

# TITRE 1

## Politiques et pratiques de ressources humaines



Mettre en œuvre la loi de transformation  
de la fonction publique 1

Renforcer l'efficacité des politiques  
de ressources humaines et l'égalité de traitement 2

Organisations du travail, santé au travail  
et action sociale 3

Adapter la fonction ressources humaines  
aux transformations de l'action publique 4



## Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

1

Déployer le nouveau cadre du dialogue social **1.1**

Améliorer le recrutement au service de l'attractivité  
de la fonction publique **1.2**

Encourager la mobilité des agents publics **1.3**

Rénover le contrôle déontologique des agents publics **1.4**

Offrir de nouvelles avancées aux agents publics  
en situation de handicap **1.5**



## 1.1. Déployer le nouveau cadre du dialogue social

### Elaborer la nouvelle cartographie des instances

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique est venue apporter de nouveaux outils visant à transformer la fonction publique. Le titre premier de cette loi vise à promouvoir un dialogue social plus efficace, stratégique et réactif dans le respect du principe de participation des agents publics à la détermination des conditions de travail. Ce nouvel élan passe par une réforme de la gouvernance des instances de dialogue social.

La nouvelle cartographie des instances de dialogue social doit être présentée courant 2020 car elle constitue un prérequis pour l'organisation des élections professionnelles de 2022.

#### *La création des comités sociaux*

L'article 4 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 fusionne les comités techniques (CT) et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) à l'issue des élections professionnelles de 2022 au sein d'une instance dénommée comité social d'administration (CSA) pour les administrations et établissements publics de l'État, qui siègera soit en assemblée plénière soit en formation spécialisée en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail (SSCT).

Cette formation spécialisée ne sera obligatoirement créée qu'au-dessus d'un seuil de 200 agents. En-deçà, la création de cette formation devra être justifiée par l'existence de risques professionnels particuliers. En outre, deux autres formations spécialisées pourront être créées, en dehors du CSA mais rattachées à ce dernier, en présence de risques professionnels particuliers. Il s'agit, d'une part, des formations spécialisées de site, lorsque des services ou groupement de services de type « cité administrative » sont concernés par des questions SSCT comme l'amiante, et d'autre part, des formations spécialisées créées pour tout ou partie de service, notamment lorsque des produits dangereux sont manipulés.

Le premier objectif de la réforme vise à simplifier la cartographie des instances de dialogue social, dans l'esprit de la réforme des instances du secteur privé, sans pour autant renoncer aux spécificités de la fonction publique. Le second objectif est de rendre le dialogue social plus performant, en clarifiant les compétences du CSA, notamment en précisant, parmi les sujets examinés par l'assemblée plénière ou ceux examinés par la formation spécialisée, ceux soumis au vote. L'articulation des compétences de l'assemblée plénière et de la formation spécialisée permet également de limiter les doublons notamment en matière de consultations préalables obligatoires. Le président de l'assemblée plénière pourra du reste, le cas échéant à la demande de la moitié des représentants du personnel de l'assemblée plénière, évoquer directement en assemblée plénière une question relevant de la compétence de la formation spécialisée, avant que celle-ci ne l'ait examinée ; l'avis de l'assemblée plénière se substituant alors à celui de la formation spécialisée.

S'agissant de la composition des CSA, le nombre des membres de la formation spécialisée sera égal au nombre de membres de l'assemblée plénière, sachant que les titulaires de la formation spécialisée seront tous membres de l'assemblée plénière, titulaires ou suppléants, ce qui permet de garantir l'unicité de l'instance. Par ailleurs, la composition des CSA des services déconcentrés sera fixée par un barème interministériel.

Le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État a examiné le projet de décret relatif au CSA dans les administrations et les établissements publics de l'État le 16 juillet 2020, après quatre groupes de travail tenus courant juin. Ce projet prévoit globalement la reprise de la cartographie des CT : des CSA seront institués aux niveaux ministériel, d'administration centrale, d'établissement public, de service à compétence nationale, d'autorité administrative indépendante et de service déconcentrés. Afin de rendre plus transparente cette cartographie des CSA et des formations spécialisées qui leur sont rattachés, un arrêté-cadre sera publié tous les quatre ans, avant les élections professionnelles, pour chaque ministère.

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

### *La réorganisation des commissions administratives paritaires*

Les compétences des commissions administratives paritaires (CAP) sont redéfinies, en supprimant leurs compétences en matière de mobilités à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 et en matière d'avancement et de promotion dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 pour toute la fonction publique (décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires). Pour la fonction publique d'État, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique prévoit que les CAP, actuellement organisées par corps, seront structurées par catégorie hiérarchique à l'issue des prochaines élections professionnelles, sauf lorsque l'insuffisance des effectifs justifie la création de CAP uniques à plusieurs catégories.

L'adoption d'un décret modificatif du décret du 28 mai 1982 relatif aux commissions administratives paritaires permet de poser les principes de la nouvelle architecture des CAP au sein des administrations de l'État. Les listes des CAP instituées par arrêté interministériel seront établies en fonction des corps et des spécificités professionnelles des ministères. Le contreseing de la ministre de la transformation et de la fonction publiques garantira le respect des objectifs et principes posés ainsi que la cohérence d'ensemble des cartographies ministérielles.

Les nouvelles modalités d'architecture des CAP par catégories hiérarchiques nécessitent d'adapter leur composition, leur organisation et leur fonctionnement interne, notamment pour tenir compte de la suppression de la représentation par grade et du champ de compétences rénové.

Enfin le fonctionnement des CAP et des CSA sera modernisé : ces instances seront élues, sauf dérogation, par recours au vote électronique et pourront se réunir à distance dans certaines conditions.

### Renforcer la place de la négociation collective

L'article 14 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a habilité, dans un délai de quinze mois, le Gouvernement à prendre par ordonnance des dispositions visant à renforcer la négociation dans la fonction publique, en rendant certains accords juridiquement opposables. L'état d'urgence sanitaire a eu pour effet de reporter au 7 mars 2021 le dépôt du projet d'ordonnance devant l'Assemblée nationale.

En amont de l'élaboration du projet d'ordonnance, la mission chargée par lettre du Gouvernement du 8 novembre 2019 a remis le 25 mai 2020 au secrétaire d'Etat auprès du ministre chargé de la fonction publique, Olivier Dussopt, un rapport intitulé *Renforcer la négociation collective dans la fonction publique*.

La mission y conclut à la possibilité de reconnaître à ces accords une portée juridique contraignante, conciliable avec la hiérarchie des normes, à condition de se situer à un niveau inférieur au décret en Conseil d'Etat et de déterminer précisément les modalités juridiques lui conférant cette portée normative. Elle maintient les principes de faveur et d'accord majoritaire et enrichit l'actuelle liste de thèmes négociables actuellement définie à l'article 8 bis de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

Après un premier groupe de travail le 16 juin, au cours duquel la mission a présenté son rapport aux organisations syndicales, celles-ci ont échangé avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) sur les grandes orientations du projet d'ordonnance le 30 juin. Afin de poursuivre les débats, la ministre de la transformation et de la fonction publiques a souhaité dialoguer avec les syndicats sur les contours et les grandes orientations du projet d'ordonnance lors du Conseil commun de la fonction publique (CCFP) du 23 juillet 2020. La présentation formelle du projet d'ordonnance au CCFP doit intervenir en fin d'année, avant son examen en Conseil d'Etat puis son adoption en Conseil des ministres.

### Mise en œuvre du rapport social unique et de la base de données sociales

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a introduit dans son article 5 l'obligation pour les employeurs de mettre en place, à chaque niveau de comité social, un rapport social unique



(RSU) et une base de données sociales (BDS). Un décret d'application ainsi que des arrêtés par versant de la fonction publique doivent être élaborés et publiés au cours de l'année 2020 pour permettre une mise en œuvre dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Un projet de décret a été examiné au Conseil commun de la fonction publique du 23 juillet 2020.

Ce dispositif intervient dans le cadre de la transformation de l'organisation des instances du dialogue social, avec notamment la disparition des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au profit des formations spécialisées des futurs comités sociaux. Il a vocation à permettre un enrichissement du dialogue social en mettant à disposition des membres des comités sociaux davantage d'informations quantitatives exploitables sous forme dématérialisée. Les thèmes analysés sont listés dans la loi et les indicateurs utilisés à cette fin dans le décret.

Les RSU unifieront au sein d'un même document des informations caractérisant l'emploi ainsi que la situation des agents publics, véhiculées précédemment au sein de plusieurs rapports (bilan social, rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes, bilan hygiène, sécurité et conditions de travail). Rassemblant les éléments et données à partir desquels sont établies les lignes directrices de gestion, ils serviront de support à un débat relatif à l'évolution des politiques de ressources humaines. Produits chaque année, les RSU seront rendus publics.

La mise en place des BDS constitue une innovation importante. À l'instar du secteur privé, elles contiendront un ensemble d'indicateurs, ventilés selon divers critères de répartition. Ces éléments, listés dans des arrêtés par versant de la fonction publique devront obligatoirement y figurer. Enrichies chaque année, les BDS permettront également de mobiliser les données nécessaires à l'établissement de séries historiques.

Pour les ministères, leur mise en place pour établir les RSU de chaque niveau est de nature à motiver la mise en place de processus évitant les opérations de collecte manuelles fastidieuses actuellement effectuées notamment pour l'établissement des bilans sociaux.

Chaque employeur reste maître de la structuration technique de sa BDS, pourvu que les informations qu'elle contient soient accessibles aux membres du comité social et puissent être extraites à des fins d'agrégation au sein de chaque versant de la fonction publique. Les membres des comités sociaux pourront procéder à des extractions et mener leurs propres analyses au-delà des éléments mis à disposition dans les RSU.

Les RSU seront en contrepartie moins normés pour s'adapter à la réalité du dialogue social local tout en portant sur l'ensemble des thématiques définies dans le décret. La partie qualitative des RSU devra s'appuyer sur des indicateurs quantitatifs construits à partir des données et indicateurs issus de la BDS.

Au cours d'une période transitoire allant du 1<sup>er</sup> janvier 2021 à la date du prochain renouvellement général des instances de la fonction publique, les RSU seront produits à partir des données disponibles alors que les BDS seront mises en place progressivement.

## 1.2 Améliorer le recrutement au service de l'attractivité de la fonction publique

### Construire des stratégies de recrutement partagées et outiller les acteurs

Depuis le mois de janvier 2020, la DGAFP a lancé un plan d'actions interministériel visant le renforcement et la professionnalisation de la fonction recrutement.

Il s'agit d'accompagner les évolutions portées par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui facilite notamment le recrutement par la voie contractuelle. Ce développement

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

du recours au contrat induit une gestion plus individualisée des recrutements et l'acquisition de nouveaux savoir-faire dans les directions des ressources humaines de la fonction publique.

Le Gouvernement a fait de l'amélioration du processus de recrutement une de ses priorités. L'instruction du Premier ministre du 3 octobre 2019 identifie ce chantier comme le seul « objet de la vie quotidienne » (OVQ) pour le champ de la fonction publique, avec plusieurs indicateurs, dont l'état d'avancement du chantier de transformation de la fonction recrutement.

Le plan d'actions 2020 pour la transformation de la fonction recrutement se décline en huit mesures, dont les quatre premières ont été jugées prioritaires en termes de calendrier de mise en œuvre :

1. l'élaboration d'une « marque État employeur » ;
2. la formalisation de l'organisation de la fonction recrutement ;
3. la professionnalisation et la formation des acteurs du recrutement ;
4. l'amélioration de l'accueil et de l'intégration des nouveaux arrivants ;
5. l'outillage de l'identification et de la description des besoins en recrutement ;
6. la définition partagée d'une méthode de *sourcing* des compétences attendues ;
7. le développement des démarches de constitution et de gestion des viviers de candidats ;
8. l'actualisation des modalités de pilotage stratégique des recrutements.

La première mesure du plan d'actions contribue tout particulièrement à l'amélioration de l'attractivité de la fonction publique. Elle a pour objectifs d'identifier les éléments constitutifs d'une marque « employeur public » de l'État, puis de proposer aux ministères qui le souhaitent de travailler en parallèle sur l'élaboration de marques employeur ministérielles. Le groupe de travail interministériel constitué à cette fin a bénéficié de l'appui méthodologique de l'agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE) et ses travaux ont été menés en concertation avec le service d'information du gouvernement (SIG).

Il s'agit de synthétiser, sous la forme d'un dénominateur commun partagé par les ministères, l'architecture et les éléments constitutifs d'un socle identitaire transversal de l'État employeur, qui regroupe :

- les missions du service public, les valeurs, le sens du service public, la qualité du service rendu à l'utilisateur, les trajectoires professionnelles au sein de la fonction publique ;
- la formalisation de la « promesse employeur », en valorisant les leviers d'attractivité des emplois publics, à travers la qualité de vie au travail, l'action sociale, les nouvelles formes de travail, l'environnement professionnel, la diversité et l'accès à la formation notamment ;
- les modes de communication sur les services, les métiers et les carrières possibles au sein de la fonction publique.

La deuxième mesure du plan, qui a également été identifiée comme prioritaire, consiste en la formalisation dans chaque ministère de l'organisation de la fonction recrutement. En effet, la fonction recrutement forme un processus complexe, qui exige d'identifier avec précision l'ensemble des étapes et des actions qui le constitue, mais également de préciser pour les acteurs qui y sont impliqués, leurs rôles et leurs responsabilités, afin de permettre le recrutement de collaborateurs dans des conditions conformes au principe d'égal accès aux emplois publics, tout en améliorant l'appariement profil/poste.

Ce processus qui mérite donc d'être analysé, objectivé et optimisé dans chacune de ses composantes, dès lors qu'il est par construction susceptible d'emporter des risques, a ainsi bénéficié de la réflexion collective d'un groupe de travail interministériel consacré à la formalisation de la fonction recrutement. Ce groupe de travail, a permis, dans une démarche exigeante de co-construction et en prenant appui sur un « logigramme » formalisant la fonction recrutement, comprise comme ensemble complexe, de mettre au jour les points de vigilance, en termes d'activités, d'acteurs, d'outils et de procédures, attachés à chacune des étapes clés, ou « nœud », du processus en question, et les réponses opérationnelles s'y attachant.

La troisième mesure a pour objectif de définir les axes stratégiques pour la professionnalisation des acteurs du recrutement. Prévu également par le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État 2018-2020, les travaux sur la professionnalisation des acteurs du recrutement associent

les services de recrutement et les services de formation, de l'ensemble des ministères. Ils ont pour finalité de formaliser des référentiels de compétences et des référentiels de formation contribuant ainsi à structurer l'offre de formation ministérielle et interministérielle et à garantir la qualité de formation des agents. Ces éléments ont contribué à la préparation des travaux d'élaboration du marché interministériel de formation au recrutement engagés en 2020.

L'objectif visé par la quatrième mesure est de recenser et de synthétiser les bonnes pratiques ministérielles en matière d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des primo-arrivants. Il s'agit donc également de contribuer à l'attractivité de la fonction publique, en faisant en sorte de donner au nouvel arrivant l'envie d'y rester durablement.

Afin de répondre aux besoins exprimés par les membres du groupe de travail interministériel de disposer d'un socle interministériel commun, tout en s'appuyant sur des exemples de bonnes pratiques, ainsi que de mettre à disposition des acteurs de la gestion des ressources humaines des outils opérationnels, les travaux menés collectivement ont permis d'aboutir à dix fiches actions, qui reprennent les différentes étapes et composantes des dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants. Ces fiches actions présentent notamment des exemples de diffusion d'une culture commune, d'actions de découverte de la structure, de diffusion d'informations sur les parcours professionnels au sein de la structure, d'organisation de rendez-vous de carrière réguliers et de mise en place des fonctions de « référent » pour le nouvel arrivant.

### Organiser le recrutement des agents contractuels pour garantir l'égal accès aux emplois publics de tous les candidats

L'article 15 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique - qui a complété le I de l'article 32 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, a prescrit la mise en place d'une procédure transversale de recrutement des agents contractuels pour pourvoir des emplois permanents, dont les modalités ont été définies dans le décret en Conseil d'Etat n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 relatif à la procédure de recrutement pour pourvoir les emplois permanents de la fonction publique ouverts aux agents contractuels.

L'enjeu est de garantir l'égal accès aux emplois publics pour les emplois permanents dans les trois versants de la fonction publique conformément à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Certains emplois de direction de la fonction publique de l'État, de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière ainsi que les emplois à la décision du Gouvernement de la fonction publique de l'État ne sont pas soumis à cette procédure.

L'extension de la faculté de faire appel à des agents contractuels dans l'emploi public s'accompagne ainsi d'une formalisation de modalités objectives et transparentes pour la sélection des futurs agents publics, conçues afin de ne pas rigidifier ni bouleverser les pratiques existantes de recrutement, tout en garantissant les exigences du principe constitutionnel d'égal accès aux emplois publics. Le décret qui formalise, pour la première fois, une procédure transversale de recrutement des agents contractuels en vue d'occuper des emplois permanents tendant à respecter le principe d'égal accès aux emplois publics, s'inscrit également dans l'amélioration des processus de recrutement dans la fonction publique, « objet de la vie quotidienne » faisant l'objet d'une attention prioritaire du Gouvernement.

Le décret n° 2019-1414 du 19 décembre 2019 fixe les principes généraux (non-discrimination, mise en œuvre de la procédure de manière identique pour tous les candidats à un même emploi, transparence, critères d'appréciation des candidatures fondés sur les compétences, les aptitudes, les qualifications et l'expérience professionnelles, le potentiel) et les modalités de la procédure de recrutement applicables aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaire qui sont candidates à un emploi permanent au sein de la fonction publique ouvert aux agents contractuels pour les trois versants (recevabilité des candidatures, présélection, entretien, qualité des personnes procédant à l'entretien de recrutement). Pour chacun des versants, il prévoit un socle commun et minimal de la procédure de recrutement laissant la possibilité aux employeurs publics de compléter le dispositif, ainsi que des dispositions particulières visant à moduler la procédure au regard de la nature des fonctions, de la durée du contrat et, pour la fonction publique territoriale, de la taille de la collectivité.

