



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines 2007

Relevé des bonnes pratiques ministérielles

DGAFP

Point Phare

PHARE

POINT PHARE

POINT PHARE



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines 2007

Relevé des bonnes pratiques ministérielles



Introduction

Comme dans d'autres secteurs, mais plus encore en matière de gestion des ressources humaines dans l'administration, le partage des meilleures pratiques est un moyen efficace de favoriser la diffusion d'initiatives pertinentes et évolutives, adaptées au contexte spécifique d'une fonction publique de carrière.

S'appuyant sur les schémas stratégiques de gestion des ressources humaines des ministères, documents préparés en vue des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), la DGAFF a identifié un certain nombre de bonnes pratiques détaillées dans le présent « Point Phare ».

Ce recueil suit le plan selon lequel étaient organisés les schémas stratégiques, plan prévu par une circulaire du ministre de la Fonction publique en date du 16 novembre 2006, et qui a été suivi lors des conférences pour débattre des politiques de gestion des ressources humaines développées par les ministères.

Un sommaire détaillé (page 5) permettra aux gestionnaires, auxquels ce document est tout particulièrement destiné, de trouver les bonnes pratiques correspondant à leur secteur d'activité. Les libellés utilisés pour les ministères sont ceux qui prévalaient entre février et avril 2007, au moment où les conférences se sont déroulées.



Sommaire

1. Cadre prévisionnel de la GRH : élaboration d'un plan de Gpeec	9
Les outils de la Gpeec	9
Éducation nationale : outil «Prélude» et méthodes de simulation développées	9
Équipement : élaboration d'un référentiel métiers unique et d'un référentiel de gestion des compétences	10
Défense : regroupement des référentiels métiers existants un référentiel unique («référentiel des emplois de la Défense» - Redef)	10
Agriculture : travaux de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) sur la mobilité et les parcours professionnels	11
Premier ministre : outils développés par la Dsaf, en cours de mise en cohérence avec le Rime : cotation des postes, répertoire des emplois-types, charte de gestion des attachés	12
La mise en œuvre de la Gpeec	13
Équipement : mise à jour des exercices quantitatifs du ministère	13
Équipement : élaboration par les DRE, pour mai 2007 de documents triennaux de coordination régionale (DCR), comportant un volet Gpeec, et en déduisant des conséquences en termes de besoins en compétences et en formation	13
Intérieur (secrétariat général) : dialogue de gestion mené avec les préfetures et étendu récemment à l'administration centrale, fondement de la politique de Gpeec du ministère	14
Intérieur (secrétariat général) : utilisation de l'outil PPA (profil, perspectives, agent)	14
2. L'organisation de la GRH et le rôle des acteurs	15
Partage des responsabilités en matière de GRH	15
Affaires étrangères : rôle de la charte du dialogue de gestion et émergence des responsables de programme dans le processus d'allocation des emplois	15
Santé : déconcentration managériale aux Drass, émergence du niveau régional et réingénierie du processus d'allocation des emplois	16
Éducation nationale : dialogue de gestion entre l'administration centrale et les rectorats, projets de contractualisation interne, «Profil RH» des académies et démarche de performance	19

Justice/direction de la protection judiciaire de la jeunesse : démarche de déconcentration et son accompagnement	21
---	----

Dialogue social 22

Finances : veille sociale et organisation du dialogue social	22
Écologie : formation des représentants du personnel	22
Emploi : échanges sur le dialogue social national et régional menés lors des rencontres des directeurs régionaux	23
Santé : publication en mai 2006 d'une circulaire sur l'exercice des droits syndicaux, formation au dialogue social des cadres à l'ENSP, préparation des CAP nationales et locales dans les services de proximité	23
Culture : projet de baromètre social, charte TIC	25
Premier ministre : mise en place d'un agenda du dialogue social	25

3. Les éléments de la politique de GRH 27

Recrutement et diversité 27

Équipement : déconcentration aux directeurs régionaux de l'équipement des objectifs d'insertion de personnels handicapés	27
Santé : politique de développement de l'emploi handicapé (partenariat ANPE, site d'information sur les droits)	28
Affaires étrangères : volontarisme du ministère en matière de recrutements de personnels handicapés, de formation professionnelle et d'aménagement des postes de travail	28
Services du Premier ministre : accompagnement de la mise en œuvre d'une politique d'insertion des personnes handicapées par des associations spécialisées ; sensibilisation de l'encadrement supérieur aux problématiques liées au handicap	28
Intérieur (police nationale) : initiatives en faveur de la diversité sociale des recrutements	28

Gestion des mobilités (fonctionnelle, géographique) 29

Intérieur (police nationale) : incitation à la mobilité dans le corps des commissaires et notamment les démarches de contractualisation sur des postes difficiles	29
Santé : analyse générale des problématiques liées à la mobilité transmise dans le dossier de GPRH (attractivité, interministérialité, parcours professionnels, organisation du processus et des CAP, chartes et dispositifs d'accompagnement)	29

Formation tout au long de la vie	34
Emploi : travaux menés au sein de la commission des métiers, des compétences et de la formation	34
Défense : Validation des acquis de l'expérience (VAE)	35
Emploi : réorganisation du pilotage des processus de préparation des plans nationaux et régionaux de formation	35
Équipement : maîtrise par les DRE de leurs plans de formation, en lien avec leurs objectifs de Gpeec	36
Agriculture : note annuelle d'orientation sur la formation continue ; évaluation des politiques de formation	37
Justice/administration pénitentiaire : dispositif de suppléance des surveillants en formation	37
Finances : projets en matière d'évaluation des formations	37
La gestion des agents non titulaires	38
Affaires sociales : cadrage de la gestion des agents non titulaires	38
Évaluation	39
Emploi : dispositif d'accompagnement développé pour la mise en place des entretiens d'évaluation	39
Affaires étrangères : « rendez-vous de carrière » initiés par le MAE en 2006, précédés d'une phase d'entretiens psychologiques (expertise internalisée mais propriété de l'agent)	39
Gestion individualisée des carrières et des agents	41
Équipement : cellules GUEPARH	41
Intérieur (secrétariat général) : mission projets professionnels	42
Encadrement supérieur	44
Affaires étrangères : travaux de la cellule d'accompagnement des mobilités de l'encadrement supérieur	44
Finances : expérimentation de cotation des postes d'administration centrale, à valoriser dans le cadre du groupe de travail de la Capi	44
Santé-emploi : mesures prises par le secrétariat général en faveur de l'encadrement supérieur des deux ministères	45
Intérieur (secrétariat général) : « Cycle supérieur d'études territoriales »	45

Action sociale - Hygiène et sécurité	46
Aviation civile : accompagnement social des mobilités subies ou s’inscrivant dans des parcours professionnels	46
Écologie : analyse des risques professionnels	46
Index des ministères cités	47
Index des sigles	48

1. Cadre prévisionnel de la GRH : élaboration d'un plan de Gpeec

Les outils de la Gpeec*

Une très grande partie des ministères ont mis ou vont mettre en place une démarche métiers articulée au Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime).

De même, la majorité d'entre eux s'est engagée dans des chantiers de modernisation et d'adaptation de leurs systèmes d'information des ressources humaines et certains ont mis ou vont mettre en place des infocentres, ou des outils de simulation. Ces démarches prennent en compte les impératifs d'inter-opérabilité des systèmes d'information.

• **Éducation nationale : outil « Prélude » et méthodes de simulation développées**

Afin de mieux prendre en compte les besoins d'enseignement des académies par discipline dès le recrutement et non au moment de la répartition par le mouvement des néo-titulaires, le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a décidé la construction d'un nouvel outil national de prévision à trois ans des recrutements des personnels enseignants du second degré public, d'orientation et d'éducation.

Ce travail, engagé depuis 2005, a abouti à un nouveau modèle baptisé « Prélude » dont l'utilisation interviendra pour le calibrage des concours 2008. Le principe de fonctionnement de ce modèle repose sur la confrontation entre une demande d'enseignement (liée aux élèves) et une offre d'enseignement (liée aux enseignants), en suivant une méthodologie rigoureuse et riche.

La particularité du nouveau produit réside dans la possibilité de modifier certains paramètres en entrée. Les prévisions de recrutement pourront être établies, non plus en reconduisant les tailles de classes constatées – seule solution envisageable pour un modèle national –, mais en simulant leur variation selon une politique académique volontariste. De même, il sera possible de paramétrer le nombre d'heures d'enseignement apportées par un enseignant (au travers du rendement horaire du poste). Cet outil de prévision sera avant tout utilisé par les services déconcentrés.

Rendu nécessaire par la responsabilisation des services académiques imposée par la Lolf, il permettra une connaissance plus pertinente des disparités sur le territoire au niveau de la géographie (impact sur la taille des divisions) et au niveau des enseignements, avec des filières plus ou moins développées selon le tissu économique régional.

* Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

Les académies pourront tirer la conséquence en matière de besoins en personnels de l'évolution sur deux ou trois ans de leur carte des formations. Le recrutement national pourra ainsi s'appuyer sur une analyse construite et raisonnée sur plusieurs années, prenant en compte aussi bien les évolutions « mécaniques », comme la démographie scolaire et les sorties de corps, que les choix de formation des académies.

Source : SSGRH 2007 MEN

- **Équipement : élaboration d'un référentiel métiers unique et d'un référentiel de gestion des compétences**

En 2006, la Direction générale du personnel et de l'administration a lancé un chantier visant à décrire les emplois de sept filières professionnelles (gestion des ressources humaines, gestion comptable et budgétaire, moyens généraux, analyses juridiques et affaires contentieuses, achats et marchés publics, gestion de la connaissance et de l'information, secrétariat).

De son côté, le Secrétariat général s'attache à produire un référentiel pour les cadres de 3^e niveau.

Il s'agit là d'un premier travail d'identification des emplois, qui permettra notamment de mieux décrire et compléter les emplois regroupés à « grosses mailles » dans le Rime (...).

Cette identification des emplois doit être complétée par un travail de plus longue haleine sur les compétences. En effet, le répertoire des emplois décrira les principales compétences attendues pour tenir tel ou tel emploi ; il conviendra d'élaborer, aussitôt après, le référentiel des compétences, ce qui encore une fois devra mobiliser les directions techniques et la DGPA.

Source : SSGRH 2007 ÉQUIPEMENT

- **Défense : regroupement des référentiels métiers existants un référentiel unique (« référentiel des emplois de la défense » - Redef)**

Les applications du Redef

L'objectif opérationnel de ce référentiel est d'obtenir une vision ordonnée et prospective de l'ensemble des emplois du ministère de la Défense, qu'ils aient vocation à être occupés par des militaires, des civils ou par du personnel indifféremment issu de l'une ou l'autre de ces deux populations.

Bâti en cohérence avec les normes de référence établies par les différents gestionnaires pour la gestion individuelle et collective, ce référentiel constituera un outil d'appui à la définition de la politique ministérielle des ressources humaines. Il facilitera le dialogue de gestion entre les responsables de programme et les gestionnaires de ressources humaines pour l'expression de leurs besoins (actuels et prévisionnels). À terme, les responsables de programme seront en mesure de présenter au ministre et au Parlement la répartition prévisionnelle de leurs emplois selon une approche "métiers" (article 51 de la Lolf), à partir d'un langage unique, quelles que soient les origines de leur personnel.

Le Redef concourra également aux analyses de fonctions transverses au ministère (exemples : achats, infrastructure, communication...) et aux études de mutualisation des formations dans les écoles militaires.

À l'échelon interministériel, compte tenu de son articulation avec le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Redef contribuera à la valorisation, au positionnement et à la reconnaissance des emplois de la Défense. Il constituera un outil d'aide au recrutement externe, à la reconversion des militaires dans la fonction publique et à la mobilité interministérielle du personnel civil.

Point de situation sur les travaux d'élaboration du Redef

Le chantier d'élaboration du Redef, animé par la DRH du ministère de la Défense, a reposé sur une large contribution des armées, délégations, directions et services. Plus de 470 emplois-types Défense (ETD) ont été identifiés par les cent quatre-vingt-dix personnes mobilisées et sont regroupés au sein de dix-sept familles professionnelles, elles-mêmes déclinées en cinquante-huit filières.

Ces ETD sont classés sur une échelle à cinq niveaux distinguant :

- les emplois d'exécution et d'encadrement élémentaire,
- les emplois de mise en œuvre et d'encadrement de proximité,
- les emplois d'encadrement intermédiaire et d'expertise,
- les emplois de conception, de direction et d'expertise de haut niveau,
- les emplois de haute direction et de haut conseil.

