierté, appartenance et attractivité

Pour attirer et fidéliser les agents et renforcer leur sentiment d'appartenance à la filière RH, les participants proposent de mettre en place une série d'actions qui s'articulent autour de la construction d'une nouvelle image de la filière RH et de l'enrichissement des perspectives de carrière :

- ➡ **Construire une nouvelle marque employeur de la filière RH** : l'image à construire de la filière RH se structure autour de 9 caractéristiques clés qui font écho au service public et aux enjeux humains de l'activité RH. Ces caractéristiques sont l'expertise, l'efficacité, l'accompagnement, la proactivité, l'utilité, la modernité, l'agilité, la solidarité et l'humanité.
  - Des efforts de communication, auprès des potentiels candidats, sont nécessaires pour diffuser cette image et pour faire connaître et valoriser les métiers de la filière RH - leur diversité, leurs parcours d'évolution et leur valeur ajoutée, au sein de la filière RH, mais également dans l'ensemble des ministères.
- ➡ **Donner aux agents des perspectives d'évolution** : attirer les talents et les fidéliser, dans un contexte de carrière longue, consiste à donner aux agents des perspectives d'évolution professionnelle crédibles, au plus tôt dans leur parcours, notamment des possibilités de mobilité géographique et fonctionnelle, pour leur permettre de se projeter et d'anticiper « le poste d'après ».
  - Cela implique nécessairement de fluidifier et valoriser les mobilités entre filières et entre ministères en harmonisant les règles de gestion et les régimes indemnitaires, en reconnaissant les expériences acquises au sein d'autres ministères et d'autres filières, en harmonisant la structure et le processus d'appréciation de la valeur professionnelle et en simplifiant les statuts.
- ➡ **Diversifier les modes de recrutement et être compétitif** : dans un contexte où le recours aux contractuels pourrait s'accroître, la capacité à recruter les profils adéquats de manière plus rapide, devient critique. Faciliter les recrutements sur contrats devrait permettre de répondre plus rapidement à des besoins de compétences spécifiques comme l'analyse prédictive de données RH. De nouvelles pratiques de recrutement offrant plus de flexibilité telles que l'utilisation de périodes d'essais sont également à expérimenter pour détecter les profils adéquats. Cela implique toutefois de savoir mettre un terme à la relation professionnelle (période d'essai et CDD) dans les cas où les profils ne sont pas adaptés. Diversifier le recrutement passe également par le développement des mobilités interministérielles et par l'attraction de profils externes si besoin. Cela suppose également de proposer une rémunération compétitive en adéquation avec le travail fourni (exemple pour le métier de GA/paie).
- ➡ **Proposer des outils de travail ergonomiques** et automatiser les tâches à faible valeur ajoutée. Les outils qui facilitent le travail des agents sont des sources d'attractivité et de fidélisation.
  - Travailler sur l'ergonomie des postes de travail et offrir des outils modernes est indispensable. L'idée consiste à libérer du temps et des ressources, aujourd'hui consacrés à des activités administratives pour se concentrer sur des activités d'accompagnement.
  - Toutefois, il ne s'agit pas de basculer l'ensemble des agents sur des activités d'accompagnement : des agents RH devront poursuivre la gestion administrative afin de réaliser les saisies nécessaires dans les systèmes d'information, mais également de permettre aux ministères de conserver le savoir-faire technique administratif.
- ➡ **Valoriser les métiers RH, en particulier la paie**, pour développer une image nouvelle de la fonction RH et déployer de nouveaux services, il est essentiel de reconnaître la contribution apportée par tous les métiers, y compris les métiers de la paie qui réalisent des activités peu visibles. Cela passe par des actions de communication et de reconnaissance managériale et également par des outils de travail modernes et facilitant la vie des agents et susceptibles d'améliorer leurs conditions de travail.
- ➡ **Fiabiliser les données RH** : pour exploiter les données RH, notamment dans le cadre de l'accompagnement des agents dans leur évolution professionnelle, il est nécessaire de s'appuyer sur des données fiables et renseignées dans les systèmes d'information.

Cette image renouvelée de la filière RH et la fierté d'appartenance s'incarnera au travers d'actions concrètes telles que le développement de services RH à destination des agents :

- ➡ **L'accompagnement à l'évolution professionnelle des agents** : ce service clé pour la filière RH consiste à créer des parcours professionnels cohérents, qui offrent des perspectives d'évolution aux agents, et à les accompagner dans leur évolution en fonction des besoins exprimés. Les outils d'intelligence artificielle peuvent servir d'accélérateurs à la mise en place de cet accompagnement individuel, ainsi que le développement des compétences relationnelles des agents RH dans leurs interactions avec les personnes qu'ils accompagnent. Ce service pourrait intervenir dans différentes situations :
  - **Accompagner les moments clés de la vie d'un agent** : il s'agit d'apporter une aide personnalisée à des agents confrontés à des étapes clés de leur vie professionnelle, par exemple, après plusieurs années sur un même poste (durée à déterminer selon le poste et le grade), au retour d'arrêt pour longue maladie et 3-4 années avant le départ à la retraite.
  - **Accompagner les secondes carrières** : en incitant les agents à engager une seconde carrière notamment à l'aide de bilans de compétences.
  - **Accompagner les carrières d'experts** : il s'agit de valoriser les métiers d'experts, autrement que par l'évolution hiérarchique, à travers des parcours dédiés aux experts.
  - **Accompagner les reconversions** : par exemple en concevant un dispositif de reconversion concentré (6 mois à un an de formation) pour mieux accompagner les agents dans leur évolution.
- ➡ **Aide au développement des managers sur leurs compétences de recrutement** : ce service, à destination des employeurs, a pour objectif d'aider les managers à pourvoir les postes vacants dans leurs services en renforçant leurs compétences en recrutement. La filière RH étant experte du recrutement, elle peut apporter son expertise, son soutien et son expérience aux managers pour les aider à monter en compétences dans ce domaine.
- ➡ **Enrichissement de l'offre de formation** : ce service repose sur la capacité à proposer, au moment opportun dans le parcours du collaborateur, une diversité de thèmes et de formats d'apprentissage : les thèmes et les formats sont à proposer « à la carte » et à adapter en fonction des besoins liés au poste, au grade et à la culture des agents, car il n'existe pas de format d'apprentissage unique correspondant à tous les besoins. Les formations à la culture numérique sont toutefois à développer.
- ➡ **L'accompagnement aux transformations** : à travers cette prestation de service, l'objectif est de mieux positionner la filière RH auprès du secrétariat général des ministères, le plus en amont possible des transformations stratégiques plutôt qu'en réaction aux différentes restructurations.
- ➡ **La gestion prévisionnelle des futurs métiers** : il s'agit de définir une vision prévisionnelle des futurs métiers et à anticiper les besoins d'évolution en ressources et en compétences en travaillant avec les Directions métiers afin d'identifier leurs besoins spécifiques. Ce service est à adapter en fonction du contexte du ministère et de ses enjeux stratégiques.

### 3.2. Les métiers RH d'aujourd'hui et demain

Les participants proposent la mise en place de plusieurs actions aux différents niveaux de la fonction RH pour faire face à différents enjeux de transformation :

**a. Inverser la répartition des activités RH entre gestion administrative et accompagnement des agents** : si la gestion administrative, dont la paie, est une activité fondamentale de la fonction RH, qu'il est indispensable de préserver, l'idée est de trouver un meilleur équilibre entre gestion administrative et accompagnement des agents.

Dégager des marges de manœuvre pour rééquilibrer les activités RH passe par la simplification des règles de gestion et des procédures, l'automatisation de tâches administratives et la mutualisation des moyens entre ministères. Il a d'ailleurs été évoqué l'étude de scénarii d'externalisation de certaines activités au moins au niveau interministériel.

