



IDRH
ORGANISER POUR RÉUSSIR

Comparatives analysis of the main HRM processes

Personnel development and career

IDRH french contribution

European Personnel Management Forum
Cagliari, Chia Laguna, 29 june 2006

2 axes à cette intervention

Principes et réalités de la mobilité dans les fonctions publiques françaises

*« Développer les compétences , Oui !
Les maintenir d'abord ! »*

Les prémices de l'approche « management des savoirs »
au sein de la fonction publique d'Etat

2 axes à cette intervention

Principes et réalités de la mobilité dans les fonctions publiques françaises

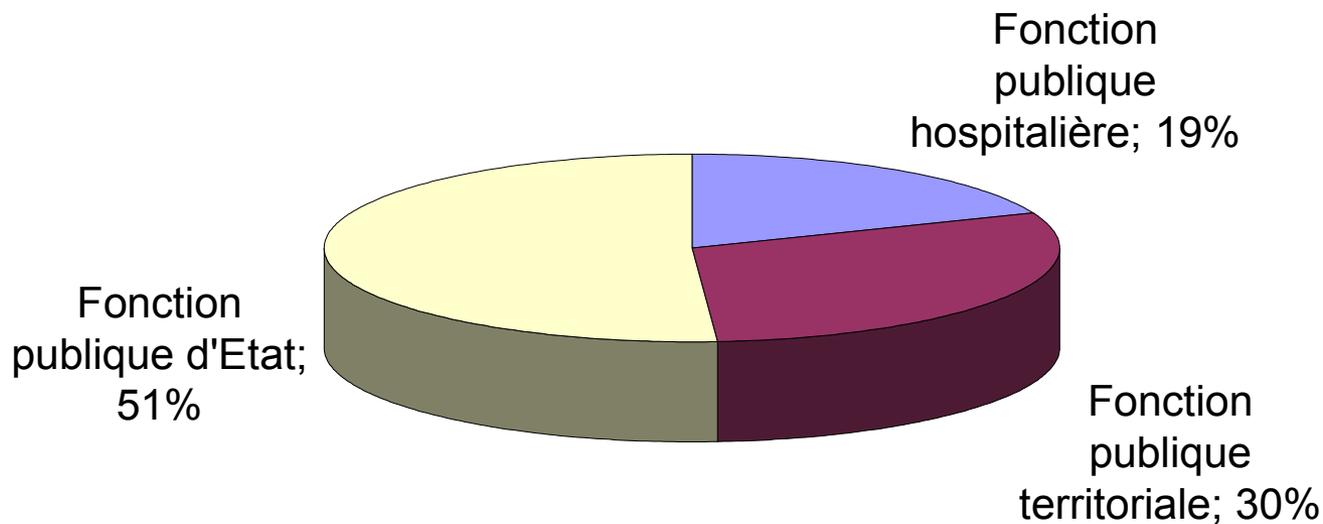
**« Développer les compétences , Oui !
Les maintenir d'abord ! »**

**Les prémices de l'approche « management des savoirs »
au sein de la fonction publique d'Etat**

3 fonctions publiques

■ Répartition des effectifs en ETP

- ▶ FP Etat : 2 388 949
- ▶ FP Territoriale : 1 377 963
- ▶ FP Hospitalière : 885 018
- ▶ TOTAL : 4 651 930



La mobilité dans la fonction publique française

- **Dans le statut, obligation de mobilité**

- **Dans les faits, les mobilités sont rares (hors ascensionnelles)**

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité géographique (changer de lieux)**
- **Mobilité fonctionnelle (changer de fonction, changer d'emploi)**
- **Mobilité ascensionnelle (changer de grades)**
- **Mobilité structurelle (changer de ministère, changer de collectivité - Ville, Département, Régions)**
- **Mobilité entre fonctions publiques (Etat / Territoriale / Hospitalière)**

La mobilité dans la fonction publique française

■ Mobilité géographique (changer de lieux)

▶ Organisée pour certains grands corps

- Préfet, Trésorier Payeur Général...