Décrite en termes de finalité, d'activités principales et de compétences (techniques et militaires), chaque fiche d'ETD précise les emplois auxquels il prédestine, en regard des compétences acquises. Cela éclairera l'agent et le public sur les parcours professionnels que propose le ministère de la Défense. Cette démarche sera confortée avec la mise en articulation du Redef et du Rime, la fiche descriptive de l'ETD mentionnant l'emploi-référence de rattachement.

Une phase de consultation des employeurs puis des partenaires sociaux est programmée au cours du premier semestre 2007. Ce processus contribuera à l'appropriation de l'outil par l'ensemble des parties prenantes. Il permettra de s'assurer de la bonne couverture des emplois du ministère de la Défense par le Redef et d'établir les tables de transcodification entre les référentiels existants et le Redef. L'objectif de mise en ligne du Redef est fixé à l'été 2007 après validation du ministre.

Source : SSGRH 2007 DÉFENSE

• Agriculture : travaux de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) sur la mobilité et les parcours professionnels

L'OMM est chargé d'assurer une veille sur les évolutions des missions de l'État dans les domaines d'action du ministère chargé de l'agriculture et sur l'impact de ces changements sur les compétences dont ont besoin les personnels pour exercer les missions. L'OMM produit des études prospectives réalisées par filière d'emploi. Cette notion permet de rapprocher l'ensemble des métiers nécessaires à la mise en œuvre d'une politique publique.

Les nouveaux chantiers, qui vont démarrer en 2007, portent sur l'évolution du métier d'enseignant avec les nouvelles technologies, les parcours professionnels des attachés, les parcours professionnels des cadres B techniques, ainsi que l'articulation des emplois-types décrits par l'OMM avec le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime).

Source : SSGRH 2007 AGRICULTURE

- **Premier ministre : outils développés par la Dsaf, en cours de mise en cohérence avec le Rime - cotation des postes, répertoire des emplois-types, charte de gestion des attachés**

Largement diffusé dans sa version imprimée et mis en ligne sur l'intranet de Matignon depuis novembre 2000, le répertoire des emplois et des compétences s'adresse néanmoins à tous les agents qui peuvent s'y référer pour déterminer leur « positionnement » professionnel et identifier leur premier espace naturel de mobilité.

Plus récemment, la mise en service d'un module intranet (Virtualia.net) permettant à chaque agent de consulter son dossier administratif tel qu'il apparaît dans le SIRH offre la possibilité à chacun de comparer les caractéristiques de son emploi à celles d'un autre emploi du répertoire.

Les entretiens d'évaluation et de formation sont l'occasion d'ores et déjà de consulter le répertoire des emplois et des compétences. L'agent et son supérieur hiérarchique peuvent faire appel à la description des compétences requises pour un emploi afin d'évaluer le niveau atteint en ce domaine et l'effort de formation éventuel à fournir.

Les services chargés de la gestion des ressources humaines, qu'il s'agisse de la direction des services administratifs et financiers ou des services de proximité des services généraux, doivent utiliser le répertoire des emplois dans leur rôle de conseil aux agents (mobilité et évaluation des besoins en formation, notamment).

Par ailleurs, le répertoire des emplois et des compétences nourrit la réflexion sur la structure des métiers. Il permet d'identifier aussi précisément que possible la nature des postes à pourvoir et de la rapprocher du profil des candidats potentiels. Il contribue à ce titre à faire évoluer les modalités de recrutement.

Source : SSGRH 2007 PREMIER MINISTRE

La mise en œuvre de la Gpeec

La DGAFF a présenté aux ministères les grandes orientations des travaux de Gpeec qui vont être menés en 2007. Cette méthodologie renouvelée va mieux prendre en compte la Lolf et se veut plus opérationnelle en intégrant le mieux possible les préoccupations du niveau local. Ces démarches s'appuieront notamment sur un réseau opérationnel de correspondants ministériels de Gpeec et aboutiront à la rédaction d'un guide méthodologique au second semestre 2007.

Cette proposition de refonte des travaux de Gpeec est partagée par l'ensemble des ministères qui participeront au réseau interministériel mis en place.

Des progrès restent cependant à réaliser pour intégrer la Gpeec dans la nouvelle organisation Lolf (comment organiser la remontée des besoins?) et pour intégrer la dimension Lolf dans la Gpeec (effets masse salariale) ;

Certains ministères ont également fait part de leur souhait d'une réflexion interministérielle sur certains métiers. La question des médecins en lien avec la démographie médicale pourrait notamment être abordée.

- **Équipement : mise à jour des exercices quantitatifs du ministère**

Le profil démographique du ministère est réalisé chaque année à travers l'étude des cent-quarante corps regroupant le plus grand nombre d'agents. Ce profil a été réactualisé sur le nouveau périmètre du ministère.

De même, les projections de départs en retraite ont été réactualisées pour tenir compte du transfert de services intervenu en 2007, et portent donc également sur le seul nouveau périmètre, après identification individuelle des agents placés en situation de mise à disposition auprès des collectivités territoriales (et qui sont appelés à exercer leur droit d'option dans un délai de deux ans) qui sortent donc de ce périmètre.

Source : SSGRH 2007 ÉQUIPEMENT

- **Équipement : élaboration par les Directions régionales de l'Équipement (DRE), pour mai 2007, de documents triennaux de coordination régionale (DCR), comportant un volet Gpeec, et en déduisant des conséquences en termes de besoins en compétences et en formation**

Sans attendre, et dans le cadre de la réorganisation des services déconcentrés du ministère, plusieurs DRE ont entrepris un état des lieux des emplois, de façon à construire une politique régionale de formation et d'accompagnement au changement. Elles se sont appuyées pour ce faire sur les services plus spécifiquement dédiés à la production de formation (CIFP) et au conseil aux agents (GUEPARH).

Source : SSGRH 2007 ÉQUIPEMENT

- **Intérieur (secrétariat général) : dialogue de gestion mené avec les préfetures et étendu récemment à l'administration centrale, fondement de la politique de Gpeec du ministère**

Préfetures

L'entretien de gestion organisé tous les quatre ans dans chaque préfeture formalise une étape importante dans le dialogue entre l'encadrement de la préfeture et les directions de l'administration centrale. Il a pour objet d'évaluer l'efficience des services de la préfeture, son mode de management et la façon dont le pilotage des principales politiques interministérielles est organisé.

De 2002 à fin 2006, quatre-vingt-dix-sept préfetures ont fait l'objet d'un entretien de gestion. Les entretiens de gestion des trois préfetures restantes sont programmés début 2007. Le MIAT aura très bientôt achevé un « cycle » d'entretiens de gestion débuté en 2002.

Administration centrale

Le dispositif des dialogues de gestion RH est mis en œuvre via un « rendez-vous annuel » qui fonde un partenariat entre les directions et la DRH. Il est conduit pour tous les programmes, en dehors des programmes « police » et « administration territoriale ». Le rythme annuel permet d'assurer un suivi de la situation de chaque programme et des directions en matière de ressources humaines. Le suivi du dispositif est assuré en cours d'année par le biais des référents RH des directions du ministère, déjà réunis régulièrement par la DRH.

Source : SSGRH 2007 MIAT/SG

- **Intérieur (secrétariat général) : utilisation de l'outil PPA (Profil, perspective, agent)**

Un autre outil, qui s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des compétences, est mis en œuvre à la demande d'une organisation ou d'un service. Il s'agit de l'entretien PPA (profil, perspectives, agent), dont la méthodologie est explicitée dans le guide d'appui à la mise en œuvre de la DNO. L'outil PPA constitue un outil pragmatique d'aide à la décision dans la mise en œuvre des plans locaux de Gpeec.

Ainsi, à l'occasion d'une restructuration, d'une refonte substantielle de l'organigramme, d'une prévision de départs massifs à court terme dans un service, un entretien est conduit avec chaque agent pour définir avec lui son projet individuel de mobilité ainsi que son projet de formation. Une opération de ce type, qui a notamment été conduite à la préfeture de Charente-Maritime, est en cours de préparation à la préfeture de la Meuse.

Source : SSGRH 2007 MIAT/SG

2. L'organisation de la GRH et le rôle des acteurs

Partage des responsabilités en matière de GRH

Dans le contexte de mise en œuvre de la Lolf, la circulaire du 16 novembre 2006 insistait tout particulièrement sur les nouveaux partages de responsabilités RH à mettre en place entre les DRH centrales, chargées de fonctions de pilotage stratégique transversal, de régulation et de prestation de services, et les responsables opérationnels chargés de la mise en œuvre des programmes de politiques publiques.

Il était en particulier demandé aux DRH d'expliquer les réorganisations intervenues et de présenter leur éventuelle traduction dans une charte de gestion ainsi que dans de nouveaux schémas de répartition des responsabilités.

- **Affaires étrangères : rôle de la charte du dialogue de gestion et émergence des responsables de programme dans le processus d'allocation des emplois**

La relative centralisation du ministère des Affaires étrangères en matière de RH est maintenue, en particulier en matière de gestion. En revanche, les programmes sont codécisionnaires en matière de pilotage de la répartition des ressources humaines dans l'ensemble du réseau, et les décisions stratégiques en matière de rémunération ou d'équilibre entre les statuts sont prises en concertation avec les programmes, mais le plus souvent à l'initiative de la DRH.

La responsabilisation des responsables de programme a probablement atteint son point d'équilibre en matière de ressources humaines; c'est moins clairement le cas en matière budgétaire.

Anticipant l'entrée en vigueur de la Lolf, la DRH a rédigé à l'automne 2005, avec ces nouveaux acteurs qu'étaient les secrétariats de programme, une Charte du dialogue de gestion qui organise les responsabilités des programmes et de la DRH en matière de ressources humaines. Il s'agissait de concilier la responsabilité des programmes devant le Parlement quant à leurs résultats et aux moyens mis en œuvre, avec la vocation transversale, normative de la DRH. Ce document porte surtout sur la programmation des postes de travail et sur les outils de suivi de la consommation d'ETP. En matière d'affectation, la Charte du dialogue de gestion prévoit un droit de regard des programmes sur les affectations qu'ils jugent les plus sensibles, mais précise que le droit commun est que le processus d'affectation est mené par la DRH seule.

S'agissant de la programmation des postes de travail (créations, suppressions, transformations), l'expérience, après bientôt deux exercices annuels de programmation, est clairement positive. Ce processus commence par un cadrage politique et budgétaire à l'intention des postes à l'étranger et des services de l'administration centrale. Ceux-ci

formulent ensuite leurs propositions, qui sont d'abord complétées par un éclairage politique des directions géographiques (priorité à accorder à tel ou tel pays, etc.). S'ensuit un examen par les programmes et par la DRH, en plusieurs itérations qui permettent d'isoler les points de désaccord entre des priorités transversales de la DRH et des priorités thématiques des programmes. L'exercice donne ensuite lieu à une réunion de bouclage avec tous les programmes, afin notamment de traiter les sujets transversaux ou les transferts d'un programme à l'autre. Le nombre de décisions examinées est passé de 1370 lors de la programmation 2006 à 1900 lors de la programmation 2007 ; le taux de décisions remontant à l'arbitrage par suite de désaccord entre programme et DRH est passé de 0,8 % en 2006 à 0,2 % en 2007.

D'autres sujets sont venus nourrir ce dialogue de gestion : réflexion conjointe sur l'évolution des réseaux, sur des sujets communs (fonction de gestion dans les postes à l'étranger par exemple) ou sur la rémunération en centrale.

Source : SSGRH 2007 AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Les conférences ont permis une mise en lumière de nouvelles chaînes managériales, ne coïncidant pas toujours avec l'architecture administrative traditionnelle, et de nouveaux déterminants budgétaires dans la prise de décision RH (saturation de la masse salariale, plafond d'emplois...).

La mise en œuvre de la Lolf a en effet conduit à une responsabilisation des échelons territoriaux, modifiant sensiblement les répartitions de compétences et conduisant à l'émergence de nouveaux acteurs. L'exemple de la Santé, dans lequel une déconcentration de la gestion budgétaire des ressources humaines a été effectuée au profit de l'échelon régional, est particulièrement révélateur de cette évolution.