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

La plupart des employeurs publics ont déjà mis en place des procédures de recrutement permettant de respecter le principe d'égal accès aux emplois publics. En tout état de cause, il leur revient de garantir la convergence vers la procédure prévue par le décret entrée en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Ce nouveau dispositif induit une plus forte professionnalisation de la fonction ressources humaines avec la mise en place pour les administrations et les services des ressources humaines de nouvelles procédures de recrutement pour les contractuels. Il doit conduire à une gestion plus individualisée des recrutements et à l'acquisition de nouveaux savoir-faire dans les directions des ressources humaines. Celles-ci devront en particulier se spécialiser dans la constitution de viviers de candidats contractuels correspondant à la typologie des emplois de leurs directions métiers et adopter des techniques d'analyse permettant une évaluation plus fine de l'adéquation des compétences des candidats au regard du contexte professionnel des emplois à pourvoir.

### Élargir le vivier des emplois de direction de l'État

L'article 16 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a permis l'ouverture des emplois de direction des trois versants de la fonction publique aux personnes n'ayant pas la qualité de fonctionnaires, afin de diversifier les viviers de recrutement dans ces emplois. Cette mesure permet à la fois à l'administration de s'adjoindre de nouvelles compétences en recrutant des personnes issues d'autres secteurs d'activité et d'offrir de nouvelles perspectives de carrière aux agents contractuels déjà présents au sein de la fonction publique, lesquels représentent environ 20 % des effectifs de celle-ci.

Les emplois de direction sont des emplois à haut niveau de responsabilité, comportant l'exercice de fonctions supérieures d'encadrement ou d'expertise en administrations centrales (chef de service, sous-directeur, directeur de projet, expert de haut niveau) comme en services déconcentrés (emplois de direction de l'administration territoriale, emplois fonctionnels des services déconcentrés de l'éducation nationale, sous-préfets).

Le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'État pris en application de l'article 16 de la loi du 6 août 2019 fixe la liste de ces emplois et définit un cadre commun pour l'accès, le recrutement et l'occupation de ces emplois, notamment en termes de rémunération. Ainsi, il harmonise et simplifie les conditions d'accès à l'ensemble de ces emplois en exigeant des candidats, fonctionnaires ou non, de justifier de six années d'expériences professionnelles diversifiées les qualifiant particulièrement pour l'exercice de fonctions supérieures de direction, d'encadrement ou d'expertise. Une procédure de recrutement commune aux fonctionnaires et aux agents contractuels est mise en place avec l'intervention obligatoire d'une instance collégiale au stade de la présélection sur dossier des candidats ou de leur audition, ce qui permet à la fois de garantir le respect du principe d'égal accès aux emplois publics et d'harmoniser au niveau interministériel le processus de recrutement dans ces emplois. Par ailleurs, ce texte aligne les conditions de rémunération des contractuels sur celles des fonctionnaires.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF) accompagne les ministères dans l'application de ces dispositions, notamment par l'élaboration d'un guide pratique relatif à la mise en œuvre des nouvelles procédures de recrutement et par la mise en place d'un dispositif de suivi statistique des nominations dans ces emplois.

Les conditions de recrutement et d'emploi dans les emplois de direction de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique territoriale, qui étaient pour partie déjà ouverts aux non-fonctionnaires, ont également été modifiées au premier semestre 2020 afin, d'une part, d'élargir la liste des emplois ouverts aux contractuels et, d'autre part, de simplifier et d'harmoniser les conditions d'accès et d'occupation de ces emplois, en cohérence avec les dispositions nouvelles relatives aux emplois de direction de la fonction publique de l'État.

### Le contrat de projet

L'article 17 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique crée un nouveau type de contrat à durée déterminée au sein de la fonction publique, le contrat de projet dont la spécificité est d'être articulé autour d'un projet ou d'une opération identifiée et non plus autour d'une durée comme pour les autres cas de recours au contrat. L'échéance du contrat est la réalisation du projet ou de l'opération.

En raison de son objet, le contrat de projet a vocation à pourvoir un emploi non permanent qui répond à des besoins temporaires de l'administration. Il n'ouvre pas droit à la CDIisation.

La création de ce nouveau contrat vise à doter les administrations des compétences nécessaires à leurs transformations et à celles du service public. Les employeurs publics doivent faire face à des projets de plus en plus complexes, dans un contexte d'évolution permanente. Le contrat de projet peut être mobilisé pour mener à bien certaines opérations, par exemple, le développement de projets informatiques ou immobiliers, dont la durée est fonction du développement du projet, et qui nécessitent le recours à des compétences spécifiques. Le contrat de projet permet ainsi aux services d'être en capacité de mobiliser des profils venus de divers milieux professionnels, en particulier du secteur privé, pour la conduite d'un projet ou d'une opération identifiée.

Les cas de recours dans la fonction publique aux contrats à durée déterminée, tant pour les emplois permanents que pour les emplois temporaires, ne permettaient pas de recruter un agent pour la réalisation d'une tâche dont le terme n'est pas défini. Ils ne permettent, du reste, pas toujours d'appréhender la diversité et la forte évolutivité des besoins de l'administration. Par conséquent, il n'était pas possible de recruter un contractuel dans la fonction publique dont la durée du contrat à durée déterminée dépend de la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu. Or, les durées actuelles des contrats à durée déterminée, dont la durée initiale est au maximum de trois ans renouvelable dans la limite d'une durée maximale de six ans, peuvent se révéler inadaptées lorsqu'il s'agit de mobiliser des équipes pour un projet ou une opération, défini dans le contrat et dont la durée ne peut être que prévisible.

Le décret n° 2020-172 du 27 février 2020 relatif au contrat de projet dans la fonction publique fixe les modalités de mise en œuvre du contrat de projet. Il insère les dispositions relatives au contrat de projet dans les décrets formant le « statut » des agents contractuels au sein des trois versants de la fonction publique (décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État pris pour l'application de l'article 7 et 7 bis de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, décret n° 88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale et décret n° 91-155 du 6 février 1991 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière).

Ouvvert à l'ensemble des catégories hiérarchiques (A, B, C), le contrat est conclu pour une durée minimale d'un an et dans la limite maximale de 6 ans. Le contrat prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

Toutefois, il peut être rompu de manière anticipée à l'initiative de l'employeur après l'expiration d'un délai d'un an à compter de la date d'effet du contrat initial dans l'un des deux cas suivants :

- lorsque le projet ou l'opération ne peut pas se réaliser, par exemple un cas de force majeure (aléa climatique, fin d'un financement) ou un motif d'intérêt général ;
- lorsque le résultat du projet ou de l'opération a été atteint de manière anticipée, avant l'échéance prévue dans le contrat.

En cas de rupture anticipée du contrat de projet par l'employeur, l'agent perçoit une indemnité d'un montant égal à 10 % de la rémunération totale perçue à la date de l'interruption anticipée du contrat.

Dans tous les cas (rupture anticipée ou arrivée au terme du contrat avec la réalisation du projet), le décret fixe un délai de prévenance, qui dépend de la durée du contrat, au terme duquel le contrat prend fin.

## Ouvrir de nouveaux droits aux agents contractuels

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

En premier lieu, la possibilité du primo-recrutement en contrat à durée indéterminée (CDI) a été élargie aux cas de recours au contrat pour pourvoir un emploi permanent en application des articles 3-2°, 4 et 6. Antérieurement

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

à la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, cette possibilité existait déjà uniquement dans les cas où il s'agissait de pouvoir des emplois en l'absence de corps de fonctionnaires. Le bilan de ce dispositif dans la fonction publique de l'État a révélé que cette possibilité de recrutement direct en CDI constituait une réponse attractive non seulement pour pourvoir des emplois permanents spécialisés pour lesquels il n'existait pas de corps de fonctionnaires mais aussi pour pourvoir des emplois dans des filières où l'administration se trouvait en concurrence avec le secteur privé.

L'enjeu de cette mesure est de favoriser le recrutement et la fidélisation des profils compétents et recherchés, notamment pour les filières exigeant des compétences spécialisées pour lesquelles l'administration ne parvient pas à trouver au sein des membres du corps concerné le bon candidat. Cette possibilité permet également de faire face aux enjeux d'attractivité dans des territoires pour lesquels des employeurs publics connaissent des difficultés de recrutement. Enfin, il s'agit de sécuriser la situation des agents contractuels en stabilisant d'emblée leur relation contractuelle avec l'administration et en leur conférant l'ensemble des droits liés au bénéfice d'un CDI.

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

Il convient de souligner que la portabilité du CDI inter-versants constitue une possibilité et non une obligation. L'objectif de cette mesure n'est donc pas de créer de « droit au CDI », en cas de mobilité pour les agents qui disposent déjà d'un CDI. Par ailleurs, le maintien du bénéfice de l'engagement à durée indéterminée ne vaudra pas conservation des stipulations du contrat, l'agent sera donc régi par les nouvelles conditions d'emploi applicables et négociées avec son nouvel employeur.

En troisième lieu, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 prévoit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 pour les contractuels qui réalisent une mission courte, d'une durée inférieure à un an, à l'exception des emplois saisonniers, une indemnité de précarité. Elle sera versée à l'issue du contrat, semblable à celle existante dans le secteur privé, et égale à 10 % de la rémunération brute totale.

Enfin, les droits à l'allocation d'assurance chômage ont été précisés par le IV de l'article 72 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, qui couvre tous les agents de la fonction publique, y compris les agents contractuels.

L'article L. 5424-1 du code du travail prévoit que les agents publics relèvent d'un régime particulier d'assurance chômage, qualifié de régime d'auto-assurance dès lors que la charge financière et la gestion incombent aux employeurs de ces agents. Ces employeurs disposent du choix de déléguer la gestion des droits chômage à Pôle emploi et, pour certains d'entre eux, d'adhérer pour leurs agents au régime d'assurance chômage de droit commun. Cette dernière option n'est pas ouverte au titre des fonctionnaires, ni, en ce qui concerne l'État et ses établissements publics administratifs, au titre des autres agents publics.

Le IV de l'article 72 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 définit les catégories de cas de privation d'emploi ouvrant droit à l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) et renvoie à un décret en Conseil d'Etat le soin de préciser les règles du régime d'auto-assurance chômage pour les fonctionnaires, magistrats, ouvriers de l'État et agents contractuels de droit public, quelles que soient les modalités de gestion de l'allocation d'assurance chômage. Ce IV prévoit deux nouveaux cas de cessation de la relation de travail : ainsi, ont désormais droit à l'ARE les agents publics bénéficiant d'une rupture conventionnelle individuelle et ceux démissionnant dans le cadre d'une restructuration donnant lieu au versement d'une indemnité de départ volontaire.

Le décret n° 2020-741 du 16 juin 2020 relatif au régime particulier d'assurance chômage applicable à certains agents publics et salariés du secteur public, pris pour l'application de ce IV, est venu préciser, en cohérence avec les règles statutaires applicables à ces agents, les conditions d'ouverture et de versement de l'ARE, notamment en cas de privation involontaire d'emploi ou assimilée, et les modalités de détermination de cette allocation. Ce décret rassemble en un seul texte l'essentiel des règles de chômage spécifiques aux agents publics et précise leur articulation avec la réglementation de l'assurance chômage.

Ce nouvel édifice juridique apporte ainsi des garanties supplémentaires aux agents publics privés d'emploi, en améliorant la clarté et l'accessibilité du droit qui leur est applicable, d'une part, et en sécurisant les dispositifs de transition professionnelle créés par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, d'autre part.

## 1.3 Encourager la mobilité des agents publics

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

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a fait évoluer le rôle des commissions administratives paritaires (CAP) en supprimant l'examen des décisions individuelles de mobilité au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et celles relatives aux promotions au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Parallèlement l'article 30 de la loi a inséré au sein des titres II, III et IV du statut général des fonctionnaires, un nouveau chapitre II *bis* relatif aux lignes directrices de gestion (LDG).

Dans les trois versants de la fonction publique, les lignes directrices de gestion déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ainsi que les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours.

Au sein de la fonction publique de l'État, les lignes directrices de gestion fixent également les orientations générales en matière de mobilité. En application de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, le décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires précise les conditions dans lesquelles les ministères et leurs établissements publics administratifs doivent désormais élaborer des lignes directrices de gestion en matière de mobilité.

La mise en place de ces lignes directrices de gestion vise à répondre aux objectifs suivants :

- faire évoluer les modalités d'organisation et la portée du dialogue social sur les questions de mobilité en recentrant le dialogue social ministériel sur les enjeux stratégiques de la mobilité ;
- amener chaque ministère à structurer et afficher une politique de mobilité permettant de répondre à la fois aux enjeux d'adaptation des compétences à l'évolution des missions des services, de diversification des profils, mais aussi d'accompagnement des projets d'évolution professionnelle des agents ;
- clarifier, tant pour les agents que pour les managers, les critères d'examen des demandes de mobilité ainsi que l'organisation mise en place pour gérer ces demandes.

Les ministères ont transmis à la fin de l'année 2019 leurs projets de LDG pour avis à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) conformément aux dispositions de l'article 2 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019. Les premiers éléments de bilan permettent de souligner que les ministères ont saisi l'opportunité représentée par la fin de la compétence des CAP sur la mobilité pour faire évoluer l'organisation de leurs processus de gestion des mobilités.

### *Gestion des demandes de mobilité : articulation de cycles de mobilité et de recrutements au fil de l'eau*

En complément des cycles de mobilité, la mobilité au fil de l'eau est mise en œuvre dans tous les ministères. Elle permet de pourvoir plus rapidement les postes et de diversifier les profils en ouvrant à un large panel la possibilité de candidater. Ce type de mobilité permet de renforcer l'adéquation entre les postes et les profils, il semble cependant qu'il suscite un nombre plus réduit de candidature par poste que les cycles de mobilité.

L'obligation de publication des postes vacants sur le site Place de l'emploi public définie à l'article 1<sup>er</sup> du décret n° 2018-1351 du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace



## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

numérique commun aux trois fonctions publiques est remplie par tous les ministères. Cette publication est souvent doublée d'une publication sur les sites intranet et les applications spécifiques ministérielles.

### *Critères de gestion des candidatures*

Les ministères apprécient les candidatures au regard des nouvelles priorités légales d'affectation prévues pour les agents dont l'emploi est supprimé dans le cadre d'une restructuration et des cinq priorités existantes. Ces priorités sont respectivement prévues aux articles 60 et 62 *bis* de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État. Certains ministères ont prévu un entretien systématique des agents pouvant bénéficier de ces priorités de mutation et une information individuelle en cas de candidature non retenue.

Des critères supplémentaires d'appréciation des candidatures, telles qu'énoncés à l'article 10 du décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 (priorité d'affectation pour avoir exercé dans une zone géographique difficile ou qualité de proche aidant), renvoient aux situations suivantes :

- prise en compte de la situation personnelle et familiale des agents ;
- attention portée aux situations de réintégration des agents suite à un retour de mobilité, outre-mer ou étranger, après détachement, congé parental, disponibilité ou après congés de longue maladie ou longue durée.

### *Accompagnement à la mobilité*

L'accompagnement de la mobilité est valorisé dans tous les services ministériels. Il s'appuie en priorité sur le réseau des conseillers mobilité-carrière (CMC) en associant également les autres acteurs de la filière des ressources humaines (gestionnaires de proximité, gestionnaires de corps, en lien avec les supérieurs hiérarchiques des agents et parfois avec les directions métier).

L'accompagnement des agents porte sur l'aide à la mise en œuvre des projets professionnels et sur l'information nécessaire à la diversification de leurs parcours. Il intervient également lors des processus de mutation pour l'information des services de ressources humaines sur des situations individuelles, à l'occasion des revues des cadres et lors de la constitution de vivier.

### *Durée de mise en œuvre des lignes directrices de gestion*

Les ministères ont majoritairement prévues des LDG applicables sur 5 ans. Certains ont prévu une clause de révision en fin d'année 2020 et d'autres en cours de période à la demande de l'administration ou des organisations syndicales.

Ce point devrait être revu à l'occasion du bilan annuel de l'application des LDG mobilité présenté aux organisations syndicales.

## Fonctionnalités nouvelles et partenariats de Place de l'emploi public

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

Ainsi, la PEP est le premier site d'emploi commun aux trois versants de la fonction publique. Ce sont près de 30 000 offres d'emploi qui sont proposées en permanence. 130 000 candidatures ont été déposées et 5 millions de visiteurs ont été recensés. La PEP fait désormais partie des 250 démarches phares de l'État.

Afin de répondre à l'évolution des pratiques des agents publics, de plus en plus nombreux à se connecter depuis un mobile, la PEP est accessible, depuis le 5 mai dernier, en version application smartphone. Cette



application, téléchargeable en ligne sur les magasins d'applications mobiles AppleStore et GooglePlay, permet de rechercher les offres d'emplois à partir de fonctionnalités simplifiées, comme la fonction de géolocalisation, qui permet la consultation rapide des offres se situant à proximité et offre la possibilité de candidater depuis son smartphone.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a également engagé un partenariat ambitieux avec la plate-forme DiversifiezVosTalents de la Fondation Mozaïk, qui œuvre en faveur de la diversité, pour ouvrir les offres d'emploi de la PEP à de nouveaux viviers de jeunes candidats diplômés et issus des territoires les moins privilégiés, et leur permettre de postuler directement.