▶ Non nulle pour les cadres supérieurs

▶ Exceptionnelle pour les catégorie B et C (maîtrise – exécution)

▶ La place de Paris est particulière

- Attirance : pour la FPE, Paris concentre les postes décisionnels (impact sur les catégorie A)
- Répulsion (coûts de la vie) : particulièrement pour les Hôpitaux (AP-HP), et plutôt pour les catégories B et C

▶ vers le Sud

- Enseignement : IUFM sont régionaux, les mutations dans les régions attractives sont difficiles et supposent beaucoup d'ancienneté

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité fonctionnelle (changer de fonction, changer d'emploi)**
 - ▶ **La carrière est organisée au sein de corps et des cadres d'emploi sur la base des concours**
 - Les flux sont faibles
 - On gagne bien plus à la stabilité qu'à la mobilité
 - Rien n'est fait pour stimuler les évolutions de métiers

 - ▶ **En changer est très exceptionnel**

 - ▶ **Pour changer, nécessité de passer les concours**
 - Sur 100 recrutement sur concours au sein de la FPE, 21% sont issus de l'interne

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité fonctionnelle (changer de fonction, changer d'emploi) : la volonté affichée depuis 2005 de fusionner des corps de la fonction publique d'Etat**
 - ▶ **1700 corps au sein de la fonction publique d'Etat**
 - Difficile de s'y retrouver
 - La carrière s'organisant au sein d'un corps, les multiplier c'est rigidifier

 - ▶ **Fusionner les corps pour**
 - Favoriser la mobilité
 - Développer la déconcentration
 - Donner des perspectives de carrières plus attrayantes aux personnels
 - Réaliser des économie de gestion

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité fonctionnelle (changer de fonction, changer d'emploi) : la volonté affichée depuis 2005 de fusionner des corps de la fonction publique d'Etat**
 - ▶ **Les obstacles**
 - Les régimes indemnitaires : les disparités entre Ministères sont très importante (ex. : Finances / Affaires sociale), les disparités entre central / déconcentré aussi
 - Les cultures ministérielles : un élément sociologique non négligeable en France.

 - ▶ **Ce qui a été entrepris, modestement**
 - Cat A : fusion des corps d'attachés d'administration centrale et des services déconcentrés en 2005 (Agriculture, culture, équipement, intérieur)
 - Cat B : fusion des corps de secrétaires administratifs d'administration centrale et des services déconcentrés en 2005, quelques corps techniques
 - Cat C : idem, quelques cas.

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité « ascensionnelle » (changer de grades)**
 - ▶ **Totalement lié à l'ancienneté (progression du grade) ou à la passation de concours interne**

 - ▶ **Dispositif classique en Europe**

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité structurelle (changer de ministère, changer de collectivité - Ville, Département, Régions)**
 - ▶ **3% pour la fonction publique d'Etat**
 - Pour une mobilité structurelle, de détachement est nécessaire
 - Théoriquement, on peut changer de ministère sans changer de ville
 - En central : Paris à 99%
 - En déconcentré : les villes préfectorales rassemblent tous les services déconcentrés de l'Etat
 - Mais c'est très exceptionnel
 - ▶ **Une tentative : la bourse de l'emploi public sur internet**
 - Mise en place en 2000, refondue en 2003
 - Initiée et gérée par le Ministère de la Fonction Publique (DGAFP) dans une logique interministérielle
 - Publication des offres d'emplois vacants proposées par les ministères
 - Offres pour les personnes ayant le statut de fonctionnaires
 - Connexions assez nombreuses mais très peu d'offres en ligne (quelques centaines)
 - Les petits ministères (développement durable, jeunesse et sports) jouent le jeu, pas les plus gros.
 - Pas de publication des offres
 - Pas une solution d'appui à la mobilité présentée aux agents (communication très faible)
 - La crainte de perdre les meilleurs, ceux qui sont les plus « employables »

La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité structurelle (changer de ministère, changer de collectivité - Ville, Département, Régions)**
 - ▶ **Pour la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière, la mobilité structurelle est limitée à l'encadrement supérieur : postes de DG et de Directeurs**