- **Santé : déconcentration managériale aux Drass, émergence du niveau régional et réingénierie du processus d'allocation des emplois**

La déconcentration de la gestion du plafond de masse salariale et du plafond d'emplois dans l'administration sanitaire et sociale

L'on rappellera au préalable :

- que l'ensemble des emplois et la totalité de la masse salariale figurent sur un seul programme intitulé « conduite et soutien des politiques sanitaires et sociales », compte tenu de la très forte polyvalence des services déconcentrés chargés de la gestion de sept programmes de politique publique ;
- que le niveau de la région a été désigné comme titulaire du BOP ; il revient au directeur régional de répartir les ressources humaines entre sa direction et les différentes Ddass regroupées au sein d'un comité technique régional et interdépartemental (CTRI).

Ce cadre rappelé, la présente note rappelle que le choix de déconcentrer au niveau régional les plafonds de masse salariale et d'emplois autorisés par le Parlement au niveau du ministère a profondément changé les conditions de notre GRH en quelques mois.

AVANT LA LOLF

A) L'administration centrale :

- 1• répartissait la ressource entre les régions en la fléchant par corps. Elle déterminait un Effectif budgétaire autorisé (EBA) très précis ;
- 2• définissait les conditions d'attribution de la ressource en cours d'année (répartition des sorties concours, mutations, détachements) en fonction des contraintes nationales et en essayant de la répartir équitablement entre les régions mais sans réelle concertation avec les chefs de service départementaux et régionaux ;
- 3• assurait la quasi-totalité des actes de gestion ;
- 4• décidait de l'utilisation des éventuelles marges budgétaires en fin d'année.

B) Les services déconcentrés pour leur part :

- 1• se plaçaient systématiquement en position de demandeurs avec pour seul objectif de saturer leur EBA, sans pouvoir le modifier en cours d'année en fonction de l'évolution des missions ou des opportunités de recrutement ;
- 2• réagissaient aux propositions de l'administration en matière d'affectations concours et « subissaient » les arrivées en mutation décidées en CAP (leur avis sur l'opportunité de l'arrivée de tel ou tel agent n'étant pas demandé) ;
- 3• n'étaient responsables que des actes de gestion de proximité, les décisions les plus importantes (recrutement, avancement) relevant exclusivement du niveau national.

AVEC LA LOLF

A) L'administration centrale :

- 1• répartit un plafond d'emplois et de masse salariale par BOP régional ;
- 2• débat avec le responsable de BOP de la soutenabilité au regard de la ressource disponible du plan de recrutement annuel établi par le CTRI, lequel a fixé sa structure d'emploi (catégories A, B, C ; différents métiers administratifs ou techniques) et la nature de ses emplois (titulaires/contractuels/vacataires) ;
- 3• contribue à la réalisation, pour ce qui relève de sa responsabilité, de ce plan de recrutement en :
 - procédant aux recrutements par concours demandés par les RBOP (pour les agents de catégorie A) ;
 - autorisant les concours à recrutement régional (agents de catégories B et C) ;
 - organisant les mutations qui, de par les textes, continuent à relever des CAP nationales. Pour faciliter ces mutations, depuis 2006, le ministère ne présente plus en CAP les mutations au sein de la même résidence (entre Ddass et Drass du chef-lieu de région). Cette possibilité, ouverte par les textes, n'était pas auparavant utilisée. Par ailleurs, l'administration centrale consulte désormais systématiquement les RBOP sur les mutations afin de recueillir leur avis sur les candidats qui souhaitent aller dans leur région ;
 - présentant en CAP les demandes de détachements.

Il a été demandé aux services déconcentrés de rechercher activement auprès des services locaux des autres ministères des candidats pour un détachement dans notre ministère. L'administration centrale s'est engagée à tout faire pour assurer la réussite de ces détachements, malgré l'opposition traditionnelle des OS lors des débats en CAP.

Cette politique a très largement réussi : cent-soixante-huit agents en provenance d'autres ministères ont été accueillis en 2006 contre cinquante-cinq en 2005 soit une multiplication par trois.

Ces accueils en détachement présentent plusieurs avantages :

- ils évitent la lourdeur du concours ;
 - le choix des candidats se fait au plan local ;
 - les agents sont plus stables que ceux affectés suite à un concours car, s'ils ont souhaité un détachement dans notre ministère, c'est essentiellement parce qu'ils souhaitent rester sur place et que leur ministère d'origine ne leur offrait plus de perspective.
- 4• associe les RBOP à la gestion de la carrière des agents en recueillant leur avis préalablement à tenue des CAP sur les contre propositions des OS pour les tableaux d'avancement et les listes d'aptitudes ;
 - 5• déconcentre totalement la gestion des agents contractuels. Depuis le 01/01/06 tous les recrutements d'agents contractuels relèvent du niveau local ;
 - 6• laisse aux CTRI utiliser les marges de manœuvre budgétaire qu'ils ont dégagées soit à l'intérieur du titre 2 (dans le cadre d'un cadrage national toutefois), soit en transférant des crédits vers le titre 3 ;
 - 7• apporte son appui à l'organisation de la fonction RH au niveau régional tant en ce qui concerne la fourniture d'outils de gestion du plafond d'emplois et de masse salariale (création d'un outil dit MSK) que d'organisation de cycles de formation (trois sessions de formation depuis l'automne 2005).

B) Pour les services déconcentrés cet accroissement des responsabilités en matière de gestion RH :

- 1• a conduit à organiser les relations entre le niveau régional (interlocuteur unique de l'administration centrale) et le niveau départemental. La création de pôles régionaux de gestion RH a commencé en 2006 (régionalisation de la paye, pilotage des plafonds d'emplois et de masse salariale).

Les compétences de ces pôles sont progressivement étendues (gestion prévisionnelle pluriannuelle, mutualisation des recrutements) au fur et à mesure que de nouveaux agents y sont affectés et que la défiance du niveau départemental à l'égard du niveau régional s'estompe.

Compte tenu de la disparité des situations régionales (taille des régions, qualité du travail interdépartemental, problèmes relationnels entre directeurs), la constitution de ces pôles régionaux est plus ou moins rapide, mais les progrès réalisés en moins d'un an vers la mutualisation régionale de la fonction RH sont considérables.

- 2• a fait très fortement progresser l'implication des directeurs vis-à-vis des sujets RH en leur faisant prendre conscience qu'ils disposaient à leur niveau de marges de manœuvre importantes (cf. politique de détachement ou recrutement de contractuels) pour réduire les postes vacants.

Des progrès doivent cependant être réalisés en matière :

- de dialogue social au niveau régional et local. Afin de préparer le développement du dialogue social au plan local, une circulaire sur les droits syndicaux a rappelé aux chefs de service leurs obligations en matière de réunions régulières des instances paritaires (CTP), mais à ce jour c'est loin d'être le cas partout ;
- de renforcement des compétences dans le secteur RH.

Les pôles régionaux sont d'une très grande fragilité, ne reposant souvent que sur un ou deux agents de qualité. Leur départ peut conduire à une paralysie du suivi RH au niveau du BOP.

Cette mutation très forte et accomplie en quelques mois fin 2005/début 2006 a concerné les services déconcentrés. Pour les directions d'administration centrale, l'année 2006 a vu la déconcentration à leur profit du plafond d'emplois, la déconcentration de la masse salariale étant à venir (sauf pour l'Igas qui a bénéficié en 2006 d'un BOP expérimental).

Source : SSGRH 2007 SANTÉ

La DGAFP a en outre été particulièrement attentive à la qualité du dialogue de gestion mis en place. De ce point de vue, le dialogue de gestion mis en place entre l'administration centrale du ministère de l'Éducation nationale et les rectorats a semblé particulièrement révélateur des nouvelles relations s'instaurant dans les ministères autour des enjeux de la Lolf.

• Éducation nationale : dialogue de gestion entre l'administration centrale et les rectorats, projets de contractualisation interne, « Profil RH » des académies et démarche de performance

Des formes renouvelées de dialogue de gestion et de contractualisation

La mise en œuvre de la Lolf, notamment de par le nouveau partage de responsabilités qu'elle permet entre acteurs centraux et locaux (marges de manœuvre accrues des responsables de BOP, recentrage de la DRH centrale sur les enjeux stratégiques et les équilibres statutaires), a conduit à une rénovation du dialogue de gestion tant dans l'enseignement scolaire que dans l'enseignement supérieur.

Dans l'enseignement scolaire

C'est à travers un dialogue de gestion annuel que la DGRH s'attache à concilier l'impératif d'autonomie fonctionnelle des services déconcentrés avec la nécessaire cohérence du pilotage de la politique du personnel de l'État.

Pour la préparation de l'année scolaire, le dialogue de gestion a été organisé en quatre phases :

- début octobre à fin novembre 2006 : mise en œuvre des orientations ministérielles et préparation de la rentrée 2007 autour de dix thèmes réunissant le recteur et ses principaux collaborateurs ainsi que pour l'administration centrale le SG, le DGRH et le DGESCO ;
- mi-octobre à fin novembre 2006 : constitution des BOP initiaux 2007 à la suite d'un dialogue entre les services académiques, la DGESCO et la DAF ;
- mi-janvier à mi-février 2007 : gestion des ressources humaines avec les services académiques et la DGRH ;
- Printemps 2007 : indicateurs de performance autour des services académiques, de la DGESCO et de la DAF.

Les rencontres bilatérales entre les services académiques et la DGRH sont centrées sur :

- un bilan de la dernière rentrée permettant de vérifier l'adéquation des ressources humaines aux moyens délégués dans les BOP ;

- la préparation de la rentrée suivante : calibrage des mouvements, mobilité, niveau des recrutements déconcentrés, équilibre postes/personnes, mobilisation de la ressource ;
- un échange sur des sujets d'actualité de la GRH qui impactent la maîtrise des enveloppes financières.

Les responsabilités partagées de la DGRH et des académies en matière de ressources humaines conduisent à un dialogue permanent dont ces réunions ne sont qu'un point focal, mais « incontournable », à un moment où l'administration centrale décide l'allocation de la ressource par la fixation des niveaux de recrutement pour les personnels administratifs, sociaux et de santé et par le calibrage des mouvements pour les enseignants. Il est essentiel que, pour ces exercices, les académies soient partie prenante aux décisions et que soient partagées les contraintes dans lesquelles ces exercices s'effectuent.

Ce dialogue est fondé sur de nombreux indicateurs de gestion, dont quelques-uns seulement sont parmi les références des RAP.

Une réflexion est engagée à la DGRH pour que, en complément de ces indicateurs des RAP, soient déterminés des indicateurs qui définiraient le « profil de GRH » de chaque académie, dans la perspective d'en mesurer l'efficacité.

Source : SSGRH 2007 ÉDUCATION NATIONALE

En accompagnement des mouvements de déconcentration budgétaire et des démarches de performance à l'œuvre, une nouvelle approche en matière de déconcentration s'impose. Elle devra dépasser une approche trop strictement juridique, la « déconcentration managériale » devant être plus une approche globale qu'un « catalogue » d'actes de gestion pris à tel ou tel niveau.

Il s'agit en effet de :

- **Responsabiliser les chefs de service** en leur donnant le pouvoir d'agir directement ou indirectement sur les actes à valeur ajoutée de la GRH.
- **Lier déconcentration et réflexions sur la meilleure efficacité possible de l'organisation.** Cette réflexion, dans la lignée des travaux interministériels conduits par la DGAFP pour l'établissement d'un ratio d'efficacité des fonctions RH, devra permettre de déboucher sur une doctrine partagée en matière de centres de services partagés ou de mutualisations interministérielles.
- Accepter une **déconcentration « à la carte »** qui corresponde aux différents modes d'organisation des ministères. Un schéma unique de déconcentration de la GRH n'est pas en effet adapté à la diversité des situations territoriales des services de l'État.
- Permettre le développement d'une **gestion personnalisée** des carrières et des compétences, en accord avec le développement de stratégies de Gpeec ministérielles.

Sur ce chantier nouveau, les ministères n'ont pour l'instant globalement pas dépassé le stade de la réflexion et de l'expérimentation de nouveaux process en lien avec la mise en place de la Lolf. Par ailleurs, les fusions de corps intervenues, créant des assiettes de gestion des agents plus large, viendront conditionner la réflexion sur les nouveaux schémas de déconcentration à mettre en place.