**b. Travailler sur les métiers en tension** : Les représentants des ministères ont travaillé sur trois principaux métiers en tension (GA/paie, ingénierie formation et conseiller en évolution professionnelle) pour

lesquels ils ont identifié les verrous à lever ainsi que des leviers et des propositions concrètes à actionner. Un verrou a été identifié comme commun à tous les métiers en tension, celui de la culture du partage interministériel. Celle-ci est considérée comme insuffisamment développée car les activités des agents sont très liées à leur ministère. Il y a donc peu de travail collaboratif entre ministères. Un des leviers possibles serait de renforcer la transversalité interministérielle et le partage de bonnes pratiques en favorisant la mobilité des agents de la fonction RH entre ministères.

Plus spécifiquement sur les principaux métiers en tension, les principaux verrous et leviers sont listés ci-dessous.

- **Gestion administrative/paie**

Les métiers de la paie sont en tension et il est difficile pour certains ministères de recruter de nouveaux agents pour quatre raisons principales :

- ➡ **Le manque de perspectives de carrière et d'évolution** : Les agents appréhendent d'intégrer les services de paie craignant d'être retenus trop longtemps sur ces missions sans possibilité d'évolution vers d'autres activités par la suite.
- ➡ **Le manque de reconnaissance au travail** : les agents ne se sentent pas reconnus dans leurs activités et ont le sentiment de ne pas être rétribués à la hauteur de leur implication dans les ministères. Ils sont confrontés à des conditions de travail perçues comme difficiles : pénibilité au travail (charge de travail, amplitude horaires, difficultés de conciliation des vies personnelle et professionnelle) et répétitivité des tâches.
- ➡ **La transformation numérique** : les nouvelles technologies représentent une difficulté supplémentaire dans la réalisation des missions des gestionnaires de paie. L'apprentissage des nouveaux outils est en effet consommateur de temps et perçu comme difficile. Par ailleurs, les outils sont quelques fois considérés comme inadéquats et source d'alourdissement provoquant un effet de rejet et de démotivation.
- ➡ **La technicité** : les métiers de la paie nécessitent un niveau d'expertise pointu et une connaissance des règles et des statuts générant un temps d'apprentissage long et des connaissances qui ne sont pas toujours transférables facilement. Cette technicité accrue concourt au manque d'attractivité de la filière.

Dans les solutions imaginées, les participants mettent en avant :

- ➡ La création de **parcours de carrières** favorisant les mobilités géographiques et fonctionnelles et tenant compte des besoins individuels
- ➡ **L'amélioration des conditions de travail et de l'ergonomie des outils** pour gagner en efficacité et confort de travail quotidien.
- ➡ **L'ajustement des rémunérations** plus en ligne avec les efforts et la contribution fournis.
- ➡ **Un renforcement des signes de reconnaissance**, via la rémunération comme évoqué ci-dessus, mais surtout par un accompagnement managérial plus prégnant.
- ➡ **La mise en place plus systématique de formations** dédiées sur le sujet de la paie.

- **Ingénierie de la formation**

- ➡ D'après les participants, les agents en charge de la formation manquent de moyens pour structurer une offre de formation complète et pour faire connaître aux différents ministères les formations qui peuvent être proposées.
- ➡ Les agents en charge de la formation ont des difficultés à proposer des formations en parfaite adéquation avec les besoins des agents de la fonction RH car ils manquent de visibilité sur l'avenir des métiers et la manière dont ils peuvent évoluer (numérisation de certaines activités, métiers en tension ou en déclin, métiers émergents pour lesquels il est difficile de prédire l'évolution...).

Parmi les solutions imaginées, les chefs de projet mettent en avant :

- ➡ Une meilleure **communication sur l'offre de formation** pour la rendre plus visible auprès des agents et des managers.

- ➡ Chercher **un appui auprès des conseillers mobilité** pour orienter les agents vers les formations les plus adaptées à leur profil. Le binôme conseiller mobilité carrière/agent en ingénierie de formation doit être développé afin de diffuser plus largement et plus efficacement l'offre de formation.

- **Conseil en évolution professionnelle**

Les candidats aux postes de conseillers professionnels sont rares et recherchés sur le marché. Ils sont souvent sollicités par d'autres organisations et il peut être difficile de les retenir au sein de la Fonction publique. Il s'agit d'un métier en développement qui manque encore de visibilité.

Dans les solutions imaginées, les participants mettent en avant :

- ➡ **Une plus grande communication** pour faire connaître ce métier au sein des ministères et des agents.
- ➡ **Une diversification des sources de recrutement** : le conseiller en évolution professionnelle doit s'appuyer sur des qualités relationnelles et humaines, en particulier l'écoute, pour accompagner les agents dans leur évolution de carrière. Ce sont des compétences d'avenir pour la filière RH, mais pas toujours aisées à identifier. Les modalités du recrutement doivent se diversifier pour permettre une plus grande pluralité des profils, en s'ouvrant notamment aux agents des autres filières, voire du secteur privé.
- ➡ **Un effort de fidélisation** des agents en mobilité en leur proposant des parcours de carrière avec des perspectives d'évolution réelles leur permettent de se projeter à moyen terme au sein de la Fonction publique.

### c. Développer les compétences RH clés de demain

Plusieurs compétences sont considérées comme essentielles à l'avenir pour aider à la transformation de la filière RH. Il s'agit de l'accompagnement individuel, du recrutement, de la communication et de l'animation de réseaux (*community manager*). Des besoins de compétences en prospective RH et analyse prédictive ainsi qu'en orientation client/agent, en conduite du changement et en gestion de projet ou encore en agilité organisationnelle sont également apparus :

- ➡ **Accompagnement individuel** (pour les collaborateurs et les managers) : c'est une compétence appelée à se développer pour permettre une meilleure animation des parcours de carrière. Des formations spécifiques à la posture d'accompagnement des agents peuvent être mises en place.
- ➡ **Communication et animation de réseaux** : cette compétence doit permettre de renforcer la marque employeur de la Fonction publique en sensibilisant les agents à l'animation de communautés/réseaux afin de mieux faire connaître la Fonction publique à l'extérieur et auprès d'un public plus jeune.
- ➡ **Agilité organisationnelle** : cette compétence se traduira par la conception de services RH adaptés aux besoins des agents. La montée en compétence sur ce domaine peut être un levier pour apporter une vision structurante sur l'avenir des services RH de la Fonction publique.
- ➡ **Analyse prédictive** : cette compétence est nécessaire pour bénéficier d'une meilleure visibilité sur l'avenir des métiers RH et sur l'accompagnement dont les agents ont besoin, que ce soit en termes de formation ou d'évolution de carrière.
- ➡ **Orientation client /agent** : cette compétence est importante pour tous les professionnels de la filière RH en lien avec les agents, afin qu'ils soient mieux préparés à travailler en contact direct avec leurs « clients internes ». Au-delà de la formation, les managers de proximité ont un rôle à jouer dans le développement de cette compétence.
- ➡ **Recrutement** : Les managers des Directions métiers doivent enrichir leurs compétences de recrutement pour identifier et sélectionner les profils adéquats, et les accueillir dans les meilleures conditions. Des formations sur le recrutement peuvent être préparées pour les managers afin de les familiariser avec les techniques de recrutement. Le recrutement peut également être sous-traité à des prestataires afin de décharger en partie les managers de cette activité.
- ➡ **Conduite du changement** : cette compétence doit être développée auprès des managers de la filière RH et en dehors afin qu'ils soient moteurs dans les évolutions structurantes de leurs métiers et qu'ils soient acteurs de la transformation de la Fonction publique.

