

Le Premier Ministre

Paris, le 16 MARS 2017

N° 5917/SG

à

Mesdames et messieurs les ministres

Objet : Stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat pour 2017-2019.

Renforcer la qualité de la gestion des ressources humaines de l'Etat est un enjeu majeur pour la modernisation de l'action publique et l'efficacité de l'Etat. Une première étape a été franchie avec la publication du 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 qui confie à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) le rôle de « DRH de l'Etat » et consacre le rôle et les attributions, dans chaque ministère, du responsable ministériel des ressources humaines.

Il est également nécessaire que l'Etat se dote d'une stratégie pluriannuelle en matière de gestion des ressources humaines. Il relève, en effet, de sa responsabilité d'employeur de développer une organisation des ressources humaines forte et assise sur une réflexion prospective.

Elaborée par le ministère de la fonction publique qui y a associé l'ensemble des ministères et enrichie des échanges avec les partenaires sociaux, la stratégie interministérielle que vous trouverez ci-jointe fixe, pour la période 2017-2019, les priorités en matière d'évolution de la politique de ressources humaines au sein des administrations et établissements publics de l'Etat.

Parmi les objectifs poursuivis, l'affirmation, le renforcement et la traduction concrète des valeurs du service public et de la fonction publique sont essentiels car les citoyens exigent une fonction publique exemplaire, à l'image de la société qu'elle sert et irréprochable sur le plan déontologique.

La gestion des compétences des fonctionnaires est également l'un des axes les plus importants de cette stratégie. Elle suppose de moderniser les modalités de recrutement, de mettre en place une véritable formation tout au long de la vie, de promouvoir un accompagnement plus personnalisé des parcours professionnels, de concilier efficacité collective du service public et qualité de vie au travail des agents publics.

Les leviers à mobiliser pour atteindre ces objectifs nécessitent le renforcement du dialogue social, de l'écoute des aspirations des agents, du développement de nouvelles pratiques managériales ainsi que la simplification de la gestion des agents.

Je demande à chacun d'entre vous de mettre en œuvre cette stratégie et de préparer la stratégie des ressources humaines de votre ministère, qui devra décliner cette stratégie et ses grandes orientations interministérielles en complément de vos problématiques sectorielles. La stratégie interministérielle de ressources humaines donnera également lieu à une mise en œuvre dans chaque région, en l'adaptant aux spécificités et aux enjeux de chaque territoire.

Je sais que nous partageons la conviction que les agents publics représentent une force, une richesse, un repère pour notre modèle social et que la politique de ressources humaines est aujourd'hui un levier essentiel pour poursuivre la modernisation de notre Etat. Votre implication personnelle et la vigilance collective sur ces enjeux sont les conditions de réussite de cette stratégie.



Bernard CAZENEUVE



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE



Stratégie interministérielle
de ressources humaines de l'Etat
Stratégie de l'Etat employeur

Présentée au Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat

Le 30 janvier 2017

SOMMAIRE

1/ Les objectifs fondamentaux de la politique de ressources humaines de l'Etat 8

Axe 1 : Répondre à l'exigence démocratique d'une fonction publique exemplaire incarnant les valeurs du service public 8

Action 1 : Former et informer l'ensemble des agents publics sur la portée du principe de laïcité dans l'exercice quotidien de leurs fonctions (action prioritaire interministérielle) 9

Action 2 : Assurer le suivi de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du Label Diversité, dont la mise en place, dans chaque ministère, d'une cellule d'écoute sur les discriminations..... 9

Action 3 : Développer les travaux sur les écarts salariaux dans les ministères entre femmes et hommes occupant des fonctions comparables 11

Action 4 : Mettre en œuvre la nouvelle formation à l'Ecole Nationale d'Administration pour l'accès aux corps d'encadrement supérieur de personnes en situation de handicap..... 12

Axe 2 : Relever le défi du recrutement des compétences 13

Action 5 : Engager la réalisation d'une cartographie des effectifs, des emplois et compétences destinée à éclairer les choix de la représentation nationale en matière d'évolution des missions, des métiers, des compétences et d'allocation des ressources de l'Etat..... 13

Action 6 : Se doter, à la demande des ministères, d'un plan d'actions interministériel pour recruter et fidéliser les compétences stratégiques, rares ou en tension et confier aux ministères qui le souhaitent un rôle d'animation d'une filière métier pour le compte de la communauté interministérielle..... 13

Action 7 : Lancer un groupe de travail avec la direction du budget, les DRH et les CBCM pour faire évoluer le contrôle financier sur le recrutement et la gestion des compétences rares et critiques..... 14

Action 8 : Une action de communication sur l' « identité Etat employeur » ciblée sur les attentes des jeunes générations (action prioritaire interministérielle) 15

Action 9 : Renover le processus de recrutement de l'Etat employeur 16

Action 10 : Elargir les viviers de recrutement, en développant les CPI, le pré-recrutement sur contrats et le troisième concours 17

Action 11: Répondre aux besoins en compétences sur l'ensemble du territoire (action prioritaire interministérielle) 18

Axe 3 : Investir dans la formation et le développement des compétences de l'ensemble des agents..... 19

Action 12 : Elaborer le schéma directeur des politiques de formation tout au long de la vie pour renover l'offre de formations transverses et rendre la formation accessible sur l'ensemble du territoire en développant les mutualisations et la formation à distance (action prioritaire interministérielle) 19

Action 13 : Donner de nouveaux leviers à l'agent acteur de son évolution professionnelle en mettant en place le compte personnel de formation 20

Axe 4 : Remettre en cohérence les carrières et offrir un accompagnement plus personnalisé des parcours professionnels 21

Action 14 : Améliorer la transparence sur les montants moyens des rémunérations servies pour les corps interministériels et poursuivre la mise en cohérence des modalités de gestion indemnitaire, en poursuivant le déploiement du RIFSEEP 21

Action 15 : Consacrer un « droit à l'accompagnement personnalisé » dans la fonction publique de l'Etat et permettre à chaque agent d'accéder à un conseiller en évolution professionnel formé et de disposer de rendez-vous aux étapes essentielles de sa carrière (action prioritaire interministérielle).. 22

Action 16 : Développer des parcours qualifiants pour les agents chargés de l'accompagnement personnalisé..... 22

Action 17 : Lever les freins juridiques et financiers à la mobilité des agents dans le cadre de l'ordonnance relative à la mobilité des fonctionnaires et garantir la mise en œuvre immédiate dans le corps d'accueil des avancements de grade obtenus par les agents en détachement sans attendre le renouvellement de ce dernier (action prioritaire interministérielle)..... 23

Action 18 : Mettre en œuvre les lignes directrices de gestion prévues par le décret n°2016-1969 du 28 décembre 2016 et engager avec les partenaires sociaux une réflexion sur la simplification et la dématérialisation de l'organisation des commissions administratives paritaires (CAP) de mobilité, et sur la convergence des calendriers de gestion entre ministères 24

Action 19 : Faire du centre de ses intérêts matériels et moraux une priorité légale de mutation 24

Action 20 : Adapter les politiques de ressources humaines aux spécificités des collectivités d'outre-mer 25

Axe 5 : Concilier amélioration des conditions de travail, promotion de la qualité de vie au travail et efficacité des méthodes de travail au bénéfice de l'ensemble des agents et du service public 26

Action 21 : S'appuyer sur le fonds d'innovation de la DGAFP pour financer et développer la conduite d'expérimentations innovantes en matière d'organisation du travail, fondées notamment sur les idées proposées par les agents. Evaluer ces expérimentations et les dupliquer (action prioritaire interministérielle) 26

Action 22 : Instaurer un « droit à la déconnexion » 28

Action 23 : Favoriser l'expression des agents, encadrants et non encadrants, en matière d'organisation du travail afin d'améliorer la qualité de vie au travail..... 28

Action 24 : Un plan interministériel d'ensemble pour lutter contre la pénurie de médecins de prévention qui compromet aujourd'hui la mise en œuvre des politiques de prévention des risques professionnels (action prioritaire interministérielle)..... 29

Action 25 : Intégrer des modules de sensibilisation des encadrants à la prévention des risques psychosociaux dans leurs formations obligatoires 30

Action 26 : Faciliter l'accès au logement locatif dans les secteurs géographiques en tension immobilière à commencer par l'Ile-de-France, en mobilisant des solutions autofinancées..... 30

2/ Les leviers stratégiques à mobiliser.....	31
Axe 1 : Accompagner les grandes évolutions à moyen terme de l'Etat dans son organisation et ses modes de fonctionnement.....	31
Action 27 : Définir la stratégie RH de l'Etat en région, mettre en œuvre les dispositions de déconcentration des actes de gestion RH au plus près des agents concernés et encourager les expérimentations locales portant sur la mise en commun d'actions de politique de ressources humaines (action prioritaire interministérielle)	31
Action 28 : Poursuivre les chantiers de mise en cohérence des politiques RH en région, en commençant par les différents modèles de prestations sociales.....	32
Action 29 : Créer un réseau collaboratif des acteurs de la filière RH au niveau territorial pour les conseillers de PFRH, disposant des ressources documentaires de la DRH Etat et mis à contribution sur l'élaboration des nouvelles actions de politique de ressources humaines, ouvert sur la base du volontariat à l'ensemble des acteurs de la filière RH au niveau territorial	32
Action 30 : Mettre en œuvre la révision de la liste des établissements publics dérogatoires pour mettre davantage en cohérence la politique de ressources humaines des ministères et de leurs opérateurs .	32
Action 31 : Accompagner les ministères dans la prise en compte de la dimension RH le plus en amont possible dans la conduite des principales évolutions des politiques publiques et, pour ce faire, demander à la DGAFP de se structurer pour appuyer les DRH notamment en mobilisant le réseau des conseillers en organisation du travail – conduite du changement RH affectés au sein des plateformes RH des secrétariats généraux pour les affaires régionales pour accompagner les réformes	32
Action 32 : Généraliser les études d'impact RH dans chaque service concerné par une réforme substantielle.....	33
Axe 2 : Repenser nos stratégies en matière de dialogue social et de dispositifs d'écoute des agents.....	34
Action 33: Engager avec les organisations syndicales représentatives une modernisation et un rééquilibrage du dialogue social dans la fonction publique	34
Action 34 : Préparer les élections professionnelles de 2018 en accompagnant celles qui ont fait le choix du recours au vote électronique.....	35
Action 35 : Engager une grande enquête auprès des agents de l'Etat sur leurs attentes en matière de politique de ressources humaines (formation, parcours, modes de management, mobilité, gestion ...)	35
Action 36 : Créer un baromètre social de la fonction publique et encourager la généralisation des baromètres ministériels (action prioritaire interministérielle).....	35
Axe 3 : Développer les aptitudes managériales pour mieux concilier conduite du changement, management participatif et performance du service public.....	36
Action 37 : Mieux prendre en compte la qualité de vie au travail aux côtés de la performance collective dans l'évaluation des encadrants	37
Action 38 : Développer et enrichir un continuum de formation continue pour les cadres supérieurs de l'Etat.....	37

Action 39 : Définir un référentiel de formation des encadrants et rendre obligatoire une formation au management pour tous les primo-encadrants sauf lorsque la formation initiale a permis d'acquérir l'ensemble des compétences nécessaires. Pour l'ensemble des encadrants de catégorie A, fixer comme ambition que tout manager consacre au moins deux jours par an en formation continue sur les pratiques managériales et développer l'offre de formation numérique, de coaching et de co-développement à cet effet	38
Action 40 : Etendre les revues de cadres à tous les encadrants de catégorie A (action prioritaire interministérielle)	39
Action 41 : Engager une réflexion sur l'accélération de carrière des cadres supérieurs corrélée aux parcours professionnels.....	39
Axe 4 : Plan de simplification et transition numérique : faire gagner du temps aux DRH et offrir de nouveaux services aux agents	40
Action 42 : Elaborer un plan pluriannuel de simplification de la réglementation et des pratiques RH (action prioritaire interministérielle).....	40
Action 43 : Proposer à moyen terme à chaque agent un portail permettant d'accéder à de nouveaux services plus qualitatifs (action prioritaire interministérielle).....	42
Axe 5 : Mettre en place la nouvelle DRH de l'Etat pour amplifier les politiques qualitatives et coopératives au bénéfice des agents	44
Action 44 : Contractualiser la déclinaison ministérielle de la stratégie interministérielle des ressources humaines.....	44
Action 45 : Créer un réseau social professionnel des acteurs de la fonction de ressources humaines de l'Etat, constitué notamment d'une bibliothèque partagée des initiatives ministérielles et des outils développés et propriétaires.....	45
Action 46 : Renforcer la professionnalisation des agents intervenant dans la gestion des ressources humaines en créant des parcours qualifiants de formation. Débuter par les agents chargés de l'accompagnement personnalisé. Accompagner au niveau interministériel les métiers émergents des RH (action prioritaire interministérielle)	45
Action 47 : Mettre à disposition des acteurs RH de proximité des outils d'information et de communication sur les orientations de la politique de ressources humaines	45
Action 48 : Encourager dans chaque ministère la mise en place de cellules de contrôle interne en matière RH chargé d'appuyer opérationnellement les DRH. Identifier un vivier de cadres susceptibles d'être missionnés sur l'appui au développement des politiques de ressources humaines	46
Action 49 : Créer une « bibliothèque des initiatives » recensant les projets ministériels majeurs et permettant de développer les actions de « co-développement » entre ministères présentant des enjeux comparables sur certaines problématiques.....	46
Action 50 : Mettre en place le conseil d'orientation des politiques de ressources humaines (action prioritaire interministérielle)	46

La « fonction ressources humaines » est aujourd’hui devenue une activité pleinement stratégique pour poursuivre la modernisation de notre Etat : rendre le meilleur service aux citoyens en accompagnant les mutations du service public, en contribuant à affecter sur l’ensemble du territoire national les fonctionnaires les mieux formés, les plus compétents et les plus motivés possibles, à améliorer la performance collective des différentes politiques publiques, à rénover et simplifier la gestion des personnels.

Le décret du 22 décembre 2016 relatif au renforcement des politiques de ressources humaines a pour objet, d’une part, de confier à la direction générale de l’administration et de la fonction publique (DGAFP) le rôle de « DRH de l’Etat », et, d’autre part, de consacrer le rôle et de renforcer les attributions dans chaque ministère du responsable ministériel des ressources humaines.

L’article 8 du décret du 22 décembre 2016 définit également le cadre juridique de la **stratégie interministérielle de ressources humaines de l’Etat** qui est validée par le Premier ministre sur proposition de la ministre de la fonction publique : « Une stratégie interministérielle de ressources humaines de l’Etat, préparée par la direction générale de l’administration et de la fonction publique en lien avec les ministères, fixe les priorités en matière d’évolution des ressources humaines au sein des administrations et établissements publics de l’Etat, en cohérence avec les orientations définies par la loi de programmation des finances publiques... Elle est arrêtée par le Premier ministre, sur proposition du ministre chargé de la fonction publique, tous les trois ans. »

La DGAFP a travaillé, en association avec les DRH des ministères, à l’élaboration du présent document qui fixe les **priorités stratégiques de l’Etat employeur pour les années 2017 à 2019**, afin de les rendre plus lisibles, et d’en améliorer la mise en œuvre dans chaque ministère ainsi qu’au sein des opérateurs sous tutelle. L’ensemble des DRH plaident pour des politiques de ressources humaines qui doivent, aujourd’hui plus que jamais, relever le défi des compétences, tenir compte de la situation des finances publiques et trouver les leviers stratégiques pour inciter l’ensemble des acteurs à rechercher davantage d’efficacité et d’efficience dans la manière de conduire les politiques de l’Etat, et leur permettre d’animer un dialogue social nourri.

