



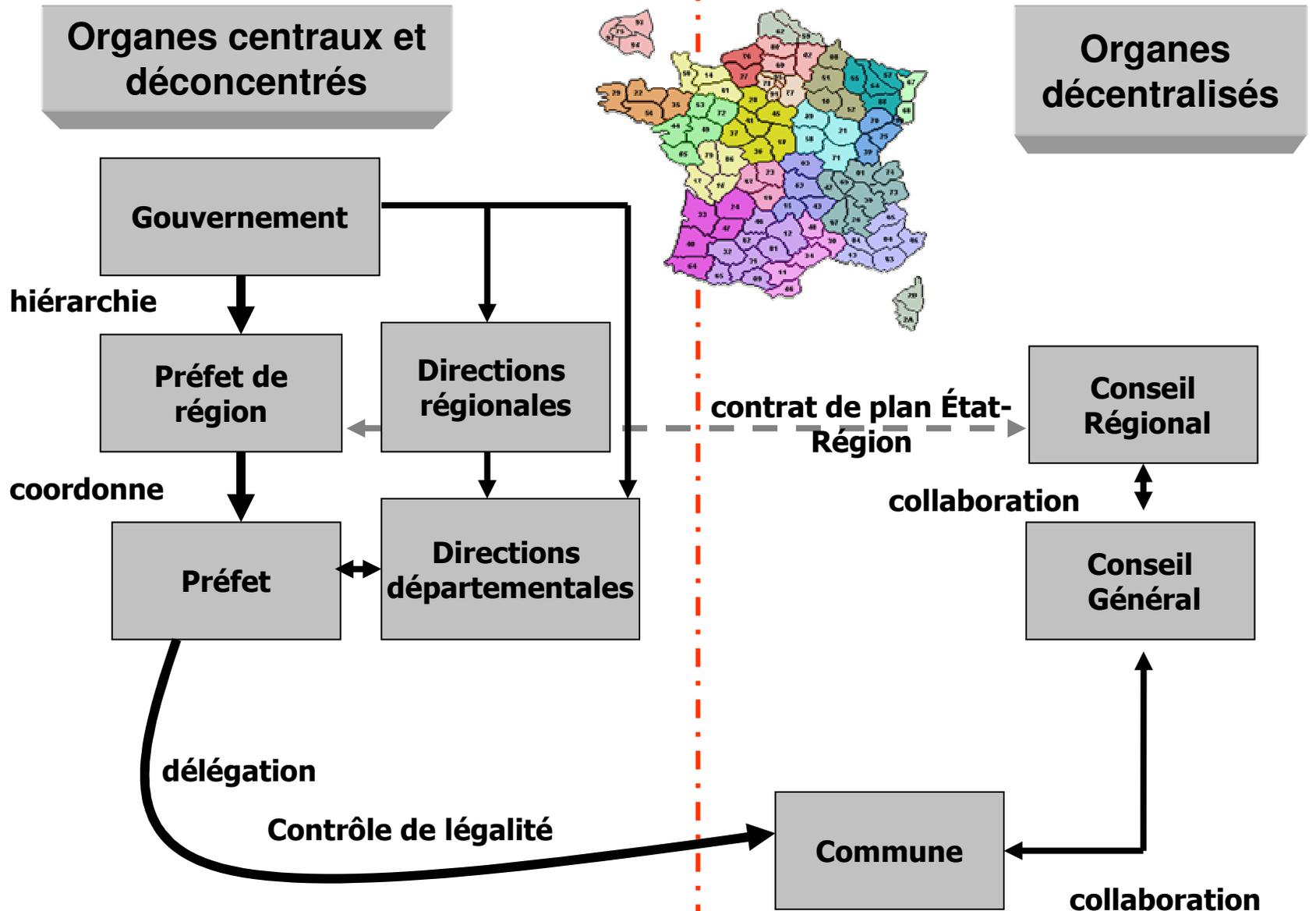
## *Forum Européen de la Direction du Personnel*

# La modernisation de la GRH en France

• Ministry of Civil Service  
32, rue de Babylone  
75700 Paris SP 07  
France  
Tél + 33 (0) 1 42 75 87 98  
Fax + 33 (0) 1 42 75 70 83