### 3.3. Mieux positionner la fonction RH comme vecteur de transformation

Faire de la fonction Ressources Humaines un vecteur de transformation se traduit d'une part par un positionnement dans l'organisation et d'autre part par un champ d'actions à différents niveaux :

- ➡ **Etablir un nouveau positionnement organisationnel** : les DRH doivent pouvoir bénéficier d'un véritable positionnement au sein des Secrétariats Généraux. En termes d'organisation de la fonction elle-même, il n'est pas souhaitable d'établir une modélisation unique.
- ➡ **Adapter le modèle d'organisation de la fonction RH à chaque ministère** : chaque ministère doit pouvoir s'organiser en fonction de ses besoins, et en intégrant ses spécificités propres. Il sera néanmoins important que la même logique, les mêmes principes sous-jacents visant à positionner la fonction Ressources Humaines comme vecteur de transformation soient déclinés. Parmi ces principes, il est essentiel de bâtir une organisation des Ressources Humaines qui distingue la fonction stratégique incluant par exemple les travaux de GPEEC ou de politique RH, de la fonction RH de proximité recouvrant les aspects de conseil individualisé, d'accompagnement de carrière ou encore de formation.
- ➡ **Construire de nouveaux champs d'intervention** : s'agissant des champs d'intervention de la fonction RH, agir comme vecteur de transformation implique pour les professionnels des Ressources Humaines de travailler selon trois axes :
  - **Nouveau pacte avec les managers** : il s'agit pour la fonction RH d'aider et d'outiller les managers pour les rendre plus autonomes et plus à même de conduire les transformations, d'accompagner les agents dans leurs services, de valoriser les contributions individuelles et collectives de leurs équipes. Ce pacte pourra être décliné en outils d'appréciation des performances, de rémunération ou encore en actions pour renforcer la culture RH des managers.
  - **Mobilité accrue** : favoriser le mixage des cultures en décloisonnant les viviers de cadres, en proposant des affectations croisées en particulier au niveau des postes de chefs de bureaux, sous-directeurs, encadrants territoriaux et chefs de service. Il sera également important pour les Ressources Humaines de travailler à la reconnaissance des expériences acquises au sein d'autres ministères. Les Ressources Humaines ont un véritable rôle de prescripteur à jouer, en particulier lors des revues de cadres par exemple.
  - **Les agents au cœur des communications** : les Ressources Humaines doivent reprendre le contrôle des communications internes en direction des agents. Il s'agira de mieux les cibler, d'expliquer le sens des transformations engagées en s'adressant directement aux agents. Les communications vers les organisations syndicales demeurent importantes et nécessaires, mais ne doivent pas pour autant être les seules sources d'information des agents.

En termes d'approche, les ministères proposent principalement de travailler et de renforcer les rôles de « champion des employés » et « d'agent du changement », pour légitimer plus facilement ensuite le positionnement de la DRH en tant que partenaire stratégique. Des exemples d'actions identifiées se trouvent ci-dessous :

- ➡ **Accentuer le rôle de champion des employés** en poursuivant les actions visant à développer l'accompagnement et la RH de proximité.
- ➡ **Travailler sur la mutualisation interministérielle des moyens ou des processus** tels que la gestion administrative ou la paie pour libérer du temps à forte valeur ajoutée aux Ressources Humaines des ministères. A court terme, cela peut passer par des actions simples de renforcement du périmètre des PFRH. A plus long terme, il s'agira d'étudier, par exemple ; des scénarii de Centre de services partagés RH pour la Fonction publique.
- ➡ **Harmoniser la structure et le processus d'appréciation de la valeur professionnelle**, en particulier sur le plan interministériel, de manière à favoriser les mobilités.
- ➡ **Favoriser les mobilités en décloisonnant les viviers**. Lors des revues de cadres, les professionnels RH doivent encourager le décloisonnement, favoriser et valoriser les mouvements entre directions, employeurs et ministères.
- ➡ **Doter les managers d'outils plus adaptés** à l'accompagnement individualisé et la valorisation de l'engagement des agents. Parmi les actions citées :

- Renforcer la culture RH des managers en organisant des temps de communication et de sensibilisation sur les sujets Ressources Humaines.
  - Formaliser et diffuser un guide des transformations pour faciliter la communication et aider les managers à réussir les transformations.
  - Laisser des marges de manœuvre via le régime indemnitaire.
- ➡ **S'assurer de la communication interne et directe** vers les agents. Organiser la rédaction et la diffusion de communications ciblées au sein de chaque ministère.
  - ➡ **Créer dans chaque ministère des actions et un dispositif de surveillance des métiers en tension** facilitant le dialogue et le positionnement de la DRH auprès des DG.
  - ➡ **Mettre en place un dispositif de veille RH** de manière à anticiper les tendances et jouer un véritable rôle de conseil auprès des employeurs.
  - ➡ **Disposer d'un observatoire des rémunérations** de la Fonction publique pour une meilleure réactivité en particulier face aux métiers en tension.
  - ➡ **Expérimenter de nouvelles pratiques de recrutement** offrant plus de flexibilité telles que l'utilisation de périodes d'essais. Dans la même idée, faciliter les recrutements sur contrats devrait permettre de répondre plus rapidement à des besoins de compétences spécifiques.
  - ➡ **Engager un chantier de simplification des statuts et des processus** de manière à valoriser et faciliter les mobilités interministérielles. La création de nouveaux corps interministériels à gestion ministérielle pourrait également imaginée à l'instar de celui des attachés de l'administration de l'Etat.

**En conclusion**, la fonction RH doit constituer une priorité, à la fois comme levier d'actions de conduite du changement réussi, dans sa capacité à accompagner individuellement et collectivement les agents dans des transformations plus fortes, mais aussi plus difficiles. L'engagement d'un chantier interministériel permettrait de transformer la fonction RH pour accompagner pleinement les réformes en cours. Il s'agirait de travailler à la fois le cadre de la professionnalisation de la filière RH, point central de son évolution, mais également de renouveler ses fonctions pour les axer sur de nouvelles missions stratégiques, de prospective et qualitatives.

Afin de conduire cette transition, ces échanges viendront nourrir un cadre de travail avec les ministères sur les orientations, les outils et les méthodes répondant aux besoins que les acteurs RH ont exprimés notamment lors d'une phase d'enquête interministérielle.

Compte tenu de ces éléments, un plan d'actions au service de la transformation de la fonction RH sera la prochaine étape à finaliser.

## C. Stratégie et prospective RH

### Comparaisons tendances RH secteur public/secteur privé

L'Observatoire du Capital Humain, le Centre de recherche et de publication dédié aux enquêtes et études de Deloitte, a vocation à observer les pratiques et les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines **de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.**\*

Six grandes tendances sont passées en revue :

- Carrière et Formation
- Identification et recrutement des talents
- Expérience collaborateur
- Leadership et Performance
- Engagement
- Nouvelles formes de main d'œuvre

Nous avons confronté de manière systématique ces tendances aux évolutions du secteur public et présentons un jeu de tableaux en miroirs.

