

Observatoire des missions et des métiers

**Les métiers de la fonction
ressources humaines**

Étude pilotée par :

Bernard Boyer, IGA au CGAAER Paris

Travaux menés par :

Martine Fallon, Chef du SRAL de Poitou-Charentes

Catherine Laiguillon, DRIF Haute Normandie

Brigitte Dumas, DRIF Poitou-Charentes

Isabelle Petiau, responsable des études, OMM

Vincent Jannier, responsable des études, OMM

Avec l'appui de :

Raouia Bouyanzer, stagiaire Mastère RH à l'ESSEC

*« Parler ne fait pas cuire le riz. »
(proverbe chinois)*

Avant-propos

La fonction « ressources humaines » est aujourd'hui jugée stratégique par la très grande majorité des entreprises. C'est également le cas, de plus en plus, dans la sphère publique où cette fonction est confrontée depuis plusieurs années à des changements considérables dans son organisation, ses modes d'actions, voire dans le sens de son action. Pour aller vite, il a fallu passer en peu de temps d'une gestion administrative du personnel à une gestion des ressources humaines ... au moment même où cette notion commence à être mise en question dans le secteur privé.

Dans un tel contexte, engager une étude sur les métiers des ressources humaines relevait en partie d'une gageure. Cependant cette démarche correspondait aussi au sein du ministère de l'agriculture à une logique et à un besoin. Il était naturel que cette fonction comme les autres fonctions supports fasse l'objet d'une réflexion au sein de l'observatoire des missions et des métiers, qui reconnaissait ainsi la place et le rôle qu'elle joue dans un ministère dit « technique ».

Les mutations en cours amenaient également à réfléchir sur les évolutions nécessaires de la fonction, de ses méthodes et, in fine, du contenu du travail de ses agents.

Pour autant le calendrier dans lequel elle a été conduite, marqué par la mise en œuvre de la RGPP et de la REATE, a rendu sensiblement plus difficile le travail des chargées d'études, auxquelles je tiens à rendre hommage pour leur ténacité à mener ce chantier à terme. Les réformes en cours ont en effet largement pesé sur le contenu des entretiens et des réflexions des agents qui ont été sollicités dans le cadre de l'étude. Les rédactrices elles-mêmes, étant confrontées à ces réformes et à leurs conséquences dans leur quotidien, ont pu parfois avoir du mal à s'en dégager pour entrer dans la dimension prospective propre aux études de l'OMM.

Aussi plus que sur les métiers eux-mêmes des ressources humaines, le rapport est en fait une réflexion sur l'organisation, le pilotage et le sens de la fonction dans un paysage administratif en pleine évolution, confrontée qu'elle est à la montée en puissance de la dimension interministérielle et des préfets, qui remet en cause le rôle des administrations centrales.

Cette étude a aussi eu le mérite de faire apparaître les convergences entre la gestion des ressources humaines telle qu'elle est conduite dans l'administration et dans le secteur privé. Face à des modifications de même nature dans le management des organisations, elle montre bien la similitude des attentes des personnels vis à vis de cette fonction essentielle pour la communauté de travail : demande de sens, d'écoute, de communication et in fine de reconnaissance.

Finalement, elle aura permis de revisiter la mission qui incombe aux personnes en charge de la gestion des hommes et des femmes et d'affirmer, au delà de la nécessaire amélioration continue des outils de la GRH, l'importance, pour une meilleure performance et pour le bien de la communauté, de remettre les personnels au centre des préoccupations des organisations, de professionnaliser les gestionnaires, de former les managers à leur mission, de privilégier l'écoute et le dialogue et enfin de rechercher le bien-être des membres de la communauté de travail, condition indispensable de sa réussite.