Ces priorités stratégiques ont été présentées aux organisations syndicales représentatives au sein du conseil supérieur de la fonction publique de l’Etat. La mise en œuvre de la stratégie interministérielle dans ses différentes dimensions doit s’appuyer sur un dialogue social nourri et renouvelé : c’est un cadre de discussion avec les organisations syndicales sur la vision du « mieux d’Etat » à moyen terme. Le Gouvernement a souhaité inscrire cette consultation dans le décret du 22 décembre 2016.

A l’issue de ces travaux, le Gouvernement décide d’adopter la présente **stratégie interministérielle de l’Etat employeur**. Cette stratégie a vocation à être déclinée au sein de chaque département ministériel. Chaque ministère adoptera sa propre stratégie RH, qui devra associer les grandes orientations interministérielles et les problématiques sectorielles. Cette articulation sera définie, pour chaque ministère, par une convention d’engagements signée entre le DGAFP et le secrétaire général du ministère ainsi qu’à une mise en œuvre dans chaque région. Ces conventions seront conclues pour 3 ans entre le ministère de la fonction publique et chaque département ministériel, mais elles pourront être révisées dans le cadre de conférences annuelles afin de conserver une souplesse indispensable à l’évolution des politiques publiques.

Cinquante actions viennent dessiner les contours d'une politique RH renouvelée pour l'Etat, dont 15 revêtent un caractère prioritaire au niveau interministériel. Dans chacun des domaines les actions engagées dans les différents ministères ne sont pas aujourd'hui au même niveau de maturité et, compte tenu des actions en cours, des ressources disponibles et du plan de charge des DRH, n'appellent pas un même phasage temporel de mise en œuvre. Les 15 actions prioritaires constitueront donc le socle incontournable des conventions d'engagement ministérielles, complétées, à terme et selon une temporalité à définir dans chaque convention, par les autres actions figurant dans la stratégie.

Cet exercice de définition des priorités stratégiques confirme la pertinence de notre modèle de fonction publique : le renforcement du pilotage des politiques de ressources humaines doit contribuer à amplifier l'ensemble des actions en faveur d'une gestion personnalisée, qualitative et plus réactive au bénéfice des 2,4 millions d'agents publics employés par l'Etat et ses opérateurs. Le statut de la fonction publique est un cadre et un socle qui permet de concilier efficacité du service public et motivation des personnels.

Les actions programmées ne produiront leurs pleins effets que si l'autorité politique au plus haut niveau assume, porte et impulse les changements. C'est pourquoi **l'exemplarité de chaque ministre en sa qualité de chef de département ministériel est fondamentale**, tant pour marquer auprès de l'ensemble des agents la reconnaissance de l'autorité politique que du fait de l'impact de la qualité des relations entre les cabinets ministériels et les administrations centrales sur l'efficacité du travail des administrations et la promotion de la qualité de vie au travail des agents. Sans préjudice de toutes les autres actions à entreprendre dans ce domaine, **en matière de rythmes de travail et de professionnalisation des méthodes de travail des administrations centrales notamment, seul un portage politique fort permettra d'atteindre des standards d'équilibre entre performance du service, engagement professionnel et vie personnelle des agents, qui correspondent davantage aux attentes professionnelles des jeunes générations.**

La première partie de la stratégie fixe les **objectifs fondamentaux de la politique de ressources humaines**, à destination des agents, afin de mettre au service des citoyens des fonctionnaires compétents, motivés et efficaces sur l'ensemble du territoire national (I).

La seconde partie recense les **leviers stratégiques à mobiliser pour atteindre ces objectifs**, en matière de stratégie de dialogue social, de management, de transition numérique, de simplification et de gouvernance de la politique de ressources humaines (II).

1/ Les objectifs fondamentaux de la politique de ressources humaines de l'Etat

Les épreuves auxquelles a été confrontée la société française dans son ensemble depuis le début de l'année 2015 ont impliqué un engagement sans faille des agents dans l'exercice quotidien de leurs missions au service des Français. Dans ce contexte et afin de répondre aux besoins et aux fortes attentes des usagers du service public, l'action de l'Etat et de ses opérateurs doit toujours rechercher la plus grande efficacité et donner tout leur sens aux principes républicains d'unité, d'égalité et de fraternité, ainsi qu'aux valeurs de continuité, d'égal d'accès et d'adaptabilité du service public.

A partir de ces valeurs, et plus généralement de toutes celles qui fondent le service public, la fonction ressources humaines doit répondre à l'exigence démocratique d'une fonction publique exemplaire, relever le défi des compétences, redonner du sens aux parcours professionnels, accompagner les grandes évolutions de l'Etat, valoriser l'engagement citoyen des agents publics, et permettre aux agents de concilier qualité de vie au travail et efficacité des méthodes de travail.

Axe 1 : Répondre à l'exigence démocratique d'une fonction publique exemplaire incarnant les valeurs du service public

a) L'engagement des agents publics au service de l'intérêt général

L'engagement au service des citoyens rappelle le premier levier de mobilisation des agents publics : le sens de l'intérêt général qui les réunit dans la variété de leurs choix de carrière. Cet engagement repose sur les principes d'unité, d'égalité, de fraternité et d'engagement pour autrui.

L'action de l'Etat et de ses opérateurs doit être le reflet de ces principes fondateurs. La loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a réaffirmé les principes essentiels qui fondent la confiance de nos concitoyens dans les institutions et les services publics, tels que la dignité, l'impartialité, l'intégrité, la probité, la neutralité et le respect du principe de laïcité.

L'attitude exemplaire des agents publics au secours de leurs concitoyens au cours des événements de ces deux dernières années justifie pleinement le renforcement de la protection que l'Etat leur doit, ainsi qu'à leur famille, lorsqu'ils sont eux-mêmes victimes d'attaques ou de violences à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions, par la loi du 20 avril 2016 et le décret n°2017-97 du 26 janvier 2017 relatif aux conditions et aux limites de la prise en charge des frais exposés dans le cadre d'instances civiles ou pénales par l'agent public ou ses ayants droit.

La politique de ressources humaines doit porter les valeurs d'un service public qui s'adresse à tous les citoyens suivant les principes d'égal accès, de continuité et d'adaptabilité. Les enjeux de cohésion sociale sur lesquels les agents publics sont très investis doivent aussi irriguer l'ensemble des processus RH pour que la fonction publique soit à l'image de la société qu'elle sert.

b) Conforter la laïcité dans les services publics

L'article 25 du statut général des fonctionnaires modifié par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, impose explicitement aux agents publics de respecter le principe de laïcité et son corolaire l'obligation de neutralité, en s'abstenant notamment de manifester, dans l'exercice de leurs fonctions, leurs opinions religieuses.

La question sensible du respect du principe de laïcité et de l'obligation de neutralité dans les services publics, par les agents publics implique de mieux les informer et de les former sur la signification et la portée de ces obligations dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

Action 1 : Former et informer l'ensemble des agents publics sur la portée du principe de laïcité dans l'exercice quotidien de leurs fonctions (action prioritaire interministérielle)

Dans son rapport remis le 9 décembre 2016 à la ministre de la fonction publique, la commission "Laïcité et Fonction publique" recommande de développer les modules de formations à la laïcité dans les formations initiales obligatoires, d'informer et de former les agents contractuels en la matière, d'identifier un référent laïcité au sein de chaque administration, d'élaborer et de diffuser une plaquette de sensibilisation au principe de laïcité et à ses implications, de mettre à disposition des agents sur le portail de la Fonction publique les ressources documentaires et jurisprudentielles existantes, de faire du 9 décembre une journée d'échange sur la laïcité, d'objectiver le ressenti des agents par le biais d'un baromètre RH régulier. De nombreuses initiatives existent dans les ministères, notamment au sein du ministère en charge de l'éducation nationale, avec la Charte de la laïcité à l'École accompagnée de ressources documentaires, et un livret qui offre des repères et des pistes pour mettre en œuvre le principe de laïcité dans les écoles et les établissements et promouvoir une pédagogie de la laïcité dans l'ensemble des temps de la vie scolaire ; l'ensemble des bonnes pratiques seront partagées sur un site unique accessible par l'ensemble des acteurs.

c) Diffuser la culture de la déontologie et prévenir les conflits d'intérêts

La publication de la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires porte une nouvelle approche de la déontologie dans la fonction publique. Au-delà de la réaffirmation des principes et valeurs qui la fondent, et en complément des sanctions prévues par le statut général des fonctionnaires, cette loi organise en effet le déploiement de dispositifs novateurs qui doivent contribuer à la diffusion d'une véritable culture de la prévention et de la maîtrise des risques déontologiques, avec en particulier la création d'un droit au conseil déontologique qui pourra s'exercer auprès d'un référent déontologue.

d) Agir pour l'égalité, la diversité et lutter contre les discriminations

Action 2 : Assurer le suivi de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du Label Diversité, dont la mise en place, dans chaque ministère, d'une cellule d'écoute sur les discriminations (action prioritaire interministérielle)

Prévenir les risques de discriminations est une exigence qui s'adresse à tout employeur et la promotion de la diversité est au cœur des valeurs et des missions de la fonction publique. Premier employeur de France, elle se doit d'être exemplaire en la matière, de façon à favoriser la cohésion sociale et à être représentative de la société qu'elle sert.

La circulaire de la ministre de la fonction publique relative aux nouveaux engagements de l'égalité, la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité dans la fonction publique incite les employeurs publics à se doter de plans structurant leurs actions en faveur de la diversité et pour prévenir toute forme de discrimination, en mettant l'accent sur les mesures phares portées au niveau interministériel. Elle invite notamment les ministères à développer des actions permettant une évolution de carrière tout au long de la vie professionnelle, sans barrières liées à l'âge, par le développement de plans de gestion des âges : elle demande ainsi à chaque employeur d'engager une concertation visant à établir un accord, ou, à défaut, un plan de gestion des âges dans lequel il mettra notamment l'accent sur l'accompagnement individuel avec des temps de rencontre sur la carrière, l'identification des parcours de fin de carrière, les différents dispositifs de transmission de savoir.

Afin de leur permettre de lutter contre les discriminations, les ministères candidats à l'obtention du label Diversité bénéficient d'ores et déjà d'un outil d'autodiagnostic. Cet outil, mis à disposition par le ministère de la fonction publique, leur permet de mesurer la conformité de leurs pratiques de gestion au cahier des charges du Label, ainsi que de bénéficier d'un rapport d'autodiagnostic rédigé de manière personnalisé et formulant des priorités d'actions.

Les ministères économiques et financiers (depuis 2010) et les ministères sociaux (depuis 2012) ont d'ores et déjà obtenu le label, et l'ensemble des ministères est aujourd'hui engagé dans le processus de labellisation égalité et/ou diversité.

Un « cercle » des structures publiques labélisées Diversité, ou candidates à l'obtention de ce label, sera créé en 2017. Il permettra notamment de faciliter les échanges de bonnes pratiques et d'aider les structures candidates.

La formation à la lutte contre les discriminations sera généralisée dans la formation initiale des fonctionnaires.

Parallèlement, une campagne de *testing* sera organisée chaque année sur des métiers communs aux trois versants de la fonction publique et au secteur privé, de manière à mieux évaluer l'impact concret des politiques de prévention des discriminations dans l'accès à l'emploi.

e) Poursuivre les objectifs de lutte contre la précarité dans la fonction publique

Par la loi du 20 avril 2016 relatif aux droits et obligations des fonctionnaires, le législateur a réaffirmé les objectifs de lutte contre la précarité dans la fonction publique en prorogeant le dispositif transitoire d'accès à l'emploi titulaire pour les agents contractuels jusqu'au 13 mars 2018, et en améliorant la situation des agents contractuels. Outre l'organisation transitoire de voies d'accès à l'emploi titulaire, le statut général a clarifié les conditions de recours aux contrats dans la fonction publique et sécurisé davantage le parcours des agents contractuels depuis plusieurs années. La circulaire RFFF162689 du 20 octobre 2016 et le guide méthodologique relatif aux dispositions applicables aux agents contractuels de l'Etat qui y est annexé précisent et explicitent ces avancées à destination des employeurs. La lutte contre la reconstitution de situations de précarité dans la fonction publique et la sécurisation des parcours doivent demeurer des objectifs prioritaires.

f) Promouvoir l'égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes

Action 3 : Développer les travaux sur les écarts salariaux dans les ministères entre femmes et hommes occupant des fonctions comparables

Le 8 mars 2013, sous l'égide du Premier ministre et de la ministre en charge de la fonction publique, le premier protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique a été signé par l'ensemble des employeurs publics et à l'unanimité des organisations syndicales représentatives de la fonction publique. Cet accord historique s'est traduit par un renforcement du cadre juridique applicable en matière d'égalité professionnelle dans la fonction publique, notamment en application de la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ainsi que de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.

Quatre ans après, la dynamique de l'égalité professionnelle est bien engagée dans les trois versants de la fonction publique, les questions d'égalité sont placées au cœur du dialogue social (à titre d'illustration, le ministère de l'Intérieur a signé dès le 7 mars 2014, avec l'ensemble des organisations syndicales, un protocole d'accord déclinant les engagements de l'accord du 8 mars 2013 pour les personnels de ce ministère) et l'ensemble des ministères est mobilisé par le processus de labellisation.

Concernant en particulier la question des rémunérations, le rapport de Madame la députée Françoise Descamps-Crosnier, qui résulte de la mission qui lui a été confiée par le Premier ministre en juillet 2016, visant à identifier les éventuelles discriminations existant dans le système de rémunération et de promotion de la fonction publique, et l'analyse et la diffusion des données de rémunérations (y compris dans la dimension du déroulement de carrière) permettront d'éclairer le dialogue social et de préparer un plan d'action pour résorber les écarts salariaux entre agents se trouvant dans une même situation.

g) Favoriser l'insertion et la promotion professionnelle des travailleurs en situation de handicap

Les différents outils à la main des administrations ont fait la preuve de leur efficacité en matière de recrutement de personnes en situation de handicap, puisqu'une grande partie de celles-ci satisfait déjà l'obligation légale des 6% ou s'en approche. Pour autant de nouveaux besoins se font jour auxquels la DGAFP et les ministères souhaitent répondre : encadrement du cursus de formation pour le recrutement dans un corps ENA, réflexion sur la nécessaire adaptation des procédures de recrutement aux autres formes de handicap que moteurs ou sensoriels.

Au-delà du recrutement, il importe également, au nom du principe d'égalité de traitement, de lutter contre les discriminations et d'améliorer les parcours de carrière des agents en situation de handicap et leurs opportunités de changement de fonctions, par le développement d'un accompagnement personnalisé et adapté, leur handicap pouvant s'avérer un obstacle à leurs perspectives d'évolution voire de promotion, pour des raisons de mobilité par exemple.