#### Panorama des tendances RH vues par Deloitte en 2017

Positionner « l'expérience employé » au cœur des politiques RH pour s'adapter aux besoins d'agilité des collaborateurs et des organisations



**Carrière & Formation :**  
Développer des carrières flexibles jalonnées par des opportunités d'apprentissage



**Identification et recrutement des talents :**  
Faire face à la guerre des talents en s'appuyant sur la technologie



**Expérience collaborateur :**  
Mettre en place une politique d'offre RH au service de collaborateurs rendus plus autonomes



**Leadership & Performance :**  
Manager la performance en continu grâce à des managers coachs épaulés par les RH



**Engagement :**  
Donner du sens pour engager vos collaborateurs



**Nouvelles formes de main d'œuvre :** repenser le travail et s'ouvrir à son écosystème et aux nouvelles formes d'emplois

\*La totalité de cette enquête est consultable

[deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/tendances-rh-2017.html](https://deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/tendances-rh-2017.html)



## Carrière & Formation

Développer des carrières  
flexibles jalonnées par des  
opportunités d'apprentissage

## Les tendances RH dans le secteur privé

### Carrière & Formation : développer des carrières flexibles jalonnées par des opportunités d'apprentissage



- Le parcours professionnel **s'allonge** tandis que les **compétences** se renouvellent plus vite
- La capacité à **apprendre continuellement** devient un facteur d'attractivité et de rétention.
- Les organisations doivent créer des **environnements d'apprentissage** à travers :
  - Des **managers responsabilisés** pour développer leurs équipes
  - Des **parcours non linéaires** et sans frontières (projets, parcours transversaux, multi-entreprises...)
  - Des modalités permettant de **se former à la demande et en autonomie**, grâce à des contenus accessibles partout et en continu sur des plateformes digitales
  - Pour la filière RH, accepter de « **lâcher prise** » sur la formation des collaborateurs
  - Des **outils d'analyse prédictive** permettant d'anticiper les métiers et les compétences à développer



4,5 ans

Durée moyenne dans un poste



5 ans

Durée de vie d'une compétence



65%

% d'entreprises ayant mis en place des parcours de carrière flexibles

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par l'évolution des parcours de carrière et de formation

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- Des carrières de longue durée
- Des parcours de carrière liés à la gestion statutaire
- Une diversité de situations quant à l'évaluation des compétences
- Des modalités de formation à diversifier
- Un manque d'attractivité de la filière RH dans certains ministères
- L'émergence de nouveaux métiers dans la filière RH

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- **Mieux connaître** et **anticiper** les évolutions de compétences via des outils informatiques et en autonomisant l'agent (ex: auto-évaluation)
- Proposer des parcours de carrière et un accompagnement **individualisé** de l'agent
- Accompagner les **reconversions**, reclassements et secondes carrières
- **Accroître les modalités d'évolution de carrière** (promotions, mobilités...) en s'appuyant davantage sur les compétences requises
- Développer les **certifications et de nouvelles modalités de formation en continu**

~60%

des ministères proposent une ou plusieurs formations certifiantes-labellisantes pour les métiers de la Fonction RH



## Identification et recrutement des talents

Faire face à la guerre des  
talents en s'appuyant sur la  
technologie

## Les tendances RH dans le secteur privé

### Identification et recrutement des talents :

faire face à la guerre des talents en s'appuyant sur la technologie



Plus de **60% des DRH** disent que les programmes « d'acquisition » des talents méritent d'être repensés pour gagner en efficacité mais pour autant seules 35% des entreprises se sentent matures sur ce sujet.

**28%** des DRH interrogés pensent exceller dans l'utilisation des médias sociaux au service du recrutement

**13%** des DRH interrogés considèrent avoir une bonne utilisation de l'analyse de données prédictive pour la détection et le recrutement

**7%** des DRH interrogés pensent exceller dans l'utilisation des jeux et des simulations pour attirer et tester des candidats potentiels

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par l'identification des talents et le recrutement

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- Un mode de recrutement par concours pouvant décourager
- Une concurrence des employeurs publics et privés, voire entre certains Ministères, en particulier dans le domaine NSIC
- Un manque d'attractivité de la fonction publique
  - Un manque de visibilité sur certains métiers et les évolutions possibles
  - Un déficit d'image de la Fonction Publique qui peut sembler offrir des carrières trop linéaires pour les nouvelles générations
  - Des lourdeurs de fonctionnement pouvant créer de la frustration auprès des candidats

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- Etre en mesure de **recruter davantage sur contrat**
- **Adapter les concours** aux besoins en compétences – tout en conservant les valeurs d'équité de la fonction publique
- Recruter à l'échelle du **bassin d'emploi**
- **Simplifier** le processus de recrutement
- **Développer une stratégie autour de la marque employeur** de l'Etat et/ou des Ministères pour créer une image valorisante en phase avec la réalité

**75%** des Ministères affirment avoir des difficultés de recrutement sur plusieurs métiers de la Fonction RH



## Expérience collaborateur

Mettre en place une politique d'offre RH au service de collaborateurs rendus plus autonomes

## Les tendances RH dans le secteur privé

**Expérience collaborateur** : mettre en place une politique d'offre RH au service de collaborateurs rendus plus autonomes



### Les tendances identifiées par Deloitte

- La conception d'**offres RH** à partir des besoins de profils de collaborateurs et de leur cycle de vie
- Le collaborateur perçu comme un **client interne** de l'organisation
- **Une gestion intégrée** de toutes les dimensions RH : du point de vue du salarié, la rémunération, la carrière ou la formation font partie d'une expérience intégrée qui débute lors du recrutement et perdure tout le long du cycle de vie
- La création de **ponts entre les différents univers** du collaborateur pour déterminer les tendances RH, via notamment des plateformes RH intégrées en cloud et des analyses prédictives
- Des collaborateurs accompagnés par la RH à devenir **autonomes** dans la gestion de leur quotidien
- Des **expérimentations** / du « **test & learn** » pour s'adapter en continu aux besoins des collaborateurs



**30%** des DRH interrogés pensent que leur expérience collaborateur permet d'attirer et retenir les meilleurs talents



**9%** sont excellents dans la conception d'expériences collaborateurs individualisées



**8%** utilisent le « design thinking » dans la conception de l'expérience collaborateur

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par l'expérience « agent »

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- Des règles de gestion perçues comme lourdes et rigides
- Des processus insuffisamment dématérialisés qui génèrent du traitement manuel consommateur de temps
- Des données RH insuffisamment informatisées, donc difficilement réutilisables
- Des communications sur les règles et politiques RH pouvant être méconnues ou mal comprises

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- **Mettre « l'expérience agent » au cœur** des processus et politiques RH, tout en préservant le **principe d'équité**
- **Simplifier les processus**, en particulier le recrutement, et les règles de gestion
- **Développer le design de services** (se mettre à la place de l'agent) et les expérimentations ; évaluer les impacts de ces expérimentations pour déployer les actions les plus adaptées
- **Rendre les agents autonomes** en leur donnant accès aux données RH informatisées (« libre-service RH »)

**330**

corps d'Etat environ existent au sein de la Fonction Publique d'Etat, avec chacun ses règles d'avancement, de primes et d'indemnités



## Leadership & Performance

Manager la performance en continu grâce à des managers coachs épaulés par les RH

## Les tendances RH dans le secteur privé

**Leadership & Performance** : manager la performance en continu grâce à des managers coachs épaulés par les RH



### Les tendances identifiées par Deloitte

- Une évaluation de la performance **agile et continue** qui rompt avec le formalisme de l'évaluation annuelle et du classement forcé
- Un modèle qui doit s'inscrire **en cohérence** avec les objectifs stratégiques de l'organisation et sa culture
- Un rôle pour le manager : d'un manager qui **contrôle** et un manager qui **développe** ; un nécessaire accompagnement de la DRH envers les managers pour qu'ils deviennent « *coachs à temps plein* » plutôt qu'« *évaluateurs à temps partiel* »
- Le développement du **droit à l'erreur** et du droit à l'échec

**50%** des DRH interrogés ont prévu de revoir leur système de management de la performance.



Avant, on parlait des gens. Aujourd'hui, on parle **avec** les gens.



La mise en place d'objectifs agiles, de « check-ins » et de « feedbacks » continus est dorénavant une pratique commune ; de nouveaux modèles d'évaluation et de rémunération sont à venir.

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par l'évolution des modes d'évaluation de la performance

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- Une évaluation annuelle encadrée via des comptes-rendus d'entretiens professionnels.
- Des managers et DRH qui disent manquer de marges de manœuvre, pour proposer de nouveaux modèles

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- Revoir les **modes d'évaluation** de la performance, en s'appuyant davantage sur de l'évaluation continue et sur la compétence plutôt que sur le rang
- Inventer une **nouvelle dynamique** entre les équipes RH et les managers
- Donner plus de **marge de manœuvre organisationnelle** aux managers et aux équipes

**20%** des ministères considèrent que le « coach interne » est un métier émergent au sein de la filière RH



## Engagement

Générer de la passion et  
donner du sens pour engager  
vos collaborateurs

## Les tendances RH du secteur privé

**Engagement** : l'inclusion, source d'engagement des collaborateurs  
Donner du sens pour engager les agents



**71%**

des DRH interrogés sont persuadés que la diversité et l'inclusion se révèlent être des avantages compétitifs.