***Cagliari 28 - 30 Juin 2006***  
***Lionel Chaty***

# Les structures de gouvernement



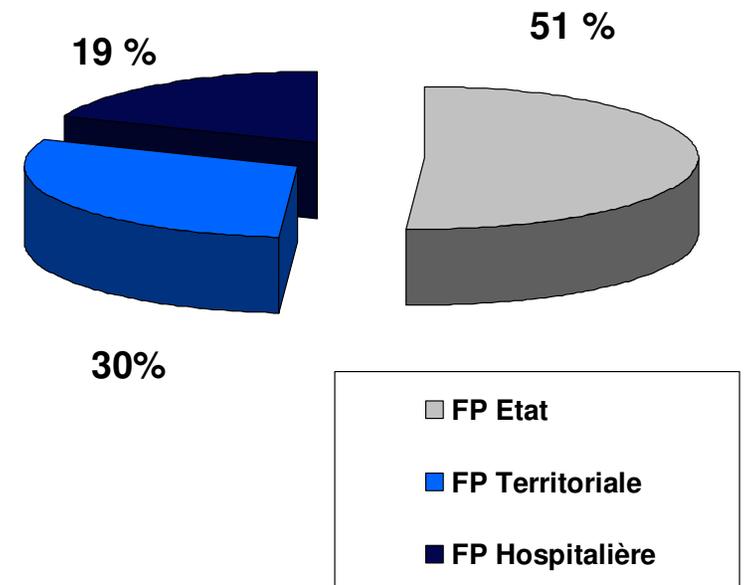
• Ministry of Civil Service  
32, rue de Babylone  
75700 Paris SP 07  
France  
Tél + 33 (0) 1 42 75 87 98  
Fax + 33 (0) 1 42 75 70 83



## L'administration française en quelques chiffres

- Répartition des emplois en 2003 :

Fonction Publique	Effectifs 2003
FP Etat	<b>2.543.351</b>
FP Territoriale	<b>1.522.143</b>
FP Hospitalière	<b>966.340</b>
<b>Total</b>	<b>5.031.834</b>



- Emploi total France en effectifs 2004 : 24.724.000
- Pourcentage emploi public sur emploi total (2004) : 18,7 %



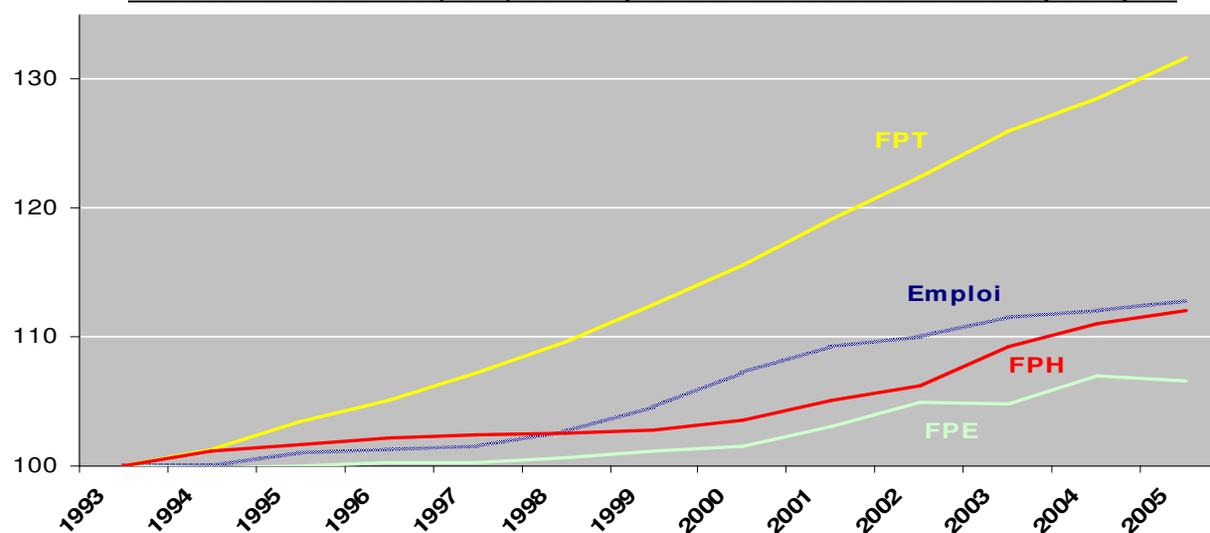
## L'adm française en quelques chiffres (suite)