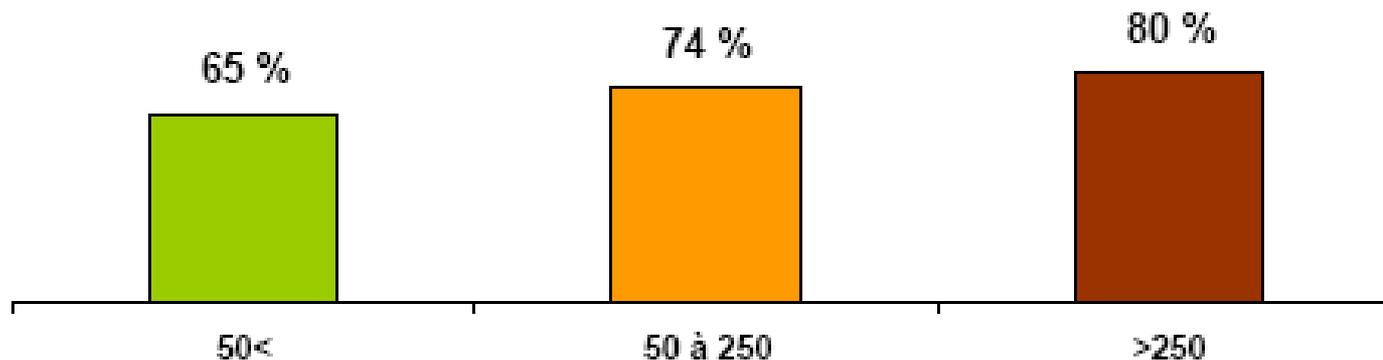
La mobilité dans la fonction publique française

- **Mobilité entre les fonctions publiques (Etat / Territoriale / Hospitalière)**
 - ▶ **Moins de 0,25% par an**
 - ▶ **« Mobilité imposée » : Acte II de la décentralisation : des transferts de personnels de l'Etat aux collectivités (Education nationale, Equipement...)**
 - ▶ **« Mobilité volontaire » : exceptionnelle. Concentrée également sur les postes à hautes responsabilités.**
 - La FPH en est exclue : spécificité (réelle ou perçue) trop forte
 - Quelques cas entre FPE → FPT
 - Évidemment, une mobilité initiée dès les premières lois de décentralisation (1982-83)
 - Limitée aux poste de Direction aujourd'hui (se comptent en unité)

Pourtant... les attentes sont fortes

Les cadres d'emplois seraient bloquants (étude auprès des DRH des 3 fonctions publiques)

Vos agents s'estiment-ils bloqués par leur cadre d'emploi ?

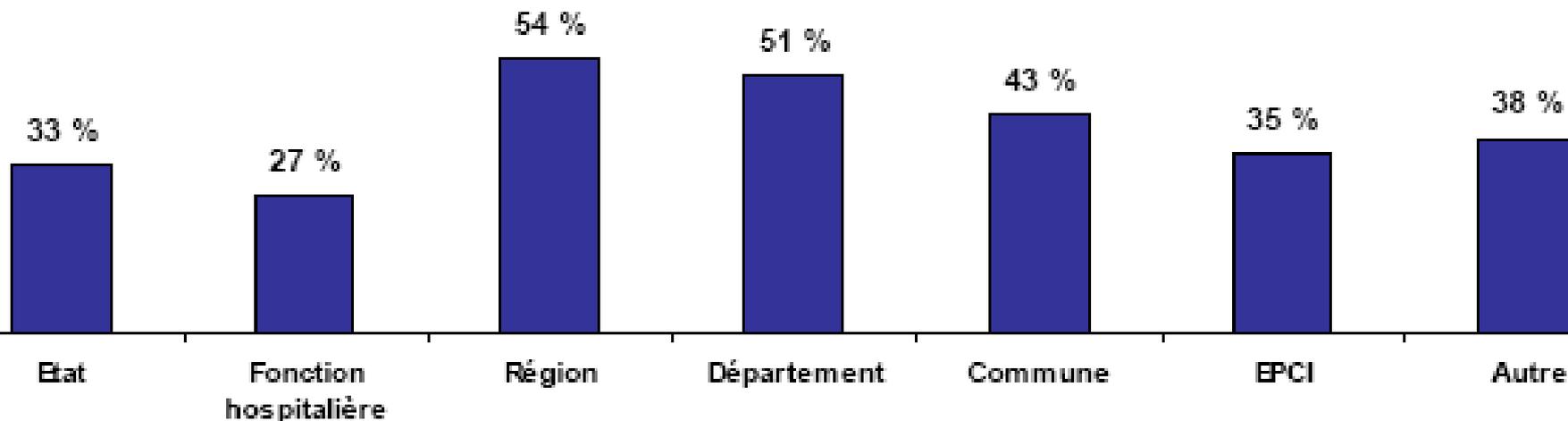


• *Les filières sanitaires et sociales sont souvent plus concernées par ce sentiment...*