**La diversité, facteur d'innovation, d'engagement et de performance** : jusqu'à 30% de chiffre d'affaires en plus par employé



**29%**

déclarent que la DG est le sponsor principal du programme lié à la diversité/à l'inclusion.



**Caractéristiques d'un leader inclusif** : engagement, courage, connaissance des biais, curiosité, intelligence culturelle, collaboration

Pour les collaborateurs, l'inclusion doit faire **partie intégrante de la culture d'entreprise** et démontrer **l'écoute portée par l'employeur** à ses équipes, dans un contexte de transparence accrue.

L'intérêt marqué pour l'inclusion est notamment dû à une meilleure compréhension de l'impact des **stéréotypes** sur les comportements et la prise de décision.

Pour autant, peu d'organisations se considèrent pour l'instant **matures** sur le sujet.

Au-delà des **formations**, qui sont certes importantes, d'autres **leviers** sont à activer :

**Objectiver les écarts et déterminer des tendances à l'aide de l'analyse de données**

**Eliminer les biais dans les processus à l'aide de l'intelligence artificielle**

**Responsabiliser individuellement tous les acteurs et managers sur leurs résultats et leurs comportements**

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par l'engagement de ses agents

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- La perception d'un écart entre les aspirations des agents et la réalité de l'exercice des fonctions
- La perception d'une prise en compte insuffisante des compétences et des aspirations des agents dans leur évolution de carrière
- Des modes de fonctionnement rigides, en dissonance avec les modes d'organisation agiles se développant par ailleurs
- La notion de « marque employeur de l'Etat » pas toujours suffisamment affirmée

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- Travailler la **marque employeur** de l'Etat notamment en (re)mettant en avant les valeurs associées au service public
- Favoriser l'innovation, **tester de nouveaux modes de travail** et les adapter aux besoins des agents
- Donner davantage de **marges de manœuvre** aux agents dans l'organisation de leur travail

**68%**

des agents interrogés considèrent l'égalité de traitement comme l'une des valeurs les plus importantes du service public \*

**47%**

d'entre eux pensent que dans la pratique cette valeur n'est pas mise en œuvre par les services publics\*

\* Opinion Way, Les missions du service public, Février 2018



## Nouvelles formes de main d'œuvre

Repenser le travail et s'ouvrir  
à son écosystème et aux  
nouvelles formes d'emplois

## Les tendances RH dans le secteur privé

**Nouvelles formes de main d'œuvre** : repenser le travail et s'ouvrir à son écosystème et aux nouvelles formes d'emplois



- Développement d'une **main d'œuvre « augmentée »** par la technologie (intelligence artificielle, robotique...) : repenser le travail en automatisant des tâches et en positionnant les collaborateurs sur les activités à fortes compétences humaines et sur le développement de l'expérience client
- Développement de **nouvelles formes d'emplois** (free-lance, gig economy, slashers, prêt de salariés...) qui constituent un vivier de talents pour les organisations (open talent economy) ; le développement **d'incubateurs** de start-up pour créer des partenariats vertueux sans internaliser
- Développement du **rôle stratégique de la RH** pour orchestrer la redéfinition des métiers, former la main d'œuvre augmentée et gérer différentes formes de contrats et de relations de travail
- Réflexion sur la **place des seniors** : capitaliser sur leurs compétences et leurs expériences

**60%**

des DRH interrogés déclarent qu'ils auront plus recours à des travailleurs externes/une main-d'œuvre externe dans les 3 à 5 prochaines années.

**21%**

des DRH interrogés pensent être matures sur la gestion de la main-d'œuvre à la fois interne et externe.

## La filière RH de la Fonction Publique aussi concernée par les nouvelles formes de main d'œuvre

### Des problématiques existantes qui confirment que la filière RH de la Fonction Publique s'inscrit dans ces tendances

- Des compétences rares parfois difficiles à trouver dans le vivier disponible de fonctionnaires
- Un système d'affectation sur poste en fonction du rang de classement au concours qui ne prend pas suffisamment en compte les compétences des agents, dont les savoir-être
- Des durées longues pour pourvoir des postes par concours
- Des règles de gestion contraignantes qui freinent la mobilité

### Les pistes identifiées dans les travaux interministériels sur la prospective RH

- Favoriser des **carrières multidirectionnelles** : passerelles public-privé, mobilités interministérielle OU entre fonctions publiques
- Développer de **nouvelles formes d'emploi et de coopération** : détachements, contrats pour des projets courts, mécénat de compétences
- Travailler sur une **plus grande harmonisation des règles de gestion et les régimes** entre Fonctions publiques, contractuels et titulaires, et corps pour faciliter les passerelles



**4,5%** En 2015, 4,5 % des agents ont changé d'employeur\*

**20%** En 2015, dans le privé, 20% des salariés ont changé d'employeur\*

\*Le Figaro, « Qu'est-ce qui freine la mobilité dans la Fonction Publique ? », 20 mars 2018

## Priorités de transformation de la filière RH

La DGAFP a identifié 3 grandes catégories d'enjeux pour professionnaliser la filière RH

### IMAGE

- 1 Développer la **marque** employeur
- 2 Mieux faire connaître les **métiers**
- 3 Renforcer le **sentiment d'appartenance** RH par des actions et des outils en réseau DRH de l'Etat/ministères

### METIERS / COMPETENCES / FORMATIONS

- 4 Travailler sur les **métiers en tension**
- 5 Proposer des **parcours de carrière** et de l'accompagnement
- 6 Cibler les priorités de **formation** et de certification

### TRANSFORMATION PROSPECTIVE

- 7 Développer la **prospective** des métiers
- 8 Analyser l'impact de la **digitalisation** et des SI
- 9 Accompagner les **évolutions** de la fonction RH
- 10 Diffuser l'**innovation** RH
- 11 Mieux positionner la RH comme **vecteur de transformation**

## D. Document d'orientation de la transformation de la fonction RH

La fonction publique de l'État doit faire face à de multiples changements afin de répondre à une triple exigence de qualité, de transparence et de réactivité attendue par les citoyens/usagers à l'égard de l'action publique. Les politiques de ressources humaines constituent un levier majeur de cette performance accrue plaçant ainsi la fonction RH au centre des transformations.

L'importance de la fonction RH, comme levier d'actions de conduite du changement réussie, dans sa capacité à accompagner individuellement et collectivement les agents dans des transformations plus fortes, mais aussi plus difficiles, doit constituer une priorité gouvernementale. L'engagement d'un chantier interministériel permettra de transformer la fonction RH pour accompagner pleinement les réformes en cours. Il s'agira de travailler à la fois le cadre de la professionnalisation de la filière RH, point central de son évolution, mais également de renouveler ses fonctions pour les axer sur de nouvelles missions stratégiques, de prospective et qualitatives.

Afin de conduire cette transition vers un « Nouvel âge de la RH », ce document se propose de fixer un cadre d'échanges et de travail avec les ministères sur les orientations, les outils et les méthodes répondant aux besoins que les acteurs RH ont exprimés notamment lors d'une phase d'enquête interministérielle.