Action 4 : Mettre en œuvre la nouvelle formation à l'Ecole Nationale d'Administration pour l'accès aux corps d'encadrement supérieur de personnes en situation de handicap

Afin de promouvoir l'accès à l'encadrement supérieur des travailleurs handicapés, sera créé par décret un cadre de la formation pour l'accès aux corps d'encadrement supérieurs au recrutement spécifique de travailleurs en situation de handicap.

Par ailleurs, il convient de mieux partager les réflexions et les bonnes pratiques entre employeurs. C'est pourquoi le réseau des correspondants handicap a été réactivé en 2016 afin de répondre à cet objectif ambitieux, avec la DGAFP dans son rôle d'animateur des échanges interministériels.

La Bourse interministérielle de l'emploi public ouverte en mai 2016, sera candidate au Label AccessiWeb afin de faciliter l'accès des personnes en situation de handicap aux offres d'emplois.

Axe 2 : Relever le défi du recrutement des compétences

Le recrutement est un acte fondamental de la politique de ressources humaines de l'Etat, qui renouvelle chaque année entre 1,5 et 3% de son effectif total. En 2014, 51 000 postes ont été proposés aux concours, dont 13 500 postes hors enseignants.

L'ensemble des ministères plaident pour une approche partagée de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences qui permettent, au-delà de l'analyse de l'évolution des compétences nécessaires pour assurer les missions du service public, d'enrichir la réflexion sur la réalisation des schémas d'emploi. Cet exercice doit avoir pour finalités de concilier connaissance des effectifs, renouvellement des compétences, investissement dans les compétences rares et les métiers nouveaux, et réalisation des grandes orientations interministérielles sur les politiques de recrutement.

- a) *Développer une analyse approfondie de la situation des effectifs, des emplois et des compétences de la fonction publique de l'Etat*

Action 5 : Engager la réalisation d'une cartographie des effectifs, des emplois et des compétences destinée à éclairer les choix de la représentation nationale en matière d'évolution des missions, des métiers, des compétences et d'allocation des ressources de l'Etat

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences s'est en effet développée depuis plusieurs années au sein de l'ensemble des ministères, mais n'a pas permis, à ce jour, de disposer d'un diagnostic exhaustif et partagé de la réalité des effectifs, des emplois et des compétences au sein de la fonction publique de l'Etat. Les dimensions prospective et qualitative de ces travaux doivent compléter les approches en termes de schéma d'emplois. Deux exercices seront engagés en 2017 afin de mieux appréhender les ressources disponibles et les zones de fragilités ou de tensions (métiers, activités, bassins d'emplois) : un exercice ministériel, intégrant les opérateurs sous tutelle, afin de disposer d'une vision intégrée des ressources disponibles par type de politique publique, et un exercice interministériel (couvrant les seules filières transversales). Ces exercices seront conduits sur la base du nouveau répertoire interministériel des métiers de l'Etat, selon une méthodologie commune à l'ensemble des ministères et opérateurs.

- b) *Renforcer les démarches de coopération au niveau interministériel pour faire face aux zones de tensions identifiées et mieux prendre en compte les contraintes liées au contrôle financier des décisions de recrutement*

Action 6 : Se doter, à la demande des ministères, d'un plan d'actions interministériel pour recruter et fidéliser les compétences stratégiques, rares ou en tension et confier aux ministères qui le souhaitent un rôle d'animation d'une filière métier pour le compte de la communauté interministérielle

L'Etat vient de se doter d'un plan d'action destiné à **recruter et fidéliser les compétences stratégiques, nouvelles et rares dans les domaines informatique et numérique**. Ces compétences sont cruciales, pour transformer l'Etat, mieux répondre aux attentes des citoyens en termes de prestations de service public, et à terme repenser la stratégie d'accessibilité de l'Etat sur le territoire. Dans ces domaines très particuliers où on compte près de 600 emplois vacants, et à côté de la

mobilisation des viviers issus des corps de fonctionnaires, au premier rang desquels le corps à vocation interministériel des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (ISIC), l'Etat doit tout à la fois poursuivre les démarches de professionnalisation des agents, et pouvoir recruter avec plus de souplesse des agents contractuels sur un marché très concurrentiel pour les compétences émergentes. La circulaire du Premier ministre relative à la filière numérique, systèmes d'information et de communication, illustre cette démarche.

A l'instar de cette démarche, il est décidé d'élaborer et mettre en œuvre un **plan d'action interministériel pour toute difficulté de recrutement identifiée de manière commune, sur des métiers stratégiques, anciens ou nouveaux, de l'Etat**. Ce plan sera élaboré par la DGAFP avec l'ensemble des DRH ministériels sur la base d'une analyse GPEEC. Les travaux engagés sur les filières financière, immobilière, achat et informatique témoignent de l'intérêt de réfléchir et d'agir communément pour améliorer la professionnalisation et les perspectives de carrière des personnels affectés sur des fonctions transverses. Indépendamment de la rareté de la ressource, les ministères soulignent le besoin d'appliquer cette approche de montée en compétences et de reconnaissance de la professionnalisation des acteurs à un certain nombre de métiers tels que ceux liés à la gestion, au contrôle de gestion, aux ressources humaines, ou pour les métiers techniques.... A titre d'illustration la Direction Générale de l'Aviation Civile, au sein du ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, a développé des parcours de professionnalisation de ses experts, sanctionnés par une certification. Les directions interministérielles têtes de réseau (DGAFP, DB, DINSIC, DIE, DAE notamment) se verront confirmées dans ce rôle chacune pour ce qui la concerne. Conformément au décret du 22 décembre 2016, la DGAFP définira la stratégie de professionnalisation des agents intervenant dans la gestion des ressources humaines et mettra en œuvre toute mesure propre à structurer leurs parcours professionnels dans le cadre d'une filière de ressources humaines commune aux administrations et établissements publics de l'Etat, y compris la conception au niveau interministériel de parcours de formation pour les compétences les plus rares (cf. infra).

Des plans spécifiques seront mis en place sur les métiers en tension, comme la médecine de prévention et seront pilotés par un ministère. Au-delà, il est proposé de confier aux ministères qui le souhaitent un rôle de chef de file pour animer certaines filières métiers pour le compte de l'interministériel et d'en rendre compte au comité de pilotage des ressources humaines de l'Etat.

Action 7 : Lancer un groupe de travail avec la direction du budget, les DRH et les CBCM pour faire évoluer le contrôle financier sur le recrutement et la gestion des compétences rares et critiques

L'ensemble des ministères demandent d'engager un travail avec la direction du budget et le réseau des CBCM pour fluidifier les contrôles sur le recrutement et la gestion des compétences rares et critiques. Les ministères qui le souhaitent pourront participer à ces travaux.

- c) *Mieux communiquer sur «l'identité Etat employeur» auprès des jeunes générations et au-delà de nos viviers traditionnels*

Action 8 : Une action de communication sur l' « identité Etat employeur» ciblée sur les attentes des jeunes générations (action prioritaire interministérielle)

Les ministères concernés déploient des actions de communication pour recruter sur les métiers d'enseignant, de policier, de gendarme et de magistrat ou les carrières militaires. Il est cependant opportun de définir et mettre en œuvre une action collective valorisant l'identité de l'Etat, au sens large, en tant qu'employeur et insistant sur les raisons qui pourraient motiver les jeunes concitoyens à venir s'engager au sein des différentes administrations de l'Etat (diversité des métiers, capacité à évoluer professionnellement, conduite de chantiers de modernisation, engagement au service de projets d'intérêt général, promotion sociale, etc.). Cette approche, utile pour le recrutement, revêt une dimension de portée plus large pour l'image de l'Etat et la légitime valorisation des agents publics.

Une enquête sera réalisée sur les attentes professionnelles des « jeunes générations » dont résultats seront pris en compte pour élaborer un plan de communication de l'Etat recruteur. Ce plan interministériel permettra aussi de renforcer la notoriété des opérateurs de l'Etat qui constituent des acteurs à part entière de la mise en œuvre des missions de l'Etat.

Au-delà, des actions portant sur l'information des jeunes dès le collège sur les métiers de la fonction publique, et sur un autre plan, le développement de près de 10 000 contrats d'apprentissage en alternance dans les services publics de l'Etat pour les jeunes et la mise en œuvre du service civique constituent autant de leviers nécessaires pour faire connaître les missions de l'Etat aux jeunes qui souhaitent s'engager au service des citoyens.

- d) *Poursuivre les actions de professionnalisation des modes de recrutement et de diversification des viviers de candidats*

Le concours constitue la voie privilégiée d'accès à la fonction publique. Faire vivre ce principe implique de l'adapter à l'évolution des besoins et des attentes qui s'expriment à l'égard du service public et de poursuivre sa modernisation.

La fonction publique s'est engagée depuis plusieurs années dans un processus ambitieux de professionnalisation des différents modes d'accès à l'emploi public : elle a en particulier fait évoluer le système des concours afin d'en faire un véritable outil de recrutement là où il était trop souvent perçu comme un instrument de sélection. Sans revenir sur son principe, le concours a en effet connu des évolutions de fond, avec la professionnalisation des épreuves, le développement des mises en situation et la formation des jurys ; il a été complété par d'autres modalités de recrutement visant à élargir les viviers de la fonction publique.

Ces évolutions indispensables n'épuisent néanmoins pas toutes les problématiques de sélection, de partage de la connaissance de l'emploi public, de modes de reproduction et ne garantissent pas l'atteinte des objectifs de professionnalisation des compétences des candidats et de diversification des profils.

Dans le cadre des différents Comités interministériels « Egalité et Citoyenneté », le Gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre différentes actions en faveur de l'égalité d'accès aux métiers de la fonction publique et d'une plus grande diversité des profils et des parcours.

Action 9 : Rénover le processus de recrutement de l'Etat employeur

Afin de rénover le processus de recrutement de l'Etat employeur, renforcer la connaissance statistique sur les viviers de recrutement, former les jurys et l'ensemble des recruteurs aux méthodes de recrutement et professionnaliser les modes de recrutement sont autant de leviers d'actions à développer.

Lors du Comité interministériel Egalité et citoyenneté du 6 mars 2015, le Premier ministre a confié à M. Yannick L'Horty, professeur à l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée, une mission jusqu'à présent inédite dans la fonction publique, et portant sur l'évaluation des risques de discrimination dans l'accès à l'emploi public dans les trois versants de la fonction publique.

En dehors du processus classique du concours, les travaux ont confirmé l'existence de différences de traitement entre les candidats à l'emploi public en raison de leur origine ou de leur lieu de résidence. Ils conduisent à renforcer l'analyse statistique des données de concours et, plus largement, de recrutements. La loi égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 offre ainsi la possibilité d'harmoniser les dossiers d'inscription aux concours de manière à enrichir et fiabiliser les prochaines études statistiques sur les candidats à la fonction publique.

L'ensemble des acteurs du recrutement doit être formé aux méthodes de recrutement et sensibilisé quant aux éventuels risques de discrimination.

Les jurys, qui sont souvent le premier visage de l'administration qui recrute, doivent être non seulement informés des besoins en compétences de cette administration mais aussi sensibilisés quant aux formes de préjugés et stéréotypes pouvant influencer leur avis. Cette dimension devra désormais être systématiquement intégrée dans les modules de formation à leur attention, en s'appuyant sur le référentiel de formation proposé par le guide pratique des concours administratifs à l'usage des présidents et membres de jurys.

Les managers doivent bénéficier de cette même sensibilisation. Le guide de l'encadrante et de l'encadrant publié en janvier 2017 par la DGAFP et plusieurs ministères consacre un développement à ces questions afin d'attirer l'attention des managers sur les biais possibles dans leur appréciation des candidatures. Les formations à la prévention et à la lutte contre les discriminations seront déclinées dans l'ensemble des ministères et établissements sous tutelle et rendues obligatoires, dans le cadre des formations à la prise de poste, pour l'ensemble des agents exerçant des fonctions d'encadrement.

Ainsi, le ministère de l'intérieur a acquis un module de sensibilisation en ligne, « serious game », permettant à chacun de faire un point sur ses réactions face à des situations et décisions pouvant être orientées par des préjugés porteurs de risques de discrimination.

La **professionnalisation des modes de recrutement** est un outil particulièrement efficace pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité dans les recrutements. Le travail engagé dans cette voie depuis plusieurs années a vocation non seulement à se poursuivre, mais à s'approfondir dans une double logique :

- Renforcer l'**adéquation entre les épreuves proposées et les compétences recherchées** ;
- Faciliter l'accès au concours en valorisant davantage l'évaluation des compétences professionnelles, notamment en développant les **épreuves de mise en situation professionnelle**.

Parallèlement seront poursuivies les actions en matière de mutualisation et de déconcentration des recrutements, à l'instar des concours communs organisés pour la filière administrative avec l'appui du ministère de l'éducation nationale. Une réflexion sera également engagée sur l'intérêt de recourir plus largement aux concours nationaux à affectation locale pour permettre aux candidats de postuler, puis le cas échéant, d'être affectés dans le bassin d'emploi où ils souhaitent exercer.

Enfin, les recrutements alternatifs aux concours doivent faire l'objet d'une attention toute particulière pour ne pas aboutir au renouvellement ou au développement de formes de précarité.

Action 10 : Elargir les viviers de recrutement, en développant les CPI, le pré-recrutement sur contrats et le troisième concours

La circulaire relative aux nouveaux engagements de l'égalité, la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité dans la fonction publique incite l'ensemble des employeurs publics à adopter des plans visant à structurer leur action en faveur de la diversité et pour prévenir toute forme de discrimination. Les actions visent tout d'abord l'amélioration et l'élargissement des conditions de recrutement.

Préparer les recrutements de demain implique d'améliorer l'information auprès du jeune public sur les métiers et les carrières pour qu'elles soient plus accessibles aux jeunes générations. La connaissance du secteur public passe aussi par des périodes de stage que l'administration doit, à présent, faciliter en prévoyant systématiquement des offres de stage dans l'ensemble des services de l'Etat pour les élèves de 3^{ème} et en ayant une attention particulière, en partenariat avec les rectorats, aux élèves rencontrant des difficultés pour trouver un stage.

Le développement des classes préparatoires intégrées (CPI) a vocation à se poursuivre, conformément aux orientations définies par la circulaire du 8 mars 2016 relative au renforcement du dispositif des classes préparatoires intégrées, afin de doubler la capacité d'accueil de ces structures et d'élargir leur maillage territorial, en s'appuyant notamment sur les instituts et centres de préparation à l'administration générale (IPAG/CPAG).

En complément, les écoles de service public continuent de développer, sur l'ensemble du territoire et en partenariat avec les universités et les autres écoles de formation, des actions visant à diversifier les viviers de recrutement, notamment à l'attention des étudiants.