D'autres fonctionnalités seront développées dans les prochains mois, comme la gestion des viviers de candidats ou la création d'une connexion avec les réseaux sociaux professionnels. Il est également prévu d'intégrer sur le site des contenus éditoriaux ministériels et interministériels afin de renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique et de participer au développement de la « marque employeur » de l'État.

### Mieux encadrer la durée d'affectation

Le décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'État a défini la position normale d'affectation comme celle qui permet à un fonctionnaire d'exercer les missions définies par les statuts particuliers de son corps d'appartenance dans un autre département ministériel, ou établissement public, que celui qui en assure la gestion.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation fonction publique a apporté, dans son article 68, des modifications à la position normale d'activité (PNA) et un élément de durée a été inséré. Désormais, la PNA est mise en œuvre pour une durée renouvelable fixée par décret. Le décret n° 2020-436 du 15 avril 2020 modifiant les conditions d'exercice des fonctions en position d'activité dans les administrations de l'État a fixé la durée à la fois limitée et renouvelable de la PNA à 3 ans. À l'issue de cette durée, si la PNA n'est pas renouvelée, l'agent bénéficie d'une garantie de réintégration dans son ministère d'origine.

Cette évolution de la PNA vise à faciliter l'accueil des agents et à favoriser les mobilités interministérielles.

Le décret distingue les fonctionnaires placés en PNA dans le cadre d'une mobilité choisie et ceux dont l'affectation fait suite à une réorganisation de leur service, donnant lieu par exemple à un transfert d'emploi. Pour ces derniers, la PNA n'est pas limitée dans la durée.

## 1.4 Rénover le contrôle déontologique des agents publics

### Le nouveau cadre déontologique

Le renforcement des contrôles des agents publics en matière de conflit d'intérêts et de déontologie, se comprend dans un contexte d'attentes fortes et multiples des citoyens en matière d'exemplarité et de probité de la sphère publique. Le dispositif prévu par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique y répond en poursuivant le travail de redéfinition du cadre législatif des obligations déontologiques amorcé par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires dans le même objectif de développement d'une culture déontologique, de prévention des risques et de responsabilisation accrue des administrations, tout en assurant une plus grande fluidité du parcours des agents publics entre le secteur public et le secteur privé.

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

### *Le contrôle déontologique des demandes de cumul d'activités pour création ou reprise d'entreprise et de départ vers le secteur privé*

Dans le droit antérieur, l'intégralité des demandes d'agents publics souhaitant cesser temporairement ou définitivement leur activité afin d'exercer une activité lucrative dans le secteur privé ou passer à temps partiel afin de créer ou reprendre une entreprise était transmise pour avis à la commission de déontologie de la fonction publique (CDFP) afin de s'assurer de la compatibilité de l'activité envisagée avec les fonctions exercées antérieurement.

Les évolutions majeures de la réforme sont la disparition de la CDFP dont les compétences sont transférées, pour les emplois les plus exposés, à la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) depuis le 1<sup>er</sup> février 2020 et la mise en place par les employeurs publics de contrôles déontologiques proportionnés aux risques encourus par leurs agents. Les contrôles sont renforcés pour les emplois les plus exposés, ceux soumis à déclaration d'intérêts, et simplifiés pour les autres en confiant une plus grande responsabilité aux administrations selon des modalités précisées par le décret n° 2020-69 du 30 janvier 2020 relatif aux contrôles déontologiques dans la fonction publique.

Désormais, pour la très grande majorité des agents publics, le contrôle est effectué par les seules administrations. Néanmoins, en cas de doute sérieux, elles peuvent saisir leur référent déontologue, dont le rôle est renforcé dans ce nouveau dispositif. Si le doute subsiste, la HATVP peut être saisie. Pour les agents occupant les emplois les plus exposés, leur demande est transmise automatiquement à la HATVP après un premier examen par l'autorité hiérarchique dont ils relèvent.

### *Un nouveau contrôle : le contrôle préalable à la nomination (« arrivée ou retour »)*

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique instaure un nouveau contrôle déontologique au retour, pour les fonctionnaires, ou à l'arrivée, pour les contractuels, pour l'accès à certains emplois lorsque la personne qu'il est envisagé de nommer a exercé une activité dans le secteur privé au cours des trois dernières années. Il s'agit d'un contrôle préalable à la nomination qui vise à s'assurer que les activités exercées dans le secteur privé sont compatibles avec les fonctions envisagées au sein de l'administration. Ce contrôle concerne uniquement les emplois les plus exposés. Selon l'emploi concerné, le contrôle est interne à l'administration ou nécessite une transmission automatique à la HATVP.

### *Le renforcement des mesures de suivi et des sanctions*

La loi prévoit un suivi des réserves des avis rendus par la HATVP afin d'assurer leur effectivité. Durant les trois années suivant le début de l'activité privée lucrative ou la nomination dans l'un des emplois exposés, la HATVP peut effectuer des contrôles inopinés et demander à l'agent de lui fournir toute explication ou document justifiant du respect de l'avis rendu.

Le dispositif de sanctions est également renforcé. Les sanctions existantes auparavant en cas de non-respect des avis rendus par la HATVP sont étendues aux cas où l'agent n'a pas effectué la saisine préalable de son autorité hiérarchique lorsque l'évolution de sa situation professionnelle l'exige. Il est également créé une nouvelle sanction interdisant à une administration de procéder, pendant trois ans, au recrutement d'un agent contractuel n'ayant pas respecté l'ensemble de ces dispositions.

Dans ce contexte de responsabilisation accrue des administrations, le rôle de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) en matière de pilotage stratégique et d'animation de la communauté d'acteurs intervenant en matière de déontologie se renforce afin de permettre aux administrations de prendre la pleine mesure de leur nouveau rôle. Une première étape a été franchie avec la création du réseau des référents déontologues de la fonction publique de l'État, qui s'est réuni pour la première fois à l'automne 2019 sous l'égide du secrétaire général du Gouvernement et dont les travaux se sont poursuivis lors de plusieurs rencontres et sur la plate-forme dématérialisée dédiée, animée par la DGAFP.

### *L'évolution des modalités de transmission de la déclaration d'intérêts*

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a modifié marginalement les modalités de transmission de la déclaration d'intérêts. Désormais pour les emplois relevant d'une nomination par le Président de la République, à l'exception de ceux occupant un emploi à la décision du Gouvernement nommés en conseil des ministres, ou du Premier ministre, la déclaration est transmise directement à l'autorité hiérarchique qui retransmet à l'autorité de nomination en lui faisant part de l'existence ou de l'absence de conflit d'intérêt faisant obstacle à la nomination.

Le seuil démographique déclenchant l'obligation de transmission d'une déclaration pour les emplois de la fonction publique territoriale a également été abaissé, passant de 80 000 habitants à 40 000 habitants par le décret n° 2020-37 du 22 janvier 2020 modifiant le décret n° 2016-1967 du 28 décembre 2016 relatif à l'obligation de transmission d'une déclaration d'intérêts prévue à l'article 25 ter de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

### Prévenir la radicalisation

La commission prévue par l'article 114-1 du code de la sécurité intérieure, installée le 3 juillet 2018 et dont le secrétariat est assuré par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), est chargée, pour la fonction publique de l'État, de donner un avis sur une décision de mutation ou de radiation d'un fonctionnaire (ou le licenciement d'un contractuel) exerçant des missions dans le domaine de la sécurité, de la souveraineté et de la défense nationale et dont le comportement est jugé incompatible avec ses fonctions.

Elle est composée de représentants du personnel appartenant aux corps concernés, désignés par les organisations syndicales siégeant au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État (CSFPE) et de représentants de l'administration désignés par le Premier ministre. Le renouvellement du CSFPE, à l'issue des élections professionnelles de décembre 2018, a entraîné une recomposition de la commission par arrêtés des 18, 19 avril et 9 mai 2019.

En application du Plan national de prévention de la radicalisation présenté le 23 février 2018 par le Premier ministre et piloté par le Comité interministériel de prévention de la délinquance et de la radicalisation, la DGAFP a élaboré et diffusé un guide rappelant aux employeurs publics les différents outils, statutaires et disciplinaires, applicables à l'ensemble des agents publics, dont ils peuvent se saisir afin de prévenir la radicalisation dans la fonction publique.

## 1.5 Offrir de nouvelles avancées aux agents publics en situation de handicap

### Proposer de nouvelles modalités de recrutement

Le développement de l'apprentissage représente non seulement un levier majeur d'augmentation du niveau de qualification et de développement des compétences des personnes en situation de handicap mais également un vecteur de recrutement venant en appui de la mobilisation des employeurs publics en faveur de l'emploi direct des personnes en situation de handicap.

Plusieurs mesures ont été récemment déployées en vue de développer l'apprentissage au service des parcours des personnes en situation de handicap : obligation de désigner au sein de chaque centre de formation d'apprentis (CFA) un référent handicap, élaboration d'un référentiel d'accessibilité universelle afin de guider les CFA dans cette démarche d'amélioration continue de l'inclusion des apprenants handicapés.

## 1 Mettre en œuvre la loi de transformation de la fonction publique

De manière générale, les dispositions du décret n° 2020-478 du 24 avril 2020 relatif à l'apprentissage dans le secteur public non industriel commercial permettent également aux employeurs publics de proposer à leurs apprentis une majoration de rémunération.

Le développement du recrutement d'apprentis en situation de handicap, qui fait l'objet d'un accompagnement substantiel par le biais de l'offre de service du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP), constitue donc un enjeu prioritaire, sur lequel l'État s'est fixé un objectif volontariste lors des derniers Comités interministériels du handicap (CIH) : recrutement pour chaque campagne de recrutement au sein de la fonction publique de l'État d'au moins 6 % d'apprentis en situation de handicap.

En cohérence avec cet objectif, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a instauré un dispositif dérogatoire, pour une durée limitée jusqu'au 6 août 2025, permettant la titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (BOETH) à l'issue de leur contrat d'apprentissage au sein du secteur public non industriel et commercial. Décliné sur le plan réglementaire par le décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 fixant pour une durée limitée les modalités de titularisation dans un corps ou cadre d'emplois de la fonction publique des bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés à l'issue d'un contrat d'apprentissage, ce dispositif est applicable dans les trois versants de la fonction publique. La titularisation des apprentis BOETH à l'issue de leur contrat d'apprentissage dans la fonction publique ne revêt toutefois pas un caractère automatique. La mise en œuvre de la procédure requiert en effet une candidature de l'apprenti, d'une part, la décision finale de titularisation relevant, d'autre part, de la décision de l'employeur public concerné.

Le décret n° 2020-530 du 5 mai 2020 précise notamment les conditions d'ouverture de la procédure de titularisation par les administrations, la composition du dossier de candidature, les modalités de sélection des candidats ainsi que les dispositions relatives au classement dans le corps ou le cadre d'emplois au moment de la titularisation.

La mise en œuvre de cette procédure innovante, qui représente un nouvel outil en appui de la mobilisation des employeurs publics en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, fera l'objet d'un bilan annuel, qui a vocation à être intégré notamment au sein du rapport social unique, et d'une évaluation finale présentée au Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH) et au Conseil commun de la fonction publique (CCFP).

### Expérimenter de nouvelles voies de promotion

Au-delà du champ de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique comprend un ensemble de mesures dont la finalité est de favoriser l'égalité professionnelle à l'égard des agents publics en situation de handicap, en particulier en vue de leur garantir un parcours professionnel exempt de toute forme de discrimination. Dans cette perspective, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 a élargi le champ des bénéficiaires des aménagements aux règles normales de déroulement des concours, des procédures de recrutement et des examens.

Pris en application de l'article 92 de la loi, le décret n° 2020-523 du 4 mai 2020 relatif à la portabilité des équipements contribuant à l'adaptation du poste du travail et aux dérogations aux règles normales des concours, des procédures de recrutement et des examens en faveur des agents publics et des candidats en situation de handicap clarifie les modalités de mise en œuvre de ces dérogations. Ces dispositions réglementaires précisent en particulier que le certificat médical, qui doit être communiqué à l'appui de la demande, est établi par un médecin agréé par l'administration et doit être établi au moins six mois avant le déroulement des épreuves. Ce certificat précise la nature des aides humaines et techniques ainsi que les aménagements nécessaires pour permettre aux candidats, au regard de la nature et de la durée des épreuves, de prendre part aux épreuves dans des conditions compatibles avec leur situation.

L'autorité organisatrice du concours, de la procédure de recrutement ou de l'examen conserve la faculté de refuser de prendre en compte tout ou partie de la demande d'aménagement lorsque celle-ci est manifestement disproportionnée au regard des moyens dont elle dispose conformément au principe d'aménagement raisonnable.

De manière complémentaire avec cette clarification des aménagements pouvant être mis en œuvre dans le cadre des procédures de recrutement de droit commun, la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 a créé à l'intention des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emplois des travailleurs handicapés, pour une durée limitée jusqu'au 31 décembre 2026, une voie dérogatoire d'accès par détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieure.

Pris en application de l'article 93 de la loi de transformation de la fonction publique, le décret n° 2020-569 du 13 mai 2020 fixant pour une période limitée les modalités dérogatoires d'accès par la voie du détachement à un corps ou cadre d'emplois de niveau supérieur ou de catégorie supérieure instituées en faveur des fonctionnaires bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés, applicable aux trois versants de la fonction publique, précise ainsi la durée de services publics exigée des candidats au détachement, les modalités d'appréciation de l'aptitude professionnelle des candidats, la durée minimale du détachement et les conditions de son éventuel renouvellement ainsi que la composition de la commission chargée d'apprécier l'aptitude professionnelle du fonctionnaire en amont de la période de détachement et préalablement à l'intégration dans le corps ou cadre d'emplois. La mise en œuvre de cette procédure dérogatoire, qui représente un nouvel outil à la disposition des employeurs publics en vue de permettre le déroulement de carrière des fonctionnaires en situation de handicap, fera l'objet d'un bilan annuel, qui a vocation à être intégré notamment au sein du rapport social unique, et d'une évaluation finale présentée au Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH) et au Conseil commun de la fonction publique (CCFP).

### Garantir la portabilité des équipements du poste de travail

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a, par son article 92, inclus au sein de l'article 6 sexies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 la mention selon laquelle les administrations prennent les mesures appropriées permettant aux agents publics, bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés de conserver, pour tout changement d'emploi dans le cadre d'une mobilité, leurs équipements contribuant à l'adaptation de leur poste de travail.

Le décret n° 2020-523 du 4 mai 2020 relatif à la portabilité des équipements contribuant à l'adaptation du poste de travail et aux dérogations aux règles normales des concours, des procédures de recrutement et des examens en faveur des agents publics et des candidats en situation de handicap définit la notion de portabilité des équipements et organise sa mise en œuvre par voie de convention entre les administrations concernées, en précisant que la portabilité n'est mise en œuvre que si son coût est inférieur à celui qui résulterait de l'adaptation, à la charge de l'administration d'accueil, du nouveau poste de travail de l'agent. La mise en œuvre de ce principe est de nature à lever certains freins à la mobilité professionnelle des agents publics en situation de handicap.



## Renforcer l'efficacité des politiques de ressources humaines et l'égalité de traitement

2

Favoriser l'égalité professionnelle  
au sein de la fonction publique **2.1**

Diversité de recrutements et attractivité **2.2**

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

Introduire des lignes directrices de gestion  
en matière de promotion et de valorisation des parcours **2.4**





## 2.1 Favoriser l'égalité professionnelle au sein de la fonction publique

### Déployer les plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

L'accord relatif à l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 prévoit l'élaboration et la mise en œuvre effective par tous les employeurs publics d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle (action 1.1 intitulée : rendre obligatoire pour tout employeur public l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action égalité professionnelle) afin de favoriser l'adoption de mesures et actions concrètes en matière d'égalité professionnelle dans l'ensemble des administrations.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a inséré, aux termes des dispositions de son article 80, un article 6 *septies* dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, lequel vise à rendre obligatoire l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action par les employeurs publics. La mise en œuvre effective de cette obligation prévoit que les plans d'action sont élaborés par les administrations au plus tard au 31 décembre 2020.

La loi précise que le plan d'action doit définir la stratégie et les mesures destinées notamment à :

- évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;
- garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique. Lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, le plan d'action précise les actions mises en œuvre pour garantir l'égal accès des femmes et des hommes à ces nominations, en détaillant notamment les actions en matière de promotion et d'avancement de grade ;
- favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;
- prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Le décret n° 2020-528 du 4 mai 2020 pris en application des dispositions précitées définit les modalités précises d'élaboration, mais également de mise en œuvre des plans d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de la fonction publique. Le contenu du plan d'action est ainsi spécifié dans le décret aux termes des dispositions de l'article 2 : il doit identifier les objectifs à atteindre, les indicateurs de suivi et leur calendrier de mise en œuvre pour chacun des quatre domaines énoncés dans la loi. Il doit également préciser la période sur laquelle il porte, période qui ne peut être supérieure à trois ans.

Le décret précise également que le comité social compétent est informé chaque année de l'état d'avancement des actions inscrites au plan d'action. Par ailleurs, le plan doit être rendu accessible aux agents par voie numérique ou, à défaut, par tout autre moyen.

Le décret définit les modalités d'élaboration du plan d'action dans chacun des trois versants de la fonction publique, ainsi que les modalités de leur transmission en vue de l'élaboration de bilans relatifs à la mise en œuvre des dispositions de l'article 6 *septies* de la loi.

Dans la fonction publique de l'État, par exemple, un plan d'action est établi dans chaque département ministériel par le ministre après consultation du comité social d'administration ministériel. L'obligation d'établissement d'un plan d'action concerne également l'ensemble des juridictions administratives et financières, des autorités administratives indépendantes, ou encore des établissements publics administratifs. L'ensemble de ces plans d'action doit être transmis avant le 1<sup>er</sup> mars de l'année suivant le terme du plan précédent au ministre chargé de la fonction publique qui doit en dresser un bilan et transmettre un document présentant ce bilan au Conseil supérieur de la fonction publique de l'État.