Compte tenu de ces éléments, les propositions destinées à construire un plan d'actions au service de la transformation de la fonction RH se répartissent en trois axes :

- 1. Accentuer les transformations de la fonction RH**
- 2. Faire des RH une préoccupation de tous et permettre aux encadrants d'être de véritables acteurs RH**
- 3. Structurer la filière RH pour la rendre plus performante et plus attractive**

## AXE 1

# Accentuer les transformations de la fonction RH

La transformation de l'action publique, l'impact du numérique et la modification des organisations de tous les métiers de la fonction publique placent les directions des ressources humaines au premier plan de l'accompagnement des agents. Elles doivent ainsi se positionner comme pilotes de la transformation des organisations et, pour cela, renforcer leurs liens tant en interne avec les directions métiers qu'en externe en disposant d'une vision accrue de leur environnement de travail et fonctionnel. Il s'agit de doter les directions métiers des outils nécessaires à la réussite de ces transformations, par exemple en développant une offre de services d'appui.

## A. Faire évoluer l'organisation et l'offre de services de la fonction RH

- Mesure 1** ➔ Proposer un appui à l'organisation des DRH leur permettant de répondre plus efficacement et plus rapidement aux attentes des directions métiers, tout en affirmant le positionnement stratégique de la fonction RH.
- Mesure 2** ➔ Développer la « relation client » et les partenariats avec les directions métiers en définissant le cadre et la stratégie et en leur proposant une offre de service RH opérationnelle.
- Mesure 3** ➔ Développer le dialogue de gestion global à l'échelle régionale pour définir une stratégie RH régionale et répartir les champs de compétences RH entre administration centrale et services déconcentrés.
- Mesure 4** ➔ Renforcer la gouvernance RH des ministères sur les opérateurs. Les axes d'amélioration suivants pourraient être privilégiés : mutualisation des SIRH, capacité à piloter la masse salariale et les emplois, fluidification de la mobilité.

### Livrables :

- Outiller les maquettes d'organisation cibles de RH en fonction du type d'organisation des ministères
- Cartographier des champs de compétences RH entre l'administration centrale et ses services déconcentrés
- Formaliser dans un document une stratégie RH régionale

## B. Affirmer l'intérêt et la pertinence de prestations RH à forte valeur ajoutée, au soutien des transformations

- Mesure 5** ➔ Anticiper la dimension RH des transformations le plus en amont possible (association de la fonction RH en amont des réformes, fiches d'impact...)
- Mesure 6** ➔ Accompagner les acteurs dans les évolutions de la fonction RH induites par les transformations en cours de la fonction publique, en portant une attention particulière aux domaines du recrutement, du management des compétences, de la rémunération et de l'évolution de l'organisation du dialogue social.
- Mesure 7** ➔ Développer une vision prospective des métiers en partenariat avec les directions métiers afin de déterminer l'accompagnement le plus pertinent des agents face à l'évolution prévisible de leurs fonctions.

**Mesure 8** ➔ Enrichir le métier de gestionnaire administratif et paye en développant ses fonctions qualitatives de contrôle interne de paye, d'expertise paye, de pilotage RH sur système décisionnel et d'analyse prédictive des RH.

**Livrables :**

- Outiller les DRH dans leur capacité à établir des diagnostics sur l'adéquation missions - moyens ressources humaines pour le compte des directions métiers en préalable à des actions d'accompagnement de conduite du changement
- Mettre en place des objectifs de recrutement, de formation et d'accompagnement au sein de l'organisation pour ces futurs métiers
- Construire une BIEP comprenant les trois versants de la fonction publique avec une fonction liée à l'évolution prévisible des métiers

### C. Développer une culture RH mieux partagée

**Mesure 9** ➔ Structurer et piloter l'animation de réseaux (physique, social, collaboratif) et les décliner par groupe métier et par filière. Y inscrire les DRH ministérielles pour une véritable logique de co-construction des politiques publiques.

**Mesure 10** ➔ Mettre à disposition des services RH performants pour chaque agent en le considérant comme un usager interne de la fonction RH.

**Livrables :**

- Documents et outils diffusant cette culture partagée par du vocabulaire, des connaissances, de la veille, des outils d'information et des formations socle
- S'emparer d'outils propres aux communautés virtuelles de type wiki, forum de discussion, lien RH

### D. S'appuyer sur des SIRH interopérables et permettant de construire des outils de pilotage

Cf. feuille de route SIRH 2022.

## AXE 2

# Faire des RH une préoccupation de tous et permettre aux encadrants d'être de véritables acteurs RH

*En lien direct et quotidien avec les agents, le manager de proximité joue un rôle majeur pour les ressources humaines. Il doit être réceptif aux signaux envoyés par ses équipes. Il a la responsabilité de les accompagner, en particulier face à l'évolution prévisible de leurs métiers et aux transformations. Etoffer et enrichir le profil managérial et la culture managériale des cadres constitue un gage de réussite des mutations de l'action publique*

### A. Mettre en place un dispositif de montée en compétence des encadrants en matière RH

- Mesure 11** ➔ Repérer les potentiels et valoriser les profils managériaux qui privilégient un rôle RH accru des managers.
- Mesure 12** ➔ Former et fournir aux encadrants les outils leur permettant de mettre en œuvre des conduites du changement ambitieuses, respectueuses de la participation de leurs collaborateurs et d'un dialogue social constructif..
- Mesure 13** ➔ Proposer aux managers une offre de services lui permettant de renforcer sa culture RH, de faciliter sa gestion quotidienne et de disposer d'outils de pilotage et de prospective.

#### Livrables :

- Mobiliser le réseau des écoles de service public afin d'accompagner les encadrants dans le développement de compétences favorisant les parcours entre les différentes administrations
- Accompagner étroitement les encadrants dans le processus de recrutement par des formations aux entretiens aux modalités renouvelées et en mettant à leur disposition une boîte à outils (attractivité des fiches de poste, entretiens de recrutement, etc.)
- Mettre à disposition des encadrants un espace dédié et partagé de ressources RH et d'outils d'aide au pilotage

### B. Développer le rôle RH de l'encadrant auprès des agents

- Mesure 14** ➔ Aider les managers à adopter une « posture de coach » afin de pouvoir accompagner pleinement les agents dans leur parcours professionnel, le développement de leurs compétences.
- Mesure 15** ➔ Inciter les managers à promouvoir de manière systématique les dynamiques coopératives et participatives au sein des équipes, afin de faciliter l'innovation et le développement de l'intelligence collective.
- Mesure 16** ➔ Veiller à la circulation de l'information en la connectant aux finalités de l'action des managers, pour éclairer sur le cap suivi, en proposant une diversité d'approches et de démarches
- Mesure 17** ➔ Encourager les managers à agir concrètement pour la qualité de vie au travail en prenant en compte les conditions d'exercice et l'égalité professionnelle, l'adaptation du management aux nouvelles formes d'organisation du travail, la prévention des risques psycho-sociaux – et en favorisant l'expérimentation.

**Mesure 18** → Prendre en compte les aptitudes RH et le rôle de développement des compétences des managers en lien avec leur évaluation.

**Livrables :**

- Formaliser les politiques d'encadrement dans les ministères (plans managériaux...)
- Fixer à l'encadrant des objectifs mesurés d'accompagnement du parcours professionnel de l'agent
- Développer les réseaux entre pairs de managers (de la gouvernance au niveau de proximité) et les instances d'échange dédiées (par exemple, ateliers)

## AXE 3

# Structurer la filière RH pour la rendre plus performante et plus attractive

*Les métiers RH doivent s'adapter à l'évolution des fonctions RH. L'émergence de nouveaux métiers ou de nouvelles fonctions doit également être prise en compte tant en terme de prospective qu'en terme de professionnalisation.*

*Les agents de la fonction publique attendent de leurs services des ressources humaines une qualité d'écoute et de conseil. Il s'agit avant tout de valoriser la filière RH afin qu'elle soit mieux considérée. En outre, une expérience dans les métiers RH doit permettre d'ouvrir de véritables perspectives professionnelles.*

### A. Anticiper les nouveaux métiers RH

- Mesure 19** ➔ Examiner chaque cœur de métier RH pour identifier l'impact du développement numérique sur les métiers, en lien avec la feuille de route SIRH.
- Mesure 20** ➔ Développer la polyvalence et les nouvelles compétences clés associées à la mise en œuvre de la stratégie RH (conduite de projet et de transformation, accompagnement individualisé aux agents et animation de communautés...) et des filières métiers.
- Mesure 21** ➔ Recentrer les processus RH sur les agents pour encourager les directions des Ressources Humaines à développer des prestations toujours adaptées aux attentes et besoins. Par exemple, transversaliser les processus RH associant les spécialistes de la mobilité et ceux de la formation.
- Mesure 22** ➔ Mutualiser et faire converger en interministériel les outils de travail de la fonction RH : applications informatiques, modèles de documents, d'actes de gestion, guides, fiches RH et pratiques RH les plus courantes (compte rendu d'entretien professionnel type, guide de la transformation RH, bibliothèque des actes RH, etc).