Pourtant... les attentes sont fortes

Les cadres d'emplois seraient bloquants (étude auprès des DRH des 3 fonctions publiques)

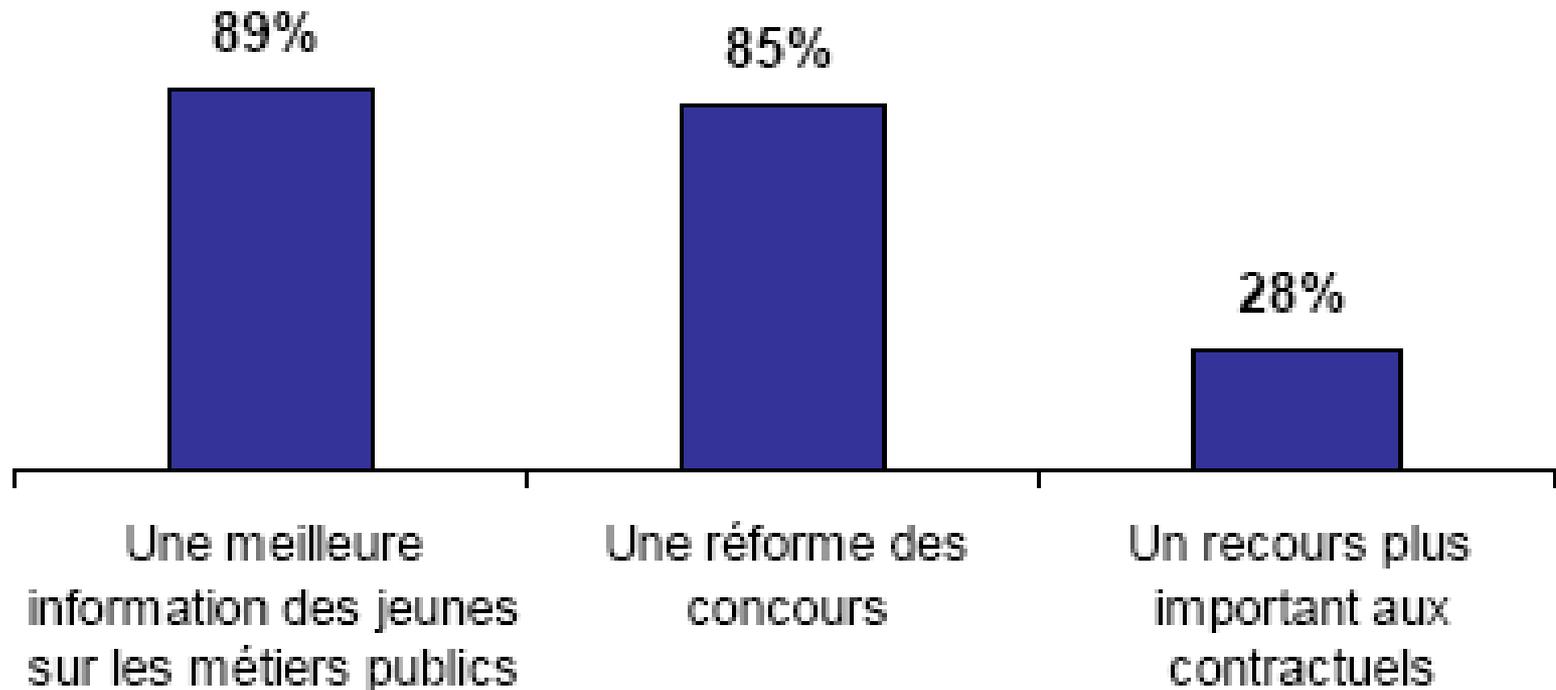
Expriment-ils le souhait de changer de filière?



Pourtant... les attentes sont fortes

Les cadres d'emplois seraient bloquants (étude auprès des DRH des 3 fonctions publiques)

Quels dispositifs pourraient aider le recrutement ?