Bernard Boyer

12 juillet 2012

Sommaire

1. Synthèse de l'étude	7
2. L'étude et son contexte.....	11
2.1. L'analyse de la demande.....	12
2.1.1. La commande.....	12
2.1.2. Le contexte.....	12
2.1.3. Le champ de l'étude.....	17
2.1.4. Les objectifs de l'étude.....	17
2.1.5. Les acteurs de l'étude.....	17
2.2. La conduite de l'étude.....	18
2.2.2. Le rôle du comité de pilotage.....	20
2.2.3. Le déroulement de l'étude.....	21
3. État des lieux des métiers et leur positionnement.....	21
3.1. Quantification des emplois.....	22
3.1.1. Les difficultés de collecte.....	22
3.1.2. Les effectifs du ministère chargé de l'agriculture par secteur d'activité.....	22
3.1.3. Effectifs du ministère dans la fonction ressources humaines.....	22
3.2. État des lieux de la fonction ressources humaines.....	23
3.2.1. Les éléments de contexte.....	23
3.2.2. Les particularités de chaque structure.....	27
3.3. Thématiques récurrentes et émergentes.....	28
3.4. Les différents métiers dans le champ des ressources humaines	33
3.4.1. Les métier de la gestion administrative des ressources humaines.....	33
3.4.2. Les métiers de la gestion humaine de proximité.....	34
4. Les scénarios prospectifs.....	35
4.1. Les résultats saillants du questionnaire prospectif.....	35
4.1.1. Vue d'ensemble.....	35
4.1.2. Les principaux écarts entre types de structure.....	36
4.2. Les scénarios proposés	38
4.2.1. Scénario du préfet chef d'orchestre.....	38
4.2.2. Scénario de l'adaptation a-minima.....	39
4.2.3. Scénario de l'autonomie des structures.....	40
4.2.4. Scénario d'adhésion.....	41
4.2.5. Scénario de résistance.....	41
4.3. Les scénarios à approfondir.....	44
4.3.1. Éléments complémentaires à prendre en compte.....	44
4.3.2. Choix du comité de pilotage.....	45
5. Étude des scénarios retenus et recommandations.....	47
5.1. Le scénario « tendanciel ».....	47
5.1.1. Les orientations.....	47
5.1.2. Repérage des freins et des leviers.....	48
5.1.3. Effets attendus et points de vigilance	50
5.2. Le scénario « centrifuge »	53
5.2.1. Les orientations.....	53
5.2.2. Repérage des freins et des leviers	54
5.2.3. Effets attendus et points de vigilance	55
6. Principes observés et propositions pour une GRH qualitative au sein du MAAPRAT...58	
6.1. Principes observés	58
5.1.2 Dialogue social.....	58

6.2. Propositions.....	59
6.2.1. Expérience et compétence : capitaliser et valoriser.....	61
6.2.2. L'organisation : anticiper et moderniser.....	62
6.2.3. La gestion de proximité : dialoguer et impliquer.....	63
Annexes.....	65

1. Synthèse de l'étude

Cette étude a été commandée par le conseil d'orientation de l'OMM de décembre 2008. Elle est intervenue à un moment où ces métiers, tels qu'ils s'exercent dans la fonction publique, connaissent des évolutions profondes, en particulier le rôle croissant du niveau interministériel dans la politique des ressources humaines et la réforme de l'administration territoriale de l'État.

L'étude a été conduite en deux temps. Tout d'abord une phase d'enquête à la fois sur le terrain puis à travers un questionnaire prospectif adressé aux personnes auditionnées. Un second temps d'action a été consacré à l'étude de scénarii d'évolution destinés à faire émerger des propositions d'amélioration.

1 Le constat à l'issue de la phase d'enquête

La phase d'enquête a fait ressortir :

- des attentes fortes des personnels vis-à-vis du management (et aussi des IGAPS) : d'information, de sens, d'écoute, d'outils et de mutualisation ;
- des attentes en terme de décisions interministérielles pour assurer une cohérence d'ensemble et une équité de traitement ;
- des interrogations sur les modes de fonctionnement, les degrés de souplesse possibles et un sentiment de complexité débouchant sur une demande de simplification dans les procédures, les logiciels et les remontées d'information.