## 2 Renforcer l'efficacité des politiques de ressources humaines et l'égalité de traitement

Dans la fonction publique territoriale, selon la même logique, un plan d'action est établi dans chaque collectivité territoriale et établissement public de coopération intercommunale (EPCI) de plus de 20 000 habitants par l'autorité territoriale après consultation du comité social territorial compétent.

Le ministre chargé des collectivités territoriales doit transmettre au ministre chargé de la fonction publique un bilan national de la mise en œuvre de l'obligation par les collectivités territoriales et les EPCI à partir de données transmises par les préfets (le nombre de collectivités territoriales et de leurs établissements publics concernés ainsi que le nombre de plans d'action élaborés par ceux-ci et le nombre de manquements à cette obligation). Ce bilan est transmis pour information au Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

Le ministre chargé de la fonction publique présente chaque année au Conseil commun de la fonction publique les bilans nationaux présentés aux conseils supérieurs pour chacun des trois versants de la fonction publique.

En termes de sanctions, si le plan d'action n'est pas transmis par un employeur public à l'autorité compétente avant le 1<sup>er</sup> mars de l'année suivant le terme du plan d'action précédent, l'autorité concernée demande à l'employeur public de se conformer à l'obligation. Si le plan d'action n'est pas envoyé dans les deux mois suivant la réception de la demande, l'autorité met en demeure l'employeur de le transmettre dans un délai de 5 mois. À l'issue du délai de mise en demeure, et en l'absence de mise en conformité, l'autorité compétente prononce une pénalité dont le montant ne peut excéder 1 % de la rémunération brute annuelle globale de l'ensemble des personnels de l'employeur public concerné. Le décret précise néanmoins qu'en cas de transmission avant la fin du délai de mise en demeure de tout élément probant attestant l'engagement effectif de l'élaboration ou du renouvellement du plan d'action, ce montant est réduit à 0,5 % de la même assiette.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique a conçu un référentiel pour aider les employeurs publics dans l'élaboration de leur plan d'action, qui rappelle que l'élaboration du plan d'action nécessite la réalisation préalable d'un diagnostic de la situation comparée des femmes et des hommes au sein de l'administration concernée. Le référentiel comprend aussi des recommandations en matière d'organisation du dialogue social et d'association des agents à la démarche d'élaboration. Il précise les thématiques devant être abordées dans le plan d'action, pour chacun des quatre domaines mentionnés à l'article 6 septies de la loi.

### Mettre en place un réseau de référents égalité

Le 25 novembre 2017, le Président de la République a consacré l'égalité entre les femmes et les hommes «grande cause nationale du quinquennat». À la suite de cet engagement et du comité interministériel à l'égalité entre les femmes et les hommes du 8 mars 2018, le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, a ouvert, le 9 mars 2018, une concertation puis une négociation relative à l'égalité professionnelle dans la fonction publique. Ces échanges ont permis, le 30 novembre 2018, la signature de l'accord relatif à l'égalité professionnelle dans la fonction publique qui complète et renforce le protocole d'accord de 2013.

Cet accord prévoit à l'action 1.5 une obligation de « *déployer auprès des employeurs publics un ou des référents Égalité travaillant en réseau, en articulation avec les acteurs déjà en place* ». Il s'agit donc pour chaque employeur public de se doter, en fonction de son organisation et de ses effectifs, d'un ou plusieurs référentes ou référents Égalité, ou de s'appuyer sur un réseau de référents Égalité mutualisé. Ces référents travaillent en articulation avec les acteurs de l'égalité professionnelle déjà en place au niveau national ou territorial.

Leurs principales missions sont : d'informer, de mener des actions de sensibilisation, de conseiller les agents et les services de leur structure, de participer à l'état des lieux et au diagnostic de la politique d'égalité professionnelle et enfin, de suivre la mise en œuvre des actions menées par leur administration de rattachement. L'objectif est à travers eux de faire vivre la politique d'égalité au quotidien, et au plus près des agents.

La fonction publique de l'État est couverte par la circulaire du 30 novembre 2019 relative à la mise en place de référents Égalité au sein de l'État et de ses établissements publics qui précise l'obligation, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020, pour chaque administration de l'État de se doter d'un réseau de référentes et référents Égalité désignés au sein de chaque direction ou service d'administration centrale, service déconcentré, préfecture, académie ou établissement public administratif de l'État, afin que l'ensemble des agents publics puissent saisir un référent Égalité de proximité, sans préjudice de la mise en place d'une mutualisation. Les modalités de déploiement de

référénts Egalité, leurs missions, l'organisation de ce dispositif dans la fonction publique de l'État, l'articulation de l'action des référénts avec celle des autres acteurs de l'égalité professionnelle, les modalités de mise en œuvre de cette obligation, ainsi que les modalités d'information des agents publics sur ce dispositif, y sont décrites. La circulaire précise enfin les missions, le positionnement et les prérogatives des référénts Egalité, les modalités de déploiement du dispositif et son articulation avec les autres acteurs de l'égalité professionnelle. La déclinaison dans les deux autres versants devrait s'opérer d'ici la fin de l'année 2020.

Il est à noter que le fond à l'égalité professionnelle (FEP) créé en 2019 a co-financé des actions de formation à destination de référénts Égalité.

### Encourager le signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique

L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018 prévoit l'obligation pour les employeurs des trois versants de la fonction publique de mettre en place des dispositifs de signalement qui peuvent être saisis par tout agent s'estimant victime de violences sexuelles, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes (point 5.2 de l'accord).

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, aux termes des dispositions de son article 80, crée un article 6 *quater* A dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 qui rend obligatoire un tel dispositif de signalement. La loi inclut également dans ce dispositif les agents qui s'estiment victimes de discrimination.

Le décret n° 2020-256 du 13 mars 2020 relatif au dispositif de signalement des actes de violence, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes dans la fonction publique précise le contenu du dispositif, composé de trois procédures, dont deux procédures d'orientation.

Le dispositif de signalement comporte d'abord une procédure de recueil des signalements effectués par les agents s'estimant victimes ou témoins de ces actes ou agissements. L'acte instituant les procédures précise les mesures qui incombent à l'autorité compétente pour informer l'auteur de signalement de la réception de celui-ci, sans délai, et les modalités suivant lesquelles il est informé des suites qui y sont données. Il précise également les mesures pour garantir la stricte confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement, des personnes visées et des faits faisant l'objet de ce signalement. L'acte mentionne également, le cas échéant, l'existence d'un traitement automatisé des signalements.

Le dispositif de signalement comporte ensuite une procédure d'orientation des agents s'estimant victimes de ces actes ou agissements vers les services et professionnels compétents chargés de leur accompagnement et de leur soutien. L'acte instituant les procédures précise à ce titre la nature des dispositifs mis en œuvre pour la prise en charge des agents ainsi que les modalités par lesquelles ils ont accès à ces services et professionnels. Le dispositif de signalement comporte enfin une procédure d'orientation des agents s'estimant victimes ou témoins de ces actes ou agissements vers les autorités compétentes pour prendre toute mesure de protection fonctionnelle appropriée et assurer le traitement des faits signalés, notamment par la réalisation d'une enquête administrative. L'acte instituant les procédures précise à ce titre les modalités de transmission du signalement à ces autorités, la nature des mesures de protection ainsi que les modalités par lesquelles elles s'assurent du traitement des faits signalés.

L'acte instituant les procédures précise, par ailleurs, les modalités selon lesquelles l'auteur du signalement, fournit les faits, informations et documents de nature à l'étayer et apporte les éléments permettant, le cas échéant, un échange avec le destinataire du signalement.

Pour les employeurs relevant de la fonction publique de l'État, les procédures relatives au dispositif de signalement sont fixées par arrêté ministériel, après avis du comité social d'administration compétent. Pour les employeurs relevant de la fonction publique territoriale, elles sont fixées par décision de l'autorité territoriale, après avis du comité social territorial compétent. Concernant enfin les employeurs relevant de la fonction publique hospitalière, elles sont fixées par décision de l'autorité investie du pouvoir de nomination dans l'établissement, après avis du comité social d'établissement compétent.

## 2 Renforcer l'efficacité des politiques de ressources humaines et l'égalité de traitement

S'il doit être mis en place dans toutes les administrations, le dispositif de signalement peut être mutualisé par voie de convention entre plusieurs administrations, collectivités territoriales ou établissements publics. Les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent également le confier aux centres de gestion.

Le dispositif de signalement doit permettre de garantir la stricte confidentialité des informations communiquées aux agents, victimes, témoins ou auteurs des actes et agissements visés.

L'autorité compétente informe les agents sous son autorité de l'existence du dispositif, des procédures qu'il prévoit et modalités d'accès par les agents, y compris lorsque le dispositif de signalement est mutualisé ou confié à un centre de gestion.

Le décret fixe la date à laquelle le dispositif doit être mis en place, soit le 1<sup>er</sup> mai 2020.

Une charte de fonctionnement des dispositifs de signalement et de traitement des situations de violences sexuelles, de discrimination, de harcèlement sexuel ou moral et d'agissements sexistes a été publiée dès novembre 2019 par la DGAFP. Elle précise les modalités selon lesquelles les employeurs publics des trois versants mettent en place un dispositif de signalement qui permet d'une part de recueillir les signalements des agents et, d'autre part, de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection des victimes. La charte décrit les attendus en termes opérationnels, les objectifs poursuivis ainsi que les garanties que doit offrir le dispositif. Elle détaille également l'articulation du dispositif de signalement avec les autres procédures et acteurs de la lutte contre ces violences. Elle se trouve illustrée par des exemples issus des trois versants de la fonction publique.

## 2.2 Diversité de recrutements et attractivité

La prise en compte renforcée de la diversité de la société française dans toutes ses composantes forme un des engagements forts du Gouvernement. Premier employeur de France, la fonction publique a un rôle essentiel à jouer dans ce domaine. Les enjeux sont multiples, tant en termes d'égalité de traitement des agents publics et d'accès à la fonction publique qu'en termes d'exemplarité, mais aussi et surtout d'attractivité des administrations publiques, comme des métiers et concours de la fonction publique.

### Des outils nombreux et renouvelés au service de la politique de diversité au sein des trois versants de la fonction publique

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour élargir le vivier des candidats aux recrutements dans la fonction publique et promouvoir la diversité auprès des employeurs publics.

#### *Les classes préparatoires intégrées*

Les classes préparatoires intégrées (CPI) à certaines écoles de service public ont pour vocation d'apporter un soutien pédagogique renforcé à la préparation d'un ou plusieurs concours externes ou troisième concours de catégorie A ou B, avec l'accompagnement par un tuteur et un soutien financier via l'attribution d'allocations pour la diversité et, pour certaines écoles de service public, des facilités d'hébergement et de restauration.

Une attention forte est portée à la situation sociale et familiale des candidats, ainsi qu'à leur lieu de résidence et de scolarisation en ciblant les candidats domiciliés ou ayant été scolarisés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ou dans les zones de revitalisation rurale (ZRR).

On compte aujourd'hui 27 CPI pour une capacité d'accueil en 2019 de 714 élèves (auxquels s'ajoutent 24 élèves pour la classe préparatoire non intégrée ouverte à La Réunion en 2017). Le taux de réussite global au concours de ces élèves démontre clairement l'efficacité du dispositif puisqu'il est de 52 % pour tout concours et de 34 % pour les concours préparés spécifiquement par l'école. De plus, certains élèves réussissent lors d'une deuxième présentation au concours, ce qui porte le taux de réussite à 84 % sur 2 ans.

La majorité des élèves (54 %) vient de la région ou du département où est située l'école ou l'antenne CPI. L'implantation de l'école semble ainsi déterminer en partie son vivier de recrutement.

### *L'allocation pour la diversité dans la fonction publique*

L'allocation pour la diversité dans la fonction publique, vise à soutenir les candidats les plus méritants à préparer les concours de catégorie A ou B de la fonction publique en leur accordant une aide financière de 2 000 euros. Les bénéficiaires des allocations pour la diversité sont des étudiants ou demandeurs d'emploi, se préparant avec un organisme de préparation privé ou public, à distance ou en présentiel.

Les bénéficiaires sont sélectionnés sous conditions de ressources et de mérite. Une scolarité ou un lieu d'habitation en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) ou en zone de revitalisation rurale (ZRR) constitue un des critères de priorisation pour l'attribution de l'allocation.

Ce dispositif dispose d'un budget de 3 millions d'euros permettant l'attribution de plus de 1 500 allocations pour tout le territoire métropolitain et ultramarin. Des actions ont été engagées pour équilibrer la répartition entre les demandeurs d'emploi et étudiants, pour toucher davantage de jeunes issus des QPV et ZRR et consolider le tutorat par des fonctionnaires du corps visé par le concours préparé.

Le public visé par les allocations pour la diversité dans la fonction publique a également été élargi avec l'arrêté du 20 avril 2020 qui permet aux élèves des classes préparatoires intégrées (CPI) de bénéficier de plein droit de l'allocation.

### *La mise en place d'une voie spécifique réservée aux titulaires du doctorat afin de favoriser leur accès à la haute fonction publique*

Afin de diversifier les talents au sein de la fonction publique, des mesures spécifiques dédiées aux titulaires du doctorat ont été prises notamment pour l'accès aux corps de l'encadrement supérieur.

Les titulaires d'un doctorat peuvent accéder aux corps d'encadrement supérieur au moyen des différentes voies de recrutement prévues dans ces corps. Les statuts particuliers de corps ou de cadres d'emplois relevant de l'encadrement supérieur ont été modifiés en vue de prendre en compte des années de préparation au doctorat dans les modalités de classement des docteurs au sein des corps de la fonction publique et dans les conditions d'accès au concours interne et au troisième concours de l'École nationale d'administration.

Un concours externe spécial réservé aux docteurs a également été créé à titre expérimental par le décret n° 2018-793 du 14 septembre 2018 instituant à titre expérimental un concours externe spécial d'entrée à l'École nationale d'administration réservé aux titulaires d'un diplôme de doctorat pour une durée de cinq ans pour intégrer l'ENA. Ce concours peut être ouvert dans trois spécialités (sciences de la matière et de l'ingénieur, sciences de la vie, sciences humaines et sociales). Trois places étaient offertes au premier concours ouvert au titre de l'année 2019 dans la spécialité sciences de la matière et de l'ingénieur.

## **Agir en faveur du renforcement de l'attractivité des métiers et concours de la fonction publique**

Un cycle de concertation porté par la DGAFP a eu lieu en 2019, avec les organisations syndicales et les employeurs publics. Il avait pour objet d'identifier les leviers d'attractivité en vue de répondre aux besoins des administrations, notamment sur les métiers et territoires en tension, de maintenir l'attractivité et l'efficacité du recrutement par concours, d'intégrer l'approche par les compétences dans les politiques de recrutement, de mieux attirer les profils recherchés ainsi que de renforcer la diversité dans la fonction publique.

Un premier volet a pour but de rendre plus lisibles et attractifs les métiers et recrutements dans la fonction publique. À ce titre, la communication a vocation à être renouvelée pour donner de la visibilité sur les parcours, compétences, missions, métiers et valeurs du service public, avec des travaux relatifs à la structuration d'une « marque employeur ». Afin de toucher un plus large public, des partenariats seront engagés ou poursuivis notamment avec le ministère de l'Éducation nationale et le service public de l'emploi.

## 2 Renforcer l'efficacité des politiques de ressources humaines et l'égalité de traitement

Un deuxième volet concerne la construction d'une politique d'identification et d'accompagnement des viviers pour favoriser la diversité. Un chantier sera lancé pour développer le maillage territorial et le nombre des classes préparatoires intégrées. Le partenariat avec les universités sera renforcé afin que les étudiants soient accompagnés vers les concours par les observatoires de l'insertion professionnelle. Des travaux seront également conduits pour mieux organiser l'offre de préparation aux concours, notamment par filière métier. La mise en place de dispositifs de pré-recrutement pourra faire l'objet d'une attention particulière.

Le troisième volet porte sur l'organisation et les modalités des concours. Les concours nationaux à affectation locale continueront à être promus afin de mieux répondre aux besoins des administrations sur des territoires délimités, les épreuves de concours continueront d'être adaptées pour poursuivre la valorisation des compétences et de l'expérience professionnelle, et des travaux seront engagés notamment pour mutualiser certaines épreuves de concours.

Le quatrième volet tend à professionnaliser les processus de recrutement dans l'objectif d'une meilleure identification et fidélisation, à travers le développement des outils et de méthodes de repérage et la généralisation d'un parcours du nouvel arrivant. Un cadre procédural accompagnera le recours au contrat pour assurer l'égal accès à l'emploi public et l'efficacité des recrutements.

Le cinquième volet portera sur le renforcement du dialogue social sur les politiques de recrutement et d'attractivité, qui pourront être incluses dans les compétences des nouveaux comités sociaux. Ces enjeux seront abordés dans les formations compétentes des conseils communs et supérieurs.

Le sixième et dernier volet concerne une expérimentation des différents leviers précités dans deux territoires marqués par des difficultés d'attractivité, de recrutement et de fidélisation. À partir d'un diagnostic fin, cette expérimentation conduite en lien étroit avec les employeurs publics des trois versants fera l'objet d'un suivi et d'une évaluation.

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

L'année 2019-2020 aura été marquée, au-delà des mesures exceptionnelles de reconnaissance de l'engagement des agents publics pendant la crise sanitaire, par la poursuite des grands chantiers en matière de politique salariale dans la fonction publique et de nouvelles mesures en faveur du pouvoir d'achat des agents publics.

### La poursuite de l'application du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations

Conformément aux engagements pris par le Gouvernement, l'intégralité des mesures du protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR) seront mises en œuvre d'ici 2022.