Pour renforcer cette dynamique et accroître la cohérence des actions menées, le Premier ministre a demandé à ces écoles d'élaborer des programmes d'ouverture à la diversité. Pour les accompagner dans la réalisation de cette tâche et coordonner leur mise en œuvre, le Premier ministre a confié, par

une lettre en date du 24 février 2016, une mission à M. Olivier Rousselle, Conseiller d'État. Cette mission a conduit à des recommandations formulées dans un rapport remis au Premier ministre en février 2017, et visant à amplifier les efforts dans ce domaine.

Enfin, la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté prévoit également, à titre expérimental, la possibilité de proposer aux jeunes demandeurs d'emploi (28 ans au plus) et aux demandeurs d'emploi de longue durée, âgés d'au moins 45 ans, un contrat à durée déterminée en vue de leur permettre de préparer des concours administratifs de catégorie A et B - ils devront au préalable justifier d'un niveau de diplôme leur permettant de se présenter au dit concours - , tout en exerçant des fonctions au sein d'un service, selon le principe de l'alternance.

La loi tend par ailleurs à inscrire le 3^{ème} concours (voie de recrutement autre que les recrutements externe ou interne à l'administration,) comme une voie de recrutement de droit commun. Dorénavant, l'accès au 3^{ème} concours ne peut plus être restreint au regard de la nature de l'activité exercée. Compte tenu de l'intérêt que peut représenter ce concours pour attirer des candidats dotés d'une première expérience professionnelle dans le secteur privé et bénéficier de leur précieuse compétence sur des métiers qui s'exercent indifféremment dans les sphères publique et privée, il pourrait être opportun de faire évoluer, parallèlement à la modification du statut général, les conditions prévues par les statuts particuliers pour rendre cette voie de recrutement plus attractive.

- Recruter les compétences utiles à l'exercice des missions du service public sur l'ensemble du territoire

Action 11: Répondre aux besoins en compétences sur l'ensemble du territoire (action prioritaire interministérielle)

L'évolution des modes de recrutement doit offrir l'opportunité à ceux qui le souhaitent d'accéder à l'emploi public, et elle doit aussi permettre de répondre aux attentes des usagers sur l'ensemble du territoire avec le niveau compétences adapté à l'exercice des missions du service public.

Pour apprécier le niveau de compétence requis, les modes de recrutement doivent donc être évalués au regard de l'évolution des formations initiales et des résultats de ces formations et donc de leur efficacité sur le défi des compétences.

Les difficultés de recrutements sur certains territoires, parfois accentuées en fonction des métiers, nécessitent d'interroger les modes de recrutement centralisés et des modalités d'affectation souvent trop homogènes là où les différences de situation territoriales impliquent des réponses plus adaptées. Les ministères insistent sur la nécessité de gérer de façon plus fine l'organisation des concours, au plus près des besoins des citoyens et des attentes des nouveaux agents publics. Cela implique de penser des recrutements qui articulent le principe d'unité de concours, les besoins des employeurs sur les territoires, et les attentes des candidats.

L'ensemble de ces défis autour du recrutement impliquent donc d'évaluer l'efficacité des dernières réformes. Les prochaines évolutions des recrutements devront renforcer encore la professionnalisation des épreuves et compétences, tenir compte de la présence des talents sur l'ensemble du territoire, et assurer l'accès au service public pour tous.

Axe 3 : Investir dans la formation et le développement des compétences de l'ensemble des agents

Action 12 : Elaborer le schéma directeur des politiques de formation tout au long de la vie pour rénover l'offre de formations transverses et rendre la formation accessible sur l'ensemble du territoire en développant les mutualisations et la formation à distance (action prioritaire interministérielle)

La mutualisation des formations, le partage des ressources pédagogiques ainsi que les coopérations interministérielles doivent se développer dans le souci à la fois de proposer aux agents les formations adaptées à l'évolution des besoins du service public et de garantir un accès de tous à la formation, quel que soit son lieu d'affectation. C'est l'objectif du **schéma directeur de la politique de formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat**, créé par le décret du 22 décembre 2016. Ce schéma définira les priorités de formation dans les domaines communs à l'ensemble des ministères, coordonnera leur action et celle des opérateurs à cet effet et fixera les objectifs et modalités pour développer des formations numériques accessibles à tous les agents publics. Les plans ministériels de formation devront être rendus compatibles avec les orientations de ce schéma.

Par ailleurs, il paraît opportun de **déterminer un nouvel équilibre entre formation initiale et formation continue**. A ce titre, les analyses et orientations proposées par les directions interministérielles telles que la direction des achats de l'Etat, la direction de l'immobilier de l'Etat, du ou la direction interministérielle du numérique, des systèmes d'information et de communication de l'Etat pourront enrichir ces réflexions sur le parcours et les formations dans les filières concernées.

La formation initiale ou statutaire, dans le prolongement de la réussite au concours, constitue un levier essentiel de préparation de l'agent public à l'exercice de ses futures responsabilités au cours de sa carrière. Elle favorise également l'appropriation des valeurs du service public et la diffusion d'une culture administrative. Il est donc essentiel que chaque agent public puisse bénéficier de ce temps de formation préalablement à son affectation. A l'instar du MENESR qui a réintroduit pour les personnels enseignants une formation préalable à la titularisation, plusieurs ministères développent aujourd'hui des cycles de formation pour des personnels qui n'en bénéficiaient pas auparavant. Cette dynamique doit être confortée, notamment pour les corps de catégorie B et C. Ainsi, une réflexion sera engagée au niveau interministériel sur la mise en place d'un parcours de formation commun pour les lauréats des concours de secrétaire administratif et d'adjoint administratif, distinct des formations d'adaptation à l'emploi susceptibles de leur être proposées. Ce parcours de formation pourra revêtir des modalités différentes et adaptées, en présentiel ou à distance. A titre d'illustration, le ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a développé une offre de formations à distance.

La formation continue doit également évoluer pour mieux tenir compte des besoins des services et de l'évolution des modes d'acquisition des connaissances par les agents publics (apprentissage par les pairs, importance des réseaux sociaux professionnels, internet et formation à distance). A cet égard, il paraît essentiel de revoir l'offre de formation proposée aux agents publics et de concentrer les moyens pédagogiques et financiers sur la mise en place de véritables parcours de professionnalisation, permettant l'acquisition d'un ou plusieurs blocs de compétences pouvant être objectivement évalués.

Dans le cadre du Plan Préfectures Nouvelle Génération, le ministère de l'intérieur a ainsi élaboré un plan de formation spécifique à cette réforme, composé de formations, dont certaines sont certifiantes, permettant aux agents d'acquérir de nouvelles compétences correspondant à l'évolution des métiers et de l'organisation des préfectures.

La mise en œuvre de ces parcours suppose le développement de formations diplômantes ou certifiantes propres à la fonction publique, un accès facilité à la validation des acquis de l'expérience professionnelle, mais aussi le développement de procédures de labellisation permettant d'attester de la qualité de l'offre de formation proposée et de son actualisation.

Action 13 : Donner de nouveaux leviers à l'agent acteur de son évolution professionnelle en mettant en place le compte personnel de formation

La mise en place du **compte personnel de formation** à compter du 1^{er} janvier 2017 offre à chaque agent public, quel que soit son administration ou son statut, le bénéfice d'un crédit d'heures de formation pour préparer et mettre en œuvre un **projet d'évolution professionnelle**. Ce projet peut s'inscrire dans le cadre d'une **mobilité, d'une promotion ou d'une reconversion professionnelle**. A la différence du DIF, le crédit d'heures acquis au titre du CPF sera portable d'une administration à l'autre et vers le secteur privé. Il facilitera l'accès aux formations diplômantes ou qualifiantes ainsi qu'aux actions de préparation des concours et examens professionnels dans la fonction publique ou de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE), en complément des droits existants en la matière.

Axe 4 : Remettre en cohérence les carrières et offrir un accompagnement plus personnalisé des parcours professionnels

a) *Des actions structurelles de remise en cohérence des carrières et des grilles indiciaires et d'unification du régime indemnitaire ont été accomplies*

La mise en œuvre du **protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations** constitue un effort tout à fait significatif pour restaurer l'attractivité des grilles de rémunération dans la fonction publique, reconnaître le niveau des missions exercées dans la fonction publique, élargir les perspectives de progression salariale tout au long de la vie professionnelle.

Procédant à un rééquilibrage des rémunérations au profit de l'indice, il amorce la correction du phénomène d'augmentation de la part des primes dans les rémunérations des fonctionnaires et contribue ainsi à **améliorer le niveau des retraites** des fonctionnaires.

C'est également une réforme qui **renforce l'équité** entre les trois versants de la fonction publique, et à l'intérieur de chacun d'entre eux : l'adoption de structures et de rythmes de carrière harmonisés permet en effet de faire converger des situations statutaires très hétérogènes, non justifiées par des différences de niveau de fonctions ou par la spécificité des missions exercées. A travers la mise en œuvre de la seconde phase de revalorisation des corps de travailleurs sociaux, le protocole PPCR répond enfin à la volonté de reconnaître l'élévation d'un niveau de qualification et de missions au sein d'une population d'agents publics fortement féminisée et de faire ainsi progresser la **réduction des inégalités entre les femmes et les hommes**.

En contribuant à la simplification de l'architecture statutaire des corps et cadres d'emplois de la fonction publique, ce protocole favorise la mobilité des fonctionnaires, et la diversification de leurs parcours de carrière.

La méthode de transposition des revalorisations utilisée se caractérise par une rapidité d'exécution inédite, impliquant une forte coordination de ces travaux et rendue possible par le recours à des décrets transverses. L'objectivation préalable des avancées statutaires et indiciaires, déclinées par typologie de corps, permet un traitement équitable de l'ensemble des corps et cadres d'emplois.

Tous les statuts particuliers des trois versants de la fonction publique auront été revalorisés et pour la majorité d'entre eux restructurés en à peine plus d'un an.

Couplé à la **revalorisation du point d'indice** (0,6% au 1^{er} juillet 2016 et 0,6% au 1^{er} février 2017), cette action structurelle a pour ambition de redonner du souffle à la carrière et à reconnaître l'engagement professionnel des agents publics.

Action 14 : Améliorer la transparence sur les montants moyens des rémunérations servies pour les corps interministériels et poursuivre la mise en cohérence des modalités de gestion indemnitaire, en poursuivant le déploiement du RIFSEEP

Les nouveaux instruments de rémunération mis en œuvre vont également dans le sens de la reconnaissance de cet engagement et de la prise en compte des responsabilités exercées par les agents dans le cadre de leurs fonctions. Le RIFSEEP a permis de simplifier le paysage indemnitaire en lieu et place des 1800 règles actuelles dont la complexité a expliqué en partie les difficultés de

certaines grands projets informatiques de simplification et la mise en danger de la paie même des agents dans certains cas.

Outre cet enjeu de simplification indemnitaire, qui concerne déjà, fin 2016, plus de 200 000 agents, le RIFSEEP assure une meilleure lisibilité des systèmes de primes et la mise en cohérence progressive des rémunérations liées à l'exercice de fonctions de niveaux comparables. Les corps interministériels (filiales administrative, sociale, technique, infirmiers de l'Etat,...) bénéficient d'ores et déjà des mêmes dispositifs de rémunération. La souplesse du dispositif permet aux ministères de définir, lorsqu'ils le souhaitent, de nouvelles orientations de leur politique indemnitaire permettant de mieux valoriser la prise de responsabilités, la mobilité ou encore l'exercice de leurs fonctions dans des sujétions particulières.

b) Consacrer un droit à l'accompagnement personnalisé et faire de chaque agent un acteur de son évolution professionnelle

Action 15 : Consacrer un « droit à l'accompagnement personnalisé » dans la fonction publique de l'Etat et permettre à chaque agent d'accéder à un conseiller en évolution professionnel formé et de disposer de rendez-vous aux étapes essentielles de sa carrière (action prioritaire interministérielle)

La plupart des employeurs sont aujourd'hui engagés dans le développement de l'accompagnement individualisé avec le développement des réseaux de conseillers mobilité carrière, des équipes de coaches certifiés, parfois partagés entre acteurs internes ou externes pour les emplois dirigeants, ou encore d'équipes formées à la conduite de bilans de compétences. Le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt, le ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, et le ministère de l'Economie et des Finances sont précurseurs et innovants dans ce domaine.

Ces dispositifs sont particulièrement importants dans un contexte d'allongement des carrières et les agents doivent pouvoir bénéficier des conseils, notamment lorsqu'ils envisagent une réorientation professionnelle.

Le « droit à l'accompagnement personnalisé » peut prendre plusieurs formes : à la demande de l'agent, au « fil de l'eau », ou bien sur proposition de l'employeur, sous la forme de bilans à mi-parcours ou à des étapes clefs du parcours professionnel, en fonction des métiers exercés, afin de faire le point sur les aspirations des agents, leurs compétences et leurs possibilités d'évolution professionnelle. Ces étapes clefs peuvent être définies à des âges donnés (35/45/55 ans par exemple, de manière à pouvoir anticiper le sujet de la troisième partie de carrière pour les cadres) ou bien à l'issue d'un nombre de postes occupés (tous les deux ou trois postes par exemple).

Action 16 : Développer des parcours qualifiants pour les agents chargés de l'accompagnement personnalisé

Cette action va supposer en 2017 de définir des cibles en terme de maillage territorial en s'appuyant sur les centaines d'agents déjà déployés sur l'ensemble du territoire et de poursuivre l'animation et la mise en réseau des conseillers mobilité-carrière, sous la forme d'un plan interministériel « **Accompagnement personnalisé des agents 2017-2020** ». Ces travaux s'inscriront dans le cadre de ceux, plus vastes, de la professionnalisation des acteurs de la fonction RH. Ils figureront parmi les

priorités de cette professionnalisation RH, puisqu'un référentiel métier ainsi que des parcours qualifiants seront établis pour les agents chargés de l'accompagnement personnalisé, dès le premier semestre 2017. Ces travaux intégreront les problématiques des personnels enseignants, en lien avec la mission de la formation, des parcours professionnels et de la mobilité internationale du ministère chargé de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

c) Encourager les projets individuels de mobilité et lever les freins juridiques et financiers à la mobilité

La mobilité sous ses différents aspects constitue l'un des axes principaux des politiques de gestion des ressources humaines et d'adaptation de la fonction publique. Hors restructurations, le taux de mobilité annuel s'établit à 7,5 % entre 2012 et 2014 (8,5% en intégrant les restructurations, 3 fonctions publiques). Quel que soit le type de changement professionnel, la mobilité décroît avec l'âge.

La mobilité professionnelle n'est pas une fin en soi, elle permet le développement des compétences et d'univers différents, de postures et de cultures spécifiques, la connaissance de contraintes et d'opportunités nouvelles. Elle prépare les agents publics aux évolutions du service public en développant les conditions d'une ouverture d'esprit indispensable à une fonction publique moderne. Il est donc important que les mobilités soient effectivement préparées en cohérence avec les besoins des employeurs publics pour être mieux valorisées dans les parcours professionnels.

La mobilité professionnelle peut être un pas difficile à franchir pour les agents, avec une remise en cause de leurs compétences, la découverte d'un nouvel environnement professionnel. L'effort visant à surmonter ces difficultés inhérentes au changement de fonctions ne doit pas être découragé par des contraintes juridiques et financières.