Les réponses au questionnaire prospectif ont révélé une perception différente selon les secteurs (administration centrale, services déconcentrés, enseignement) sans doute en partie liée d'une part à leur degré d'information sur les évolutions en cours et d'autre part aux différences dans les modes de fonctionnement ou de management. Ainsi, la montée en puissance de la fonction "dialogue social" est considérée comme importante dans l'enseignement. De même, la question de la mobilité inter-fonctions publiques fait l'objet d'une attention plus particulière pour les personnels des DDI ou de l'enseignement, ainsi que sur le besoin de certains outils (entretien annuel d'évaluation ou de suivi de carrière, auto-évaluation des compétences en ligne...).

A ce stade, l'analyse des métiers s'est aussi traduite par :

- la mise à jour ou la validation de 7 fiches d'emplois-types figurant déjà dans le répertoire ministériel des métiers : coordonnateur paie, coordonnateur primes, gestionnaire de corps, chargé de l'organisation des concours et examens professionnels, chargé de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestionnaire de proximité.
- et la proposition de 8 fiches nouvelles : assistant du service social, chargé de l'appui aux personnes et aux structures, chargé de la formation continue, délégué régional à la formation continue, chargé de la santé et de la sécurité au travail, inspecteur en hygiène et sécurité, médecin de prévention et responsable des ressources humaines. (prévoir un lien sur le RMM sur le site de l'OMM)

2 Les deux scénarios étudiés

L'analyse des entretiens a conduit à étudier deux scénarii d'évolution, qui ont été proposés à des « groupes métier » pour être utilisés comme « bases de discussion » pour échanger et examiner le sujet dans sa dimension prospective. L'idée n'était pas d'en retenir un comme un futur possible ou souhaitable, mais d'en faire un outil pour formuler des propositions.

Le scénario « tendanciel »

Dans ce scénario, la gestion des ressources humaines évolue vers une harmonisation interministérielle des outils et des fonctionnements, des fusions des corps au niveau interministériel et parallèlement vers le développement au sein du ministère chargé de l'agriculture d'une GRH plus qualitative : accompagnement personnalisé, gestion de carrière, GPEC ...

Les équipes au sein des services recherchent en premier lieu des solutions en interne et entrent progressivement dans des démarches de mutualisation, en bénéficiant entre autres de l'aide des plates-formes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (plate-forme-RH). Le ministère notifie des moyens, à destination des responsables des budgets opérationnels de programme (les DRAAF) que ces derniers répartissent entre leurs services et les directions départementales interministérielles sous la responsabilité et avec l'arbitrage du Préfet de région. Les tendances sont de sécuriser les procédures et de mutualiser des fonctions support.

Ce schéma fonctionnel repose sur quatre piliers de réussite :

- Construire un schéma de gouvernance partagé
- Harmoniser les pratiques et les procédures à l'échelle nationale
- Favoriser l'adéquation moyens - missions
- Favoriser une coordination régionale équitable

Pour chacun de ces piliers s'opposent des freins et des leviers de réussite :

- **Construire un schéma de gouvernance partagé**

freins : une répartition des rôles mal identifiée et des règles de management souvent inadaptées

leviers : le renforcement de la gestion de proximité, l'expertise confortée de la DRAAF , le dialogue de gestion...

- **Harmoniser les pratiques et les procédures à l'échelle nationale**

freins : le cloisonnement et l'absence de règles RH communes

leviers : la mise en place de groupes de travail « harmonisation et convergence » par la DGAFP qui a permis la production de fiches sur le rôle du conseiller mobilité-carrière, l'identification de synergies possibles entre acteurs et la diffusion de bonnes pratiques

- **Favoriser l'adéquation moyens - missions**

freins : la diminution globale des moyens face à des missions non stabilisées

leviers : l'analyse des missions par les groupes de travail pilotés par le SGG et le développement de la GPEC

- **Favoriser une coordination régionale équitable**

freins : la lourdeur des procédures et la faible lisibilité des « feuilles de route »

leviers : le dialogue social pour lancer une démarche de co-construction, la formation des managers et des gestionnaires de proximité, l'harmonisation des outils et des procédures.