L'année 2020 constitue la quatrième année de mise en œuvre. Cette nouvelle tranche de revalorisations représente un engagement financier important de 850 millions d'euros au profit des fonctionnaires des trois versants de la fonction publique.

Les principales mesures mises en œuvre en 2020 sont les suivantes :

- dernière tranche de revalorisation indiciaire de la grille « A-type » et des grilles des corps enseignants homologues (professeurs des écoles, professeurs certifiés...);
- dernière tranche de revalorisation indiciaire pour les corps paramédicaux de catégorie A;
- poursuite de la revalorisation de la grille indiciaire de la catégorie « C-type »;
- poursuite de la revalorisation des grilles indiciaires des corps sous statuts spéciaux (police, gendarmerie, administration pénitentiaire).

À la date du 1<sup>er</sup> juillet 2020, l'ensemble des corps de la fonction publique hospitalière et des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale ont bénéficié de la transposition du protocole PPCR. Dans la fonction publique de l'État, la quasi-totalité des corps en bénéficient également et la finalisation des textes est en cours pour les derniers corps (représentant moins de 500 agents).

### Le rendez-vous salarial du 24 juillet 2020

Lors du rendez-vous salarial du 24 juillet 2020, le ministre de la transformation et de la fonction publiques, Amélie de Montchalin, a présenté une série de mesures autour de trois axes principaux : des mesures en faveur du pouvoir d'achat des agents publics, un accompagnement salarial ciblé sur le niveau territorial et des mesures de ré-équilibre en faveur de l'égalité professionnelle et de l'attractivité des métiers.

La préservation du pouvoir d'achat des agents demeure une préoccupation importante pour le Gouvernement. Plusieurs mesures transversales ont été décidées. La garantie individuelle du pouvoir d'achat (GIPA) sera reconduite jusqu'en 2021. La réévaluation de l'indemnité compensatrice de la hausse de la contribution sociale généralisée (IC-CSG) sera elle-même pérennisée, pour les agents publics des trois versants de la fonction publique. Cette compensation sera désormais dynamique en fonction de l'évolution de la rémunération des agents (à la hausse comme à la baisse).

Au regard de l'engagement des personnels hospitaliers dans le contexte sanitaire de l'année 2020, les accords du Ségur de la santé, à hauteur d'un engagement financier de 8 milliards d'euros, ont d'ores et déjà conduit à la création d'un complément de traitement indiciaire, et se poursuivront notamment par la revalorisation des rémunérations et des carrières, s'ajoutant aux avancées du protocole PPCR.

Afin de faciliter les parcours professionnels en atténuant les freins à la mobilité des agents publics dans les territoires, le Gouvernement a engagé, dans le contexte de la réforme de l'organisation territoriale de l'État un chantier de convergence des règles indemnitaires au sein des directions départementales interministérielles.

Enfin, afin notamment de promouvoir l'égalité professionnelle et renforcer l'attractivité de certains métiers, le Gouvernement souhaite poursuivre la dynamique de convergence interministérielle sur certaines filières, notamment les filières particulièrement féminisées et bénéficiant d'un régime indemnitaire moins attractif. Une réflexion sera par ailleurs engagée sur l'attractivité de la profession de médecin du travail dans la fonction publique.

Ces mesures salariales sont complétées, en matière d'action sociale, par la bonification de 100 euros de la contribution employeur aux bénéficiaires de chèques vacances en 2020, et la revalorisation des barèmes de revenus de + 5 % pour les chèque-vacances en 2021.

Par ailleurs, les retraités bénéficieront d'un alignement du barème de l'aide au maintien à domicile (AMD) sur celui du régime général.

Enfin, une concertation sur la protection sociale complémentaire sera initiée à la fin 2020.

## 2.4 Introduire des lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours

L'introduction de « lignes directrices de gestion » (LDG) en matière de promotion et de valorisation des parcours constitue l'une des innovations de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Conformément au décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux lignes directrices de gestion et à l'évolution des attributions des commissions administratives paritaires, les LDG en matière de promotion



## 2 Renforcer l'efficacité des politiques de ressources humaines et l'égalité de traitement

et de valorisation des parcours fixent, d'une part, les orientations et les critères généraux à prendre en compte pour les promotions au choix dans les corps et grades et, d'autre part, les mesures favorisant l'évolution professionnelle des agents et leur accès à des responsabilités supérieures. Elles visent en particulier à préciser les modalités de prise en compte de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle et, par ailleurs, à assurer l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures de promotion.

Couplée à la réforme des commissions administratives paritaires (CAP) – mise en place des CAP par catégorie hiérarchique et recentrage des attributions des CAP sur les situations individuelles – la définition, après examen par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et avis du comité social d'administration compétent, des LDG en matière de promotions et de valorisation des parcours a vocation à répondre aux enjeux suivants :

- repositionner à un niveau plus stratégique le dialogue social ministériel en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels ;
- développer une vision plus intégrée et transversale des politiques en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels et atténuer la logique de gestion par corps ;
- amener chaque ministère à structurer et formaliser sa politique en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels (articulation avec la procédure de l'évaluation professionnelle, mobilisation du levier de la formation...);
- permettre aux agents d'être mieux informés des attendus des employeurs et des critères pris en compte en matière d'avancement de corps ou de grade ;
- mieux inscrire les priorités interministérielles comme critère important de promotion : notamment valorisation des mobilités interministérielles / dans le secteur privé ou associatif / à l'étranger, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en matière de promotion de grade ;
- davantage harmoniser les critères de promotions pour les corps interministériels ou à statut commun ;
- mutualiser et diffuser les bonnes pratiques ministérielles.

L'élaboration des LDG ministérielles s'appuie sur une grille d'analyse co-construite par la DGAFP et les ministères et se fera de manière concertée avec les représentants du personnel. Ces travaux, qui seront finalisés au dernier trimestre 2020, ont d'ores et déjà permis d'enrichir le processus de promotion. À titre d'illustration, on peut citer les réflexions pour faire de l'agent un « acteur » de son parcours et de son projet professionnel » (valorisation des démarches actives d'évolution professionnelle telles que la formation par exemple), la spécification des critères de promotion en fonction de la catégorie hiérarchique, la sensibilisation à l'égalité femmes-hommes dans le processus de promotion par la mise à disposition d'outils méthodologiques, ou encore l'information des agents tout au long du processus (promouvabilité, présentation à la promotion, explicitation des critères retenus à l'issue de chaque processus...).

Les LDG en matière de promotions et de valorisation des parcours s'appliqueront aux promotions prononcées à compter de l'année 2021, année à partir de laquelle celles-ci ne seront plus examinées dans le cadre des CAP.



## Organisations du travail, santé au travail et action sociale

### 3

Adapter la gestion des ressources humaines à la crise sanitaire **3.1**

Favoriser la prévention pour la santé et la sécurité au travail **3.2**

Être mieux préparé collectivement en cas de nouvelle crise **3.3**

Développer l'action sociale interministérielle **3.4**



## 3.1 Adapter la gestion des ressources humaines à la crise sanitaire

### Adapter le cadre du télétravail

Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 est venu modifier le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature. L'article 49 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique est à l'origine de la rédaction de ce décret. Il vient modifier l'article 133 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique pour introduire la notion de « *recours ponctuel au télétravail* ».

Sur la base du bilan du déploiement du télétravail réalisé en 2019, ce décret a également introduit de nouvelles dispositions visant à favoriser l'accès au télétravail.

Publié pendant l'interdiction de circuler prévu par le décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus covid-19, le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 a démontré sa pertinence en offrant un cadre réglementaire adapté aux besoins. Les modifications liées au recours au télétravail ponctuel, aux lieux d'exercice des fonctions en télétravail et à l'autorisation de télétravail se sont révélées particulièrement pertinentes. Ce texte constitue désormais le cadre de droit commun de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique.

#### *Le recours au télétravail ponctuel*

Le décret modifié n'exige plus que le télétravail soit régulier. Il prévoit que l'autorisation de télétravail peut porter sur l'attribution de jours de télétravail fixes mais aussi sur l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail. Il prévoit également la possibilité, lorsqu'une situation exceptionnelle perturbe l'accès au service ou le travail sur site, de délivrer une autorisation de télétravail temporaire qui peut être à temps complet.

Afin de faciliter le recours au télétravail ponctuel, le décret prévoit la possibilité d'autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel des agents qui demandent des jours flottants de télétravail ou une autorisation temporaire de télétravail.

#### *Les lieux d'exercice des fonctions en télétravail*

Le décret ouvre également plus largement les lieux à partir duquel il est possible de télétravailler. En effet, il permet de télétravailler depuis un lieu privé autre que la résidence principale de l'agent et depuis des locaux professionnels appartenant à son employeur public (le télétravail était déjà possible depuis des locaux professionnels n'appartenant pas à l'employeur de l'agent).

#### *L'autorisation de télétravail*

Enfin, le décret permet de délivrer une autorisation de télétravail qui n'est pas limitée dans le temps et apporte des garanties supplémentaires aux agents quant à l'examen de leur demande de télétravail : il prévoit un délai d'un mois maximum pour apporter la réponse à une demande de télétravail et étend aux fonctions publiques territoriale et hospitalière la possibilité de saisir la commission administrative paritaire ou la commission consultative paritaire compétente d'un refus de télétravail.

## 3 Organisations du travail, santé au travail et action sociale

### Réorganiser les concours pour assurer la continuité du recrutement

La crise de la covid-19 porteuse d'un impact fort et direct sur l'organisation des concours, a été l'occasion d'inventer et de développer de nouveaux dispositifs juridiques permettant de réorganiser les épreuves des concours en rendant possibles les aménagements nécessaires, sans porter atteinte au principe de sécurité juridique et en définissant les conditions minimales de sélection des candidats.

Avant la sortie du confinement le 11 mai, tous les leviers juridiques pertinents ont été mis en place par la DGAFP pour permettre la reprise de l'organisation des concours interrompus et donner les moyens aux ministères d'assurer la continuité de leurs recrutements.

L'ordonnance n° 2020-351 du 27 mars 2020 relative à l'organisation des examens et concours pendant la crise sanitaire née de l'épidémie de covid-19 a permis d'adapter les voies d'accès aux trois versants de la fonction publique, s'agissant notamment du nombre et du contenu des épreuves, tout en dérogeant à l'obligation de la présence physique des candidats. Elle a également permis d'assurer la continuité des recrutements en prolongeant les délais d'appel sur liste complémentaire ou sur liste d'aptitude, mais également de sécuriser les recrutements notamment externes en repoussant les conditions d'admission à concourir à la fin du concours plutôt qu'au début.

Le décret n° 2020-437 du 16 avril 2020 pris pour l'application des articles 5 et 6 de l'ordonnance n° 2020-351 du 27 mars 2020 relative à l'organisation des examens et concours pendant la crise sanitaire née de l'épidémie de covid-19 a notamment permis de généraliser le recours à la visioconférence, de préciser la procédure d'adaptation des concours ou de recomposer les jurys. La visioconférence a ainsi été rendue possible pour tous types d'épreuves, y compris pour des écrits par recours à des moyens de télésurveillance, ainsi que pour toutes les réunions de jurys.

Des lignes directrices ont permis d'accompagner les employeurs publics dans la rédaction des textes réglementaires d'adaptation des épreuves de concours à titre temporaire.

En pratique, afin de tenir les calendriers de recrutement, les adaptations des épreuves des concours ont consisté, par exemple, à supprimer les oraux, à réduire le nombre d'épreuves écrites et, selon les cas, à fusionner certaines épreuves. L'adaptation des épreuves a été privilégiée toutes les fois où les recrutements à la date initialement requise ne pouvaient être reportés, avec le souci permanent de maintenir les éléments les plus essentiels de la sélection pour préserver la qualité des recrutements.

Ainsi, entre le 16 mars et le 30 juin 2020, outre les textes précités, ont été instruits près de quatre-vingt-dix arrêtés adaptant les épreuves de près de cent soixante-dix concours, mais également plus de cent trente arrêtés de report de plus de deux cent soixante concours, sur un total d'environ trois cent trente concours reportés.

Matériellement, certains concours ont pu reprendre, en présentiel, dès la semaine du 11 mai, grâce à deux dérogations, l'une autorisant les établissements recevant du public à accueillir des examens et des concours, l'autre autorisant pour ce motif les déplacements à plus de 100 km du lieu de résidence ainsi que la circulation dans les transports en commun en heure de pointe. Le déroulement des épreuves en présentiel dans le respect des consignes sanitaires a été rendu possible avec la transmission de recommandations pour la logistique d'organisation des concours.

Certaines de ces mesures ont vocation à être pérennisées, notamment la généralisation du recours à la visioconférence et à la télésurveillance, la transmission dématérialisée des pièces et documents requis pour concourir, ou l'harmonisation des dates de référence pour l'admission à concourir. Le bilan de cette session exceptionnelle, les résultats obtenus, les rapports de jury ainsi que l'évaluation du déroulement des périodes de stage permettront de mettre utilement en perspective, en lien avec les suites de la concertation relative à l'attractivité des métiers et des concours de la fonction publique, cette ample revue de très nombreuses épreuves de concours effectuée en un temps record, dans le but d'évaluer la pertinence d'une pérennisation de tout ou partie de l'allègement ainsi opéré des concours.

## 3.2 Favoriser la prévention pour la santé et la sécurité au travail

Les travaux engagés en matière de prévention des risques professionnels et de promotion de la santé au travail ont vu leur pertinence renforcée lors de la crise sanitaire.

Engagée en amont de la crise sanitaire, la rénovation du cadre réglementaire de la médecine de prévention a abouti à la publication du décret n° 2020-647 du 27 mai 2020 relatif aux services de médecine de prévention dans la fonction publique de l'État. Ce cadre rénové permet notamment de renforcer le rôle du médecin du travail et d'accroître l'attractivité de cette fonction, de développer l'intervention des infirmiers en santé au travail et de donner une base juridique aux consultations à distance.

A la suite du rapport *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance* établi par Mme la députée Charlotte Lecocq, Mme Pascale Coton et M. Jean-François Verdier, une concertation pour construire un plan santé travail dans la fonction publique a été initiée. Ce plan doit définir les objectifs à atteindre et suivre de manière plus précise :

- l'organisation de la politique de santé et de sécurité au travail, au niveau national et territorial ;
- le rôle et les moyens dévolus aux acteurs de la médecine de prévention (médecins et équipes pluridisciplinaires de santé au travail) ainsi que des équipes en charge de la prévention des risques professionnels (inspecteurs santé sécurité au travail, conseillers et assistants de prévention) ;
- les dispositifs visant à lutter contre l'usure professionnelle, faciliter les reconversions et le maintien dans l'emploi.

Il doit comprendre des indicateurs de suivi pour l'ensemble des administrations, au niveau central comme déconcentré.

Cinq enjeux ont été identifiés pour la fonction publique :

- renforcer la gouvernance de la politique de santé au travail dans la fonction publique ;
- déployer les synergies entre les trois versants de la fonction publique et le secteur privé ;
- renforcer les ressources de la politique de prévention en structurant le système d'acteurs ;
- exercer son emploi plus longtemps dans de bonnes conditions : favoriser la soutenabilité du travail des agents publics ;
- renforcer la connaissance statistique et qualitative pour mieux évaluer et piloter les actions de prévention et de santé au travail.

Le plan santé travail dans la fonction publique sera enrichi des retours d'expériences liés à la crise sanitaire qui seront partagés lors des différents groupes de travail avec les organisations syndicales et les employeurs. Il est prévu que la concertation aboutisse à la fin de l'année 2020.

## 3.3 Être mieux préparé collectivement en cas de nouvelle crise

Des travaux sur la transformation de l'organisation du travail de l'administration suite au développement du travail à distance pendant la crise covid-19 ont été engagés par les quatre directions interministérielles – direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), direction de l'immobilier de l'État (DIE), direction interministérielle de la transformation publique (DITP) et direction interministérielle du numérique (DINUM) – à la demande du Premier ministre. En effet, il apparaît nécessaire de renforcer la capacité de l'État à adapter ses modes de fonctionnement à ce type de crise afin d'assurer la continuité d'activité et de repenser l'organisation du travail au sein de la fonction publique d'État.

## 3 Organisations du travail, santé au travail et action sociale

Les travaux menés couvrent l'ensemble des thématiques suivantes : les enjeux des ressources humaines, le management et l'organisation du travail, les enjeux immobiliers et les enjeux numériques. Ils ont été engagés avec l'ensemble des ministères au travers de groupes de travail, de sondages et de consultations ou encore d'entretiens qualitatifs. Ces premiers éléments seront complétés à la fois par les retours d'expérience sur le travail à distance dans chaque sphère ministérielle, mais également approfondis avec l'appui d'experts (sociologue des organisations, universitaires) et des échanges engagés au sein de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE).

Au regard des principaux constats établis à l'été, deux axes importants de travail se dégagent :

- garantir une meilleure continuité de l'activité de l'Etat en cas de nouvelle crise, en engageant un travail de refonte des plans de continuité d'activité (PCA) pour en faire de véritables outils stratégiques de l'organisation des services en gestion de crise. Ces nouveaux PCA devraient également permettre d'apporter toute la souplesse nécessaire à disposition des chefs de service pour allouer les ressources et compétences au sein des équipes en fonction des missions prioritaires et évolutives pendant une période de crise ;
- accompagner les ministères dans la mise en place de nouvelles formes de travail sur la base d'un mix présentiel / distanciel à construire et à organiser en engageant cette perspective au niveau des enjeux de l'organisation d'une structure plutôt qu'une approche individuelle aux demandes de télétravail présentées par les agents, tout en faisant évoluer la posture managériale.

### 3.4 Développer l'action sociale interministérielle

L'action sociale interministérielle finance des prestations visant à améliorer, directement ou indirectement, les conditions de travail et de vie des agents de l'État et de leurs familles.