- **Justice/direction de la protection judiciaire de la jeunesse : démarche de déconcentration et son accompagnement**

Une dizaine d'actes sont déconcentrés au niveau des directions régionales de la protection judiciaire de la jeunesse. Le dispositif va être étendu aux actes qui impactent les emplois (CPA, disponibilité, temps partiel...). Une expérimentation, pilotée par une cellule en administration centrale, a été lancée en septembre 2006 sur cinq DR avec réalisation de plusieurs guides pratiques.

Des lettres de mission sont établies après examen des bilans des directeurs régionaux ou départementaux partants. Elles servent de base aux directives générales qui sont déclinées ensuite aux échelons régionaux et départementaux.

La DPJJ a lancé en 2005 la déconcentration des actes de gestion des ressources humaines. Le décret du 24 mai 2005 pose le cadre juridique de la déconcentration et précise que c'est au niveau de la direction régionale qu'est transférée la compétence déconcentrée. Les actes de gestion déconcentrés sont énumérés par arrêté. Par exemple, l'arrêté du 22 juillet 2005 a prévu la déconcentration d'une dizaine d'actes de gestion, dont l'octroi d'un certain nombre de congés, le suivi du compte épargne-temps, l'imputabilité au service des maladies et accidents, les cumuls d'activités mais aussi le recrutement des agents non titulaires et les actes de gestion de leur carrière.

Un nouvel arrêté en préparation devrait, à partir du 1^{er} juillet 2007, permettre aux régions d'assurer la gestion d'actes qui impactent les emplois, tels la cessation progressive d'activité, la disponibilité de droit, les temps partiels et les congés de longue maladie et de longue durée.

Cette déconcentration s'accompagne d'une installation, dans les régions, de l'application informatique qui permet de saisir directement les actes considérés. Cinq régions sur quinze sont expérimentatrices depuis novembre 2006. L'expérimentation est suivie par l'échelon central et a donné lieu sur chaque site à cinq journées de travail, certaines avec les cadres, les autres avec les gestionnaires et responsables RH. Un bilan est effectué sur chacune des régions et la généralisation sera accompagnée de formations techniques (saisies informatiques) mais aussi de formations administratives et de l'élaboration de guides pratiques, à raison d'un guide par acte déconcentré. Une cellule est constituée à l'échelon central afin d'assurer le conseil aux régions et le suivi statistique et technique.

La DPJJ pratique de plus en plus systématiquement une procédure qui permet au DR ou au DD qui quitte son poste d'établir un bilan de son action. Le directeur qui prend son nouveau poste établit un état des lieux dans les mois de sa prise de fonctions et travaille avec le niveau N + 1 à l'élaboration d'une lettre de mission signée par le DPJJ ou par le directeur régional; cette lettre prévoit des orientations et des objectifs annuels à atteindre. Ces données sont utilisées lors des conférences uniques de programmation BOP. Elles doivent être déclinées dans le projet stratégique régional, puis dans le projet stratégique départemental.

Dans le cadre de sa réorganisation, la PJJ a confié expressément à un bureau (K3) la responsabilité du suivi des lettres de mission.

Source : SSGRH 2007 JUSTICE

Dialogue social

Dans ce contexte de réorganisation des fonctions RH, les questions du contenu et de la place du dialogue social sont au cœur des préoccupations des ministères.

Les invariants de ces réflexions sont :

- la nécessité ressentie d'un dialogue sur les questions relatives à la gestion financière des ressources humaines ;
- un intérêt manifesté pour les nouveaux outils mis en place dans le cadre de la loi du 2 février 2007 et par le décret n° 2007-953 du 15 mai 2007 modifiant les décrets du 28 mai 1982 : CAP communes, CTP communs à des services déconcentrés d'un même ministère d'un échelon territorial différent...

Des pratiques susceptibles d'intéresser l'ensemble des ministères ont été détectées : charte d'utilisation des TIC, « observatoire social », enquête auprès des agents, agenda partagé, formation des cadres sur les droits syndicaux, formation des représentants syndicaux à la Lolf...

La DGAFP s'engage pour sa part à relancer les travaux de modernisation des conditions d'exercice du dialogue social en apportant son appui aux ministères.

• **Finances : veille sociale et organisation du dialogue social**

- En amont et en aval de ces instances ministérielles de concertation, trente et un groupes de travail thématiques se sont réunis en 2006 (« mesures Jacob », « formation », « logement », « santé au travail », « agents non titulaires »).
- Mise en place d'un observatoire social au niveau ministériel avec :
 - une veille syndicale : consultation de l'expression syndicale, revue de presse hebdomadaire diffusée auprès du cabinet et des directeurs ;
 - une veille sociale hebdomadaire : comptes rendus des GT et CTP de toutes les directions et du niveau ministériel ; analyse de la conflictualité (synthèse des conflits directionnels, note d'analyse de grève ministérielle) ;
 - le suivi du paysage syndical du Minéfi et des congrès syndicaux.
- Un observatoire interne réalisé deux fois par an auprès des agents du ministère par un institut d'études, selon des méthodes normées d'enquête et de restitution.
- Une volonté d'amélioration du dialogue social dans les directions avec l'élaboration de chartes pour la généralisation des bonnes pratiques (DGI, DGCP).

Source : CONFÉRENCE DE GPRH 2007 DU MINEFI

• **Écologie : formation des représentants du personnel**

Bonne pratique relevée au ministère de l'Écologie : formations sur des enjeux de modernisation dispensées par l'Ifore aux organisations syndicales au même titre qu'aux autres agents du ministère.

Source : SSGRH 2007 MEDD

- **Emploi : échanges sur le dialogue social national et régional menés lors des rencontres des directeurs régionaux**

Un objectif d'enrichissement du dialogue social a été retenu dans le cadre du plan d'action du programme support de la mission ministérielle.

Cet objectif est décliné en 2007 par les actions suivantes :

- la tenue régulière des instances paritaires (programmation des réunions, envoi des documents dans les délais, production du compte rendu d'une réunion sur l'autre...);
- l'organisation de rencontres régulières et programmées de concertation sociale en complément des instances paritaires;
- l'amélioration de l'information transmise aux organisations syndicales;
- l'approfondissement du dialogue social au niveau régional.

La Dagemo souhaite systématiser la restitution des éléments du dialogue social du niveau national aux directeurs régionaux et organiser au moins une fois par an un échange sur le dialogue social national et régional lors des rencontres des directeurs régionaux.

Elle veille à l'inscription à l'ordre du jour des instances paritaires de sujets stratégiques : projet de BOP, projets de modernisation et de développement de l'inspection du travail, amélioration de la sécurité et protection des agents, développement de l'action sociale et de la formation.

Source : SSGRH 2007 EMPLOI

- **Santé : publication en mai 2006 d'une circulaire sur l'exercice des droits syndicaux, formation au dialogue social des cadres à l'ENSP, préparation des CAP nationales et locales dans les services de proximité**

Le ministère de la Santé et des Solidarités a conduit entre 2005 et 2006 une réflexion approfondie avec les partenaires sociaux sur les différentes facettes du droit syndical.

Ce chantier a été conduit selon quatre axes :

- faire en sorte que les organisations syndicales disposent d'une légitimité incontestable en leur qualité de représentants des personnels et à ce titre, d'interlocuteurs privilégiés de l'administration;
- répondre à leurs attentes par la mise en place d'un groupe de travail spécifique sur leurs droits et leur montrer ainsi l'attention portée à leurs préoccupations et aux moyens de leur expression;
- favoriser avec elles les points de rencontre sur les grands sujets institutionnels du moment;
- sensibiliser les cadres du ministère, en administration centrale comme dans les services déconcentrés, aux différents volets du dialogue social.

Objectifs de modernisation du dialogue social

Le ministère a tiré les leçons des retours enregistrés de la part des représentants syndicaux et des responsables administratifs sur une certaine méconnaissance en

matière de droits syndicaux, et c'est ce qui l'a conduit à mettre en chantier une circulaire relative aux conditions d'exercice des droits syndicaux qui a été diffusée le 19 mai 2006.

Cette initiative visait à offrir à chacune des parties prenantes au dialogue social le même niveau de connaissances, sachant que le précédent texte propre au ministère datait du 13 juin 1983 (circulaire DAGPB n° 377 du 13 juin 1983 relative aux libertés et au droit syndical).

Toute une série de facteurs a favorisé cette démarche : la désignation fin 2004 de nouveaux représentants des personnels aux différents comités techniques paritaires, les élections aux commissions administratives paritaires en juin 2005, le souci de prendre en compte les évolutions intervenues notamment en matière d'accès aux technologies de l'information et de la communication avec la diffusion d'une charte d'utilisation des moyens de communication électronique par les organisations syndicales, l'entrée en vigueur de la Lolf début 2006 appelée à engendrer une montée en puissance du dialogue social au plan local.

La réflexion a porté à la fois sur le fonctionnement des instances paritaires, les moyens mis à la disposition des organisations syndicales pour remplir leur mandat (locaux, affichage, communication, décharges de service et autorisations spéciales d'absence) et les droits propres des représentants syndicaux : carrière, primes, congés, etc.

La parution de cette circulaire a eu pour effet de limiter les conflits d'interprétation sur le droit syndical qui se faisaient jour dans certains services déconcentrés et de faciliter la démarche des établissements publics dans la mise en place d'un droit syndical et d'un dialogue social structuré.

D'autres initiatives ont également été prises afin de développer un dialogue social de meilleure qualité :

- la diffusion d'un calendrier fixant les rendez-vous de dialogue social au troisième jeudi de chaque mois, que ce soit sous la forme d'un CTP, d'un groupe de travail ou de toute autre instance de nature paritaire ;
- l'ouverture d'un site dédié au dialogue social sur lequel figurent les textes fondamentaux, les ordres du jour et comptes rendus des CTP, le calendrier social, etc. Ce site existe depuis 2004 ;
- la mise en place à l'ENSP d'une formation sur les droits syndicaux à la demande du ministère. Il est en effet primordial que les futurs cadres du ministère aient, dès leur entrée dans la vie active, une connaissance des droits syndicaux et une sensibilité aux différentes formes du dialogue social (CAP et CTP, CHS, instances d'action sociale, etc.). Destinée à l'ensemble des promotions qui y suivent une formation statutaire (IASS, IES, MISP, PHISP), elle prévoit des modules renforcés en direction des IASS généralistes. Cette formation a désormais deux années d'existence et est bien intégrée dans les cycles de formation de l'ENSP ;
- la pérennisation, au sein de l'administration centrale, de « commissions locales de concertation » qui se sont mises en place tout au long de l'année 2006 et qui ont pour objet de rapprocher le dialogue social des agents. Cette initiative a correspondu à une demande, portée à la fois par les directions et par les représentants syndicaux, et

examinée en CTPC. Ces commissions sont composées de représentants des organisations syndicales présentes dans une direction donnée et considérées comme représentatives à quelque titre que ce soit (donc même si elles ne sont pas représentées en CTP). Les CLC ne sont pas appelées à émettre des avis mais à éclairer les débats sur les questions concernant très directement les agents des directions considérées. Elles se réunissent en moyenne deux fois par an. Les sujets les plus couramment évoqués ont trait au fonctionnement du service, aux besoins de formation, aux questions d'équipement et de locaux, etc.

Source : SSGRH 2007 SANTÉ

• **Culture : projet de baromètre social, charte TIC**

Il est envisagé de mettre en place en 2007 un baromètre social afin de mesurer le climat social sur des problématiques RH identifiées (rémunérations, conditions de travail, évolutions de carrière...). L'appui d'un prestataire externe sera sollicité à cet effet.

Cette enquête à destination des agents, selon un périmètre à définir, constituerait un outil de mesure du ressenti de la politique RH du ministère. Cette approche qualitative permettra de :

- disposer d'une meilleure connaissance des agents et de leur ressenti à l'égard de la politique RH pour mieux cibler les mesures de politique RH à venir ;
- identifier les sujets de tensions et prévenir les conflits sociaux grâce à une meilleure prise en compte des attentes des agents dans les orientations du ministère et dans sa communication ;
- préciser et asseoir davantage la position du ministère dans ses échanges avec les organisations syndicales en faisant référence aux données issues de cet outil.

Une **charte relative à l'utilisation des TIC** par les organisations syndicales a été signée à l'automne 2006, permettant à chaque organisation syndicale de diffuser librement ses messages par le biais de sa propre liste de diffusion.