#### Livrables :

- Créer des portefeuilles de compétences par filières, spécialisations, métiers
- Proposer de manière proactive une offre de services RH avec un référent dédié à la transformation dans chaque Ministère
- Créer un observatoire des métiers RH

### B. . Accroître l'attractivité de la filière RH

- Mesure 23** ➔ Renforcer la « marque employeur », afin de donner une image plus dynamique et valorisante de la filière tout en y attirant les talents.
- Mesure 24** ➔ Dynamiser et délinéariser les parcours professionnels au sein et en dehors de la filière RH. En particulier, valoriser les mobilités y compris avec une évolution hiérarchique ou en expertise, en tenant compte des compétences transférables sur un bassin d'emploi.
- Mesure 25** ➔ Encourager de nouvelles formes de travail au sein de la filière RH améliorant les conditions d'exercice des agents et favoriser l'expérimentation dans l'organisation du travail (promotion du télétravail, espaces repensés, mode projet, etc.).

**Livrables :**

- Constituer une offre de communication réutilisable par les directions en interne et en externe
- Mettre en place des viviers interministériels, notamment pour les encadrants et les métiers requérant une forte technicité
- Sensibiliser les conseillers mobilité carrière aux parcours professionnels des métiers des ressources humaines, notamment dans un périmètre large incluant l'interministériel et le secteur privé. Densifier leur mise en réseau

### C. Enrichir la formation des spécialistes RH

- Mesure 26** ➔ Développer et labéliser de nouveaux parcours de formation autour des nouveaux enjeux de la filière RH : recrutement, accompagnement, individualisation, transformation et digitalisation.
- Mesure 27** ➔ Former de futurs experts des ressources humaines, en généralisant la création d'un domaine RH dans la formation initiale des écoles de service public.
- Mesure 28** ➔ Proposer des modèles innovants de formation en s'appuyant sur la programmation de l'École de Management des Ressources Humaines afin de renforcer le partage des meilleures pratiques RH.

**Livrables :**

- Dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, établir un tronc commun de compétences à la filière RH et produire un MOOC certifiant sur ce sujet.
- Développer le dispositif de pré-recrutement des apprentis

### D. Encourager l'innovation RH au service des usagers et des acteurs RH

- Mesure 29** ➔ Capitaliser les initiatives innovantes de façon à inciter au partage d'expériences et à aider à la diffusion de meilleurs standards de politique RH.
- Mesure 30** ➔ Evaluer, diffuser et comparer les pratiques RH les plus courantes dans une approche prospective de la GRH publique.

**Livrables :**

- S'appuyer sur des instances de réflexion (Conseil d'Orientation des politiques de RH)
- Fournir des guides et documentation (bilan FIRH intitulé «Innover en RH», guide «Oser l'innovation RH»...)
- Mutualiser les projets au sein de la Bibliothèque des initiatives (lancement début 2019)
- S'appuyer sur le marché interministériel pour repérer les initiatives en devenir, compléter notre cartographie des besoins et disposer d'une granularité plus fine



## ANNEXES

## Carte d'identité de la fonction RH par ministère

Dans la perspective de lancement du chantier de professionnalisation continue de la fonction RH, nous vous proposons une enquête de perception qualitative sur la fonction RH déclinant cette démarche, qui vise à nourrir les échanges au sein du groupe de travail interministériel.

En effet, la DGAFP mène actuellement une réflexion pour vous accompagner dans vos perspectives de transformation de cette fonction stratégique. Nos travaux se nourriront à la fois des contributions de chacun des ministères, mais également d'autres univers professionnels ainsi que des travaux de recherche et de prospective.

### La fonction RH au sein de votre ministère

Pouvez-vous préciser des éléments de volumétrie de la fonction RH de votre ministère ?

Nombre d'agents dans la fonction RH	Au sein de la direction des ressources humaines (DRH)	Dans le ministère (hors DRH) Administration centrale/services déconcentrés
< à 100		
100 – 300		
300 – 500		
500 – 1000		
> 1000		

% ou nombre d'agents par catégorie d'emploi	Au sein de la direction des ressources humaines (DRH)		Dans le ministère (hors DRH) Administration centrale/services déconcentrés
	En nombre d'agents		En nombre d'agents
Cat° A+			
Cat° A			
Cat° B			
Cat° C			

## La répartition des agents par emploi de référence du RIME 2017

Vous préciserez la répartition des agents de la fonction RH par emploi de référence du RIME (en %) ?

	%
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye	
Chargée/chargé de la gestion previsionnelle des ressources humaines	
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels	
Chargée/chargé des dispositifs sociaux	
Chargée/chargé du dialogue social	
Chargée/chargé du recrutement	
Chargée/chargé d'ingénierie de formation	
Coach interne	
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle	
Conseiller(e) en organisation du travail et conduite du changement RH	
Gestionnaire des ressources humaines	
Responsable des ressources humaines	

**Avez-vous d'autres emplois au sein de la fonction RH qui pointent sur d'autres familles professionnelles du RIME ? Si oui, merci de le préciser.**

(vous pouvez vous référer à la version en ligne du nouveau référentiel des métiers <https://www.fonction-publique.gouv.fr/decouvrez-la-nouvelle-edition-repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat-rime>)

Votre réponse :

### Vos outils

**Dans vos SIRH, l'agent est-il systématiquement associé à un métier du RIME ou à un référentiel métier ministériel ?**

Votre réponse :

**Si non, quels sont les freins à cette collecte d'information ?**

(champ non disponible, pas de référentiel, pas de valeur correspondante)

Votre réponse :

## Thème 1

## Recrutement au sein de la fonction RH

### Question 1 :

La question de l'attractivité des métiers RH est soulevée par plusieurs ministères et se pose la capacité à recruter les profils adaptés aux fonctions ou pouvant être formés facilement pour les exercer. Sur quels métiers, avez-vous le plus de difficulté à recruter (cocher le métier considéré) ? Pour quelle(s) raison(s) (déficit d'image, rémunération, technicité, rythme de travail, contrainte horaire, ressource nécessaire en interne, etc.) ?

		Déficit d'image, rémunération, technicité, rythme de travail, contrainte horaire, pas de ressource nécessaire en interne...
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		
<i>A préciser en vous référant au RIME 2017</i>		

### Question 2 :

Quelle est la durée moyenne sur un poste sur chaque métier de la fonction RH ? Cochez les 3 métiers avec le taux de rotation le plus important. Pour quelles raisons ?

		Temps moyen de durée sur un poste (en nombre d'années). Raisons d'une rotation trop importante ?
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		

### Question 3 :

Avez-vous développé une politique de gestion de vivier pour la fonction RH ? Si oui, avec quels outils ?