En 2020, la DGAFP souhaite avancer vers une simplification des parcours bénéficiaires concernant les prestations individuelles, avoir davantage recours aux outils numériques, et mieux communiquer.

La simplification relative aux prestations individuelles sera visible concernant les prestations chèques-vacances, aide à l'installation des personnels (AIP) ou chèque emploi service universel (CESU) garde d'enfants de 0 à 6 ans, notamment concernant le parcours bénéficiaire. Pour le CESU par exemple, à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2020, la complétude du dossier est facilitée par le remplacement de l'attestation de garde à titre onéreux par une déclaration sur l'honneur du demandeur, l'attestation pouvant uniquement être demandée en cas de contrôle.

Un second chantier qui doit contribuer au développement de l'action sociale interministérielle consiste en un recours plus important aux outils numériques. Ainsi, une application informatique dédiée relative à la gestion des places en crèches sera déployée avant fin 2020. Elle permet l'inscription des familles en vue d'une attribution de places, mais aussi la gestion par l'administration déconcentrée en vue des commissions d'attribution, ainsi que la production de statistiques.

Enfin, des travaux relatifs à la communication doivent être engagés à partir de 2020 afin de permettre une amélioration sensible de la communication : définition d'un plan de communication, participation à la refonte du portail de la fonction publique, recours accru aux réseaux sociaux, information ciblée auprès d'un certain nombre de catégories de fonctionnaires, par exemple les agents retraités.

Au-delà de ces chantiers structurants, il convient de noter que le parc de places en crèches a encore été étoffé en 2020 avec la création de 450 places et qu'il le sera encore de manière importante en 2021.

Par ailleurs, les réservations de logements conventionnels seront relancées à compter de 2020, en Ile-de-France dans un premier temps.

L'action sociale interministérielle participe également aux projets de rénovation ou de construction de cités administratives partout sur les territoires, tels que validés dans le cadre du grand plan d'investissement (GPI) : de nombreux projets comprennent effectivement des travaux qui concernent les restaurants inter-administratifs, réalisés avec le soutien des crédits du programme budgétaire fonction publique (P148).

## Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

# 4

Mieux apprécier les besoins des ministères 4.1

Mieux accompagner les transformations de services 4.2

Adapter les politiques de ressources humaines  
aux enjeux des territoires 4.3

Encourager l'innovation en matière de ressources humaines 4.4

Mutualiser les actions  
en faveur de la formation professionnelle  
tout au long de la vie 4.5

Renforcer l'accompagnement professionnel 4.6

Tirer parti du numérique  
dans la gestion des ressources humaines 4.7

Promouvoir le modèle français de fonction publique 4.8





### 4.1 Mieux apprécier les besoins des ministères

Prévu par le décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique, le dialogue stratégique mené entre la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et les ministères vise à appuyer la mise en œuvre de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et à accompagner les transformations ministérielles.

Des conférences stratégiques bilatérales se sont tenues entre septembre 2019 et mars 2020 avec l'ensemble des ministères et la DGAFP. Sous l'égide des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines, elles ont permis d'aborder les enjeux relatifs à la déclinaison ministérielle des dispositifs issus de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 et aux transformations menées par le ministère, notamment l'organisation, les leviers et les pratiques des directions des ressources humaines ministérielles.

Cet exercice a ainsi permis de formaliser une offre d'appui en fonction des besoins identifiés comme prioritaires par les ministères. Les demandes les plus partagées par les ministères concernent la mise en œuvre des nouveaux dispositifs issus de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 tels que le déploiement de la nouvelle cartographie des instances, la rédaction des lignes directrices de gestion en matière de promotion et l'élaboration d'une doctrine d'emploi de la rupture conventionnelle. Des attentes fortes portent également sur l'appui à l'élaboration de plans d'accompagnement des transformations ministérielles en lien avec le fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH), et l'approfondissement de la déconcentration des actes de gestion RH.

Les échanges ont également permis de préciser les besoins des ministères en matière d'évolution des processus et des outils de recrutement ainsi que de capitaliser sur les expérimentations en cours. Les ministères ont exprimé des besoins en matière d'outillage des recruteurs pour l'évaluation des candidats, de démarches de constitution de viviers, et de formation des acteurs. Ils ont également renouvelé leur intérêt pour une démarche d'élaboration d'une marque employeur de l'État.

### 4.2 Mieux accompagner les transformations de services

#### Appuyer la mise en œuvre des réformes

En sa qualité de direction des ressources humaines de l'État, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) accompagne les opérations de transformation de services conduites par les ministères et leurs opérateurs. L'expertise et l'appui proposés permettent de sécuriser la conduite de ces projets et d'offrir aux agents publics concernés un accompagnement de qualité dans leurs transitions professionnelles.

#### *La création d'un guichet unique d'instruction des arrêtés de restructuration de service*

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique introduit dans la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat un article 62 bis. Ces nouvelles dispositions prévoient, au-delà des dispositifs indemnitaires existants, de nouveaux dispositifs d'accompagnement des agents publics dans le cadre d'opérations de restructuration de service : un droit à l'accompagnement personnalisé, un accès prioritaire aux actions de formation, un nouveau dispositif de congé de transition professionnelle.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

Le décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019 relatif aux mesures d'accompagnement de la restructuration d'un service de l'Etat organise la mise en œuvre de ces dispositifs et introduit un contreseing du ministre chargé de la fonction publique pour les arrêtés de restructuration des services. Il prévoit ainsi que les projets d'arrêtés sont transmis pour information au ministre chargé de la fonction publique quinze jours au moins avant saisine du comité social d'administration compétent.

La nécessaire articulation des différents dispositifs d'accompagnement et l'introduction du contreseing du ministre chargé de la fonction publique pour les arrêtés de restructuration des services de l'État a nécessité de mettre en place une organisation *ad hoc* au sein de la DGAFP en capacité de rendre un avis sur les projets d'arrêtés ministériels dans le délai fixé par le décret. La création du « guichet unique restructuration » contribue au renforcement du positionnement de la DGAFP en appui aux transformations ministérielles et aux chantiers de la réforme de l'organisation territoriale de l'État. Au-delà de l'analyse réglementaire, ce guichet unique permet de répondre aux besoins d'appuis opérationnels exprimés par les services.

La DGAFP s'assure, en amont du contreseing du ministre en charge de la fonction publique, que l'employeur a identifié les agents concernés, a défini un accompagnement personnalisé en cohérence avec la conduite du projet de restructuration et a mené un dialogue social sur le sujet. L'objectif est d'assurer que les dispositifs d'accompagnement mobilisés permettront aux agents identifiés de retrouver un poste en adéquation avec les besoins du service public et leurs compétences. Au-delà de la sécurisation juridique et légistique des arrêtés, les avis émis par la DGAFP permettent de développer collectivement la doctrine sur les conditions de mobilisation des nouveaux dispositifs d'accompagnement.

### *Le fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines*

Le fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH) placé sous la responsabilité du directeur général de l'administration et de la fonction publique, participe au co-financement des dépenses en matière de ressources humaines nécessaires à la conception et à l'exécution des projets de transformation ministériels. Créé en 2019 et doté de 50 millions d'euros annuellement, le fonds a été reconduit par la loi de finances initiale pour 2020. Les modalités de fonctionnement et de gouvernance du fonds sont définies par un cahier des charges publié sur le Portail de la fonction publique ([fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr)).

Un appel à projet au fil de l'eau permet d'assurer une mobilisation rapide du fonds au plus près de la temporalité propre à chaque réforme. Après instruction par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), les projets sont sélectionnés par un comité qui fixe également le plafond de co-financement alloué à chacun. La mobilisation du fonds permet ainsi d'accompagner les agents dont les missions et les métiers évoluent en mettant en place des prestations d'appui, des leviers indemnitaires ainsi que des dispositifs de formation, de valorisation et d'acquisition de compétences.

En 2019, près de 9 millions d'euros ont été mis à disposition des services porteurs pour co-financer les coûts de conception et d'accompagnement de leurs projets de transformation. Six projets ont bénéficié de ces co-financements : deux chantiers de réforme de l'organisation territoriale de l'État (réforme du réseau de proximité des finances publiques et restructuration des pôles en charge de l'économie, de l'emploi et des entreprises des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et quatre projets de restructuration d'opérateurs (Institut français du cheval et de l'équitation, Météo France, Réunion des musées nationaux – Grand Palais et Voies navigables de France).

Les six projets financés en 2019 se prolongent sur 2020. Neuf nouveaux projets vont bénéficier d'un co-financement pour accompagner les réformes des services déconcentrés, des opérateurs et des administrations centrales.

### *Le marché public interministériel de conseil en ressources humaines*

Co-piloté avec la direction des achats de l'Etat (DAE), le marché public interministériel de conseil en ressources humaines a été notifié début 2019. Cet accord cadre mixte référence cinq prestataires auprès desquels des commandes directes par les ministères sont possibles sur différentes thématiques couvrant l'ensemble des champs des politiques de ressources humaines : l'optimisation des processus RH, l'appui aux mobilités, le développement de l'ingénierie de formation, l'appui au déploiement de nouvelles organisations du travail,

l'appui au déploiement de la politique d'égalité professionnelle dans la fonction publique et d'autres. En outre, les ministères ont la possibilité de recourir à des marchés subséquents pour des besoins non couverts par ces commandes directes.

Le caractère mixte du marché permet de mobiliser rapidement des prestations. De même, le recours à des sous-traitants spécialisés sur certaines thématiques est un facteur positif qui favorise son utilisation. Huit départements ministériels ont eu recours au marché depuis sa notification pour un montant total de prestations s'élevant à 5,7 millions d'euros. À titre d'illustration, le marché a été mobilisé pour conduire une analyse portant sur l'impact de la réorganisation territoriale de l'État sur les conditions de travail des agents des services déconcentrés des ministères sociaux, pour la réalisation d'un baromètre social au ministère de l'Europe et des affaires étrangères et la refonte du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs de la direction générale du Trésor au sein du ministère de l'économie, des finances et de la relance.

### Déployer les nouveaux outils du décret relatif aux mesures d'accompagnement de la restructuration d'un service de l'Etat

Les transferts d'activités et restructurations de service contribuent à l'optimisation de l'organisation des missions au sein de la fonction publique de l'État. Ils ont un impact sur le volume et les formes de l'emploi public.

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a enrichi les outils et mesures mobilisables pour accompagner les restructurations et faciliter le réemploi des agents ainsi que la prise en compte de leur projet d'évolution professionnelle.

#### *La priorité légale d'affectation en cas de restructuration*

De nouvelles priorités de mutation ont été mises en place dans ce cadre pour faciliter le reclassement des agents dont l'emploi a été supprimé. Tandis que les deux premières s'inscrivent dans un cadre ministériel, la troisième permet l'affectation de l'agent hors de son ministère d'origine :

- priorité 1 : l'intéressé est affecté dans un emploi vacant correspondant à son grade au sein d'un service du département ministériel ou de l'établissement public dont il relève, dans le département où est située sa résidence administrative ;
- priorité 2 : à sa demande, l'agent bénéficie d'une priorité de mutation ou de détachement dans tout emploi vacant correspondant à son grade au sein du département ministériel dont il relève ainsi que vers un établissement public sous tutelle, sur l'ensemble du territoire national ;
- priorité 3 : l'agent bénéficie d'une priorité d'affectation ou de détachement dans les emplois vacants correspondant à son grade dans un autre département ministériel ou dans un établissement public de l'État dans le département ou, à défaut, dans la région où est située sa résidence administrative. L'affectation de l'agent dans un autre périmètre ministériel que le sien est prononcée par le préfet de région.

Ces priorités ont vocation à devenir des leviers importants pour l'accompagnement des transformations de service et à être mis en œuvre rapidement pour répondre à la situation des agents restructurés dans le cadre des réformes.

#### *Le congé de transition professionnelle*

Le congé de transition professionnelle permet, lorsque l'emploi de l'agent est supprimé, de suivre une ou des actions de formation longue professionnalisante (certifiante, qualifiante...) pendant une durée maximale d'une année. L'objectif de ce congé est de préparer un changement de métier, soit à l'intérieur de la fonction publique, soit vers le secteur privé. L'agent conserve sa rémunération (traitement et régime indiciaire) pendant le congé.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### *L'indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle*

Le décret n° 2019-1444 du 23 décembre 2019 a institué une indemnité d'accompagnement à la mobilité fonctionnelle au sein de la fonction publique d'État. Cette indemnité à versement unique permet d'accompagner financièrement les agents restructurés devant effectuer une formation d'au moins cinq jours dans le cadre d'un changement d'emploi nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences. Le montant de l'indemnité est de 500 euros pour une formation d'au moins cinq jours et peut atteindre 2 000 euros pour les formations supérieures à trois semaines.

Pour faciliter l'appropriation de ces nouveaux dispositifs, la DGAFP a engagé des travaux collectifs destinés à identifier les difficultés de mise en œuvre, à clarifier la doctrine d'utilisation et à faciliter l'utilisation des outils.

### La rupture conventionnelle dans la fonction publique

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique instaure, en son article 72, une procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Par cette procédure, l'administration et un agent public peuvent convenir d'un commun accord de la fin de leur relation de travail. Ce dispositif crée un nouveau cas de cessation de fonctions pour les fonctionnaires (l'article 24 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 prévoit en outre la mise à la retraite, la démission, le licenciement, la révocation ainsi que des incompatibilités : perte de la nationalité française, perte des droits civiques, interdiction par décision de justice d'exercer un emploi public), à titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2025. Il crée également, de manière pérenne, un nouveau motif de fin du contrat pour les agents contractuels recrutés sur un CDI ainsi que pour les praticiens en CDI des établissements publics de santé, et de rupture de l'acte d'engagement pour les ouvriers de l'État.

La rupture conventionnelle est fondée sur le libre consentement des deux parties et ne peut être imposée par l'une ou l'autre. Ce nouveau mode de cessation définitive des fonctions permet, d'une part, de faire face à l'évolution des besoins de l'administration et, d'autre part, de répondre, le cas échéant, au souhait d'un agent de poursuivre sa vie professionnelle hors de l'administration dans le cadre d'une reconversion professionnelle.

Le décret n° 2019-1593 relatif à la procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique et le décret n° 2019-1596 relatif à l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle dans la fonction publique et portant diverses dispositions relatives aux dispositifs indemnitaires d'accompagnement des agents dans leurs transitions professionnelles précisent respectivement la procédure de rupture conventionnelle applicable dans la fonction publique et les modalités de versement d'une indemnité spécifique de rupture conventionnelle (ISRC). Un modèle de rupture conventionnelle a également été défini par l'arrêté du 6 février 2020 fixant les modèles de convention de rupture conventionnelle prévus par le décret n° 2019-1593 du 31 décembre 2019 relatif à la procédure de rupture conventionnelle dans la fonction publique que les administrations peuvent adapter selon leurs spécificités.

La procédure de rupture conventionnelle définit des garanties de nature à assurer le libre consentement et l'accord des deux parties.

L'indemnité spécifique de rupture conventionnelle (ISRC) est obligatoirement versée à l'agent en cas d'accord sur la rupture conventionnelle avec son employeur. Son montant, précisé dans la convention, est négocié individuellement au cours des entretiens. Il doit être compris entre un montant minimum et un montant maximum calculés en fonction de l'ancienneté en application des règles fixées par le décret.

La rupture de la relation de travail à l'issue d'une rupture conventionnelle dans la fonction publique ouvre également droit au bénéfice de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE).

Au cours de la période d'état d'urgence sanitaire en raison de la pandémie de covid-19, les délais applicables au cours de la procédure de rupture conventionnelle ont été temporairement suspendus.

### Encadrer les transferts d'activité

Le décret n° 2020-714 du 11 juin 2020 relatif au détachement d'office prévu à l'article 15 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligation des fonctionnaires, s'inscrit dans le cadre des dispositions relatives aux restructurations de l'administration prises par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. L'article 76 de la loi du 6 août 2019 précise qu'en cas de transfert d'une activité jusqu'alors prise en charge par une administration vers une entreprise ou un organisme extérieur gérant un service public industriel et commercial, le fonctionnaire dont l'emploi est ainsi transféré peut être détaché d'office au sein de l'entreprise ou de l'organisme reprenneur pour la durée du contrat établi entre cet entreprise ou cet organisme et la personne morale qui l'emploie.

Le décret prévoit les modalités du détachement du fonctionnaire sur un contrat à durée indéterminée pendant la durée du contrat liant l'administration et l'organisation d'accueil, à l'occasion du renouvellement de ce contrat ou lors de son éventuel transfert au bénéfice d'un nouvel organisme. Il détaille les conditions d'emplois du fonctionnaire détaché pendant la durée du CDI, les garanties offertes aux agents et les modalités de fin de contrat.

L'objectif du dispositif est d'offrir un cadre aux opérations d'externalisation d'activités en préservant le fonctionnement normal de l'activité transférée et en permettant aux fonctionnaires concernés de poursuivre leurs activités en détachement au sein d'une nouvelle entité de droit privé ou de droit public. Il offre également à l'entreprise concernée la possibilité d'accueillir en leur sein, pour différents métiers, des personnels déjà rompus aux missions et aux finalités de l'activité en cause.

Les fonctionnaires dont l'emploi est transféré bénéficient d'une garantie de réintégration automatique dans l'administration en cas de licenciement par l'entreprise.

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

### Appuyer la convergence en matière de ressources humaines

Depuis la création des directions départementales interministérielles (DDI), l'harmonisation des processus de ressources humaines est un enjeu important partagé par les différents ministères portant les missions et les emplois de ces services déconcentrés.