Elle représente aussi, parfois, une prise de risque de la part des agents qui, en réalisant une mobilité, s'éloignent de leur « cœur » de métier. La mobilité ne doit pas conduire les employeurs à écarter ces agents des discussions relatives aux promotions et aux attributions de primes.

Action 17 : Lever les freins juridiques et financiers à la mobilité des agents dans le cadre de l'ordonnance relative à la mobilité des fonctionnaires et garantir la mise en œuvre immédiate dans le corps d'accueil des avancements de grade obtenus par les agents en détachement sans attendre le renouvellement de ce dernier (action prioritaire interministérielle)

La loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels prévoit des dispositifs visant à supprimer les obstacles juridiques et statutaires à la mobilité des fonctionnaires : simplification et systématisation des possibilités de détachement et d'intégration des fonctionnaires dans des corps et emplois appartenant à la même catégorie, possibilité d'intégrer directement un autre corps lorsque les conditions pour y être détaché sont remplies et maintien des avantages acquis dans le cadre des différents emplois occupés pendant la mobilité.

Le projet d'ordonnance relative à la mobilité prévue par la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires lèvera un grand nombre d'obstacles à la mobilité, s'agissant en particulier de la publication des postes vacants sur la BIEP, de la neutralisation

du différentiel de cotisation employeur au titre de la retraite entre les versants de la fonction publique, ou d'une plus grande portabilité du CET au sein de l'ensemble de la fonction publique.

Des points réguliers de suivi seront formalisés entre conseillers mobilité carrière ou en évolution professionnelle du ministère d'appartenance des agents détachés ou affectés à l'extérieur de ce ministère afin de mieux connaître leurs projets d'évolution professionnelle et de retour éventuel. Une étude sera engagée afin d'objectiver les progrès réalisés visant à favoriser la double carrière, en examinant les promotions et les moyennes de primes perçues par les agents en position de détachement ou simplement affectés auprès d'un autre employeur. Ces actions ont pour but de garantir la mise en œuvre immédiate des avancements de grade obtenus dans leur corps d'origine par les agents en détachement dans le corps d'accueil, sans attendre le renouvellement de ce dernier, conformément aux dispositions du projet d'ordonnance.

En tout état de cause, les agents doivent pouvoir bénéficier des effets d'une promotion auprès de leur employeur actuel, et les freins juridiques empêchant aujourd'hui cette prise en compte seront levés.

Action 18 : Mettre en œuvre les lignes directrices de gestion prévues par le décret n°2016-1969 du 28 décembre 2016 et engager avec les partenaires sociaux une réflexion sur la simplification et la dématérialisation de l'organisation des commissions administratives paritaires (CAP) de mobilité, et sur la convergence des calendriers de gestion entre ministères

Chaque instance adopte déjà aujourd'hui un règlement intérieur sur la base des textes réglementaires applicables aux CAP et aux agents du corps concerné. Les réalités restent très variées en fonction du nombre d'agents concernés, des enjeux de mobilité, etc... Des marges de manœuvre pourraient être introduites permettant de définir avec les partenaires sociaux le périmètre d'intervention le plus pertinent pour maintenir un dialogue social de qualité respectueux des droits des agents.

Il est souhaitable d'objectiver les politiques indemnitaires des différents départements ministériels et de réduire progressivement les différentiels de pratique indemnitaire pour des fonctions pleinement comparables (chef de bureau en administration centrale). Il paraît opportun d'éclairer la décision politique sur le coût d'une convergence des montants moyens sur ce type de fonctions.

Action 19 : Faire du centre de ses intérêts matériels et moraux une priorité légale de mutation

La mobilité professionnelle revêt une complexité particulière pour les agents originaires d'outre-mer : le nombre d'emplois disponibles pour intégrer le territoire et les perspectives d'évolution réduites sont autant de difficultés particulières qui nécessitent des réponses adaptées.

Afin de favoriser la mobilité des agents de l'État entre l'hexagone et l'outre-mer, en particulier le retour de ceux originaires des collectivités ultramarines vers celles-ci, la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a introduit, dans

le statut général de la fonction publique de l'État, la notion de justification par un agent du centre de ses intérêts matériels et moraux outre-mer qui offre une priorité de mobilité aux agents concernés.

Action 20 : Adapter les politiques de ressources humaines aux spécificités des collectivités d'outre-mer

Les agents publics de ces territoires doivent également bénéficier des opportunités des carrières prévues pour l'ensemble des agents en tenant compte de leur situation particulière et de leurs perspectives réelles d'emploi sur leur territoire. Pour répondre à cette attente, le projet de loi de programmation relatif à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique prévoit l'expérimentation d'un service de ressources humaines commun, avec la mutualisation des politiques de ressources humaines des agents de l'État sur les territoires de Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy, Saint-Martin et dans les îles Wallis et Futuna, qui ouvrirait une possibilité de mobilité entre les services du territoire, élargissant ainsi l'offre de parcours des agents et améliorerait les conditions de mobilité pour les promotions professionnelles.

Axe 5 : Concilier amélioration des conditions de travail, promotion de la qualité de vie au travail et efficacité des méthodes de travail au bénéfice de l'ensemble des agents et du service public

Dans un contexte marqué par la complexité croissante de l'exercice des missions de l'Etat, le renforcement des attentes des citoyens et la réalisation des schémas d'emplois, les conditions d'accomplissement de leurs fonctions par les agents publics constituent une priorité des politiques de ressources humaines.

Au quotidien, les modes d'organisation du service public et la transition numérique font évoluer les organisations du travail et où les aspirations des plus jeunes générations qui entrent dans la carrière sont assez différentes des précédentes en matière de marges d'initiatives, de management, d'innovation et de rythmes de travail, l'Etat doit proposer un ensemble d'actions cohérentes visant à favoriser le bien-être et la qualité de vie au travail et à prévenir les risques professionnels et notamment les RPS. L'exemplarité sur ces sujets constitue aujourd'hui un levier majeur d'attractivité pour l'ensemble des ministères.

Il s'agit de traiter tout à la fois des questions d'organisation du travail (intensité, autonomie, charge de travail), de management et de relations de travail (reconnaissance, engagement, relations sociales), de prise en compte des valeurs et des attentes des salariés (conflits d'éthique, développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle), accompagnement des changements (nouvelles technologies, évolution des organisations et des missions), qui peuvent être des facteurs de RPS ou de QVT selon les actions mises en œuvre.

a) Favoriser le bien-être et la qualité de vie au travail

- *Appréhender les nouvelles organisations du travail et se doter des moyens innovants de leur mise en œuvre : travail ubiquitaire, organisation collaborative, méthode participative, impact du numérique et acquisition de connaissances à distance*

L'employeur doit veiller à la capacité d'initiative et de proposition des agents dans le but d'améliorer l'efficacité du service et d'éviter les dysfonctionnements, ainsi qu'à la bonne compréhension des missions confiées à ses services. Un travail de communication et de pédagogie doit donc être mené pour que chacun s'approprie ce qui est attendu de lui et se positionne sans difficulté dans l'organisation du travail.

Action 21 : S'appuyer sur le fonds d'innovation de la DGAFP pour financer et développer la conduite d'expérimentations innovantes en matière d'organisation du travail, fondées notamment sur les idées proposées par les agents. Evaluer ces expérimentations et les dupliquer (action prioritaire interministérielle)

Un fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'Etat, appelé « fonds d'innovation RH », doté d'un million d'euros, a été créé au 1^{er} janvier 2017. L'objet de ce fonds est de permettre le financement d'expérimentations en matière RH, sur la base d'un appel à projets national, afin de promouvoir les meilleures démarches et de les capitaliser dans l'ensemble de la fonction publique. Les initiatives des agents seront notamment encouragées afin qu'ils s'expriment sur l'organisation de leur travail.

Le numérique et ses usages tendent à bouleverser l' « unité de temps et de lieux » qui prévalaient dans les organisations du travail à l'ère industrielle. Le travail s'affranchit désormais de ses contraintes spatiales et emprunte de nouvelles formes : télétravail, nomadisme, travail en espaces partagés, tiers lieux favorisant l'échange entre des mondes professionnels jusque-là éloignés. Ces évolutions introduisent de nouveaux usages mais peuvent aussi être facteurs de nouvelles difficultés : surcharge informative, contraintes excessives de réactivité, nouvelles formes de souffrance au travail. Les modes de management actuels, devant permettre de conduire des mutations rapides, seront interrogés dans le cadre d'une réflexion portant sur les pratiques managériales et reposant sur des expérimentations proposées par les agents. A titre d'exemple, s'agissant du télétravail, outre la publication d'un guide pratique par la DGAFP, les « conseillers en organisation du travail – conduite du changement RH » présents dans l'ensemble des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines des régions fusionnées au 1er janvier 2016, ainsi qu'en région Ile-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur, appuieront concrètement les services au niveau territorial dans le déploiement de cette nouvelle méthode de travail. Ces conseillers, formés spécifiquement à cet effet, appuieront également les services dans la conduite d'une étude d'impact RH, de plans d'actions relatifs à la qualité de vie au travail, d'une démarche de projet de service, d'un plan d'optimisation des processus, d'une nouvelle organisation (fusion de services, création d'une structure,...), dans la mise en place de nouvelles méthodes de management du travail, dans le développement de la culture managériale, ou encore la mise en œuvre d'un projet innovant.

En particulier, la réforme territoriale et la taille des nouvelles régions impliquent de repenser les modes de travail, tenant compte à la fois des attentes des usagers (accessibilité au service public avec une bonne articulation entre les services numériques et les services publics) et les conditions de travail. L'expérimentation d'une solution de web-conférence a notamment été réalisée par le ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer auprès d'une communauté professionnelle des services régionaux de Bourgogne-Franche-Comté pour faciliter les échanges et réduire les déplacements. Cette application de web-conférence est hébergée sur un serveur du ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer. Elle offre les fonctionnalités telles que partage d'écran, chat, partage de documents, etc...

Des propositions de tiers lieux de travail, espaces de co-working, se développent également : c'est notamment le cas en région où ces espaces trouvent un sens particulier avec la réforme territoriale et la nécessité d'offrir des lieux de travail qui permettent à chacun de réduire ses déplacements. L'ARS de Bourgogne-Franche Comté a ainsi inauguré un nouvel espace en fin d'année 2016 qui permet aux agents de travailler avec leurs outils informatiques dans un espace convivial.

Une première mesure emblématique du fonds d'innovation et de la constitution d'une DRH de l'Etat consistera à financer via le fonds d'innovation une partie de la formation en e-learning de sensibilisation aux risques de discrimination qui sera proposée à l'ensemble des ministères.

La diffusion de la culture de l'innovation en matière RH a pour objet d'inventer de nouveaux modes de management du travail, notamment en impliquant les agents concernés et en valorisant leurs contributions. L'amélioration participative des processus sera recherchée. L'émergence des communautés professionnelles ou le souhait d'en créer entre pairs d'institutions différentes sera facilitée avec l'accessibilité des outils numériques.

➤ *Mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle*

La promotion de nouvelles méthodes de travail, avec de nouveaux rythmes de travail et la recherche d'une plus grande efficacité, paraît nécessaire pour mieux concilier les temps consacrés à l'activité professionnelle et ceux consacrés à la vie personnelle. Cette aspiration à un meilleur équilibre des temps professionnel et personnel, de même qu'à une organisation du travail valorisant davantage la responsabilité et l'initiative de chacun au service de projets collectifs porteurs de sens, est d'ailleurs un élément fort d'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes générations.

Action 22 : Instaurer un « droit à la déconnexion »

Avec le développement du numérique et notamment de l'accessibilité des messageries professionnelles, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle devient de plus en plus poreuse.

Différents outils sont mobilisables pour rendre effectif le « droit à la déconnexion » : des chartes de bonnes pratiques des outils numériques, la formation des managers, ou des outils informatiques permettant de réguler la diffusion des messages, comme certains employeurs en ont déjà mis en place.

Dans la même dynamique, l'Etat employeur doit intégrer le « droit à la déconnexion » dans son organisation du travail.

L'ensemble des ministères est favorable à la mesure et en fera un objet de dialogue social afin que le « droit à la déconnexion » s'ancre dans les collectifs de travail.

- *Favoriser l'expression des agents sur l'organisation du travail*

Action 23 : Favoriser l'expression des agents, encadrants et non encadrants, en matière d'organisation du travail afin d'améliorer la qualité de vie au travail

L'amélioration de l'organisation collective du travail est au cœur de la qualité de vie au travail. Cette dernière peut progresser, entre autres, à partir de l'expression directe des agents sur le contenu et l'organisation de leur travail dans le cadre d'échanges organisés sur les modalités concrètes d'exercice des missions imparties aux agents. L'expression directe des agents, y compris des agents en position d'encadrement, est consacrée de manière à permettre de mieux prendre en compte la parole des agents. Elle nécessite de mettre en œuvre une démarche d'écoute et un cadre confiant et respectueux. La mise en place d'espaces d'expression sur le contenu, l'organisation et la qualité du travail, tels qu'ils sont définis dans les procédures et référentiels en place dans le service, doit permettre d'organiser l'expression directe et collective des agents. L'objectif de ces espaces d'expression est de permettre aux agents d'élaborer des diagnostics, d'identifier des difficultés mais aussi des solutions. Plusieurs administrations ont d'ores et déjà permis à leurs agents de participer à ces échanges et d'exprimer leur point de vue sur l'organisation et les modalités d'exercice de leurs missions, comme l'a fait la DGFIP, avec l'accompagnement de l'ANACT.

Le partenariat signé entre la DGAFP et l'ANACT en juillet 2016 permettra de diffuser les bonnes pratiques et d'outiller les démarches conduites par les employeurs pour prévenir les risques professionnels et favoriser la qualité de vie au travail.

D'autres initiatives existent et doivent être encouragées. Les services du Premier ministre ont engagé une démarche d'amélioration participative des processus opérationnels dans 50 directions départementales des territoires (et de la mer) en liaison avec le MEEM/MLHD et le MAAF. La méthode employée consiste, à partir d'ateliers organisés avec les agents, à rechercher une amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur et des conditions de travail des personnels. Des premiers résultats satisfaisants permettent d'envisager son extension aux autres directions, notamment les directions départementales de la cohésion sociale et les directions départementales de la protection des populations (DDCS/PP).

b) Prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail

L'amélioration des conditions de travail est au cœur des réflexions et des travaux menés par la DGAFP, particulièrement depuis les accords relatifs à la santé et sécurité au travail de 2009, et ceux relatifs à la prévention des RPS en 2013.

La politique de prévention des risques professionnels doit développer des instruments fondés sur une bonne connaissance du processus interne de prévention, une bonne structuration des acteurs et des actions déterminées en fonction de priorités de progrès.

Au niveau national, une concertation menée depuis l'été 2015 doit déboucher sur un programme de travail, baptisé « feuille de route SST », qui comprendra des mesures liées notamment à la médecine de prévention, à la prévention de la pénibilité, au reclassement et aux instances médicales.