- **Le scénario « centrifuge »**

Dans ce scénario, la gestion des ressources humaines évolue vers une autonomie accrue des structures vis à vis des administrations centrales, et vers un renforcement du rôle des préfets au niveau régional et départemental.

Les équipes s'approprient progressivement une culture transversale, une feuille de route commune, et s'organisent localement sous l'autorité du préfet qui contrôle la répartition des moyens alloués par l'administration centrale et constitue autour de lui un service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle des moyens et des compétences. Le dialogue social est renforcé au niveau local, le recrutement se professionnalise, la mobilité et les parcours professionnels sont facilités au sein d'une même région (mobilité fonctionnelle). Les allocations de moyens sont analysées collectivement et les efforts de mutualisation sont engagés pour permettre leur optimisation au niveau régional.

Le schéma fonctionnel repose sur trois piliers de réussite :

- Clarifier un schéma de gouvernance
- Mettre en place un plan d'actions en favorisant le management en mode projet pour les missions transversales
- S'organiser en utilisant des outils partagés pour répondre à des mobilités interministérielles qui respectent les plafonds d'emploi nationaux

Là aussi, pour chacun de ces piliers s'opposent des freins et des leviers de réussite :

- **Clarifier un schéma de gouvernance**

freins : nombreux enjeux de pouvoir entre administrations, inégalités de traitement dues à une insuffisante prise en compte des spécificités régionales

leviers : acquisition progressive d'une culture transversale

- **Mettre en place un plan d'actions en favorisant le management en mode projet pour les missions transversales**

freins : hétérogénéité des structures, mobilisation variable des compétences, procédures de travail perturbées, délais allongés

leviers : projets transversaux pour favoriser le rapprochement des compétences (coopération et mutualisation), formation au travail en mode projet, projet RH en relation avec la mission de la structure

- **S'organiser en utilisant des outils partagés pour répondre à des mobilités interministérielles qui respectent les plafonds d'emploi nationaux**

freins : outils de gestion disparates, effectifs-cibles en décalage avec la réalité des besoins

leviers : création d'un service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle des moyens et des compétences sous l'égide du préfet, recherche d'une vision globale et partagée entre cadres dirigeants des services régionaux en lien avec les organisations syndicales.

3 Les propositions pour une gestion qualitative des ressources humaines

- **recentrer la GRH sur l'humain, en valorisant et en mobilisant les compétences**, pour que les agents sont pleinement les acteurs de la mise en œuvre des politiques,
- **encourager de nouvelles pratiques managériales pour accompagner l'évolution des méthodes de travail**,
- **valoriser l'implication des hommes par la prise en compte de l'évolution de leurs compétences**,
- **prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leur travail**, l'amélioration des conditions de travail en favorisant le bien-être des agents étant reconnue comme un élément clef de la gestion des ressources humaines.

Sur ces bases, les propositions s'articulent autour de trois axes :

- Capitaliser et valoriser l'expérience et les compétences
- Anticiper et moderniser l'organisation du système des ressources humaines
- Dialoguer et impliquer à travers la gestion de proximité

- Capitaliser et valoriser l'expérience et les compétences

Les compétences individuelles doivent être valorisées. Un élément déterminant passe par la construction et la diversification de parcours professionnels.

A cette fin, plusieurs pistes se dessinent :

- Entrer par la compétence et la « dynamique des parcours professionnels » (évaluation, formation, mobilité),
- Suivre les parcours professionnels et la valorisation des compétences,
- Calibrer les besoins et optimiser la mise en relation postes / compétences,
- Reconnaître et valoriser les compétences au-delà des corps et des grades,
- Associer projet professionnel et projet de carrière.

En tout état de cause les IGAPS occupent une place majeure dans la valorisation des compétences des agents.

- Anticiper et moderniser l'organisation du système des ressources humaines

Le SRH doit apporter une vision stratégique :

- rassembler les acteurs autour du concept de la GPEC,
- s'assurer de la véritable adhésion de tous les acteurs en charge de la GRH,
- moderniser les pratiques pour les rendre cohérentes avec les démarches interministérielles.