Répartition des effectifs des trois fonctions publiques par catégorie

	A	B	C
Fonction Publique de l'Etat	45	24	31
Fonction Publique de l'Etat hors enseignants	19	31	50
Fonction Publique Territoriale	8	14	78
Fonction Publique Hospitalière	14	37	49
<b>Total</b>	<b>27,6</b>	<b>23,3</b>	<b>49,1</b>

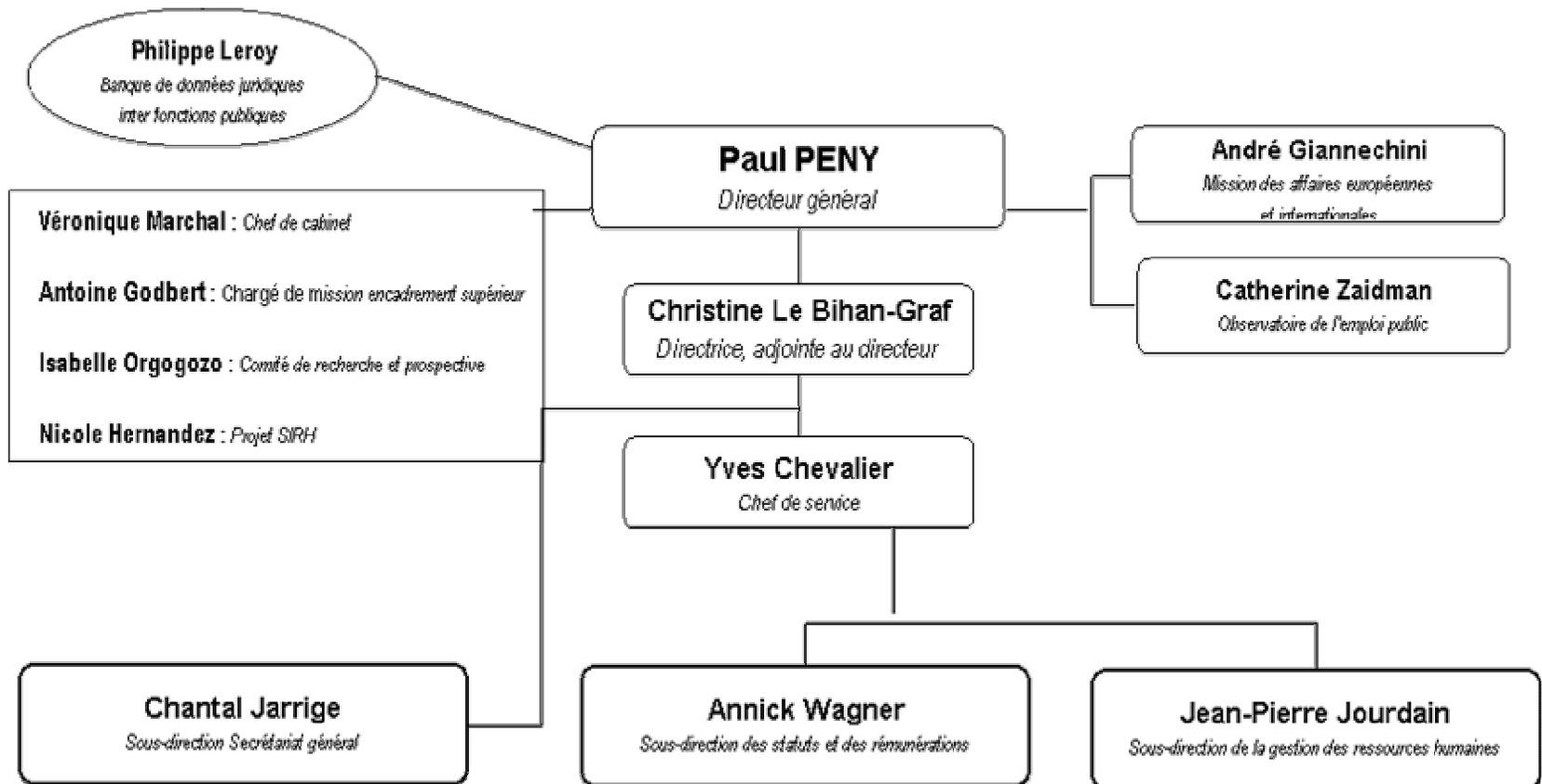
en %  
 Déc 2003

Evolution en base 100 (1993) de l'emploi total et des trois fonctions publiques





# Organigramme de la DGAFP



• Ministry of Civil Service  
 32, rue de Babylone  
 75700 Paris SP 07  
 France  
 Tel + 33 (0) 1 42 75 87 98  
 Fax + 33 (0) 1 42 75 70 83



## Le contexte actuel

- De nombreux facteurs vont bouleverser dans les prochaines années le cadre traditionnel de la fonction publique :
  - L'impact démographique des départs massifs en retraite des fonctionnaires
  - L'évolution du nombre des emplois publics
  - La poursuite de la décentralisation (modification de la Constitution en 2003 qui pose le principe que la France est un Etat décentralisé)
  - L'introduction massive des technologies de communication
  - La mise en œuvre de la réforme budgétaire (loi organique relative aux lois de finances, LOLF, 1er Août 2001)
  - L'impact des normes européennes, à travers la notion d' « espace administratif européen »
- Pour l'adaptation à ce contexte, d'importantes évolutions en matière de GRH sont actuellement mises en place



## Le contexte d'action : la réforme budgétaire renouvelle profondément le management par programmes d'action

- Le pilotage stratégique en administration centrale et une gestion opérationnelle au plus près du terrain
- Des responsabilités déclinées dans les services déconcentrés
- Un responsable pour chaque programme
  - il s'engage sur les objectifs et les résultats, il les décline dans la gestion interne,
  - il gère librement les crédits au sein du programme à la seule condition de ne pas accroître les dépenses de personnel par rapport à l'autorisation parlementaire.





## Les politiques de GRH actuelles

- Structurées par des conférences annuelles de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (2006)
  - Pour examiner les stratégies pluriannuelles ministérielles des RH