De manière volontariste, la DGAFP porte notamment au travers de cette feuille de route des mesures telles que :

- Généraliser les fiches individuelles de suivi des expositions aux 10 facteurs de risques professionnels du code du travail ;
- Modifier les règles du temps partiel thérapeutique pour permettre son octroi dès l'apparition de la maladie, notamment en cas de maladie chronique ;
- Inverser la charge de la preuve en matière d'imputabilité au service des accidents du travail et maladies professionnelles ;
- Mettre en œuvre un plan de lutte contre la pénurie de médecins de prévention notamment en favorisant le développement de véritables équipes pluridisciplinaires et en facilitant la reconversion des médecins d'autres spécialités médicales.

Action 24 : Un plan interministériel d'ensemble pour lutter contre la pénurie de médecins de prévention qui compromet aujourd'hui la mise en œuvre des politiques de prévention des risques professionnels (action prioritaire interministérielle)

L'axe essentiel a trait au renforcement de l'attractivité de cette spécialité médicale : pour faciliter la reconversion de ceux des médecins désireux d'un allègement de leurs sujétions professionnelles, il est nécessaire de pouvoir réduire le plus rapidement possible la durée de la formation dans la spécialité pour des médecins ayant déjà exercé dans d'autres spécialités en la concentrant sur la partie formation en alternance. En parallèle, un travail de communication doit être entamé auprès des étudiants en médecine, pour mieux faire connaître cette spécialité médicale.

Toutefois, ces mesures ne sauraient produire leurs effets à court terme. Aussi il s'agit d'œuvrer sans attendre sur l'organisation même des services de médecine de prévention, pour leur permettre de mieux faire face à la pénurie. A cet égard, les équipes pluridisciplinaires doivent être encouragées : elles permettront la délégation de certaines activités, qu'il convient également d'organiser sur la base des bonnes pratiques existantes. Par ailleurs, à l'exemple de la réforme récente des services de santé au travail tant dans le -privé que dans la FPH, le fonctionnement des services eux-mêmes doit mieux s'ajuster aux nécessités du terrain, en confiant davantage de responsabilités organisationnelles notamment aux personnels infirmiers. Un guide à l'usage des employeurs rassemblera les recommandations en la matière, tout en rappelant les conditions matérielles et techniques pour un fonctionnement satisfaisant d'un service de médecine de prévention.

Action 25 : Intégrer des modules de sensibilisation des encadrants à la prévention des risques psycho-sociaux dans leurs formations obligatoires

Il paraît opportun de pleinement impliquer les encadrants dans la mise en œuvre de la politique de prévention des RPS, mais également de les former à ses enjeux quotidiens.

c) L'accompagnement social des agents

Socle de l'action sociale offerte à l'ensemble des agents de l'Etat, l'action sociale interministérielle est constituée de prestations individuelles, mises en œuvre au niveau central, et de prestations collectives, dont la mise en œuvre est assurée au niveau déconcentré sous la responsabilité des préfets de région.

Action 26 : Faciliter l'accès au logement locatif dans les secteurs géographiques en tension immobilière à commencer par l'Ile-de-France, en mobilisant des solutions autofinancées

Le logement est une préoccupation forte pour de nombreux agents publics exerçant dans les secteurs géographiques où les tensions immobilières sont fortes. Les agents de l'Etat bénéficieront dès 2017-2018 d'un droit d'accès à 500 logements « intermédiaires » au profit des agents publics de l'Etat, grâce à la participation de l'établissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP) à un fonds d'investissement immobilier.

Un des principaux enjeux sera ensuite la poursuite de l'amélioration du pilotage de l'action sociale en recherchant une plus grande harmonisation au niveau interministériel et déconcentré, la sécurisation des pratiques au plan juridique, et une meilleure maîtrise des dépenses budgétaires.

En particulier, des travaux seront menés concernant la politique de réservation de places en crèches (marchés publics et outil informatique), tandis que la gestion du parc des restaurants inter administratifs sera optimisée (connaissance de l'état du parc et rénovation / mise aux normes / construction des restaurants). Par ailleurs, la DGAFP devra poursuivre l'accompagnement et la mise en œuvre de projets innovants qui contribuent à diversifier et à améliorer l'action sociale en faveur des agents.

2/ Les leviers stratégiques à mobiliser

La fonction ressources humaines est un levier stratégique fondamental pour éclairer les grandes décisions sur l'évolution des organisations administratives et des missions de politiques publiques, penser, conduire et accompagner le changement, dialoguer et construire les compromis sociaux indispensables avec les représentants du personnel, mobiliser le pilier managérial pour concilier vision stratégique, pilotage quotidien et appui aux équipes, poursuivre la modernisation de la gestion des agents. L'organisation de la gouvernance des politiques de ressources humaines avec la consécration des fonctions de DRH de l'Etat et de responsable ministériel des ressources humaines permettent d'amplifier nos efforts dans ce domaine et donc de mieux atteindre les objectifs fondamentaux de l'Etat employeur.

Axe 1 : Accompagner les grandes évolutions à moyen terme de l'Etat dans son organisation et ses modes de fonctionnement

La fonction de ressources humaines doit créer les conditions d'une nouvelle forme de prise de décision, plus simple, mieux comprise, intégrant lorsque c'est possible les propositions des agents, répondant aux besoins des usagers et aux évolutions des usages. Plusieurs actions seront entreprises dans cet objectif.

- a) *Décliner la stratégie RH de l'Etat en région, déconcentrer les leviers pertinents, décloisonner les univers professionnels, développer les actions de ressources humaines et mettre en réseau les acteurs RH de l'Etat territorial*

Action 27 : Définir la stratégie RH de l'Etat en région, mettre en œuvre les dispositions de déconcentration des actes de gestion RH au plus près des agents concernés et encourager les expérimentations locales portant sur la mise en commun d'actions de politique de ressources humaines (action prioritaire interministérielle)

La mise en œuvre de la stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat au niveau de chaque région fournit l'opportunité de renforcer l'efficacité des politiques RH locales et de mieux les adapter aux contextes territoriaux, tout en favorisant la diffusion des meilleures pratiques.

C'est au-delà l'occasion de mettre en œuvre les décisions prises en matière de déconcentration des actes de gestion qui visent à donner davantage de leviers aux managers de proximité.

Il paraît opportun de poursuivre la réflexion en faveur d'une plus grande déconcentration de la gestion des ressources humaines et de mieux garantir, au sein de l'administration territoriale de l'Etat, une approche interministérielle de la déconcentration RH pour renforcer les marges de manœuvre des chefs de services déconcentrés. La prise des actes relatifs à la situation individuelle des agents publics exerçant leurs fonctions dans les services déconcentrés des administrations civiles de l'Etat est, sauf exception, déconcentrée aux chefs de service, au plus près de l'agent. Pour les actes dont la prise ne peut être déconcentrée juridiquement (avancement, détachement, mutation,...), les chefs de service donnent leur avis préalablement à la prise de l'acte (arrêté du 29 décembre 2016). Cette déconcentration, à défaut d'être juridique, est dite « managériale ». La DGAFP et les ministères veilleront à la bonne mise en œuvre de ces dispositions.

Action 28 : Poursuivre les chantiers de mise en cohérence des politiques RH en région, en commençant par les différents modèles de prestations sociales

Les chantiers initiés concernant la mise en cohérence de certains aspects des politiques de ressources des services déconcentrés doivent être poursuivis. S'agissant notamment des questions de formation, d'accompagnement des agents, de gestion prévisionnelle des ressources humaines, d'action sociale, d'accompagnement des services ou encore d'organisation du travail, des expérimentations seront conduites afin de mieux répondre aux besoins des agents, sous la forme de mutualisation et d'organisation coopérative.

Action 29 : Créer un réseau collaboratif des acteurs de la filière RH au niveau territorial pour les conseillers de PFRH, disposant des ressources documentaires de la DRH Etat et mis à contribution sur l'élaboration des nouvelles actions de politique de ressources humaines, ouvert sur la base du volontariat à l'ensemble des acteurs de la filière RH au niveau territorial

b) Renforcer la coordination de la politique RH des opérateurs de l'Etat

Les ministères qui exercent une tutelle sur de nombreux opérateurs (Environnement, Culture) sont confrontés à la nécessité d'associer pleinement ces derniers à la définition et à la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines unifiée comportant des actions favorisant notamment la mobilité des agents, la cohérence de la politique de rémunérations.

Action 30 : Mettre en œuvre la révision de la liste des établissements publics dérogatoires pour mettre davantage en cohérence la politique de ressources humaines des ministères et de leurs opérateurs

L'existence d'établissements publics habilités à déroger, pour certaines de leurs missions, au principe selon lequel leurs emplois permanents doivent être pourvus par des fonctionnaires, conduit à réduire considérablement les possibilités de mobilité au sein voire au-delà d'un même ministère et de décloisonnement des cultures professionnelles. Réintégrer les opérateurs dans la politique RH de l'Etat constitue un enjeu majeur de la stratégie RH pour les prochaines années.

c) Accompagnement des évolutions des politiques publiques

Action 31 : Accompagner les ministères dans la prise en compte de la dimension RH le plus en amont possible dans la conduite des principales évolutions des politiques publiques et, pour ce faire, demander à la DGAFP de se structurer pour appuyer les DRH notamment en mobilisant le réseau des conseillers en organisation du travail – conduite du changement RH affectés au sein des plateformes RH des secrétariats généraux pour les affaires régionales pour accompagner les réformes

Nombreux sont les ministères qui sont amenés à relever le défi que représente la mise en œuvre de réformes structurelles stratégiques : « plan préfecture nouvelle génération » pour le ministère de l'intérieur, plan « MAEDI 21 – une diplomatie globale pour le XXIème siècle » pour le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, projet « ministère fort » pour les ministères chargés des affaires sociales et de la santé, ... Il importe que l'ensemble de ces réformes d'ampleur, pilotées par chaque ministère, puissent intégrer les problématiques de ressources humaines le plus

en amont possible dans les réflexions sur la réforme. Seule cette anticipation doit permettre aux ressources humaines de ne pas être une variable comme une autre de la réforme mais bien un élément majeur du succès d'une réforme.

La DGAFP accompagnera les ministères qui le souhaitent dans cette prise en compte, en mobilisant des agents chargés d'accompagner les ministères sur le plan méthodologique.

Anticiper et d'accompagner les réformes pour en tirer parti afin de moderniser nos modes de fonctionnement et de proposer aux agents de meilleures conditions d'exercice de leurs fonctions est une nécessité. Le réseau des conseillers en organisation du travail – conduite du changement RH, en place depuis octobre 2016, apporte un appui à la conduite du changement et à l'accompagnement RH d'une réforme aux services qui le souhaitent. Sur la base de cette offre de services, les conseillers répondent, en tant que « consultants internes », aux demandes des services locaux. Ils apportent notamment leur expertise méthodologique, pour appuyer la mise en œuvre des projets, sans se substituer aux chefs de service.

Action 32 : Généraliser les études d'impact RH dans chaque service concerné par une réforme substantielle

Une étude d'impact RH vise à fournir une évaluation préalable des conséquences d'une réforme sur la structure et sur les individus. Son élaboration doit donc permettre l'identification d'actions dédiées notamment à l'accompagnement des agents, vers la mise en place de l'organisation cible définie, relevant de la responsabilité de l'employeur. Une étude d'impact RH poursuit plusieurs objectifs (cf. le Guide d'élaboration d'une étude d'impact en matière de ressources humaines produit par la DGAFP et le SGMAP en 2016) dont le premier est exprimé en termes de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). Elle doit permettre de mieux accompagner collectivement et individuellement les personnels, d'identifier et prévenir les éventuels risques en matière de santé ou de sécurité au travail et de préparer et s'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail. Par lettre du 9 septembre 2015, la ministre en charge de la fonction publique a demandé à l'ensemble des ministères d'engager des études d'impact au second semestre 2015 visant à préparer les nouvelles organisations mises en place à partir du 1^{er} janvier 2016. Ces études d'impact ont en effet permis d'éclairer les choix d'organisation dans le cadre de la réforme territoriale, comme en témoignent les expériences de l'ensemble des ministères (cf. notamment la circulaire du ministère chargé de l'Agriculture SG/SRH/2015-1063 du 9 décembre 2015). Les grands projets informatiques ayant des incidences fortes sur l'organisation et la formation des agents font également l'objet de tels exercices : le déploiement du système d'information SIRHIUS a fait l'objet d'études d'impact et de dimensionnement permettant d'examiner l'ensemble des incidences en termes de formation, conduite du changement, implantations, etc...

Axe 2 : Repenser nos stratégies en matière de dialogue social et de dispositifs d'écoute des agents

a) Investir dans le dialogue social

Le dialogue social a été particulièrement nourri sous la présente législature. Plusieurs accords ont été négociés et signés, avec unanimité pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (mars 2013), majoritairement sur la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique (octobre 2013). D'autres cycles de discussions ont eu lieu, notamment en 2014 et 2015, comme ceux relatifs aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR), la qualité de vie au travail, la santé et sécurité au travail ou le développement des compétences.

La loi du 16 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a d'ores et déjà porté de nombreuses mesures en faveur du dialogue social, issues de la concertation sur la qualité du dialogue social, comme l'élargissement du champ d'action du Conseil commun de la fonction publique (désormais, tout sujet portant sur au moins deux des versants pourra être traité à ce niveau), l'application des exigences en termes de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes aux instances supérieures et de manière générale, aux instances représentatives du personnel dans les trois versants de la fonction publique, l'amélioration de la carrière des représentants syndicaux, la modification de la loi du 13 juillet 1983 portant statut général des fonctionnaires favorisant l'expression de majorités syndicales correspondant au champ de la négociation.

Par ailleurs, un groupe de travail composé des organisations syndicales siégeant au conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat a été réuni en 2015 et 2016 tout au long de la préparation et de la mise en œuvre de la réforme de l'organisation territoriale de l'Etat.

Des réunions d'agenda social ont permis également d'aboutir à la définition d'un plan ambitieux pour la santé et la sécurité au travail et de préparer l'ordonnance créant le compte personnel de formation.

Action 33: Engager avec les organisations syndicales représentatives une modernisation et un rééquilibrage du dialogue social dans la fonction publique

Depuis la mise en œuvre des accords de Bercy, le dialogue social est essentiel pour conduire l'adaptation de la fonction publique aux attentes des usagers, à l'évolution des techniques et aux aspirations des personnels. Dans le prolongement des discussions engagées dans le cadre de la concertation menée sur la qualité du dialogue social, il est opportun, sur la base d'un bilan des « accords de Bercy », de progresser à moyen terme dans plusieurs directions :

- expérimenter des modalités de travail plus collaboratives avec les organisations syndicales en tenant compte au maximum de leurs propositions dans l'élaboration de l'agenda social ;
- mieux formaliser, en collaboration avec les organisations syndicales et les employeurs, les conditions et critères d'un dialogue social constructif (bilans biennaux sur la qualité du dialogue social en Conseil commun de la fonction publique) ;
- mieux articuler les agendas sociaux inter fonctions publiques, interministériels, et ministériels et associer en amont tous les employeurs aux négociations ;
- mieux communiquer sur les concertations et le fruit des négociations avec les syndicats ;

- former les cadres de l'Etat à la pratique du dialogue social, à la négociation et au droit syndical ;
- définir les conditions d'une plus grande portée des accords ;
- définir des modalités d'architecture des négociations laissant des marges de déclinaison à tous les niveaux pertinents (ministériels, services déconcentrés) et d'une meilleure articulation entre accords ;
- clarifier l'articulation des rôles des CT et des CHSCT ;
- définir les contours et les conditions d'un dialogue social territorial efficace ;
- dématérialiser et alléger les modes d'organisation des commissions administratives paritaires de mobilité sans désarmer les garanties pour les agents.