Au plan de l'organisation, la réussite passe par un renforcement des liens entre le SRH, les SG des services déconcentrés, des établissements public et les IGAPS.

Propositions :

- Renforcer le rôle stratégique du SRH au sein du SG, en particulier dans son approche de la GPEC,
- Développer le rôle du SRH dans le pilotage des SG des DRAAF et valoriser la fonction SG DRAAF, dans son implication dans la gestion et le management des compétences,
- Développer un travail en étroite collaboration IGAPS/SRH et veiller à ce que les IGAPS apportent leur expertise « terrain » au SRH et aux DRAAF.

- Dialoguer et impliquer à travers la gestion de proximité

La gestion de proximité est une dimension essentielle de la gestion des ressources humaines. En effet c'est au plus près des situations de travail qu'il faut organiser les conditions qui permettent un bien-être au travail qui est le facteur clé de la performance. L'objectif visé doit être d'améliorer la qualité des relations en privilégiant l'écoute mutuelle et la communication.

De même les méthodes communes de recrutement, d'accompagnement et d'orientation permettent un suivi individualisé de qualité. La circulation de l'information est particulièrement déterminante lorsque la question des parcours professionnels et de la mobilité interministérielle est abordée.

Mais surtout les managers sont appelés à jouer un rôle essentiel pour l'efficacité de la communauté de travail.

Propositions :

- Maintenir une gestion GRH "administrative", de proximité de qualité (mise à jour de la base agents et des compétences en temps réel, accueil des nouveaux arrivants),
- Décentraliser certains actes de gestion et renforcer le dialogue social en région (transparence et adhésion),
- Assurer un suivi personnalisé rapproché par des personnels formés à la pratique de la GRH (N+1, SG, DRH, IGAPS),

- Identifier au sens de chaque SG une " cellule " impliquée sur enjeux du recrutement (définition des besoins, analyse des compétences, actualisation des fiches de poste, analyse des CV ...),
- Veiller à la mise en place et au maintien de bonnes conditions de travail (motivation, adhésion).

Les managers sont appelés à jouer un rôle majeur, notamment pour valoriser les compétences des agents. Il est nécessaire qu'ils soient mieux préparés, et que leurs actions puissent être évaluées sur ces critères.

4 Le rôle des managers

Propositions :

- Professionnaliser les recrutements des cadres,
 - Développer la valence managériale des cadres lors des formations initiales et en tenir compte dans le choix des chefs de service et directeurs,
- Former spécifiquement les managers à la dimension sociale de leur fonction.

(lien vers le rapport de la mission d'appui conduite par Bernard Welcomme sur les métiers de direction des services),

2. L'étude et son contexte

2.1. L'analyse de la demande

2.1.1. La commande

Le conseil d'orientation de l'OMM a inscrit à son programme en décembre 2008 à la demande du secrétariat général du ministère chargé de l'agriculture la conduite d'une étude prospective sur les métiers de la gestion des ressources humaines. En raison des conséquences importantes de la mise en œuvre des décisions adoptées dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), il est apparu essentiel de disposer d'une analyse de la situation actuelle de l'exercice de la fonction RH au sein du ministère.

L'étude vise, à partir d'une analyse des métiers de la fonction « ressources humaines » telle qu'elle existe à l'heure actuelle, à définir des scénarios d'évolution de manière à formuler des recommandations propres à se préparer aux changements à venir.

La première phase a été conduite en deux étapes au cours de l'année 2010. Un premier rapport rendant compte des travaux concernant l'état des lieux a été présenté lors d'une réunion du comité de pilotage le 18 mai 2010. Un deuxième comité de pilotage s'est tenu le 9 novembre 2010 pour examiner les propositions de scénarios prospectifs.

La seconde phase d'analyse des scénarios d'évolution et de formulation de recommandations est intervenue au premier semestre 2011. La présentation d'une synthèse de l'étude a été réalisée lors d'un comité de pilotage tenu en septembre 2011 pour une validation du rapport définitif fin 2011.