    - Établir une feuille de route avec des engagements de chaque ministère
    - Identifier et partager les bonnes pratiques ministérielles
    - Mettre en place un dispositif de suivi pluriannuel et d'animation des projets de modernisation des RH
  - 7 ministères volontaires en 2006 (Agriculture, Culture, Défense, Emploi, Equipement, Intérieur, Santé)
  - Animées par le DGAFP en association avec les Secrétaires Généraux et les DRH des ministères, en liaison avec le ministère délégué au Budget et à la Réforme de l'Etat
  - Avec une demande du Premier ministre à chaque ministère de fournir des propositions chiffrées de redéploiement des effectifs et de non remplacement des départs à la retraite (efficience).



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- L'élaboration de plans de gestion prévisionnels des effectifs, des emplois et des compétences et l'approche par métiers
  - Les ministères ont tous engagé une démarche de GPEEC en 2005 pour mieux assurer la programmation de l'évolution de leurs emplois et leurs recrutements
    - ➔ **Approche quantitative** : projections démographiques, scénarii d'évolution des emplois,
    - ➔ **Approche qualitative** : approche en termes de métiers avec l'aide d'un Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat achevé récemment.



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- Pilotage de la GRH et renforcement de la déconcentration
  - Dans le cadre de la réforme budgétaire, tous les ministères ont réorganisé leur fonction Ressource Humaine à travers deux axes :
    - Une plus grande déconcentration de la gestion
    - Une meilleure définition des fonctions transversales de pilotage et de régulation
  - Avec pour conséquence la mise en place d'un dialogue de gestion entre les services déconcentrés et l'Administration centrale
    - Pour permettre aux responsables locaux de faire le lien entre le nombre et la structure des emplois et leurs objectifs,
    - Dans un cadre maîtrisé fondé sur des indicateurs de suivi de la gestion de la masse salariale et des emplois
  - Une mutualisation, au niveau territorial, des moyens et des outils de la GRH pour réaliser des économies d'échelle
    - Mise en place expérimentale de bourses locales de l'emploi public