Des travaux sont menés depuis 2012 avec les ministères concernés dans le cadre d'une instance (comité de pilotage de convergence RH) présidée conjointement par la direction d'administration centrale pilote des DDI, la direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre jusqu'en 2019, puis direction de la modernisation et de l'administration territoriale du ministère de l'intérieur, et par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), sur des thématiques telles que la mobilité, l'action sociale, la médecine de prévention, les systèmes d'information RH, ou les régimes indemnitaires.

Le contexte de réforme de l'organisation territoriale de l'État et en particulier de création des secrétariats généraux communs aux préfetures et DDI au niveau départemental (SGC) a renforcé la nécessité de convergence en matière de gestion des ressources humaines. À cet effet, plusieurs chantiers prioritaires ont été ouverts par le comité de pilotage de convergence RH en 2019 et ont notamment permis d'avancer sur :

- l'articulation des lignes directrices de gestion ministérielles avec la mobilité des agents en DDI et en préfeture ;
- l'harmonisation des prestations d'action sociale au bénéfice des agents ;
- le développement de l'offre de médecine de prévention dans un contexte de pénurie de médecins.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### Les PFRH au service des transformations et de l'accompagnement des agents

Les quinze plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) – treize en métropole et deux en Outre-mer – sont des équipes pluridisciplinaires, composées de quatre à neuf agents. Placées au sein des secrétariats généraux pour les affaires régionales (SGAR), elles assurent un rôle d'appui, d'animation et d'expertise auprès des services de l'État, sur la base d'une offre de services intégrée répondant aux besoins locaux en matière de problématiques de RH. Celle-ci s'articule autour de cinq grandes missions :

- mobilité et emploi : accompagnement des agents dans leur mobilité interministérielle ou vers un autre versant de la fonction publique, voire vers le secteur privé, animation et connaissance fine du marché de l'emploi public local, coordination et professionnalisation des réseaux locaux de conseillers en mobilité-carrière (CMC) ;
- conduite du changement et évolution des organisations de travail : appui aux services dans leurs projets stratégiques, mise en œuvre de solutions d'amélioration de l'organisation du travail, promotion de la culture du changement, valorisation des outils et méthodes de travail innovants, accompagnement des cadres en matière de conduite du changement ;
- formation interministérielle : élaboration d'une offre mutualisée (plan régional interministériel de formation) et construction d'itinéraires pour accompagner le développement des compétences, proposition d'une offre de formation dans le cadre de la prestation globale d'accompagnement des transformations ;
- gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État en région : conduite de diagnostics et analyses prospectives, réalisation d'études d'impact en termes de ressources humaines dans le cadre des projets de transformation, élaboration d'outils d'aide au pilotage, appui au préfet dans la gestion des plafonds et schémas d'emplois ;
- action sociale et environnement professionnel : pilotage de dispositifs d'action sociale interministérielle, appui à l'amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, développement de projets en matière de santé et sécurité au travail, appui dans la mise en œuvre d'actions de prévention des risques professionnels.

Les PFRH s'appuient notamment sur les réseaux qu'elles ont mis en place et animent, non seulement au niveau interministériel (périmètre de l'administration territoriale de l'État, historiquement, puis l'ensemble des services et établissements publics de l'État en région) mais aussi en inter-versants de la fonction publique.

Comme le prévoit l'article 10 du décret n° 2016-1804 du 22 décembre 2016 relatif à la DGAFP et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique, les plates-formes ont un rôle essentiel à jouer dans la déclinaison territoriale des plans de transformation ministériels.

Elles sont ainsi fortement mobilisées à l'occasion des transformations en cours et notamment pour l'accompagnement en matière de ressources humaines de la mise en œuvre d'une nouvelle organisation territoriale des services publics. À cet égard, elles constituent un relai privilégié sur le terrain pour la DGAFP, leur pilote métier, et lui permettent d'avoir un retour d'information sur la façon dont la réforme se passe au plus près des agents.

Les PFRH ont joué un rôle central dans le dispositif d'accompagnement des agents concernés par la réforme des services déconcentrés chargés du développement économique (pôles 3E des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi – DIRECCTE) initié en 2018. Elles ont conduit un accompagnement individuel au niveau local, conjointement avec les CMC de ces directions (aide à l'élaboration du CV, préparation d'entretiens, bilans personnels et de compétences, projets de formation, etc.), et ont suivi en particulier les agents envisageant une mobilité vers un autre ministère, un autre versant de la fonction publique, ou encore une activité dans le secteur privé.

Elles sont également très mobilisées à l'occasion des réformes de l'organisation territoriale de l'État actuellement engagées. Outre l'accompagnement personnalisé, elles peuvent dans ce cadre contribuer à l'organisation de l'information aux représentants des personnels et aux agents dans un cadre interministériel (instances interministérielles de dialogue informel, séminaires d'information) ainsi qu'à la réalisation d'études d'impact en

termes de ressources humaines. Leur offre de service couvre de manière générale le conseil et l'aide au pilotage de la transformation.

Le bilan d'activité 2019 des PFRH, publié sur le portail de la fonction publique, présente une sélection de projets et d'actions menées par les plates-formes au cours de l'année passée. Il donne un aperçu de la diversité et de la qualité des prestations offertes par ces dernières dans leurs différents domaines de compétences.

## 4.4 Encourager l'innovation en matière de ressources humaines

### Le fonds d'innovation des ressources humaines

Le fonds d'innovation des ressources humaines (FIRH), créé par la circulaire de la ministre en charge de la fonction publique en date du 22 décembre 2016 et financé sur le programme 148, vise à soutenir des initiatives innovantes en matière de ressources humaines développées en administration centrale, dans les territoires ou portées par des opérateurs publics. Doté d'un million d'euros chaque année, ce fonds d'innovation a permis depuis 2017 le financement de 175 projets, dans les domaines de l'accompagnement des agents, de l'expérimentation de nouvelles pratiques managériales, de la conduite du changement ou encore de la promotion de l'égalité professionnelle.

Ce dispositif offre aux candidats la possibilité de déployer des solutions nouvelles afin de transformer l'action publique et de construire un environnement de travail plus efficace et plus adapté aux besoins des agents publics. La mise en place du fonds s'inscrit dans une logique d'essaimage. Il apporte un soutien à tous les services qui souhaitent proposer une nouvelle approche dans le domaine des ressources humaines. La procédure de sélection est ouverte et simple, elle permet à tous les innovateurs d'accéder à une source de financement pour concrétiser leur projet. Le FIRH offre également un label qui certifie la qualité du projet et facilite son portage au sein de la structure qui l'a vu naître.

Au-delà du soutien financier, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) attache une grande importance à l'accompagnement des porteurs de projets. Elle apporte son expertise sur les nouveaux enjeux de transformation et anime la communauté des innovateurs en matière de ressources humaines.

Une réflexion est actuellement engagée pour accompagner de manière particulière les projets engagés à titre expérimental pour lesquels une opportunité de développement au niveau national aura été identifiée.

### La bibliothèque des initiatives RH

Lancée par le secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics le 26 mars 2019, la Bibliothèque des initiatives en ressources humaines (BIRH) est consultable depuis le portail de la fonction publique ([www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr](http://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr)) et recense les projets innovants menés en matière de ressources humaines au sein de la sphère publique. Des informations plus précises sont fournies aux agents publics intéressés par l'obtention d'éléments méthodologiques de cadrage et de conduite de ces projets.

Cette bibliothèque numérique à vocation à capitaliser des expérimentations issues des trois versants de la fonction publique et à valoriser les bonnes pratiques afin d'assurer le déploiement de projets d'un territoire à un autre ou d'une administration à une autre en développant une véritable ingénierie de changement d'échelle et de partage des expériences.



## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### 4.5 Mutualiser les actions en faveur de la formation professionnelle tout au long de la vie

#### Développer une plate-forme interministérielle de formation

##### *Mentor : un programme, un projet*

Le projet Mentor vise l'objectif opérationnel de mise en œuvre d'une plate-forme interministérielle de formation en ligne, la rationalisation et le pilotage de la production de contenus de qualité et l'accompagnement des équipes à intégrer ces nouvelles approches de la formation. Son ambition et sa complexité, technologique ou d'évolution des pratiques de formation, est de s'adapter aux contextes et aux contraintes des ministères et opérateurs partenaires. Élu au titre du fonds de transformation de l'action publique (FTAP), le projet Mentor s'est vu attribuer un montant de 4,9 millions d'euros sur cinq ans. L'ouverture de la plate-forme est prévue pour le premier semestre 2021. Ce projet s'inscrit dans un programme Mentor qui, de façon plus stratégique, entend structurer la réflexion interministérielle sur l'évolution des conceptions de la formation et aider l'ensemble des réseaux formation de la fonction publique dans l'intégration de nouvelles approches de professionnalisation. Il s'articule avec le schéma directeur de la formation tout au long de la vie des agents de l'État, notamment dans le cadre des démarches de structuration de la formation *via* la mutualisation de l'achat de formation et la labellisation des formations.

Les premiers partenaires impliqués dans le projet Mentor comptent les trois ministères pilotes (sociaux, culture et agriculture), les instituts régionaux d'administration (IRA), le réseau des écoles de service public (RESP), les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). La seconde vague devrait voir s'engager en 2021 les ministères de la transition écologique, de l'Europe et des affaires étrangères, de la justice ainsi que la direction générale des finances publiques (DGFiP) et la direction générale de l'aviation civile (DGAC). L'engagement de nombreux ministères, directions générales et opérateurs permet d'atteindre une masse critique à partir de laquelle une transformation réelle des pratiques de formation pourra s'opérer. Des ministères experts dans le déploiement de la formation en ligne tels que le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports ou le ministère des armées par exemple sont également associés au projet Mentor. Par leur retour d'expérience au sein des différents chantiers opérationnels, ils contribuent à garantir la qualité du projet d'ensemble. Ils participent également à la mutualisation des contenus.

##### *Actualités du programme et du projet*

Trois chantiers sont engagés dans le cadre du projet Mentor de plate-forme interministérielle de formation en ligne, dans l'objectif de la rendre opérationnelle et accessible aux agents dès le premier semestre 2021 :

- technico-fonctionnel pour élaborer la solution technologique ergonomique, interopérable avec les systèmes d'information en matière de ressources humaines (SIRH) et accessible par tous les agents publics des ministères partenaires. Le choix s'est porté sur la solution open source MOODLE afin de faciliter la mise en réseau du maximum d'entités publiques utilisant cette technologie ;
- éditorial pour élaborer une stratégie interministérielle de rationalisation de la production des contenus répondant aux besoins de formation sur les compétences transversales exprimés par les ministères. Ce chantier aborde également les questions liées à la qualité ainsi qu'au processus de validation des contenus en lien avec la labellisation ;
- accompagnement du changement pour permettre aux partenaires impliqués de s'engager dans la formation en ligne en adaptant au mieux leur organisation et leurs compétences. Ce chantier se traduit par de l'accompagnement individuel comme collectif, l'organisation de temps de rencontre et l'élaboration d'un guide interministériel.



Un « cadre d'usage » de la formation en ligne, visant à faciliter son usage, est en cours d'élaboration en lien avec les ministères. Il fixera les grandes orientations de déploiement de ces nouvelles modalités.

Le programme Mentor permettra de fédérer les acteurs de la formation à distance dans la fonction publique et de les mettre en réseau pour mieux partager et développer une compétence collective sur le sujet. Ainsi, le développement de la formation à distance ne doit pas produire moins de formation ou moins bien, mais proposer de meilleurs dispositifs, plus nombreux et augmentés par le numérique, favorisant les interactions sociales qui font le cœur de la formation et construisent les apprentissages.

### Mettre en place un marché interministériel sur les compétences transversales

#### *Adapter l'appareil de formation de l'Etat*

Le premier schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État, qui couvre la période 2018-2020, vise à engager et à accompagner de manière partenariale la modernisation et la transformation de l'appareil de formation de l'État, à la fois dans la conception de dispositifs de formation proposés et dans les moyens mobilisés pour leur mise en œuvre. Il est structuré autour de cinq axes stratégiques qui se déclinent en quinze actions prioritaires, parmi lesquelles figure le renforcement de l'interministérialité pour développer et pour structurer l'offre de formation dans les domaines transverses, garantir sa qualité et assurer son pilotage.

La mutualisation de l'achat de formation, la formalisation de conventions interministérielles de mutualisation et la mise en place d'outils de pilotage de la performance pédagogique (référentiels de formation et de compétences, dispositif interministériel de labellisation des formations) et économique (référentiel des coûts) des formations sont les vecteurs de cette structuration. Treize marchés interministériels et quatre conventions interministérielles de mutualisation sont prévus dans ce cadre. En 2019 et 2020, quatre marchés interministériels ont été lancés. De nouveaux marchés interministériels sont programmés en 2020 et en 2021, selon une approche pluriannuelle. Ce programme est intégré à la stratégie interministérielle d'achat de formation, validée le 25 mars 2020.

#### *Actualités de la stratégie de mutualisation*

Les travaux portant sur la mise en place de conventions interministérielles de mutualisation sont programmés entre 2020 et 2021. Ces conventions permettront, d'une part, d'assurer la diffusion de référentiels de formation et de compétences communs à l'ensemble des ministères et, d'autre part, d'arrêter des modalités permettant de déployer les formations en répondant au mieux aux besoins recensés.

Les engagements pris concerneront aussi bien la coordination des travaux d'ingénierie pédagogique (production de modules de formation à distance par exemple) que la mutualisation des moyens logistiques ou le cofinancement d'actions de formation.

Ces démarches de mutualisation ont pour objectif commun de doter les directions interministérielles, cheffes de file des filières professionnelles, d'outils de pilotage permettant d'orienter plus efficacement les politiques de formation dans leurs domaines de compétences.

Elles concourent non seulement à structurer l'offre de formation relative aux domaines transverses, favorisée par le dispositif interministériel de labellisation des formations ministérielles et interministérielles mis en œuvre le 14 janvier 2020, mais également de la développer selon les orientations prioritaires définies au niveau national.

C'est ainsi que la stratégie de mutualisation encourage le développement de la formation en ligne et de l'hybridation des formations, conformément aux orientations du programme Mentor dans le cadre de l'élaboration de la plateforme interministérielle de formation à distance portant le même nom.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### 4.6 Renforcer l'accompagnement professionnel

#### Dresser un état des lieux de l'offre d'accompagnement personnalisé

Dans le cadre du renforcement de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leurs projets de mobilité professionnelle, une enquête relative à l'état des réseaux ministériels et aux offres de services de l'accompagnement personnalisé a été lancée en juin 2019. Elle a permis de dresser la cartographie des professionnels des ressources humaines qui interviennent dans le cadre de l'accompagnement et d'identifier plus finement leurs besoins.

#### *Cartographie des acteurs de l'accompagnement et modalités de prise en charge*

L'étude a permis de dresser un panorama complet de l'accompagnement personnalisé qui est proposé, au sein des services de l'État, à des moments clés du parcours professionnel de l'agent. Les conseillers mobilité-carrière (CMC) sont des acteurs pivots et sont particulièrement mobilisés dans le cadre des réorganisations de services. 443 CMC exercent ainsi leurs missions au sein des services de l'État. Ils exercent en majorité cette fonction à temps partiel (elle représente le plus souvent 10 ou 20 % de leur temps de travail). Il y a en moyenne un CMC pour 2 802 agents. 77 % des CMC exercent au sein des services déconcentrés de l'État et 82 % des CMC exercent également des missions de conseil aux services. Ces fonctions sont considérées comme attractives et suscitent de nombreuses candidatures.

En 2018, 28 340 accompagnements personnalisés ont été réalisés.

#### *Renforcer les outils mis à la disposition des professionnels en charge de l'accompagnement personnalisé*

L'étude a permis d'identifier de nouveaux besoins en formation tels que l'accompagnement des projets de mobilité professionnelle vers le secteur privé et la sensibilisation des CMC à la médiation, aux techniques de coaching professionnel et aux méthodes de facilitation de l'intelligence collective. Ces nouveaux besoins en formation sont venus enrichir le contenu du schéma directeur de la formation tout au long de la vie des agents de l'État.

Cette étude a également fait apparaître la nécessité de développer une solution applicative dédiée à la fonction de CMC et permettant de suivre les projets professionnels des agents accompagnés et de gérer la relation de service entre les CMC et les agents.

#### Création d'une offre de formation interministérielle sur l'accompagnement professionnel

La professionnalisation des conseillers mobilité-carrière (CMC) est un axe stratégique du schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État. En effet, les CMC sont un acteur clé des politiques de ressources humaines. La DGAFP, en lien avec l'institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), a développé une offre de formation professionnelle à destination des conseillers et des acteurs des ressources humaines en charge de l'accompagnement personnalisé. Il s'agit d'un vecteur essentiel afin de tendre vers une qualité homogène du service rendu, quel que soit le ministère de rattachement de l'agent bénéficiaire de l'accompagnement personnalisé.

Trois cursus de formation sont proposés : « l'accompagnement professionnel de proximité », « conseiller mobilité-carrière niveau 1 », et « conseiller mobilité-carrière niveau 2 ». En 2020, ces cursus se sont enrichis de deux modules de *e-learning* élaborés par la DGAFP et l'IGPDE avec la participation de CMC en activité. Ces deux modules interactifs permettent un apprentissage ludique, avec des mises en situation, la présentation

de retours d'expérience et la possibilité pour l'apprenant d'auto-évaluer ses connaissances. Ces deux modules portent sur deux thématiques : les fondamentaux de l'accompagnement personnalisé et une sensibilisation aux outils juridiques mobilisés dans le cadre de l'accompagnement professionnel. Ils sont désormais accessibles en ligne sur la plate-forme de formation de l'IGPDE et ont vocation à être proposés sur la future plate-forme interministérielle de formation à distance MENTOR. Ainsi en 2020, ce sont près de cinquante CMC et acteurs des ressources humaines de proximité qui ont pu bénéficier de ces cursus de formation. En 2021, six nouvelles sessions de formation seront organisées, avec pour objectif de former plus de soixante-dix CMC.