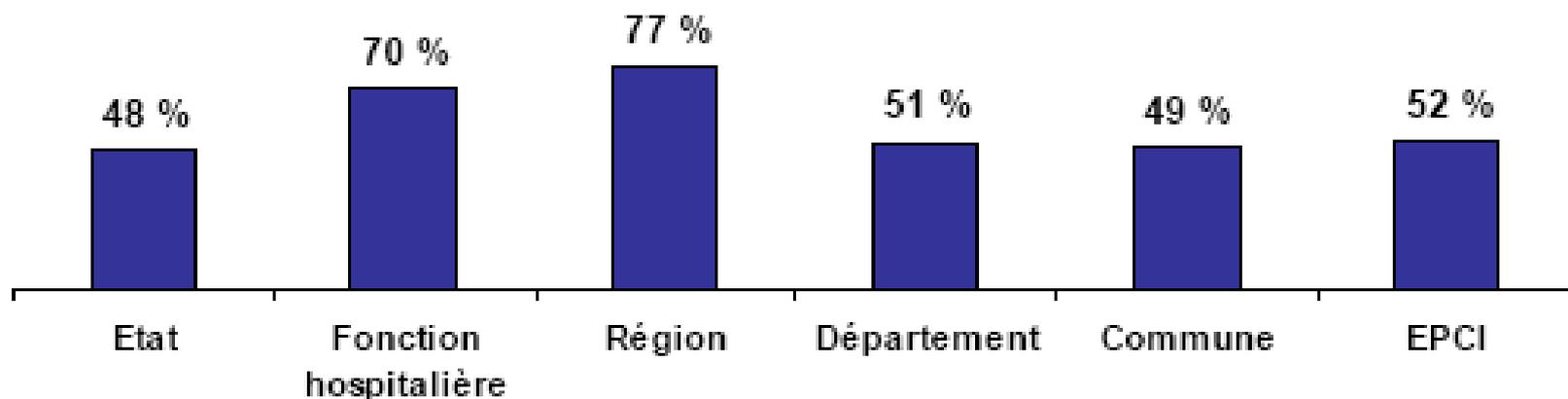


Pourtant... les attentes sont fortes

Les cadres d'emplois seraient bloquants (étude auprès des DRH des 3 fonctions publiques)

Oui

Les formations reçues permettent-elles aux agents, dans le cadre d'un parcours professionnel, de favoriser la mobilité et de changer de métier?



Principes et réalités de la mobilité dans les fonctions publiques françaises

**« Développer les compétences , Oui !
Les maintenir d'abord ! »**

**Les prémices de l'approche « management des savoirs »
au sein de la fonction publique d'Etat**

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDR H

- **Définition : management des savoirs / knowledge management**
 - ▶ Capitaliser les informations, et les savoir-faire utiles à l'atteinte des enjeux de l'administration, puis les consolider en les enrichissant d'expériences internes ou d'informations externes, et les faire circuler en les rendant accessibles et partageables à tout ceux qui en ont le besoin.

- **Demande du Ministère de la Fonction Publique**
 - ▶ Méthodologie d'identification des emplois sensibles en terme de transmission des savoirs formalisés (explicites ou tacites au sein des fonctions) de soutien dans les administrations d'Etat

 - ▶ La question de la transmission des savoirs au sein de la fonction publique d'Etat n'a pas fait l'objet de travaux récents.

 - ▶ Des ministères ont dressé un inventaire des emplois sensibles en terme de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), dans leur dimension quantitative,
 - mais sans approfondir les questions qualitatives permettant notamment d'apprécier les risques en matière de transmission des savoirs.

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDR H

- **La problématique de transmission des savoirs devient un réel sujet de préoccupation des directions des ressources humaines**
 - ▶ **Ministère de la défense,**
 - ▶ **Ministère de l'équipement,**
 - ▶ **Ministère de l'écologie et du développement durable**
 - ▶ **Ministère de l'éducation nationale...**

- **Principale cause : le vieillissement démographique**

En milliers	Effectifs au 31/12/02	Départs en retraite					Cumul des départs de 2003 à 2015	Taux cumulé / effectif 2002
		1995	2000	2005	2010	2015		
FP d'Etat	1969	36,9	47,0	56,3	62,1	54,5	769	45%
FP Territoriale	1100	15,8	16,8	23,8	35,2	38,6	415	38%
FP Hospitalière	849	13,7	15,5	22,2	28,0	29,7	345	41%