Action 34 : Préparer les élections professionnelles de 2018 en accompagnant celles qui ont fait le choix du recours au vote électronique

Le vote électronique sera encouragé en s'inspirant des ministères l'ayant mis en œuvre en 2014.

- b) Davantage écouter les agents sur leurs attentes en matière de gestion, de management et de parcours*

Action 35 : Engager une grande enquête auprès des agents de l'Etat sur leurs attentes en matière de politique de ressources humaines (formation, parcours, modes de management, mobilité, gestion ...)

Il paraît utile de renouveler les instruments généraux et plus ponctuels permettant de mieux écouter, mieux percevoir les attentes et mieux prendre en compte les propositions des agents.

Il sera proposé de lancer une grande consultation auprès des agents publics sur leurs attentes en matière de ressources humaines et d'organisation du travail.

Action 36 : Créer un baromètre social de la fonction publique et encourager la généralisation des baromètres ministériels (action prioritaire interministérielle)

Plusieurs ministères ou services interministériels se sont d'ores et déjà engagés ces dernières années dans l'élaboration de baromètres sociaux permettant notamment de mesurer le ressenti et les attentes sur l'organisation du travail, leurs parcours professionnels, etc... Un baromètre existe ainsi par exemple pour les directions départementales interministérielles (DDI), à l'initiative des services du Premier ministre, ou dans certains services du ministère de l'Intérieur, des ministères sociaux, etc...

Au-delà, il est souhaitable que l'ensemble des ministères se dotent d'un baromètre social pour suivre au travers de quelques indicateurs l'évolution du climat social, et qu'un baromètre interministériel en fournisse la synthèse.

De nouvelles pratiques managériales sont aussi nécessaires pour mieux prendre en compte et répondre aux agents. C'est l'un des objectifs de la mise en œuvre des plans managériaux dans les ministères.

Axe 3 : Développer les aptitudes managériales pour mieux concilier conduite du changement, management participatif et performance du service public

A tous les niveaux, de l'encadrement de proximité à l'encadrement dirigeant, tous les échelons doivent constituer un relais pour impulser, promouvoir et mettre en œuvre les grandes évolutions du service public, favoriser la cohésion des équipes et la qualité de vie au travail, développer de nouveaux modes de management plus participatifs, négocier et conduire le dialogue social formel et informel, conduire les projets, développer une vision stratégique et rechercher la performance du service public et son adaptation aux besoins des citoyens.

En application de la circulaire du Premier ministre du 10 juin 2015, l'ensemble des ministères ont élaboré des plans managériaux au cours de l'année 2015 et 2016. Ces plans visent à professionnaliser le recrutement, la formation, l'identification en amont et l'accès aux responsabilités de nos cadres supérieurs. Ils comportent également un axe de réflexion sur les difficultés de carrière des cadres, notamment concernant les secondes parties de carrière.

Plusieurs objectifs figurent dans ces plans : mieux recruter et axer la formation initiale sur les aptitudes plutôt que sur les savoirs, professionnaliser les pratiques managériales, notamment la pratique de la revue des cadres et des revues de postes, dans le sens d'une plus grande diversification des profils recrutés, décloisonner les viviers, prévenir les difficultés de carrière, développer de nouveaux modes de management plus participatifs afin de concilier innovation, évolution des organisations du travail et promotion de la qualité de vie au travail des équipes.

Des efforts ont été accomplis en vue de professionnaliser le recrutement et repositionner la formation initiale des cadres sur les aptitudes managériales plutôt que sur les savoirs théoriques.

Au-delà des processus de recrutement, l'ensemble des écoles de service public qui forment les cadres modernisent leurs formations pour les adapter à l'évolution des enjeux managériaux. Par exemple, la **réforme de la scolarité de l'ENA en 2014** avait pour ambition de former les cadres aux techniques managériales et aux enjeux du numérique. Cet effort doit être poursuivi et amplifié dans le cadre du nouveau contrat d'objectifs et de performance conclu entre la tutelle et l'école. Le recrutement et la formation initiale doivent également se professionnaliser s'agissant des **élèves des IRA**.

Des travaux seront engagés avec le réseau des écoles de service public pour poursuivre les efforts d'adaptation des épreuves de concours et de recentrage des scolarités sur ces enjeux.

- a) Qu'attend-on des managers ? développer la vision stratégique, conduire le changement, conforter les collectifs de travail, mettre en place de nouvelles organisations du travail, mieux répondre aux citoyens*

Pour développer une culture managériale commune et accompagner les managers dans l'exercice de leurs fonctions et les outiller, la DGAFP, avec l'appui des ministères notamment, a élaboré un guide de l'encadrante et de l'encadrant de la fonction publique et un guide de l'accompagnement managérial.

Action 37 : Mieux prendre en compte la qualité de vie au travail aux côtés de la performance collective dans l'évaluation des encadrants

Au-delà, une vision et des postures managériales nouvelles seront promues.

- *Développer des modes de management plus participatifs recherchant performance collective du service public et la qualité de vie au travail des agents*

Associer plus directement et systématiquement chaque fois que cela est possible les agents aux décisions qui les concernent en valorisant l'intelligence collective, en partant du principe que l'expertise n'est pas que descendante et que l'itération est source d'efficacité, constitue une attente forte des agents. Les cadres seront accompagnés pour prendre en compte cette évolution.

- *Favoriser la qualité de vie au travail et l'amélioration des conditions de travail*

L'encadrant a un rôle essentiel dans la qualité de vie au travail de ses équipes : conciliation des temps professionnel et privé, expression des agents, convivialité et cohésion d'équipe notamment. Très souvent, les équipes sont demandeuses de pouvoir participer à leur organisation du travail, il convient alors d'organiser cette participation. Avec le développement des pratiques d'évaluation à 180 et ou 360 degrés, la question du respect de la qualité de vie au travail des équipes est souvent posée. Les cadres seront outillés, formés et accompagnés dans leurs pratiques pour que la qualité de vie au travail soit prise en compte dans les collectifs de travail.

- *Le droit à l'expérimentation et l'esprit d'initiative*

Pour favoriser l'esprit d'initiative, le droit à l'expérimentation apparaît comme une condition de réussite.

Le management participatif, la qualité de la vie au travail des équipes et la promotion de l'esprit d'initiative participent aussi à l'attractivité de la fonction publique, y compris auprès des jeunes générations. Parce qu'elle est un levier essentiel de la conduite du changement, l'innovation managériale constitue un axe à développer de la culture managériale commune.

- b) *Proposer aux cadres supérieurs une formation continue nécessaire à leurs fonctions*

Action 38 : Développer et enrichir un continuum de formation continue pour les cadres supérieurs de l'Etat

La formation des cadres supérieurs de l'Etat aux techniques managériales, à la pratique du dialogue social, aux enjeux du numérique et de la maîtrise d'ouvrage, aux finances publiques, à la conduite du changement et à l'exercice de l'influence dans le cadre européen apparaît fondamentale pour les prochaines années.

Dans le prolongement du cycle interministériel de management de l'Etat pour le vivier des cadres dirigeants, la formation des chefs de services et sous-directeurs est en cours de profonde rénovation :

- Un stage de formation au management articulant une séquence ministérielle et un tronc commun interministériel a été mis en place par l'ENA ;

- En complément, une formation à la pratique du dialogue social à destination du même public ainsi que des cadres exerçant en service déconcentré vient d'être mise en place par l'IGPDE et par les IRA et sera rendue obligatoire dans l'année suivant la prise de poste ;
- La direction du budget et la direction générale des finances publiques ont mis en place une formation destinée à approfondir la problématique des finances publiques.

Une formation complémentaire sur les enjeux du numérique et la maîtrise d'ouvrage est en outre nécessaire. Un travail conjoint associant la DGAFP, la DINSIC, les ministères et les opérateurs de formation sera réalisé à cet effet dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur des politiques de formation.

Enfin, compte tenu du nombre et de la nature des politiques publiques dans lesquelles l'action de l'Union européenne a des conséquences substantielles, il semble nécessaire de sensibiliser les cadres supérieurs de l'Etat aux outils d'influence et d'anticipation que ces cadres peuvent utiliser dans le fonctionnement concret de l'Union européenne.

Plusieurs ministères ont développé une stratégie d'accompagnement de l'encadrement, c'est notamment le cas du ministère de l'Intérieur qui a élaboré une charte de gestion des hauts fonctionnaires en 2013. Celle-ci organise un accompagnement des hauts fonctionnaires à chacune des étapes de la carrière et prévoit que des fonctionnaires destinés à être nommés à court terme sur un emploi fonctionnel puissent suivre un cycle de formation commun portant sur les grandes missions du ministère, les relations aux partenaires et le management.

Action 39 : Définir un référentiel de formation des encadrants et rendre obligatoire une formation au management pour tous les primo-encadrants sauf lorsque la formation initiale a permis d'acquérir l'ensemble des compétences nécessaires. Pour l'ensemble des encadrants de catégorie A, fixer comme ambition que tout manager consacre au moins deux jours par an en formation continue sur les pratiques managériales et développer l'offre de formation numérique, de coaching et de co-développement à cet effet

Sur l'horizon de la présente stratégie, cet effort sera amplifié au bénéfice de tous les agents de catégorie A accédant pour la première fois à une fonction d'encadrement qui devront recevoir une formation obligatoire aux techniques managériales dans les six mois suivant sa nomination.

c) Professionnaliser l'identification et la sélection des cadres supérieurs et dirigeants dans la fonction publique

La professionnalisation de la sélection des cadres supérieurs et futurs cadres dirigeants a connu l'avancée importante de la généralisation des comités d'audition aux emplois de directeurs et de chefs de service, qui permettent d'introduire un regard extérieur au recruteur et un point de vue interministériel dans leur procédure de sélection. Les carrières restent cependant aujourd'hui trop ministérielles, spécialisées et concentrées dans un même univers administratif, en-deçà de l'intérêt de mobilités pour que l'Etat bénéficie collectivement du brassage d'expériences qu'autorise la diversité de ses missions.

Action 40 : Etendre les revues de cadres à tous les encadrants de catégorie A (action prioritaire interministérielle)

Par ailleurs, les ministères connaissent encore insuffisamment l'ensemble de leurs cadres et des marges de progrès existent pour identifier les talents, donner à chacun des perspectives de carrière crédibles et, à terme, créer un bassin d'emploi interministériel.

Le décloisonnement des viviers est un élément essentiel pour fluidifier la gestion des cadres supérieurs et favoriser l'atteinte des objectifs de féminisation des postes d'encadrement supérieurs et dirigeants. Le projet de **système d'information interministériel sur les emplois de direction et de vivier interministériel**, dans le prolongement du vivier cadres dirigeants, est expérimenté pour les emplois de chefs de service. Une cartographie de l'ensemble des postes de chef de service a été réalisée et un recensement des compétences associées aux postes concernés est en cours.

Des ministères ont déjà développé des politiques de repérage des talents, de gestion des viviers et de revue des cadres, et sont d'ores et déjà en capacité de communiquer sur un processus formalisé, comme c'est le cas pour le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui effectue des revues des cadres avec l'ensemble des recteurs.

Action 41 : Engager une réflexion sur l'accélération de carrière des cadres supérieurs corrélée aux parcours professionnels

Par ailleurs, une réflexion pourrait être opportune à moyen terme pour permettre, dans certains ministères organisant des parcours de carrières croisés avec des établissements publics ou du secteur public proposant des postes de responsabilité équivalente, d'accéder aux emplois supérieurs du ministère par réciprocité.

Axe 4 : Plan de simplification et transition numérique : faire gagner du temps aux DRH et offrir de nouveaux services aux agents

Les actions portant sur la simplification et sur la transition numérique constituent des leviers complémentaires pour moderniser la politique de ressources humaines de l'Etat.

a) Un plan pluriannuel de simplification visant à faire gagner du temps aux DRH

Lors de l'élaboration de la stratégie de l'Etat employeur, l'ensemble des responsables ministériels des ressources humaines ont insisté sur l'opportunité d'un plan de simplification combinant des actions portant sur l'évolution des modes d'élaboration des normes et leur prise en compte dans les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), la modification de quelques « normes carrefour » sans porter atteinte aux garanties des agents et sur l'analyse, la simplification et la convergence des processus de gestion.

En matière d'élaboration des normes, il paraît possible et souhaitable d'anticiper davantage le processus d'élaboration de la norme réglementaire en analysant l'impact sur les processus de gestion (le coût administratif de la norme) et les systèmes d'information, et en anticipant les évolutions de ces derniers pour appliquer de manière « relativement automatisée » les réformes. Il est souhaitable dans ce domaine qu'une offre de service soit faite au niveau interministériel pour proposer aux ministères des solutions si possibles communes et les plus efficaces, en avance de phase.

De même, la poursuite des travaux menés par le CISIRH et la DGAFP sur le « noyau RH », ensemble des nomenclatures de gestion traduisant les règles juridiques pour alimenter les SIRH, est indispensable pour permettre une application la plus homogène possible des règles juridiques nouvelles.

Action 42 : Elaborer un plan pluriannuel de simplification de la réglementation et des pratiques RH (action prioritaire interministérielle)

Afin de garantir une mise en œuvre efficace et homogène des textes produits par la direction générale de l'administration et de la fonction publique et une bonne compréhension de ces textes, deux actions seront entreprises.

L'impact des principaux textes entraînant une mobilisation de ressources humaines ou matérielles supplémentaires sera évalué avant leur production, auprès d'un panel de services, comprenant des services déconcentrés. Sans constituer une étude d'impact, ce « test » de mise en œuvre pourra donner lieu à des propositions d'entrée en vigueur différée des textes. Dans le même sens, il intégrera les contraintes inhérentes à l'évolution des systèmes d'information de ressources humaines (SIRH). Au-delà, toute réflexion sur une pratique de gestion RH devra intégrer en amont la problématique de sa traduction dans les SIRH.

La plupart des ministères se sont engagés dans des projets de dématérialisation des processus de gestion, visant à faire gagner du temps aux gestionnaires et à améliorer le service rendu aux agents (compte-rendu d'évaluation professionnelle au MAEDI, correction des copies de concours au MEN, dématérialisation des procédures d'avancement et des CAP au ministère de la Défense, gestion des demandes de mobilité au ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt). Un retour d'expérience sur ces actions sera effectué et les meilleures pratiques diffusées.