## 4.7 Tirer parti du numérique dans la gestion des ressources humaines

### Poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route des SIRH

Publiée en mars 2018, la stratégie de transformation numérique de la fonction ressources humaines, appelée *Feuille de route SIRH 2022*, se concrétise par la mise en œuvre de nombreuses actions réparties en 6 axes stratégiques. Adoptée après une large concertation menée par la DGAFP et la direction interministérielle du numérique (DINUM, ex-DINSIC), elle est accessible sur le Portail de la fonction publique.

La Feuille de route SIRH 2022 vise à consolider et optimiser les socles SIRH qui assurent la gestion administrative, la paye et le déclaratif, d'accompagner la poursuite de la professionnalisation des métiers et de la filière RH, de développer de nouveaux services numériques RH en appui de la transformation du métier, d'améliorer le service rendu à l'agent et d'outiller le pilotage des ressources humaines. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) assure l'animation de la Feuille de route SIRH 2022 au niveau interministériel afin que l'ensemble des objectifs fixés soient bien pris en compte par l'ensemble des acteurs de la zone fonctionnelle RH d'ici deux ans.

### *Poursuivre la consolidation des SIRH sur les fonctions socle de la gestion RH selon une trajectoire basée sur la convergence et la mutualisation des systèmes*

La convergence des SIRH s'opère autour des deux souches progicielles du marché, HRAccess et SAP. Le ministère de la transition écologique et le ministère de l'agriculture ont rejoint, en 2020, la solution RenoIRH développée par le centre interministériel des services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) ce qui porte à cinq le nombre de ministères l'ayant adopté ainsi qu'une dizaine d'établissements publics et le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports qui l'expérimente actuellement pour la gestion des agents de son administration centrale.

### *Dématérialiser complètement les processus et les documents*

Depuis l'ouverture permise par la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance, dite loi ESSOC, la signature applicative se déploie et autorise à présent la dématérialisation des documents de bout en bout, par exemple pour les comptes-rendus d'entretien annuel.

Les premiers déploiements du dossier individuel de l'agent dématérialisé se concrétisent cette année et devraient s'étendre largement d'ici 2022.

### *Fluidifier les processus dans la logique du « Dites-le nous une fois »*

La diffusion de la bibliothèque des actes et des référentiels interministériels facilite un partage transversal des informations et le développement de l'interopérabilité des systèmes d'information.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### *Offrir de nouveaux services et usages aux agents et aux acteurs RH - Rendre l'agent acteur de sa propre gestion*

Au travers des portails agents, comme par exemple celui du ministère de la Justice, de nouveaux services sont mis à disposition des agents pour faciliter leur mobilité, leur formation et plus généralement leur relation avec leur gestionnaire RH. Les agents peuvent ainsi formuler leurs vœux de mobilité et renseigner leurs compétences ou consulter leur bulletin de paye et préparer leur retraite. Les portails s'ouvrent aujourd'hui à Internet pour permettre aux agents d'accéder aux services à distance, voire même à partir de leur portable pour le portail agents de RenoIRH.

### *Mieux maîtriser l'adéquation entre compétence requise et compétence détenue*

Les travaux du groupe projet SI Compétences se poursuivent sous l'égide de la DGAFP avec le CISIRH et l'ensemble des ministères, notamment autour des processus de recrutement. Ils visent en particulier à développer, grâce aux avancées du numérique, une gestion individualisée des compétences au côté de la gestion statutaire et un meilleur *sourcing* des candidats.

### *Disposer d'outils de pilotage de la politique de ressources humaines performants et partagés*

La mise en place d'un futur système d'information décisionnel (SID) interministériel sera facilitée par la constitution prochaine de nouveaux gisements de données mobilisables, issus de projets en cours : la déclaration sociale nominative (DSN) dont les informations sont normalisées et seront actualisées mensuellement, les bases de données sociales et la gestion des accidents du travail et maladies professionnelles.

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

La déclaration sociale nominative (DSN) est instituée par l'article 35 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives. Elle permet aux employeurs d'effectuer en une seule démarche leurs principales formalités sociales et fiscales, avec la substitution des procédures déclaratives existantes. Elle offre également une meilleure qualité de déclaration et suivi des droits des salariés et agents.

Sous le pilotage de la direction de la Sécurité sociale (DSS), le groupement d'intérêt public (GIP) « Modernisation des données sociales » est en charge de la mise en œuvre opérationnelle du dispositif, en relation avec l'ensemble des organismes de protection sociale et les éditeurs de logiciels.

Son déploiement, pour les employeurs publics est organisé en trois vagues, de janvier 2020 à janvier 2022. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) coordonne la mise en place de la DSN pour les trois versants de la fonction publique. Elle s'appuie sur la direction générale des finances publiques (DGFIP) et le centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH) – opérateur principal pour le passage en DSN des services de l'État, avec des exceptions comme le ministère des Armées, la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) et divers établissements qui possèdent leur propre système de paie – sur la direction générale des collectivités locales (DGCL), sur la direction générale de l'offre de soins (DGOS) et la direction générale de la cohésion sociale (DGCS) pour les établissements de santé et médicaux-sociaux ainsi que sur la Caisse des dépôts et consignations dans son rôle d'information et de conseil auprès de tous les employeurs inscrits à l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques (IRCANTEC), à la retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP) ou à la caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL).

Depuis janvier 2020 près de 1 000 employeurs publics déclarent environ 700 000 agents en DSN. Ils appartiennent essentiellement à la fonction publique territoriale mais on compte également l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris (AP-HP) et le ministère de la Culture.

La deuxième vague se prépare malgré les difficultés engendrées par la crise sanitaire liée à la covid-19. Le pilote associant le GIP et les organismes de protection sociale a été ouvert en avril 2020 permettant des tests de bout en bout. Des formations et tutoriels par internet ont été produits associant le GIP, le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et la DGAFP.

Le retour sur la première vague de déploiement montre que le changement de système déclaratif ne peut être réussi que s'il est mené comme un projet d'établissement à part entière, mobilisant les services RH plusieurs mois avant l'entrée en DSN afin d'adapter leur organisation à la nouvelle périodicité de déclaration mensuelle et de fiabiliser les données des dossiers agents. Les éditeurs, tenus de fournir un logiciel de paye respectant la norme NEODES associée à la DSN ont également un rôle important d'accompagnement de leurs clients.

Toute l'information sur la DSN est en ligne sur le site [dsn-info.fr](http://dsn-info.fr) en particulier les fiches-consigne permettant de mieux comprendre les spécificités liées à la fonction publique.

### La base concours

Le dispositif « Base concours » est entré en application le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Il permettra de produire des études et des statistiques anonymes sur les profils des personnes s'inscrivant à un concours dans l'un des trois versants de la fonction publique, ainsi que des indicateurs sur l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi dans la fonction publique. Ce projet permettra notamment la production d'indicateurs sur l'amélioration du recrutement dans la fonction publique, identifié par le Gouvernement pour permettre la prise en compte des besoins des Français au plus près du terrain.

Ce dispositif a été instauré par l'article 161 de la loi n° 2017-086 relative à l'égalité et la citoyenneté, qui impose aux administrations la mise en place d'une collecte des données des candidats afin de produire des études et statistiques sur l'accès aux emplois publics. Le décret en Conseil d'État n° 2018-114 du 16 février 2018 relatif à la collecte de données à caractère personnel relatives aux caractéristiques et au processus de sélection des candidats à l'accès à la fonction publique et créant la « Base concours » a été pris pour son application. Le champ couvert dans le dispositif inclut l'ensemble des recrutements de fonctionnaires des trois versants de la fonction publique.

L'arrêté fixant la nature et le format des données à caractère personnel relatives aux caractéristiques et au processus de sélection des candidats à l'accès à la fonction publique et les modalités de leur transmission au service chargé de la « Base concours » a été publié le 4 mai 2020. Il s'appuie sur une norme technique de transmission des fichiers de données administratives de recrutement disponible sur le Portail de la fonction publique « [fonction-publique.gouv.fr](http://fonction-publique.gouv.fr) ».

Tous les employeurs, organisateurs de concours de la fonction publique de l'État et de la fonction publique territoriale sont, depuis la publication de l'arrêté, tenus d'adresser leurs données d'inscriptions et de résultats des concours via la plate-forme mise en place par la DGAFP à cet effet.

La partie « enquête statistique » auprès des candidats devra encore poursuivre le processus de labellisation auprès du Comité national de l'information statistique comme toute enquête de la statistique publique.

## 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

### 4.8 Promouvoir le modèle français de fonction publique

#### Accompagner et renforcer la mobilité des agents de la fonction publique de l'État en Europe

La mobilité européenne et internationale doit permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives aux agents des trois versants de la fonction publique. La direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), au titre de sa mission de direction des ressources humaines de l'État veille ainsi à encourager et valoriser ces expériences au travers des différents leviers des politiques de ressources humaines (accès à l'information, gestion prévisionnelle pour la création de viviers, formation, évaluation des compétences, valorisation dans les parcours professionnels) ainsi qu'en encourageant une meilleure coordination entre les acteurs concernés.

La DGAFP collabore avec le secrétariat général des affaires européennes (SGAE) pour promouvoir et faciliter la mobilité des agents dans l'Union européenne. Après la parution d'un guide commun en 2019, les travaux se sont poursuivis en 2020, en particulier autour du renforcement de l'attractivité du dispositif des experts nationaux détachés. Pour créer de nouvelles opportunités au profit des agents, la DGAFP soutient aussi dans les réseaux européens dédiés à la fonction publique la création d'un programme dédié à la mobilité européenne des fonctionnaires, qui permettrait de mettre en cohérence les initiatives existantes et de faciliter la mobilité entre États membres. Ces travaux vont s'accélérer dans le cadre de la préparation de la présidence française du Conseil de l'Union européenne au premier semestre 2022, durant laquelle un accent particulier devrait être mis sur les enjeux de mobilité.

La DGAFP se mobilise aussi afin de favoriser la mise en œuvre de la circulaire du 15 mai 2018 relative à la mobilisation des départements ministériels et des établissements qui leurs sont rattachés en faveur de l'expertise technique internationale. Une convention entre Expertise France et la DGAFP prévoit de s'appuyer sur le rôle de coordination interministérielle et de direction des ressources humaines de l'État de la DGAFP pour clarifier les pratiques (par exemple sur les questions de rémunération ou les conditions administratives relatives au départ des agents) et ainsi faciliter la mobilisation de l'expertise au sein des ministères par l'opérateur. La création en cours d'un vivier d'experts permettra de valoriser l'expertise de la DGAFP et de son réseau, d'avoir une visibilité de l'expertise mobilisable dans le cadre de projets partagés et d'accompagner de manière plus qualitative les projets de partenariats multilatéraux.

#### Développer les partenariats européens et internationaux

En 2020, dans le contexte particulier de la crise sanitaire, la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), en lien avec d'autres acteurs de la coopération, a poursuivi le développement de ses partenariats européens et internationaux, tant dans un cadre multilatéral que bilatéral, en s'appuyant quand cela était nécessaire sur de nouveaux outils.

#### *Renforcement des partenariats européens*

Très active sur la scène européenne, la DGAFP s'attache, dans ses domaines d'activité à améliorer le partage d'expérience, à accroître l'influence française, et à développer des partenariats avec les États membres de l'Union européenne. Les préparatifs de la présidence française du Conseil de l'Union européenne (1<sup>er</sup> semestre 2022), débutés en 2020, permettront de renforcer la visibilité européenne de la DGAFP et d'aborder au niveau européen des enjeux prioritaires pour la fonction publique française.

Le renforcement du dialogue social européen est un axe fort de l'action européenne de la DGAFP. Malgré la crise sanitaire, le comité sectoriel de dialogue social européen pour les administrations centrales (CSDS), auquel la DGAFP participe activement en qualité d'employeur, a poursuivi ses travaux, en particulier autour de la transformation numérique des administrations. Les membres du comité se sont accordés pour élaborer

un accord sectoriel spécifique à la fonction publique qui permettra de préciser les orientations définies par l'accord cadre trans-sectoriel sur la numérisation signé le 22 juin 2020 entre les partenaires sociaux européens.

La DGAFP participe aussi pleinement au réseau européen des administrations publiques EUPAN, qu'elle présidera au premier semestre 2022. Ce réseau permet un échange sur des enjeux d'intérêt commun liés à la transformation des administrations et à la fonction publique. Malgré l'impact de la crise sanitaire, le réseau a abordé en 2020, entre autres, les conséquences de la crise sanitaire, les nouveaux modes de travail, ainsi que les enjeux déontologiques.

Le développement des partenariats bilatéraux est aussi au cœur de la stratégie européenne de la DGAFP. Malgré la crise sanitaire, les échanges se sont poursuivis avec la direction de la fonction publique allemande. Un rapprochement a aussi été entamé avec la direction italienne de la fonction publique, permettant la conclusion d'un protocole d'intention entre les deux directions.

### *Mise en œuvre des actions de coopération internationale*

La DGAFP continue de renforcer son activité de coopération à l'international afin notamment de s'inspirer des meilleures pratiques en matière de ressources humaines développées hors de nos frontières et de conforter l'influence française au sein de réseaux internationaux. Ainsi, à travers les différents échanges avec les pays partenaires sur les questions de fonction publique, cette coopération permet d'améliorer la connaissance mutuelle et le partage d'expérience sur les thématiques de modernisation des ressources humaines, de management et de gouvernance.

L'année 2020 a permis à la DGAFP de poursuivre sa coopération suivie avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), son homologue au Québec. Un plan de mise en œuvre du protocole d'accord sur la gouvernance et la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique a été validé et déployé entre les deux administrations. Par ailleurs, la DGAFP et le Ministère québécois des relations internationales et de la Francophonie s'emploient à la relance d'un Programme d'échanges de fonctionnaires (PEF) qui permet notamment la mise en commun de pratiques innovantes.

La DGAFP a, par ailleurs, poursuivi en 2020 le jumelage d'appui institutionnel pour la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de la fonction publique tunisienne. Ainsi, plus de 200 jours d'expertise internationale sur 55 missions ont été réalisées depuis le lancement du projet dont 20 missions d'expertise par visioconférences et en télétravail compte tenu de la crise sanitaire. La poursuite de l'activité pendant la crise sanitaire a permis de maintenir la dynamique engagée et de mettre à profit la période pour consolider les acquis et mieux anticiper les activités transversales.

La DGAFP travaille également au renouvellement de son arrangement administratif avec le MOHA (Ministère de l'Intérieur) du Vietnam. Coopération historique et unique de la DGAFP au sein de la zone Asie, les travaux de la DGAFP avec le MOHA portent notamment sur la transformation numérique de l'administration et les questions de rémunération et d'intégrité au sein de la fonction publique.

La participation de la DGAFP aux travaux de l'OCDE sur les questions d'administration et de fonction publique, en particulier le comité de la gouvernance publique (PGC) et le groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics (PEM), contribue à l'identification de bonnes pratiques et à la connaissance des politiques conduites partout dans le monde. Malgré la crise sanitaire, ces réseaux ont poursuivi leurs travaux par voie dématérialisée, permettant de disposer d'éléments comparatifs utiles sur les réponses et outils déployés par les États membres.

La crise sanitaire a impacté les activités de coopération de la DGAFP. À titre d'exemple la DGAFP n'a pu accueillir de fonctionnaires étrangers dans le cadre de visite d'études. Toutefois, les missions d'expertise mobilisant les agents de la DGAFP ont pu être réorganisées à distance au moyen d'outils numériques dont la DGAFP a fait l'acquisition. Ainsi, dans le cadre de sa coopération avec le Ministère serbe de l'administration publique et de l'autonomie locale (MDULS) qui accompagne la réforme de l'administration serbe dans une perspective d'intégration européenne, la DGAFP a pu remplacer les missions d'expertise initialement prévues dans l'arrangement administratif par des séminaires à distance. La DGAFP poursuit les efforts engagés afin de remodeler son offre de coopération pour répondre aux attentes des administrations partenaires tout en étant résiliente aux crises qui pourraient limiter la mobilité internationale.

### 4 Adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique

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

La DGAFP veille à articuler son action avec les enjeux diplomatiques, économiques et culturels de la France et participe activement à la stratégie nationale d'influence. Elle poursuit également ses efforts afin de devenir un acteur influent dans un contexte de redéfinition du paysage institutionnel de la coopération.

Ainsi la DGAFP renforce son dialogue avec les opérateurs partenaires. Elle travaille notamment avec Expertise France et le groupe Agence française de développement (AFD) à la consolidation de leur doctrine et au portage de projets sur le renforcement des capacités administratives et la modernisation de l'État. Membre observateur au conseil d'administration d'Expertise France, la DGAFP a signé une nouvelle convention de partenariat avec l'opérateur d'expertise technique. Cette convention particulièrement structurante entend contribuer significativement à la mobilisation de l'expertise technique internationale au sein de la DGAFP et son réseau.

La coopération mise en œuvre par la DGAFP s'inscrit toujours dans une démarche de partenariat renforcée, en coordination avec les autres acteurs intervenant sur les domaines des capacités administratives et de la gouvernance publique. Ainsi, la DGAFP a organisé un comité de pilotage de l'expertise internationale qui rassemble, aux côtés du ministère de l'Europe et des affaires étrangères et de la DGAFP, les acteurs de la formation administrative (Centre national de la fonction publique territoriale, École nationale d'administration, instituts régionaux d'administration) et les opérateurs de l'expertise internationale (Agence Française de Développement - AFD, Expertise France). Ce comité permet le partage de l'information entre les acteurs de la coopération administrative sur l'ensemble des thématiques de gouvernance et de fonction publique afin de clarifier les responsabilités des différents acteurs impliqués et dégager des synergies.