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDRH

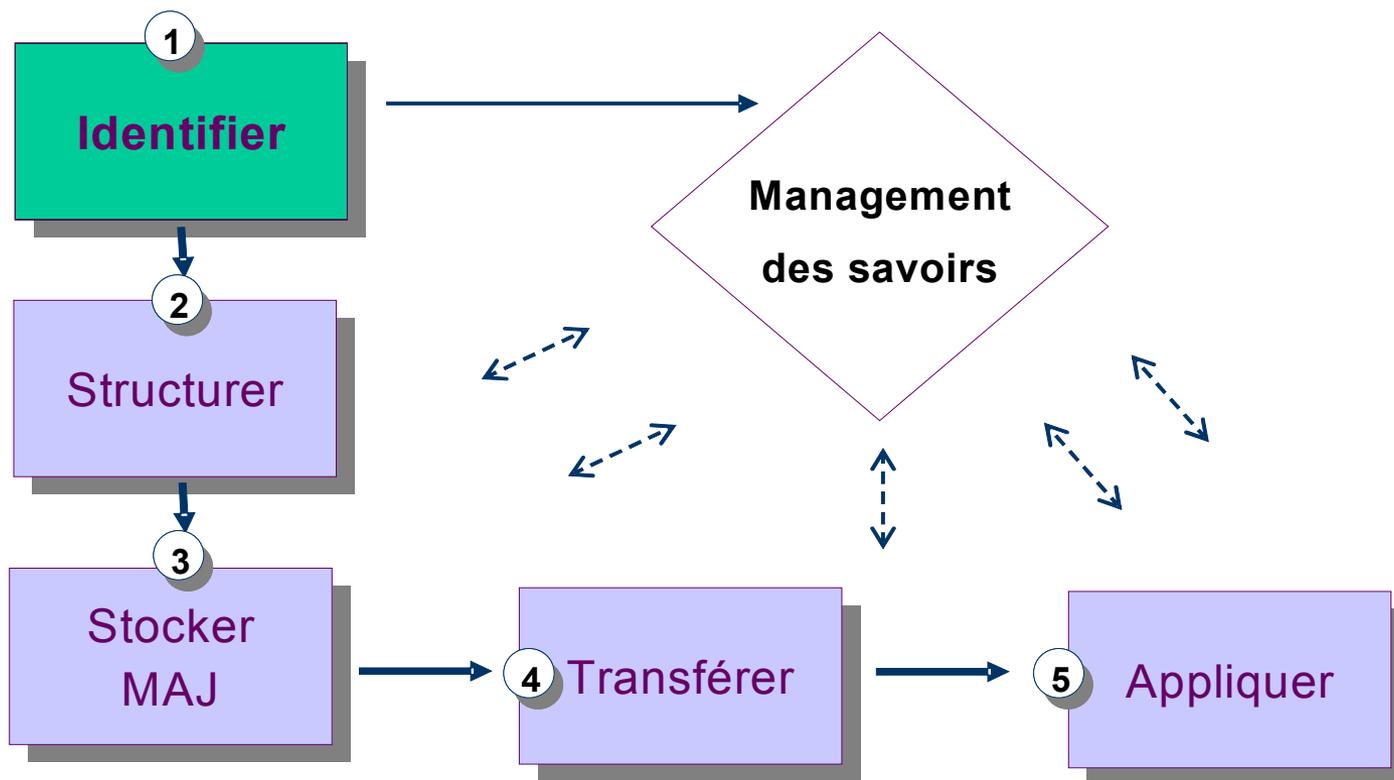
- **Notre sujet : l'identification des métiers / emplois sensibles en matière de transmission des savoirs (risques de pertes de savoirs)**

- **Sur les domaines « fonctionnels », « d'appui »**
 - ▶ **La gestion budgétaire et financière**
 - ▶ **L'administration générale**
 - ▶ **La logistique immobilière et technique**
 - ▶ **Les affaires juridiques**
 - ▶ **Les ressources humaines**
 - ▶ **Les systèmes et réseaux d'information et de communication**
 - ▶ **La communication**

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDRH

- L'étude constitue une première étape



« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDRH

- On dit de tel ou tel agent qu'il a « fait son poste », qu'il a « dépassé le périmètre de son poste », qu'il a « créé un nouveau métier »
- On dit de tel ou tel agent qu'il est « irremplaçable » pour administrer telle base de données, pour assurer un bon climat de travail avec tel partenaire, pour répondre à telle question pointue sur le statut de la fonction publique...
- Les propos de ce type foisonnent dans les organisations modernes, publiques ou privées, et ont été relevés très fréquemment dans le cadre de la présente étude.
- Comprendre ce qui constitue le caractère sensible de certains emplois types aux yeux des managers était en d'autres termes l'objectif de cette étude.