A réglementation totalement ou quasiment inchangée, des évolutions des outils numériques pourraient permettre de faciliter le travail des gestionnaires et des responsables hiérarchiques dans différents domaines : dématérialisation du dossier agent (projet DIADEM initié par le ministère de l'Economie et des Finances); dématérialisation du compte-rendu d'évaluation professionnelle (avec également une harmonisation interministérielle des modèles utilisés); dématérialisation des procédures d'avancement (expérimentée notamment au ministère de la Défense). C'est ce qui vient d'être fait avec le décret n° 2016-1073 du 3 août 2016 relatif à la mise à disposition et à la conservation sur support électronique des bulletins de paye et de solde des agents civils de l'Etat, des magistrats et des militaires, qui permettra à chaque agent d'accéder depuis toute connexion internet à l'ensemble de ses bulletins de paie stockés dans un espace sécurisé géré par la DGFIP. La dématérialisation des bulletins de paie, qui s'applique dès 2017 dans les ministères économiques et financiers, permettra à terme d'éviter l'impression de près 30 millions de bulletins de paie chaque année. A terme, l'agent n'aura plus à assurer la conservation physique à titre personnel des bulletins de paie.

Aller au-delà conduit à faire évoluer les processus ministériels de gestion. En 2015, un travail sur les processus RH a été conduit par la DGAFP en partenariat avec le CISIRH, qui a proposé un ensemble de pistes concrètes d'évolution. Par ailleurs, plusieurs ministères se sont lancés dans un audit de leurs processus RH, le plus souvent dans le contexte d'une mise en qualité des données RH de leurs agents et en mobilisant le cas échéant les agents sur l'actualisation et la fiabilisation de leurs données administratives contenues dans les SIRH.

Une réflexion est en cours à la DGAFP avec certains ministères sur la dématérialisation totale des processus d'élaboration, de validation et de notification des actes de gestion. Le décret n°2011-675 du 15 juin 2011 relatif au dossier individuel des agents publics et à sa gestion sur support électronique prévoit déjà la possibilité de créer et de gérer les dossiers individuels sur support électronique à partir de documents produits directement sur forme électronique. Toutefois, la gestion des dossiers individuels sur support papier reste encore dominante dans les administrations, en raison notamment de la nécessité de la matérialisation de l'acte pour signature et notification. La généralisation du dossier individuel électronique suppose de mettre en place des procédures entièrement dématérialisées en amont, c'est-à-dire sur l'ensemble de la chaîne de production, de la création à la notification de l'acte, sans recourir à la signature manuscrite. Pour cela des évolutions réglementaires s'avèrent nécessaires notamment pour pouvoir mettre en œuvre, en lieu et place du dispositif lourd et onéreux de la signature électronique, une application informatique garantissant la sécurité et l'authenticité des actes ainsi produits et notifiés avant leur versement au dossier électronique de l'agent, à l'instar de ce prévoit l'article L. 212-1 du code des relations entre le public et l'administration. Cette évolution permettrait en outre de répondre à un objectif de réduction drastique des arrêtés signés sur support papier, tout en assurant les mêmes garanties de validation hiérarchique.

b) Professionnaliser, simplifier et personnaliser la fonction RH grâce à l'outil numérique

Le numérique révolutionne notre société dans tous les domaines (bancaire, média, santé, transports...) et l'Etat n'échappe pas à cette révolution : il doit accélérer la transformation de son système d'information et de son modèle d'action.

En matière de gestion des ressources humaines, les outils numériques constituent une formidable opportunité pour améliorer, simplifier et sécuriser la gestion administrative des agents publics.

La modernisation des SIRH ministériels constitue un enjeu pour l'amélioration tant du pilotage des politiques de ressources humaines, notamment par le développement d'outils d'aide à la décision fondés sur des données RH fines et exploitables, que de la gestion quotidienne des agents.

La plupart des ministères sont en attente d'un basculement à un horizon 2019-2020 sur un SIRH cible dont ils attendent des progrès déterminants portant en priorité sur les outils d'aide à la décision, la mise en place d'un suivi intégré, et le pilotage des politiques de formation et de gestion des compétences.

Action 43 : Proposer à moyen terme à chaque agent un portail permettant d'accéder à de nouveaux services plus qualitatifs (action prioritaire interministérielle)

Plusieurs ministères proposent des portails agent au sein de leur SIRH permettant de visualiser les informations sur la carrière, de demander la mise à jour d'informations individuelles, y compris en termes de compétences (diplômes, formations, etc...), de procéder à des actes de gestion de manière dématérialisée, parfois les demandes de mobilité. Des SIRH disposant de telles fonctionnalités existent par exemple au ministère en charge de l'Agriculture (AGORHA), au MENESEH avec SIRHEN, et bien évidemment avec RENOIRH dont les fonctionnalités sont en cours de déploiement dans plusieurs ministères.

Les travaux sur les SIRH intégreront de manière systématique un espace personnel permettant à chaque agent de bénéficier d'un suivi plus qualitatif de sa carrière, de ses évolutions professionnelles par le biais de la formation, de ses souhaits.

Bien que les trajectoires soient essentiellement ministérielles ou communes à plusieurs ministères, il existe des enjeux interministériels très forts en matière d'évolution des SIRH :

- Favoriser la convergence et l'interopérabilité des SIRH notamment en mettant en œuvre des interfaces pour les reprises de gestion en cas de mobilité ou pour la mise en œuvre du compte personnel de formation qui sera géré en partie dans les SIRH ministériels et en partie par la plate-forme numérique mise en œuvre par Caisse des dépôts et consignations pour l'ensemble des actifs ;
- Etendre progressivement le périmètre de l'offre SIRH interministérielle que constitue RENOIRH, en cours de déploiement dans les ministères sociaux, le ministère de la Culture et de la Communication, dans les services du Premier ministre ainsi que demain au ministère de l'Ecologie, de l'Energie et de la Mer.

- Pérenniser la constitution d'un « noyau RH » commun à tous les ministères et son utilisation directe dans les SIRH et via l'interface INGRES.

Par ailleurs, plusieurs projets interministériels ont été opérationnellement conduits ou vont être lancés à brève échéance et constituent des leviers d'amélioration des politiques de ressources humaines : transparence des offres d'emploi avec la nouvelle Bourse interministérielle de l'emploi public et le futur portail de l'emploi public commun aux différents versants de la fonction publique, gestion des demandes de formation (SAFIRE), des ouvertures de recrutement (GRECO) et gestion dématérialisée du corps des administrateurs civils (SIGNAC).

Enfin, la mise en qualité et la fiabilisation des données RH sur les agents est un chantier incontournable pour sécuriser la paie et professionnaliser le pilotage.

Axe 5 : Mettre en place la nouvelle DRH de l'Etat pour amplifier les politiques qualitatives et coopératives au bénéfice des agents

Le pilotage des ressources humaines nécessite une gouvernance renforcée, qui passe par la création d'une véritable DRH de l'Etat, composée à la fois d'une direction générale de l'administration et de la fonction publique chargée de définir les orientations générales de la politique de ressources humaines de la fonction publique, de garantir la cohérence des règles applicables entre les trois versants de la fonction publique et d'impulser les évolutions en matière de modernisation et de simplification des politiques de ressources humaines, mais aussi des directions des ressources humaines ministérielles, chargées de garantir la cohérence et l'unité de la politique des ressources humaines du ministère et de ses établissements publics. 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 vient renforcer le rôle du ministère de la Fonction publique, qui dispose de nouveaux leviers d'action dans la coordination et le pilotage de l'ensemble de la fonction publique. Il institutionnalise également les coopérations et des liens entre la direction générale de l'administration et de la fonction publique et les ministères, et renforce les directions des ressources humaines ministérielles, en confortant leur positionnement en interne et en leur permettant de participer à l'optimisation de l'allocation des ressources.

a) *Renouveler la gouvernance et le dialogue de gestion interministériel*

Action 44 : Contractualiser la déclinaison ministérielle de la stratégie interministérielle des ressources humaines

Le dialogue de gestion interministériel en matière de ressources humaines est rénové dans une gouvernance tripartite incluant la direction générale de l'administration et de la fonction publique, la direction du budget et chaque ministère concerné. Ce dialogue doit permettre, dans une logique d'efforts réciproques, à la direction générale de l'administration et de la fonction publique de s'assurer de la bonne mise en œuvre des priorités RH interministérielles, à la direction du budget de s'assurer de la maîtrise des finances publiques, et aux ministères de disposer de marges de manœuvre RH plus importantes. Une stratégie interministérielle de ressources humaines de l'Etat, préparée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique en lien avec les ministères, fixe les priorités en matière d'évolution des ressources humaines au sein des administrations et établissements publics de l'Etat, en cohérence avec les orientations définies par la loi de programmation des finances publiques. Elle est arrêtée par le Premier ministre, sur proposition du ministre chargé de la fonction publique, tous les trois ans, au plus tard le 31 janvier.

Par ailleurs, il paraît opportun de **faire évoluer le mode de fonctionnement du comité de pilotage des ressources humaines de l'Etat** en instaurant un **programme de travail semestriel**, la possibilité d'un travail collaboratif entre quelques DRH rendant compte à l'interministériel sur un sujet d'intérêt commun, et avec une répartition de rôles de chefs de file.

Pour assurer le fonctionnement efficace du comité de pilotage des ressources humaines de l'Etat, chargé de veiller à la mise en œuvre de la stratégie interministérielle de ressources humaines et à la cohérence des politiques de ressources humaines et des agendas sociaux interministériels et ministériels, les politiques coopératives seront développées, à l'instar de la co-conception du schéma directeur de la politique de formation professionnelle. L'information entre la DGAFP et les ministères

sera mieux synchronisée, et les modes de travail collaboratifs entre acteurs de la filière RH seront développés.

b) Appuyer le renforcement des responsables ministériels des ressources humaines

Action 45 : Créer un réseau social professionnel des acteurs de la fonction de ressources humaines de l'Etat, constitué notamment d'une bibliothèque partagée des initiatives ministérielles et des outils développés et propriétaires

La diffusion d'une culture commune RH, fondée sur un socle de références communes et une pratique de travail interministériel associant davantage les ministères à la conduite du changement (association des ministères en amont des réformes, accompagnement lors de la mise en œuvre des réformes, évaluation des réformes menées) constituent des conditions de réussite de l'action de la DRH de l'Etat. Un réseau social professionnel RH sera créé afin de favoriser l'intelligence collective et l'échange de pratiques. La mise en place de réseaux collaboratifs locaux sera également encouragée.

c) Poursuivre la professionnalisation des acteurs de la filière RH

Action 46 : Renforcer la professionnalisation des agents intervenant dans la gestion des ressources humaines en créant des parcours qualifiants de formation. Débuter par les agents chargés de l'accompagnement personnalisé. Accompagner au niveau interministériel les métiers émergents des RH (action prioritaire interministérielle)

Les métiers de la filière RH sont en évolution et supposent par conséquent une politique de formation et d'animation de filière. La DGAFP définira, en lien avec les ministères, la stratégie de professionnalisation des agents intervenant dans la gestion des ressources humaines et mettra en œuvre toute mesure propre à structurer leurs parcours professionnels dans le cadre d'une filière de ressources humaines commune aux administrations et établissements publics de l'Etat. Des parcours qualifiants (passeports de formation) seront définis pour chaque emploi de référence de la filière RH.

Une action sera prioritairement lancée en vue de professionnaliser les agents chargés de l'accompagnement personnalisé des agents. En effet, des métiers en plein essor dans la fonction RH sont encore exercés par peu d'agents au niveau ministériel mais suscitent une attente importante et doivent être solidement accompagnés pour permettre à leurs acteurs d'exercer rapidement leurs fonctions dans de bonnes conditions : il s'agit notamment des correspondants encadrement supérieur dont le métier évolue, des coachs, des conseillers mobilité carrière, comme les ministères sociaux par exemple ont pu en déployer sur l'ensemble du territoire, avec une accélération à l'occasion de la réforme territoriale, ou conseillers en évolution professionnelle. Tous ces agents doivent pouvoir s'appuyer sur un corpus de compétences et sur un réseau pour exercer leurs fonctions de manière satisfaisante.

Action 47 : Mettre à disposition des acteurs RH de proximité des outils d'information et de communication sur les orientations de la politique de ressources humaines

Les grandes réformes engagées ces dernières années en matière RH nécessitent un accompagnement important pour que chacun puisse en percevoir les enjeux et la portée.

Les acteurs de la filière RH doivent disposer d'outils d'information et de communication sur ces réformes, en particulier sur les réformes statutaires et d'organisation du travail afin d'être en mesure d'en expliquer la portée à l'ensemble des agents.

d) Développer l'appui et l'audit dans le domaine des politiques de ressources humaines

Action 48 : Encourager dans chaque ministère la mise en place de cellules de contrôle interne en matière RH chargé d'appuyer opérationnellement les DRH. Identifier un vivier de cadres susceptibles d'être missionnés sur l'appui au développement des politiques de ressources humaines

Des missions d'audit ou d'études sont aujourd'hui confiées dans certains ministères à des cadres en transition professionnelle, au moment de l'accès à l'encadrement ou en alternative à un poste d'encadrement. Ces dispositifs présentent plusieurs intérêts : pour les jeunes cadres, l'appréhension large de leur sphère d'intervention, pour les cadres en sortie de fonctions d'encadrement la possibilité de valoriser leur expériences, pour les employeurs, la possibilité de disposer d'un vivier avec des connaissances éprouvées de l'organisation.

La gestion des carrières implique aujourd'hui de faire un état de ces dispositifs, de leur articulation avec les travaux des inspections ministérielles pour en dégager des orientations modélisables et structurées de pools de cadres pouvant être missionnés par les directions d'administration centrale, notamment sur l'appui au développement des RH. Tout en apportant un renfort d'expertise aux ministères sur certains points, cette offre répond à la problématique des troisièmes parties de carrière identifiée dans le cadre des plans managériaux.

e) *Renforcer les outils d'aide à la décision et la diffusion des meilleurs standards de politique RH*

Action 49 : Créer une « bibliothèque des initiatives » recensant les projets ministériels majeurs et permettant de développer les actions de « co-développement » entre ministères présentant des enjeux comparables sur certaines problématiques

Les ministères sont demandeurs de pouvoir identifier les initiatives des autres ministères qui pourraient être transposées ou adaptées compte tenu de caractéristiques en partie comparable. Cela permettrait d'accompagner la diffusion des meilleurs standards.

Action 50 : Mettre en place le conseil d'orientation des politiques de ressources humaines

L'article 4 du décret du 22 décembre 2016 prévoit que « *Le directeur général de l'administration et de la fonction publique est assisté par : 1° Un conseil d'orientation qui émet des propositions d'évolution des politiques de ressources humaines conduites dans la fonction publique, au regard notamment des pratiques existantes dans d'autres pays et environnements professionnels ; 2° Un conseil scientifique qui formule des préconisations sur des travaux et études que lui soumet le directeur général de l'administration et de la fonction publique. »*

L'objectif est de réunir dans une même instance des praticiens des ressources humaines du secteur public comme privé, des chercheurs notamment dans le domaine de l'organisation du travail et du

management pour réfléchir sur un thème et proposer des orientations contrastées éclairant la décision politique. Cette instance sera un lieu de réflexion renouvelée et prospective sur les évolutions du modèle de fonction publique et des pratiques de gestion (évolution des cadres statutaires, reconnaissance de l'engagement des agents).