Source : SSGRH 2007 CULTURE

• **Premier ministre : mise en place d'un agenda du dialogue social**

Bonne pratique relevée dans les services du Premier ministre : mise en place d'un agenda du dialogue social

Au-delà des dispositions fixées par la réglementation en vigueur, la Dsaf entend développer sa pratique des réunions thématiques, occasion d'échanges et de partage de l'information avec les représentants des personnels titulaires et contractuels.

Elle fixera annuellement un « agenda partagé » des réunions avec les organisations syndicales sur les grands dossiers de modernisation de la gestion des ressources humaines.

Source : SSGRH 2007 SPM



3. Les éléments de la politique de GRH

Recrutement et diversité

Les conférences de GPRH ont permis à l'ensemble des ministères de manifester leur intérêt pour la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP), qui sera utilisée dans les examens professionnels et dans les recrutements externes. La DGAFP apportera un cadrage méthodologique et organisera des réunions de mutualisation autour des expériences ministérielles.

S'agissant des suites du rapport Dassa, l'aménagement des épreuves (langue et connaissance de l'UE) des concours et des examens professionnels est largement engagé.

La diversité est un thème pour lequel plusieurs ministères ont pris l'initiative de mettre en place des classes préparatoires aux concours destinés aux jeunes des zones sensibles ou d'éducation prioritaire (Finances, Police) ; des observatoires de la diversité ont également été mis en place (Intérieur), de même qu'existent dans certains ministères des plans d'action pour la parité.

Par ailleurs, les questions de gestion des recrutements de personnels handicapés ont fréquemment été abordées. La DGAFP s'est engagée à organiser des travaux interministériels sur les problématiques de comptage d'agents handicapés, à prendre en compte les attentes des ministères sur le fonctionnement du fonds et enfin à engager une réflexion collective sur les questions de tutorat et d'accompagnement dans l'emploi des nouveaux recrutés.

- **Équipement : déconcentration aux directeurs régionaux de l'équipement des objectifs d'insertion de personnels handicapés**

S'agissant du recrutement, mais aussi de l'insertion, du reclassement et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, le ministère a élaboré, dans le cadre des directives fixées par la DGAFP, un second plan triennal pour les années 2006-2008, décliné en quatre axes : le pilotage de la politique de l'emploi des travailleurs handicapés ; le recrutement et l'accueil des agents en situation de handicap ; le maintien dans l'emploi et le déroulement de carrière ; information, sensibilisation du management et du collectif de travail.

L'amélioration de l'emploi des travailleurs handicapés donne lieu à la création d'un objectif complémentaire dans le cadre de la performance du programme « Soutien et pilotage des politiques de l'équipement ». Cet objectif est déconcentré aux directeurs régionaux de l'équipement qui mettent en œuvre le plan d'action ministériel et veillent localement au respect ou à l'atteinte de l'obligation d'emploi.

Source : DGAFP, CONFÉRENCE DE GPRH 2007 DU MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT

- **Santé : politique de développement de l'emploi handicapé (partenariat ANPE, site d'information sur les droits)**

«Un contrat de service qualité a été signé pour le recrutement des personnes handicapées avec Handipass, agence spécialisée de l'ANPE pour l'emploi des travailleurs handicapés.»

Source : SSGPRH 2007 SANTÉ

- **Affaires étrangères : volontarisme du ministère en matière de recrutement de personnels handicapés, de formation professionnelle et d'aménagement des postes de travail**

- **Services du Premier ministre**

- accompagnement de la mise en œuvre d'une politique d'insertion des personnes handicapées par des associations spécialisées ;
- sensibilisation de l'encadrement supérieur aux problématiques liées au handicap.

- **Intérieur (police nationale) : initiatives en faveur de la diversité sociale des recrutements**

Deux initiatives ont particulièrement retenu l'attention de la DGAFP :

- Les dispositifs de classes préparatoires aux concours de commissaires et d'officiers au bénéfice de jeunes honorant les conditions requises pour passer le concours ;
- la mise en place d'une voie d'accès professionnelle pour 20 % des recrutements des commissaires et des officiers.

En ce qui concerne les recrutements internes, la voie d'accès professionnelle (VAP) a été mise en œuvre pour les commissaires en 2006 et le sera pour les officiers en 2007. Cette démarche a obtenu des résultats très intéressants. Elle permet de sélectionner des candidats internes sur la base de leurs qualités professionnelles et de leur aptitude au management.

Cette formule innovante où l'aptitude au métier y est privilégiée à la vérification des connaissances s'ajoute au traditionnel concours interne. La VAP se déroule en quatre phases :

- une épreuve écrite à orientation professionnelle ;
- l'établissement d'un dossier professionnel ;
- un stage probatoire ;
- un entretien avec le jury.

De plus, l'engagement de la police nationale en matière d'égalité des chances l'a conduite à mettre en place un dispositif de classes préparatoires aux concours de commissaires et d'officiers au bénéfice de jeunes gens honorant les conditions requises pour passer le concours.

Source : SSGRH 2007 MIAT DAPN - (cf. dossier : éléments complémentaires de bilan)

Gestion des mobilités (fonctionnelle, géographique)

La mobilité, en lien avec le développement des parcours professionnels et les problématiques de « pourvoiement » des postes dans des régions peu attractives, est au cœur des préoccupations des ministères.

Les dispositifs et réflexions présentés touchent à la fois à la gestion des carrières, de l'indemnitaire, mais aussi aux politiques sociales et d'accompagnement individualisé des agents. Il touche enfin aux processus d'organisation de la gestion des agents.

Ce thème continuera de faire l'objet de travaux interministériels en 2007. De nombreux ministères ont par ailleurs manifesté leur intérêt pour la bourse interministérielle de l'emploi public, dont la DGAFP s'engage à en améliorer le fonctionnement, et pour les expérimentations de bourses locales.

- **Intérieur (police nationale) : incitation à la mobilité dans le corps des commissaires et notamment les démarches de contractualisation sur des postes difficiles**

En ce qui concerne le corps des commissaires, la police nationale met en place un système de contractualisation sur les postes difficiles, avec des avantages concédés, les uns dépendant de la difficulté même du poste, d'autres dépendant des résultats obtenus. Pour les officiers, la mobilité est géographique ou fonctionnelle et intervient au moment de l'avancement de grade.

Source : SSGRH 2007 MIAT DAPN (fiche complémentaire dans le dossier)

- **Santé : analyse générale des problématiques liées à la mobilité transmise dans le dossier de GPRH (attractivité, interministérialité, parcours professionnels, organisation du processus et des CAP, chartes et dispositifs d'accompagnement)**

Mobilités (fonctionnelle, géographique) ;

La mobilité géographique

Elle peut relever de trois approches :

- les besoins de pourvoir des postes, notamment dans des régions dites peu attractives ;
- l'aspiration des agents à retourner dans leur région d'origine et/ou à se rapprocher de leur conjoint ;
- les parcours professionnels (opportunités ouvertes par des expériences ou des postes à contenu gratifiant).

Ce type de mobilité se réalise par la voie des mutations, des détachements (sortants et entrants), des mises à disposition (sortantes et entrantes), des affectations à l'issue des concours de recrutement.

Les problèmes de mobilité géographique que doit résoudre notre administration tiennent principalement à la nécessité de pourvoir des postes de catégorie A dans des régions qui sont considérées comme peu attractives et qui le plus souvent ne constituent pas, pour des raisons sociologiques, des viviers de fonctionnaires.

Ainsi l'administration doit-elle pourvoir les postes dans ces régions par des primo arrivants (lauréats concours notamment MISP, IASS) qui mutent après un temps de séjour relativement court, ce qui entraîne un turn-over préjudiciable au bon fonctionnement des services (problème de continuité, mémoire du service...).

En conséquence, le comblement des vacances de postes ne pouvant s'effectuer en totalité par des recrutements de contractuels ou par l'accueil d'agents en détachement (risques de profils inadaptés), il est envisagé :

- 1• de recourir aux concours déconcentrés organisés au plan inter régional pour la catégorie A (IASS voire MISP, PHISP), ne serait-ce qu'à titre expérimental pour une ou deux zones déterminées (Nord, Est), en s'appuyant sur des communications ciblées concernant la promotion des métiers concernés ;
- 2• de mener une politique d'incitation à occuper des emplois dans les régions peu attractives en s'inspirant de ce qui existe dans d'autres administrations : mise en place d'« avantages » particuliers, primes spécifiques, nombre de « points » (de droits à muter) plus importants en matière de mutation souhaitée par l'agent mais aussi possibilité d'avancement accéléré après plusieurs années de service (trois ans ?) dans un poste difficile à pourvoir ;
- 3• de prévoir une action sociale « offensive » (garde d'enfants, logement, etc.) et certainement, pour ce faire, de rechercher des partenariats avec d'autres administrations (collectivités locales, préfectures, autres directions départementales, voire opérateurs de notre secteur).

Une toute autre piste permettant incidemment de développer la mobilité géographique pourrait être d'instaurer une mobilité statutaire obligatoire pour les corps de catégorie A + (corps techniques) ; cette orientation supposerait une modification des statuts actuels.

Enfin, devront être mises à l'étude toutes mesures tendant à faciliter les échanges entre l'administration centrale et les services déconcentrés (incitations financières, passerelles statutaires, accompagnement social, formations à l'emploi) de nature à favoriser la mobilité géographique.

Dans l'immédiat, dès 2007, il a été décidé, après concertation avec les partenaires sociaux, d'aménager les règles de mutations et d'accueil en détachement pour tirer les conséquences de la première année de mise en œuvre de la Lolf.

En effet, il est apparu que l'objectif de saturation du plafond d'emplois des BOP supposait que les postes déclarés vacants en cours d'année soient rapidement pourvus, objectif qui n'est pas compatible avec le calendrier de réunions des CAP de mutations. En 2006, si les postes dont la vacance était connue ou probable lors de la réunion des CAP de mutations ont pu être pourvus, les vacances qui se sont manifestées postérieurement et qui n'étaient pas prévisibles n'ont pu être comblées, entraînant une non saturation des plafonds d'emplois.

Aussi a-t-il été proposé qu'au lieu de candidater sur une liste de postes vacants, les agents formulent des vœux de mutation (pour une liste de trois résidences) indépendamment de la vacance du poste. Les CAP annuelles de mutation, qui se réuniront au cours du premier trimestre 2007, pourront ainsi :

- émettre un avis sur les demandes de mutations sur des postes immédiatement ou ultérieurement vacants : l'avis de la CAP permettra donc de pourvoir immédiatement les postes ;
- classer les demandes de mutations sur les autres postes non vacants, l'avis de la CAP n'emportant d'effet que si le poste est ultérieurement déclaré vacant. L'établissement de ce « tableau de mutation » est de nature à permettre le comblement immédiat d'une vacance non initialement prévue, si bien entendu un agent a émis un vœu de mutation sur ce poste.

La validité de ce « tableau de mutation » court jusqu'à la prochaine CAP annuelle de mutations.

Les règles habituelles d'examen des candidatures demeurent inchangées, en particulier les priorités de mutations définies par les textes réglementaires.

La mobilité fonctionnelle

Elle concerne un changement de poste, au sein d'une même structure ou en dehors, pour exercer des fonctions similaires ou différentes, impliquant un changement géographique ou non.

La mobilité fonctionnelle favorise l'évolution des agents vers de nouvelles fonctions et responsabilités (enrichissement personnel et enrichissement de la structure).

Elle est dans le même temps un facteur essentiel d'adaptation des structures à un contexte en évolution (élément déterminant dans la période actuelle).

Pour ces raisons, ce type de mobilité qui évite d'avoir à supporter les contraintes d'un changement géographique doit impérativement être encouragée au sein de l'administration centrale et à un même niveau territorial.

Le constat est qu'on se heurte toutefois à des problèmes récurrents : manque de connaissance des emplois à pourvoir, manque d'incitation à bouger de la part de la hiérarchie, opacité des attributions indemnitaires, exigence de l'accord préalable de la CAP nationale pour passage de la Drass à la Ddass dans une même résidence administrative...

Les outils mis en place

En vue d'améliorer la transparence des mouvements, c'est-à-dire d'aider les agents à connaître les possibilités de mobilité et à bien se repérer par rapport aux offres de mobilité, une nouvelle procédure plus souple et plus adaptée dans le nouveau cadre de la Lolf a été mise en place en administration centrale en vue de remplacer au plus vite les agents partants et permettre la saturation plus rapide des plafonds d'emploi.