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- La fusion des corps et la promotion de la mobilité
  - Pour les 7 ministères expérimentateurs :
    - Les dossiers de fusion de corps examinés concernent 82.000 fonctionnaires
    - Ils conduiront au regroupement de 73 corps en 27
  - Ces fusions s'accompagnent d'amélioration du déroulement des carrières
    - Accès à la carrière revalorisée du nouveau statut des attachés, plans pluriannuels d'amélioration de la promotion interne,...
  - Une mobilité fonctionnelle favorisée et simplifiée grâce à ces fusions de corps



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- L'adaptation des processus de recrutement
  - Pour mieux prendre en compte les acquis de l'expérience professionnelle
    - Un projet de loi de modernisation de la fonction publique prochainement examiné par le parlement va créer un dispositif de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
  - Pour mieux intégrer les personnes handicapées
    - Des plans triennaux de recrutement et d'insertion des personnes handicapées ont été présentés par plusieurs ministères
  - Pour favoriser une plus grande diversité sociale des recrutements
    - Un dispositif de parcours d'accès spécifiques aux trois fonctions publiques
    - Un dispositif des « cadets de la République » mis en place par le ministère de l'Intérieur pour l'accès aux emplois de la Police



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- L'amélioration de la gestion des carrières
  - Des perspectives qualitatives ambitieuses
    - **La formation continue** (ex du ministère de la Défense pour lequel 53 % des agents devront aller en formation tous les ans)
    - **L'évaluation des agents** : formations des cadres ayant à conduire des entretiens, expérimentations telles que l'évaluation à 360° pour certains responsables locaux
    - **La gestion des hauts potentiels** : pour repérer et accompagner les futurs managers de haut niveau (dispositif de repérage des hauts potentiels, formations au management lors de changement de poste,...)
    - **La gestion individualisée des carrières** : plans de requalification, promotion pour les agents de catégorie B et C, le tout financé par la diminution globale du nombre des emplois



## Les thèmes couverts par les schémas stratégiques

- La modernisation de la gestion des rémunérations
  - Elaboration de nouveaux dispositifs indemnitaires
    - Pour des rémunérations tenant compte des caractéristiques des postes et des fonctions occupées, et des résultats obtenus
    - Une simplification des textes (ex du min de l'Agriculture qui a refondu en un seul décret ses différents dispositifs indemnitaires)



## Le pilotage de ces nouvelles politiques de GRH

- L'ensemble de ces actions engage les DRH des ministères et le ministère de la Fonction Publique dans trois grandes fonctions :
  - **Pilotage stratégique** : disposer d'une vision d'ensemble (effectifs et besoins en compétences) à travers des schémas pluriannuels de GRH convergents grâce au Système d'Information des Ressources Humaines.
  - **Prestation de service** : conception et mise en œuvre de méthodes et d'outils de gestion prévisionnelle des emplois tels que répertoires de métiers, emplois-types,...
  - **Régulation des processus de gestion** : une autonomie ministérielle qui doit rester en cohérence vis-à-vis du statut général et de la politique de l'Etat employeur



## Les principaux axes d'évolution des politiques de GRH ces 20 dernières années

- Inscrites dans des contextes politiques différents, les axes d'évolution de la GRH depuis 20 ans sont marqués par la déconcentration des responsabilités et la contractualisation entre le centre et la périphérie :
  - **1985** : développement des « cercles de qualité » : une logique participative
  - **1989** : le « Renouveau du Service Public » : centres de responsabilités et projets de services : promotion de l'évaluation et des marges de manœuvre des managers locaux
  - **1995** : une continuité avec les « contrats de services »
  - **2001** : la réforme budgétaire, qualifiée parfois de « constitution financière » a pour objectif l'amélioration de la performance de la gestion publique par une plus grande autonomie des responsables de programme dans le choix de la combinaison de moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui leur seront fixés.



# Les principales tendances

- La responsabilisation des acteurs publics,
- Le développement du management par objectifs à travers la déconcentration et le pilotage stratégique
  - pour chaque ministère et chaque manager de programme
  - À travers le transfert des responsabilités de l'Etat vers les collectivités locales (principe d'un Etat décentralisé)
- Une simplification des procédures administratives et de gestion,
- Un renouveau du débat budgétaire au parlement
  - Renforcement des pouvoirs parlementaires
  - Meilleure information du citoyen et amélioration des conditions du débat public