La méthode d'étude n'est pas ici détaillée :
Entretiens, analyse quantitative, groupe de travail
et observations en situation de travail

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDRH

■ Enseignement 1

- ▶ La démarche classique partant des compétences stratégiques, recensant les métiers positionnés sur ces compétences puis les métiers sensibles sur les questions de transmission des savoirs, ne rend pas compte de la réalité sensible perçue par les managers.
 - Il y a de vrais problèmes sur des compétences non « stratégiques »

■ Enseignement 2

- Le caractère sensible d'un métier en matière de transmission des savoirs n'est pas principalement lié à l'emploi type / métiers.
- Ont été recensés des emplois types a priori plus concernés que d'autres par des difficultés de transmission des savoirs (notamment ceux nécessitant une mise à jour fréquente des connaissances – par exemple avec une dimension droit de la fonction publique, technologie de l'information et de la communication...).

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDR H

■ Enseignement 3

- **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend de l'environnement politique et macroéconomique.**
 - Les orientations politiques.
 - La structure démographique.
 - L'appareil de formation initiale et continue
 - L'évolution des rémunérations (dans un cadre de plus en plus concurrentiel pour le secteur public)
 - Les évolutions des technologies (TIC, intranet, nouveaux outils informatiques)

- **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend de l'organisation dans lequel il se situe.**
 - Le caractère transversal donné à un poste au sein de l'organisation. Un emploi n'est pas en soi transversal. C'est l'organisation qui le positionne comme transversal ou non et l'agent sur le poste de travail qui fait vivre ou non son caractère transversal.
 - La capacité à recruter.
 - La durée de recrutement.
 - L'attractivité de la structure ou de l'entité considérée.
 - Les possibilités d'externalisation.
 - Les dispositifs de formation continue prévus par l'organisation considérée
 - Le turn-over

■ Enseignement 4

- ▶ **Pour mesurer la sensibilité en matière de transmission des savoirs, il est utile de descendre au niveau du ou des postes occupés (au sein de l'emploi considéré)**
 - *Turn over* propre au poste considéré.
 - Capacité à recruter sur le poste considéré.
 - Compétences longues à acquérir pour être performant sur le poste considéré.
 - Existence plus ou moins forte de processus formalisés liés au poste considéré. Plus les processus sont cadrés ou normés plus la sensibilité diminue.

- ▶ **La sensibilité d'un emploi en matière de transmission des savoirs dépend enfin de facteurs individuels**
 - Place d'une personne dans un réseau de relations professionnelles
 - Sens du collectif
 - Capacité à transmettre son savoir

« La transmission des savoirs : un nouvel enjeu pour les compétences au sein de la fonction publique »

Restitution d'une étude IDRH

■ Enseignement 5

- ▶ L'observation en situation a permis de cerner plus précisément les critères de sensibilité liés aux facteurs dits « individuels ».
- ▶ L'analyse conduite met en évidence que les savoirs informels sont très présents au sein des quatre emplois observés. Les savoirs informels identifiés sont liés à :
 - une technicité forte,
 - à la relation « client » ou partenaires, interne ou externe,
 - à la connaissance des rôles et fonctions internes au sein du ministère,
 - à la conduite de changements et management,
 - à la maîtrise d'outils informatiques,
 - à la gestion de l'information,
 - à une position explicite ou implicite de référent interne.

Merci de votre attention !

Principes et réalités de la mobilité dans les fonctions publiques françaises

**« Développer les compétences , Oui !
Les maintenir d'abord ! »**

**Les prémices de l'approche « management des savoirs »
au sein de la fonction publique d'Etat**

Merci de votre attention !

Quelques chiffres

Modalités de la régulation

L'organisation du dialogue sociale dans la FP française

L'observation de la réalité actuelle du dialogue social dans la FP française