Il s'agit d'une part d'un mouvement annuel unique au premier semestre en remplacement des deux mouvements qui avaient lieu jusqu'à présent ; d'autre part et surtout d'un mouvement permanent tout au long de l'année, effectué par la diffusion en continu des fiches de postes à pourvoir.

Les règles de mobilité, notamment la fixation d'une durée minimale et maximale d'affectation sur un même poste, garantissent à la fois l'administration au regard du principe de continuité du service mais aussi l'agent qui ne peut se voir opposer un refus par sa hiérarchie au-delà de quatre ans sur le poste.

Une rubrique intranet a été créée dans laquelle sont publiées les fiches de poste proposées en continu. Cette rubrique est bien évidemment accessible à l'ensemble des agents d'administration centrale et des services déconcentrés; un lien informatique permet également aux agents du secteur travail d'y accéder.

Ce nouveau dispositif permet un système plus souple et mieux adapté à la nécessité d'optimiser les besoins en personnels pour chaque structure et, surtout, d'ouvrir aux agents des possibilités plus larges de mouvements tout au long de l'année.

Les outils envisagés (évolution)

Pour parfaire le système décrit ci-dessus, le ministère a décidé d'adhérer au projet de la DGAFP visant à refondre l'actuelle bourse de l'emploi public (BIEP).

Les fiches de poste pourront alors être directement diffusées dans le BIEP avec un dispositif permettant l'hébergement de notre bourse locale interne donnant priorité aux agents du ministère annonceur, avant d'être basculées automatiquement dans la bourse interministérielle. Celles d'entre elles n'ayant pas encore trouvé preneur pourront ainsi être portées à la connaissance des agents de tous les ministères.

Ce dispositif privilégiant à la base les agents de notre ministère, mais également orienté vers l'extérieur, devrait permettre en raison de la diversité accrue des recrutements non seulement l'enrichissement des viviers existants, mais également un mouvement d'émulation de l'ensemble des agents.

• Une cellule mobilité (à expérimenter en administration centrale)

Elle a été mise en place à l'intention de l'ensemble des personnels (hors encadrement supérieur qui dispose d'une structure spécifique), afin de faire vivre le système de diffusion des postes, de servir de référent pour les agents comme pour les responsables hiérarchique et d'effectuer un suivi des compétences et des motivations.

Pouvant monter progressivement en charge, cette cellule mobilité pourrait être tournée à la fois vers l'intérieur et l'extérieur.

Intérieur :

- entretien-point de compétences avec les agents nouvellement affectés ou en retour de détachement ou disponibilité ;
- recherche active de postes adaptés en liaison constante avec les bureaux de gestion du SRH et les BRHAG des directions ;
- conseils aux agents en fonction pour la diversification de leur parcours ;
- constitution progressive d'un fichier des compétences disponibles.

Extérieur :

- facilitation de la mobilité des agents de l'administration centrale vers les services déconcentrés ou les établissements de la sphère des ministères, (et vice-versa) ;
- négociation de partenariats voire d'échanges croisés avec d'autres administrations, etc.

Cette fonction de GRH devrait, dans l'avenir, pouvoir être intégrée dans les bureaux de gestion, lorsque ceux-ci seront progressivement déchargés de certains actes de gestion du fait de la mise en œuvre de la déconcentration des actes de gestion du personnel (cf. fiche sur ce thème).

- **Des rencontres avec la hiérarchie**

Elles doivent avoir lieu dès que l'agent a passé un temps suffisant sur le poste occupé pour évoquer une évolution (diversification) du parcours professionnel (lequel ne se superpose pas totalement avec la progression de carrière). L'entretien annuel d'évaluation doit être l'occasion privilégiée pour cet échange.

Il est proposé d'élaborer une charte de la mobilité

Favoriser la mobilité fonctionnelle suppose la mise en place de règles du jeu concertées.

Celles-ci pourront faire l'objet d'une « charte de la mobilité » qui présentera l'avantage de donner de la visibilité sur l'ensemble du dispositif de mobilité tant aux agents qu'à la hiérarchie (modalités d'organisation des mouvements en AC et en SD, conditions de publications des postes à pourvoir, règles de sélection des demandes par la hiérarchie, rôle des CAP, dates des affectations, temps minimum sur un poste, descriptif des fonctions, garanties sur le maintien éventuel des montants indemnitaires, conservation d'un acquis de proposé dans le cadre des promotions, etc.).

La mise en place d'un suivi et d'un accompagnement spécifique de la catégorie A (encadrement supérieur notamment) est évoqué dans la rubrique « gestion des cadres ».

Source : SSGPRH 2007 SANTÉ

Formation tout au long de la vie

Les outils de formation tout au long de la vie sont désormais à la disposition des ministères ; la DGAFP accompagnera leur mise en place en animant un comité de pilotage.

Certains ministères ont fait le lien entre la formation et leur plan Gpeec, la formation étant considérée comme un vecteur de développement des compétences, au même titre que les recrutements. Cette approche sera fortement encouragée lors des prochaines conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Pour approfondir le partage de l'offre de formation déjà mis en œuvre par beaucoup de ministères, il est proposé de mutualiser les réseaux de formation.

La DGAFP propose enfin aux ministères de participer aux travaux de lancement d'une « école de la GRH » visant à mutualiser des contenus de formation RH.

- **Emploi: travaux menés au sein de la commission des métiers, des compétences et de la formation**

La commission des métiers, des compétences et de la formation a été mise en place en 2006 à l'échelon national pour garantir la cohérence des choix de gestion des ressources humaines et éclairer les décisions du responsable du programme-support et des responsables des BOP. Composée des directeurs d'administration centrale et des directeurs régionaux de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle, et présidée par un directeur régional, elle crée les conditions d'une adhésion de l'ensemble des responsables aux orientations prises en matière de gestion des ressources humaines.

Les orientations pluriannuelles en matière de formation présentées à la commission des métiers, des compétences et de la formation du 27 juin 2006 définissent les attentes à l'égard du dispositif de formation compte tenu de l'évolution des missions et des métiers du ministère, avec pour objectif la professionnalisation des agents.

Les orientations sont jointes en annexe au SSGRH. Les orientations « métiers » sont issues des travaux et recommandations de trois groupes de travail dont l'étude a porté sur les besoins pour les métiers du contrôle, les métiers de l'intervention et de l'administration, les métiers du pilotage et de l'encadrement. Les orientations transversales sont issues des travaux de deux autres groupes mandatés sur l'organisation de la formation d'une part, sur la qualité, l'évaluation et l'efficacité de la formation d'autre part.

Ces orientations ont été définies pour la période 2007-2009. Certaines se traduisent par des actions dès 2007 ; d'autres constituent des objectifs à moyen terme. Les orientations sont donc revues chaque année dans le cadre du dispositif d'élaboration des plans de formation.

Source : SSGRH 2007 EMPLOI - Voir également ppt pour les orientations 2007-2009 de la CMCF

• **Défense : Validation des acquis de l'expérience (VAE)**

Le développement et la valorisation des compétences

Le développement et la valorisation des compétences reposent sur l'articulation de plusieurs leviers. Si la politique de formation constitue la pierre angulaire du dispositif de développement des savoirs, de nouveaux outils se mettent depuis peu en place afin d'objectiver les savoirs théoriques, procéduraux et pratiques acquis par l'expérience. Par voie de conséquence, les processus de promotion, reposant traditionnellement sur la notion de qualification, doivent progressivement intégrer la dimension de la compétence.

Convaincu du fait que le développement et la valorisation de l'ensemble des compétences contribuent à la motivation des personnels, et donc à leur performance, le ministère de la Défense conduit une politique volontariste en matière de Validation des acquis de l'expérience (VAE) et souhaite apporter une pleine contribution aux réflexions menées en interministériel sur la reconnaissance des acquis de l'expérience (RAEP). Sa politique de formation vise, quant à elle, à favoriser l'égalité d'accès à la formation en portant l'effort, notamment, sur une égalité entre hommes et femmes et vers l'insertion sociale et professionnelle des populations fragiles.

La Validation des acquis de l'expérience (VAE)

En 2006, le ministère de la Défense a proposé d'accompagner et de financer mille parcours de VAE.

Le personnel civil de la défense a manifesté un réel intérêt pour ce dispositif. Sur les six cents dossiers validés, 45% portent sur la filière technique et 23% concernent les ouvriers de l'État. Actuellement, quinze agents ont validé la totalité du diplôme choisi. Tous les niveaux d'études sont représentés (de Bac à Bac + 5).

Le dispositif d'accompagnement financier est maintenu en 2007 avec l'objectif d'atteindre les mille parcours de VAE. Les différents acteurs du processus seront conduits à accompagner ces agents en leur apportant notamment tous les conseils nécessaires dans le choix du diplôme sollicité et de l'organisme certificateur. En cas de validation partielle, les agents seront invités à suivre des modules de formation pendant leur temps de travail, en organisant leur planning de formation avec leur hiérarchie.

Source : SSGRH 2007 DÉFENSE

• **Emploi : réorganisation du pilotage des processus de préparation des plans nationaux et régionaux de formation**

Le ministère a initié en 2006 une nouvelle organisation de la chaîne de responsabilité en matière de formation, identifiant les responsabilités des différents acteurs de la formation et organisant leur collaboration, dans le cadre notamment de la commission des métiers, des compétences et de la formation. Cette nouvelle organisation permet un meilleur pilotage de la politique de formation et une amélioration de la cohérence d'ensemble du dispositif de formation. Elle s'appuie sur l'Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEFP), en tant qu'assistance à la maîtrise d'ouvrage et opérateur de formation.

Le calendrier de la préparation des plans de formation (offre nationale de l'INTEFP, plans régionaux, plan de l'administration centrale) s'intègre dans le calendrier de la préparation des BOP. Il distingue plusieurs phases :

- le diagnostic stratégique et le recueil des besoins de formation, individuels et collectifs ;
- l'actualisation des orientations stratégiques en matière de formation ;
- l'ingénierie de formation et la validation des plans de formation ;
- l'ingénierie pédagogique et la programmation des actions.

La préparation de la réforme de la formation

Le ministère mènera en 2007, en liaison avec le secteur santé-solidarité, la réflexion préalable à la mise en œuvre de la réforme de la formation :

- mode de gestion des droits à la formation compte tenu de la nouvelle réglementation (formation sur et hors temps de travail ; gestion du droit individuel à la formation ; gestion de l'allocation de formation) et de la nouvelle typologie des actions de formation ;
- mise en place des entretiens de formation et du passeport formation ;
- information et communication autour du nouveau dispositif.

L'organisation de l'offre de formation

Les orientations relatives à l'organisation de l'offre de formation et à sa qualité, son efficience et son évaluation seront précisées en 2007 en ce qui concerne :

- l'optimisation de la ressource formative (modalités de la formation en alternance, charte du formateur et du tuteur) ;
- les outils (construction et gestion des formations, suivi de la qualité et des coûts de la formation, guide de procédure pour les responsables de formation) ;
- l'articulation avec l'offre interministérielle, conformément aux orientations retenues par la fonction publique.

Elles seront également déclinées dans le contrat d'objectif et de performance à conclure en 2007 avec l'Institut national de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle (INTEFP).

Source : SSGRH 2007 EMPLOI

• Équipement : maîtrise par les DRE de leurs plans de formation, en lien avec leurs objectifs de Gpeec

Les Directions régionales de l'équipement (DRE) constituent les acteurs essentiels de la politique de compétence et de formation au niveau régional. Elles sont en effet responsables de BOP pour la plupart des directions de programme, qu'il s'agisse des effectifs et des budgets afférant aux formations métiers, aux formations transversales ou du fonctionnement des CIFP. Par délégation des directions de programme, elles assument la maîtrise d'ouvrage en matière d'identification de besoins en compétences et en formation, au niveau local et régional. Dans cette perspective, les DRE sont amenées à jouer un rôle capital dans la mise en place de programmes régionaux et locaux de formation, en lien avec les services déconcentrés et dans le respect des orientations stratégiques des directions de programme.