2.1.2. Le contexte

Un certain nombre d'éléments externes au ministère chargé de l'agriculture ont influé ces dernières années sur l'exercice des métiers de la fonction ressources humaines. Au sein même du ministère, des éléments touchent à l'ensemble des composantes de la politique des ressources humaines et ont des conséquences importantes pour les personnels qui la mettent en œuvre et sur le contenu de leur métier. C'est cependant la réforme de l'administration territoriale de l'État qui apparaît la plus porteuse de changement en opérant un véritable bouleversement dans les modes de gestion au niveau local.

2.1.2.1. Les éléments externes

Ils sont de plusieurs ordres :

- Les règles générales de la fonction ressources humaines se traitent désormais au niveau interministériel. Elles ont de fortes répercussions sur la façon de gérer les ressources humaines au sein du ministère. Plusieurs actions ont ainsi été engagées ces dernières années par le ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État telles que :
 - La **fusion des corps** : depuis 2005, avec le programme de fusion de corps conduit par le Gouvernement, les corps sont passés de 685 à 380 corps.
 - La loi de 2007 sur la **formation professionnelle tout au long de la vie** crée dans la fonction publique le droit individuel à la formation (DIF), la période de

professionnalisation ainsi que les congés pour bilan de compétences et pour validation des acquis de l'expérience.

- La **réforme des retraites** : le service des retraites de l'État a été créé par décret du 26 août 2009 pour mettre en œuvre la gestion administrative et financière du régime de retraite et d'invalidité des fonctionnaires civils et militaires de l'État. Il centralise l'information des fonctionnaires de l'État sur le sujet.
 - La création en 2007 de l'**opérateur national de paye** (ONP) : c'est un service à compétence nationale rattaché conjointement à la direction générale des finances publiques (DGFIP) et à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP). Il centralise en une structure interministérielle et nationale la gestion de la paye des 2,5 millions d'agents de la fonction publique. L'opérateur national de paye s'appuiera sur un système d'information décisionnel interministériel (SIRH) dans le domaine de la paye et des ressources humaines. Chaque SIRH ministériel devra s'y raccorder. Le Ministère chargé de l'agriculture s'est inscrit dans ce projet en tant que ministère pilote.
 - La mise en place de **dispositifs favorisant la mobilité** : il est impératif, dans un contexte qui évolue sans cesse, que chaque agent puisse changer de métier, de service, de ministère, en recevant un appui pour diversifier son parcours et valoriser son expérience et son potentiel. Un effort particulier a été mené afin de s'éloigner d'une logique centrée sur les statuts et les procédures pour aller vers une gestion plus personnalisée des carrières et des compétences. De nouveaux outils dits « managériaux » sont mis en place :
 - ✓ Le droit individuel à la formation ;
 - ✓ La bourse interministérielle de l'emploi public ;
 - ✓ Les conseillers mobilité-carrière dans les services de l'État ;
 - ✓ Le licenciement de fonctionnaires est désormais possible¹.
 - Le développement de la **rémunération au mérite** et la mise en place de l'**intéressement** : la rémunération au mérite est progressivement étendue, via la prime de fonctions et de résultats : elle concernera près de 200 000 agents en 2012. Parallèlement, la rémunération au mérite collectif (intéressement) sera mise en place dans les différents ministères, reprenant ainsi les préconisations du rapport Diefenbacher² remis en mai 2009. Elle devra, dans un premier temps, concerner les services centraux et les services déconcentrés ayant fait l'objet de réorganisations.
 - La création de l'**école de la GRH** concrétise la volonté de la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) de s'engager dans des relations plus partenariales avec les ministères. Il s'agit d'un réseau ayant pour objectif d'améliorer la formation des agents qui travaillent, au sein des différents ministères, dans les différents secteurs de la gestion des ressources humaines (recrutement, GPEEC, gestion de carrière, formation, action sanitaire et sociale)³.
- La loi organique aux lois de finances (LOLF) a modifié certaines pratiques administratives dans le domaine des ressources humaines comme :

1 Décret n° 2010-1402 du 12 novembre 2010 relatif à la situation de réorientation professionnelle des fonctionnaires de l'État.