Votre réponse :

### Question 4 :

Sur quel(s) métier(s) avez-vous identifié les besoins en recrutement les plus importants dans les 3 années à venir (cocher les métiers considérés) ? Pour quelles raisons (turnover, départ à la retraite, cible en augmentation, etc.) ? Pour quelles raisons :

		Pour quelle(s) raison(s) ?
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		

Quels sont vos avis, vos conseils ou vos besoins en matière de recrutement au sein de la fonction RH ? Quelle(s) solution(s) adaptée(s) à chaque difficulté de recrutement avez-vous pu envisager ou mettre en œuvre ?

Vos propositions :



### Question 5 :

Identifiez-vous pour la réalisation des missions de la fonction RH, des métiers émergents ou existants impliquant des compétences nouvelles ou rares notamment au regard des évolutions technologiques ?

Quels sont à vos yeux les métiers émergents ?

Votre réponse :

Au sein des métiers existants, quelles sont les compétences nouvelles ou rares ? (cocher le métier considéré)

		Compétences nouvelles ou rares au sein des métiers existants
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		
<i>A préciser en vous référant au RIME 2017 ou à un autre référentiel</i>		
<i>Autres métiers</i>		

### Question 6 :

Quel(s) métier(s) identifiez-vous comme « en déclin » (*diminution du besoin*) au sein de la fonction RH ?  
Ou comme fortement impacté(s) par la digitalisation et la montée des SIRH ?

Votre réponse :

## Thème 2

## Adéquation des profils aux postes de la fonction RH

### Question 7 :

Quelles sont les compétences que vous constatez comme les moins acquises chez les primo-arrivants dans la fonction RH ?

➔ **En sortie d'école** (précisez par catégorie d'emploi et/ou formation initiale)

Votre réponse :

➔ **Dans le cadre d'une évolution ou d'une réorientation** (préciser la famille professionnelle d'origine si possible)

Votre réponse :

### Question 8 :

Quelles sont les modalités de développement des compétences des agents de la fonction RH ? Sur quelle partie de carrière ? (au sein d'une filière professionnelle, au sein du ministère, tout au long de sa vie) ? Avec quels outils ?

Votre réponse :

### Question 9 :

Disposez-vous d'un référentiel des compétences ? Si oui, lequel, dans quel cadre est-il utilisé (recrutement, évaluation, formation, mobilité, etc.) ?

Votre réponse :

### Question 10 :

Pour chaque métier de la fonction RH, avez-vous identifié des formations manquantes ou un besoin non couvert par les organismes de formation auxquels vous avez recours ? Si oui, lesquelles ?

		Formation(s) manquante(s), besoin(s) non couvert(s)
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		
<i>Autres métiers</i>		

### Question 11 :

Sur quels métiers proposez-vous des formations certifiantes/ labellisantes aux agents de la fonction RH ? Préciser l'intitulé de la formation et la structure de délivrance.

Si vous n'en proposez pas, sur quels métiers de la fonction RH les formations certifiantes /labellisantes vous semblent les plus pertinentes (cocher le métier considéré) ?

		Intitulé de la formation et structure de délivrance s
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		
<i>A préciser en vous référant au RIME 2017 ou à un autre référentiel</i>		
<i>Autres métiers</i>		

Quels sont vos avis, vos conseils ou vos besoins en matière d'adéquation des profils aux postes de la fonction RH et vos éventuels retour d'expériences sur les formations certifiantes ?

*Vos propositions :*



## Thème 2

## Adéquation des profils aux postes de la fonction RH

### Question 12 :

Quels sont les 3 métiers (cocher les métiers considérés) de la fonction RH pour lesquels l'évolution vers une autre filière est plus difficile pour les agents ?

		Pourquoi ? Quels sont les freins ?
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		

### Question 13 :

Cochez les métiers où il est le plus facile pour les agents de la filière RH d'évoluer vers une autre filière. Sur quelles compétences peuvent-ils s'appuyer ?

		Compétences au sein du métier considéré
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		

### Question 14 :

Quels sont les outils d'information et de formation que vous avez mis en place pour favoriser les mobilités ?

➔ En interne au sein de votre ministère

Votre réponse :

➔ En externe

Votre réponse :

### Question 15 :

Avez-vous mis en place des dispositifs pour fidéliser les agents de la filière RH ? Sur quels métiers en particulier ? Dans le cadre d'une réflexion sur les *aires de mobilité professionnelle* et les parcours

		Pourquoi ? Quels sont les freins ?
Chargée/chargé de gestion administrative et de paye		
Chargée/chargé de la gestion prévisionnelle des ressources humaines		
Chargée/chargé de la prévention des risques professionnels		
Chargée/chargé des dispositifs sociaux		
Chargée/chargé du dialogue social		
Chargée/chargé du recrutement		
Chargée/chargé d'ingénierie de formation		
Coach interne		
Conseillère/conseiller en évolution professionnelle		
Conseillère/conseiller en organisation du travail et conduite du changement RH		
Gestionnaire des ressources humaines		
Responsable des ressources humaines		

professionnels, avez-vous déjà réfléchi à des parcours et à des compétences-types au sein de la filière RH et vers d'autres filières professionnelles ? Les avez-vous déjà mis en place ?

Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Quels obstacles avez-vous identifiés ?

*Vos propositions :*



## GLOSSAIRE DES ACRONYMES

- **CPF** : Compte Personnel de Formation
- **CIGEM** : Corps Interministériel à Gestion Ministérielle
- **DGAFP** : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique
- **DG** : Direction Générale
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **GA/paie** : Gestion Administrative et Paie
- **GPEEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences
- **GPRH** : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
- **GRH** : Gestionnaire de Ressources Humaines
- **PFRH** : Plateforme des Ressources Humaines
- **QVT** : Qualité de Vie au Travail
- **RH** : Ressources Humaines
- **RIFSEEP** : Régime Indemnitaire des Fonctionnaires de l'Etat

## SOURCES

- Séminaire interministériel du 29 mars 2018
- Séminaire interministériel du 14 mai 2018
- Questionnaires ministériels sur la filière RH
- Recueil des groupes de travail Action Publique 2022
- Consultation Forum Action Publique 2022
- Schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2018-2020
- Feuille de route SIRH 2022





# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



## Transformation de la fonction RH Panorama et perspectives

La fonction publique doit faire face à une triple exigence de qualité, de transparence et de réactivité, attendues de la part des citoyens et usagers. Ces exigences supposent d'accompagner les agents publics pour les mettre en capacité d'y répondre. Les acteurs intervenant dans le domaine des ressources humaines constituent donc un levier majeur de la performance et de la modernisation de l'action publique. La filière RH s'inscrit donc logiquement au centre des transformations qui concernent à la fois le maintien de sa professionnalisation, point central de son évolution et le renouvellement de ses fonctions qui doivent être davantage axées sur des missions stratégiques, de prospective et de pilotage.

Le présent guide reprend les réflexions menées depuis janvier 2018 en collaboration avec tous les ministères, pour renforcer et faire évoluer la structuration de la fonction RH. Ces travaux visent à améliorer l'image et l'attractivité de la filière et de ses métiers, à identifier les enjeux structurants de la fonction RH à horizon de trois à cinq ans, et à accompagner les agents et les organisations dans leur processus d'évolution.

Directeur de la publication : **Thierry Le Goff**  
Rédacteur en chef : **Sonia LEVERD**  
En collaboration avec Xavier MAIRE, Jean-Marc CHNEIDER,  
Jean-Francois ADRIAN et Mathilde DOMENACH-SENECAT

Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale  
Sous-direction de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats  
DGAFF - 139, rue de Bercy - 75572 Paris Cedex 12

### RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFF. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

### POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.

### CADRES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Destinée à tous les cadres de la fonction publique – encadrement supérieur, cadres intermédiaires et de proximité – cette nouvelle collection propose des outils de management et de gestion des ressources humaines. L'objectif : fournir à ces managers des outils pour agir.

### LES ESSENTIELS

Cette collection – destinée à un large public – rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

### OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime)*, le *Dictionnaire des compétences*, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

### STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.