Source : SSGPRH 2007 ÉQUIPEMENT

- **Agriculture : note annuelle d'orientation sur la formation continue ; évaluation des politiques de formation**

Le bureau de la formation continue intègre les conclusions des études de l'Observatoire des missions et des métiers dans ses réflexions permettant d'élaborer la note annuelle d'orientation pour la formation continue des personnels. Cette note d'orientation a pour finalité d'indiquer les orientations pour la politique de formation. Elle sert de référence pour l'élaboration des plans et programmes de formation de l'ensemble des services du ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

Source : SSGRH 2007 AGRICULTURE

- **Justice/administration pénitentiaire : dispositif de suppléance des surveillants en formation**

Pour favoriser l'accès des personnels de surveillance à la formation, compte tenu des spécificités de l'organisation du travail, des équipes régionales d'intérim pour la formation ont été mises en place.

Source : SSGRH 2007 JUSTICE

- **Finances : projets en matière d'évaluation des formations**

Mesurer et améliorer la performance du dispositif de formation (notamment : développer l'évaluation différée, créer des indicateurs de performance et une charte formateur occasionnel, limiter la durée d'exercice des fonctions d'enseignement).

Objectifs du plan de formation présenté en séance lors de la conférence de GPRH 2007 du Minefi.

La gestion des agents non titulaires

Dans la continuité des clarifications et améliorations des droits des agents non titulaires de l'État introduites par le décret n° 2007-338 du 12 mars 2007 modifiant le décret de 1986, et dans le contexte d'une responsabilisation croissante des chefs de services sur leurs recrutements, la majorité de DRH a fait part du souhait de mettre à profit l'année 2007 pour repréciser un certain nombre d'éléments de cadrage concernant la gestion des agents non titulaires présents ou recrutés par leurs services.

Cette orientation s'est traduite par une demande exprimée à la DGAFFP de travaux de mutualisation interministériels sur les meilleures pratiques de gestion, et en particulier en matière de :

- cadres nationaux sur les recrutements et les fins de contrats ;
- commissions consultatives paritaires ;
- pratiques de gestion des agents et d'évaluation ;
- cadrage en l'utilisation de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (RAEP) en vue de permettre la titularisation de certains agents en CDI dans les corps ministériels ;
- pratiques sur l'évolution des rémunérations, sur la prise en compte de l'ancienneté et de cadrage des évolutions fonctionnelles des agents en CDI.

Cette question n'avait pas été soulevée dans le plan proposé des schémas stratégiques, ce qui explique que peu d'éléments détaillés aient été remis dans le cadre des conférences 2007. Cette lacune sera comblée dans le plan des schémas 2008 et par les travaux interministériels qui seront menés dès cette année.

• **Affaires sociales : cadrage de la gestion des agents non titulaires**

Projets des ministères chargés des affaires sociales en matière de cadrage des conditions d'emploi des agents non titulaires (CDI après publication des avis de vacance de postes), ainsi que de leurs conditions de rémunération.

Évaluation

Plusieurs ministères souhaitent expérimenter la possibilité offerte par la loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 d'expérimenter en 2007, à la place de la notation, le recours à l'entretien professionnel.

• **Emploi : dispositif d'accompagnement développé pour la mise en place des entretiens d'évaluation**

La mission ministérielle travail et emploi a mis en place de façon dynamique la procédure des entretiens d'évaluation, formé les mille cinq cents évaluateurs du ministère à l'exercice de l'entretien et largement diffusé un guide aux évaluateurs et évalués accompagné d'un support de compte rendu d'entretien.

Les objectifs individuels sont définis en cohérence avec les objectifs collectifs, correspondant pour partie à la déclinaison dans le plan d'action de chaque direction des objectifs des programmes et BOP par chaque direction ; l'évaluation est donc un levier de la performance globale et de l'animation et l'encadrement des services.

L'évaluation doit également mieux contribuer au développement et à la valorisation des compétences des agents et de l'organisation de leur développement de carrière, et mobiliser fortement à cette fin l'encadrement intermédiaire.

Cette démarche suppose qu'elle soit mieux organisée, initiée plus en amont, et mieux accompagnée.

Dans cet objectif, le calendrier de réalisation des entretiens d'évaluation a été anticipé en 2007, pour coïncider notamment avec le recueil des besoins de formation. D'autres améliorations devraient être apportées, pour la campagne d'évaluation 2007 ou pour la suivante, prévoyant de :

- définir les modalités de gestion et d'exploitation des comptes rendus des entretiens ;
- articuler l'évaluation avec les autres dispositifs de gestion des RH, et en particulier les entretiens collectifs sur les besoins de formation ainsi que les entretiens de carrière et de formation prévus dans le projet de réforme de la formation ;
- mieux outiller les évaluateurs (répertoire des métiers, réécriture des fiches de poste, formation de l'encadrement de proximité).

Source : SSGRH 2007 EMPLOI

• **Affaires étrangères : « rendez-vous de carrière » initiés par le MAE en 2006, précédés d'une phase d'entretiens psychologiques (expertise internalisée mais propriété de l'agent)**

En novembre 2006, la DRH lançait les « rendez-vous de carrière », de nouveaux entretiens pour approfondir la connaissance mutuelle des agents et des bureaux de gestion. L'objectif est clairement défini : faciliter l'insertion des agents dans l'évolution des métiers du ministère, à travers une gestion plus personnalisée. En quatre mois à peine, une trentaine d'agents a déjà bénéficié de ce rendez-vous.

Ces rendez-vous s'adressent à tous les agents ayant atteint une dizaine d'année de carrière. Ils sont organisés sur la base du volontariat.

Les rendez-vous de carrière se décomposent en deux phases distinctes

D'une part, une phase de préparation, centrée sur l'auto-évaluation de l'agent et des tests et entretiens psychologiques. La DRH a conclu un partenariat avec le service local de psychologie appliquée (SLPA) de la marine à Paris, qui a une longue expérience en matière de psychologie du travail (recrutements et bilans professionnels pour le personnel de tout grade, civil et militaire, de la marine depuis 1927) et dont l'un des experts vient d'être recruté par le département pour constituer le pivot d'une cellule de psychologie appliquée ministérielle. La phase préparatoire se déroule dans les locaux du SLPA. Elle conduit à une première évaluation restituée à l'agent, qui en reçoit une synthèse écrite qu'il peut remettre, s'il le souhaite, à la DRH.

La deuxième phase, dans les jours ou semaines qui suivent, consiste en un entretien avec le chef du bureau des parcours professionnels concerné de la sous-direction des personnels (RH2A, RH2B, RH2C suivant la catégorie de l'agent), assisté d'au moins un de ses collaborateurs appartenant ou ayant appartenu au même corps que l'agent reçu. Elle donne lieu à une fiche de restitution signée par tous les participants et conservée par l'agent.

Source : SSGRH 2007 AFFAIRES ÉTRANGÈRES

Gestion individualisée des carrières et des agents

La gestion individualisée des carrières et des agents est sans conteste un des axes d'avenir de la gestion des agents dans la fonction publique de l'État. Initiée dans les corps d'encadrement supérieur, elle se développe dans les corps d'encadrement en direction notamment des corps d'attachés (Intérieur et Équipement), voire dans les corps de catégorie B. L'expérience et les analyses de ces deux ministères sont riches d'enseignements sur les dispositifs pouvant être mis en place.

• **Équipement : cellules GUEPARH**

Il est de tradition, dans ce ministère, de prendre en compte les aspirations personnelles des agents par la mise en place d'une gestion individualisée, la gestion des carrières des cadres supérieurs s'opérant dans une logique de corps, l'accompagnement des carrières des agents de A et B s'exerçant dans une logique de compétences.

S'agissant du conseil de carrière des personnels des catégories A et B, un dispositif particulièrement structuré a été mis en place ; expérimenté en 2002 à Aix-en-Provence et à Arras, il a été généralisé et concrétisé en janvier 2004. Il s'agit du dispositif de Gestion unifiée et partagée des ressources humaines (GUEPARH).

Champ d'intervention et missions

Dix cellules sont aujourd'hui opérationnelles. Elles fonctionnent en réseau et comptent au total trente-sept agents.

Leur champ géographique est calqué sur celui des CIFP auxquels elles viennent d'être rattachées.

Leur périmètre d'intervention concerne les agents affectés en services déconcentrés, en administration centrale et dans les départements d'Outre-Mer.

Les missions qui leur sont dévolues sont :

- l'information de la Direction générale des personnels administratifs pour une prise de décisions prenant mieux en compte les réalités locales ;
- l'appui aux services pour optimiser les compétences collectives ;
- le conseil personnalisé aux agents des catégories A (1^{er} niveau) et B avec la perspective d'ouvrir cette prestation aux agents de catégorie C.

Le principe du conseil personnalisé

Le conseiller GUEPARH ou conseiller carrière, formé à cet effet (il bénéficie de vingt-deux jours de professionnalisation) apporte conseil et assistance aux agents pour la construction de leur projet et de leur parcours professionnels, soit dans le cadre d'un entretien qu'ils peuvent obtenir tous les trois ou quatre ans ou d'un simple contact téléphonique.

L'entretien a lieu à la demande de l'agent ou sur sollicitation du chef de service ; il s'agit d'une démarche basée sur le volontariat.

L'entretien de carrière

L'entretien, préparé de part et d'autre, donne lieu à un compte rendu comportant le curriculum vitae de l'agent, le rappel du ou des projets professionnels envisagés (choix, motivations, contraintes...), les conseils prodigués, les points forts et les points de vigilance décelés.

Le compte rendu fait l'objet d'une validation mutuelle qui lui confère son caractère officiel. Propriété exclusive de l'agent, le compte rendu peut cependant être diffusé de manière restrictive et ciblée, par exemple à l'occasion d'une demande de mutation ou de promotion.

1 013 entretiens ont été réalisés en 2005, concernant 24 % de A et 67 % de B.

• Intérieur (secrétariat général) : mission projets professionnels

La Mission projets professionnels (MPP) a été **créée en 1999** dans le cadre de la modernisation de la gestion des ressources humaines, pour développer la gestion individualisée des cadres des préfectures et plus précisément promouvoir leur mobilité fonctionnelle et géographique au sein du ministère de l'Intérieur ou vers d'autres structures.

Aujourd'hui, la mise en œuvre de la Lolf, la fusion des corps administratifs du ministère, l'exigence d'une gestion prévisionnelle des RH plus opérationnelle conduit le ministère à assigner à cette structure des **objectifs ciblés** :

- généraliser la pratique de l'entretien individuel de carrière et le conseil en déroulement de carrière ;
- contribuer à la définition et à la construction de parcours professionnels ;
- détecter et suivre les agents à potentiel ;
- identifier des viviers de compétences.

Les prestations de la Mission, placée auprès du sous-directeur des personnels de la DRH, s'adressent en priorité aux cadres appartenant au corps (fusionné) des attachés et attachés principaux de l'Intérieur et de l'Outre-mer, aux cadres relevant de corps techniques et spécialisés et aux titulaires des emplois fonctionnels associés.

Concrètement, les activités de la MPP consistent à :

Conduire les entretiens individuels de carrière

La MPP exerce, dans ce domaine et à part entière, le métier de conseiller - carrière, notamment en appliquant les techniques et les principes déontologiques qui régissent la réalisation du « bilan de compétences ».

L'entretien a pour objet d'analyser, avec l'agent, l'expérience et les compétences qu'il a acquises dans les postes précédemment occupés, de définir son profil professionnel, de le conseiller, de l'orienter dans la mise en œuvre de la suite de sa carrière.

Il peut déboucher sur un projet professionnel à moyen ou long terme, sur des actions de préparation à la mobilité (aide à la rédaction de CV et lettre de motivation...), sur un suivi individualisé, sur un prébilan professionnel, sur la définition d'un parcours de formation.

Le nombre d'entretiens réalisés est de deux cent-soixante dix par an, réalisés soit à la demande de l'agent ou du chef de service ou du responsable RH, soit à l'occasion d'un déplacement de la MPP dans les services.

Participer aux « auditions » des candidats aux emplois fonctionnels

Une charte de gestion précise les modalités de management des carrières des titulaires d'emplois fonctionnels mettant en exergue le principe d'une gestion individualisée; la possibilité de bénéficier d'un entretien de carrière tout au long de son parcours y est inscrite.

Détecter les agents à potentiel

La MPP est également chargée de détecter le potentiel des agents pour des fonctions d'encadrement supérieur, les conseille dans la présentation de leur candidature et signale ce vivier à la DRH.

Identifier des viviers de compétences

L'analyse des parcours professionnels doit permet de répondre à des demandes de services en recherche d'un profil professionnel; cette démarche s'accomplit en lien avec le service chargé de la gestion des recrutements et affectations.

Gérer l'offre de débouchés et l'organisation de passerelles interministérielles et interfonctions publiques

Pour ce faire, la MPP a mis au point des outils de prospection de postes vacants et est partie prenante dans la mise en œuvre des bourses d'emplois développées au niveau national (BIEP) et au niveau local.

Des démarches partenariales, d'échanges croisés de personnels, sont par ailleurs engagées et des contacts pris avec des ministères pour faciliter la mobilité des cadres sur des emplois valorisants.

Au-delà des choix dans la conception du dispositif ou la méthodologie, plusieurs points de convergence ressortent de ces deux exemples, concernant l'exercice du métier de conseiller carrière :

- une exigence de neutralité et de déontologie : le conseiller carrière ne joue aucun rôle dans les décisions de gestion, il ne peut être « juge et partie », il n'est pas membre des CAP, il est extérieur à la structure d'affectation de l'agent, il appartient à la structure GRH en qualité de professionnel du domaine;
- un besoin de professionnalisation : la pertinence et la justesse des conseils donnés et du projet construit suppose la maîtrise de fondamentaux techniques, méthodologiques et comportementaux, outre les connaissances de l'univers administratif et des bases réglementaires statutaires.

Source : PROJET DE RAPPORT SUR L'ÉTAT DE LA FONCTION PUBLIQUE 2007, DGAFP.

Encadrement supérieur

La gestion de l'encadrement supérieur est désormais considérée comme stratégique par l'ensemble des ministères, ce qui s'est traduit dans nombre de ministères par l'exercice de la gestion des corps supérieurs au sein des secrétariats généraux. Les problématiques mises en avant concernent la mobilité, la gestion des viviers et les questions de rémunération ou de gestion d'emplois fonctionnels, en regard avec les secteurs d'emplois concurrents.

À noter que les contours de ce que l'on appelle l'encadrement supérieur sont loin d'être partagés.

• **Affaires étrangères : travaux de la cellule d'accompagnement des mobilités de l'encadrement supérieur**

Le MAE s'est doté d'une cellule spécifique à l'accompagnement des mobilités de l'encadrement supérieur. Un ambassadeur s'est ainsi vu confier une mission d'outplacement qui donne toute satisfaction. La mobilité interministérielle revêt une place importante dans les processus d'acquisition de compétences du ministère, puisque deux cents cadres du MAE sont en fonction en dehors du ministère tandis que cent-soixante agents d'autres ministères sont en fonction dans son réseau ou dans son administration centrale. A noter également la présence de vingt-cinq mobilités dans les institutions européennes, de vingt-cinq autres dans des entreprises privées et de treize agents dans des ministères étrangers.

Source : CONFÉRENCE DE GPRH 2007 DU MAE

• **Finances : expérimentation de cotation des postes d'administration centrale, à valoriser dans le cadre du groupe de travail de la Capi**

Une organisation et des outils adaptés aux besoins des cadres :

- au niveau du secrétariat général : une délégation chargée plus spécifiquement du suivi personnalisé des administrateurs civils et des cadres dirigeants de centrale et de la définition d'orientations de politique générale les concernant, mise en place d'un Intranet dédié « cadres.com » ;
- dans les directions : des cellules dédiées au suivi de l'encadrement.

Des dispositifs pour valoriser les compétences et favoriser le développement des carrières :

- mise en œuvre de démarches d'identification active des hauts potentiels ;
- propositions de services personnalisés (conseils en cours de carrière, aide à la mobilité, accompagnement des démarches de bilans professionnels...) ;
- début 2007, lancement d'une expérimentation de cotation des postes tenus par les administrateurs civils (en fonction de la nature et du niveau de responsabilité), via le dispositif d'évaluation ;
- aide à la mobilité : participation au réseau RH interministériel, et notamment au fonctionnement d'une bourse d'emplois de cadres supérieurs.

Source : CONFÉRENCE DE GPRH 2007 DU MINEFI

- **Santé-emploi : mesures prises par le secrétariat général en faveur de l'encadrement supérieur des deux ministères**

- Rôle du comité des rémunérations.
- Revue des cadres.
- Travaux sur les viviers pour les nominations aux emplois fonctionnels et sur les parcours professionnels entre l'administration centrale, les SD et organismes sous tutelle.
- Réflexions sur les fins de carrière et sur la modulation indemnitaire.

- **Intérieur (secrétariat général) : « Cycle supérieur d'études territoriales »**

La mise en place d'une formation obligatoire pour la prise d'un certain niveau de responsabilité.

Depuis plusieurs années déjà, le MIAT s'est engagé dans un projet de renforcement de la capacité managériale de la ligne hiérarchique des préfectures et des services d'administration centrale.

À ce jour, le principe est intégré dans le fonctionnement des services que, lors de toute nouvelle affectation sur une fonction d'encadrement, les intéressés sont invités à participer à un dispositif d'intégration professionnelle comprenant un stage de management. Ainsi, l'ensemble des cadres de préfecture et d'administration centrale sont-ils sollicités, selon leur affectation, pour participer à un stage de management appliqué aux emplois qui leur sont dévolus.

Le ministère s'est engagé dans la mise en place d'une offre multiple :

- Pour les hauts fonctionnaires : le ministère s'est engagé à créer un cycle supérieur de formation réservé aux membres du corps préfectoral devant accéder à de hautes responsabilités (poste de première catégorie, poste de préfets).
Au sein de ce cycle supérieur des études territoriales, un module spécifique de deux jours est créé. Alternant les retours d'expérience (internes et externes), il permettra aux participants de mesurer notamment l'impact de la mise en œuvre d'un plan de Gestion prévisionnel des ressources humaines accompagné par la formation ainsi que les mutualisations des moyens interservices et interministériels envisageables.
- Pour l'encadrement intermédiaire : celui-ci bénéficie de formations d'adaptation aux différentes fonctions existantes dans les mois qui suivent les nominations. Au cours de ces formations, les domaines d'activité qui composent le métier de chef de RH seront successivement abordés.

Source : SSGRH 2007 MIAT SG

Action sociale - Hygiène et sécurité

Sur le sujet de l'action sociale, de nombreuses mutualisations existent et on peut noter un souhait convergent pour en faire davantage. Les ministères les plus avancés en ce domaine souhaitent cependant que les mutualisations soient menées sur la base de conventions permettant des gains réciproques.

Sur le sujet des conditions de travail, les ministères sont au fait de la nécessité de doter l'ensemble des implantations de l'État d'un document unique de prévention des risques professionnels. Des bonnes pratiques ministérielles d'identification des risques seront valorisées.

- **Aviation civile : accompagnement social des mobilités subies ou s'inscrivant dans des parcours professionnels**

Un certain nombre de dispositifs d'aide sociale à la mobilité ont été mis en place. Les assistantes de service social interviennent régulièrement à l'occasion de la préparation des commissions administratives paritaires de mutation lorsqu'un rapport social est justifié par la situation individuelle de l'agent. Certaines prestations sociales sont également prévues dans le cadre d'une mobilité, notamment dans les régions dites peu attractives où ces prestations sont plus importantes (région parisienne et Nord-Est) : un prêt immobilier bonifié d'accession à la propriété, des réservations de logements sociaux et des réservations de places en crèches.

Source : CONFÉRENCE DE GPRH 2007 DGAC

- **Écologie : analyse des risques professionnels**

Mise en place, en lien avec les organisations représentatives des personnels, d'une démarche innovante axée sur l'identification de trente-deux familles de risques pouvant affecter la santé de ses personnels, reposant sur la mise en place de groupe de travail et d'une synthèse réalisée au niveau ministériel à l'aide d'un logiciel spécifique.

Source : CONFÉRENCE DE GPRH 2007 MEDD

Index des ministères cités

Affaires étrangères, 15, 28, 39, 44

Agriculture, 11, 37

Aviation civile, 46

Culture, 25

Défense, 10, 11, 35

Écologie, 22, 44

Éducation nationale, 9, 19

Emploi, 23, 34, 35, 39

Équipement, 10, 27, 36, 41

Finances, 22, 27, 37, 44

Intérieur (police nationale), 28, 29

Intérieur (secrétariat général), 14, 42, 45

Justice/administration pénitentiaire, 37

Justice/direction de la protection judiciaire de la jeunesse, 21

Premier ministre, 12, 25, 28

Santé, 16, 23, 28, 29

Santé-emploi, 45

Index des sigles

A		G	
AC	Administration centrale	Gpeec	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
ANT	Agent non titulaire	GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines
B		GRH	Gestion des ressources humaines
BIEP	Bourse interministérielle de l'emploi public	I	
BOP	Budget opérationnel de programme	IASS	Inspecteur de l'action sanitaire et sociale
C		IES	Ingénieur d'études sanitaires
CAP	Commission administrative paritaire	Igas	Inspection générale des affaires sociales
Capi	Commission administrative paritaire interministérielle	L	
CHS	Commission hygiène et sécurité	Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
CIFP	Centre interrégional de formation professionnelle	M	
CLC	Commission locale de concertation	MIAT	Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire
CPA	Cessation progressive d'activité	MISP	Médecin inspecteur de la santé publique
CTP	Commission technique paritaire	O	
CTPC	Commission technique paritaire centrale	OMM	Observatoire des missions et des métiers
CTRI	Comité technique régional et interdépartemental	OS	Organisation syndicale
D		P	
DAF	Direction des affaires financières	PHISP	Pharmacien inspecteur de santé publique
DAGPB	Direction de l'administration générale du personnel et du budget	R	
Dagemo	Direction de l'administration générale et de la modernisation des services	RAP	Rapport annuel de performance
DAPN	Direction de l'administration de la police nationale	RAEP	Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
DCR	Document de coordination régionale	RBOP	Responsable de budget opérationnel de programme
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique	S	
DGCP	Direction générale de la comptabilité publique	SD	Service déconcentré
DGI	Direction générale des impôts	SSEGRH	Schéma stratégique de gestion des ressources humaines
DGPA	Direction générale du personnel et de l'administration	SIRH	Systèmes d'information sur les ressources humaines
DGESCO	Direction générale de l'enseignement scolaire	SLPA	Service local de psychologie appliquée
DNO	Directive nationale d'orientation	T	
DPJJ	Direction de la protection judiciaire de la jeunesse	TIC	Technologies de l'information et de la communication
DR	Direction régionale	U	
Drass	Direction régionale des affaires sanitaires et sociales	UE	Union européenne
Dsaf	Direction des services administratifs et financiers	V	
DRE	Direction régionale de l'équipement	VAE	Validation des acquis de l'expérience
E		VAP	Voie d'accès professionnelle
EBA	Effectif budgétaire autorisé		
ENSP	École nationale de santé publique		
ETP	Équivalent temps plein		

Une des finalités des conférences de Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) animées par la DGAFP est de faciliter la mise en réseau entre ministères des initiatives innovantes ou des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines.

Confrontées aux mêmes problématiques d'organisation, de gestion des carrières, des agents, des rémunérations... les différentes DRH de l'État ont développé des outils, mis en place des dispositifs, des démarches qui peuvent, dans certains cas, être transposés d'un ministère à l'autre.

Le présent «Point Phare» présente une sélection de ces meilleures pratiques ou initiatives, telles qu'elles ont été recensées lors du cycle 2007 des conférences de GPRH.

Rapport d'activité ministériel
Ce document, qui constitue le volume III du «Rapport annuel sur l'état de la fonction publique», présente l'activité de la direction générale liée aux projets dont elle a la charge ainsi que les moyens humains, financiers et logistiques mis en œuvre.

Fonction publique : faits et chiffres
La collection «Faits et chiffres», véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du «Rapport annuel sur l'état de la fonction publique», dont sont extraits des «chiffres-clefs». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Emploi public
Cette collection inclut entre autres le volume II du «Rapport annuel sur l'état de la fonction publique», qui traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Elle publie également tout ce qui concerne les démarches «métiers» (dont le Rime), le dialogue de gestion, les systèmes d'information...

Ressources humaines
Cette collection rassemble les informations concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération et la gestion des agents de la fonction publique. Outre des études et des rapports, elle inclut des «fiches pratiques» pédagogiques à l'intention du grand public, diffusées en particulier à l'occasion de salons.

Statistiques
La collection «Statistiques» est déclinée en deux publications distinctes. «Points Stat», outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. «RésulStats» présente, pour qui recherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

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

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

IntrAdoc
Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...