2 « L'intéressement collectif dans la Fonction publique », Michel Diefenbacher, Assemblée nationale, mai 2009

3 Une « lettre de l'école de la GRH » est diffusée périodiquement. Elle est disponible à l'adresse : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/article1323.html>

- L'introduction de **nouveaux outils** ;
 - ✓ l'obligation d'identifier les dépenses de personnel par programme ;
 - ✓ les emplois doivent être décomptés de manière précise et exhaustive par ministère ;
 - ✓ les ministères doivent développer des systèmes d'information en ressources humaines permettant de gérer les emplois dans le nouveau contexte budgétaire et notamment affiner la gestion prévisionnelle de leurs ressources humaines⁴.
- La diffusion de la **démarche de performance**⁵ avec :
 - ✓ une gestion par les objectifs : les programmes et budgets opérationnels de programme ;
 - ✓ un pilotage par la performance ;
 - ✓ l'introduction d'une culture de résultat et la responsabilité des managers.
 - ✓
- Par ailleurs des documents de référence ont contribué à créer un nouveau cadre de réflexion

En 2006, le rapport sur l'organisation de la gestion des ressources humaines⁶ dans les services de l'État, évalue les coûts des pratiques en vigueur et propose des recommandations opérationnelles pour rénover le partage des rôles et repenser le dialogue social.

En 2008, le « livre blanc pour l'avenir de la fonction publique » (rapport Silicani⁷) a proposé de mettre en place une fonction publique de « métiers » et de passer d'une « gestion administrative du personnel » à une véritable gestion des ressources humaines.

2.1.2.2. Au sein du ministère chargé de l'agriculture

Un certain nombre de dispositifs ont été mis en place :

- Emploi Métiers Horizon 2012 (EMH 2012) :

Le projet « Emplois métiers horizon 2012 » (EMH 2012) est la déclinaison ministérielle du plan interministériel de transformation RH, engagé dans un premier temps comme expérience pilote avec 3 ministères (intérieur, défense et agriculture), puis généralisé en 2010 à tous les ministères.

La finalité de cet exercice est d'adapter, en permanence, les compétences des agents aux missions des services, ce qui nécessite un suivi actualisé des compétences détenues par

4 Pour plus d'information sur la démarche, voir le guide méthodologique « La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État », DGAFP, décembre 2008 ou « Conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines 2007 – Relevé des bonnes pratiques ministérielles », DGAFP, Septembre 2007 ou encore « Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines – guide méthodologique », DGAFP, Décembre 2008.

5 Voir « GRH et LOLF - Gestion et reconnaissance de la performance », DGAFP, Juillet 2005. Pour un comparatif européen, voir « Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles – Enquête auprès d'administrations publiques européennes », Ernst & Young, DGAFP, Novembre 2008

6 « Coût et organisation de la GRH dans l'administration », Dominique Lacambre et al., Janvier 2006

7 « Livre blanc pour l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France », Jean-Ludovic Silicani, La documentation française, avril 2008.

les agents en poste dans les différentes structures. C'est dans ce contexte que le MAAPRAT a développé son propre dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Concrètement, le dispositif EMH 2012 vise à anticiper les besoins sur 3 ans et à identifier les opportunités de gestion, à moyen terme des communautés de travail pour les responsables de BOP.

Pour construire des prévisions sur 3 ans, le MAAPRAT a établi une cartographie de tous les métiers actuellement exercés dans ses services. L'analyse métier est appuyée directement sur le répertoire ministériel des métiers du MAAPRAT (RMM). Les analyses prospectives de population sont réalisées à partir des hypothèses connues et appliquées pour la première année du prochain budget triennal. Les projections de populations sont réalisées en administration centrale à partir d'un outil qui fournit, à titre exploratoire, pour la première année, des données indicatives sur l'évolution de la communauté de travail de chaque BOP. Cet outil a pour vocation d'être mis à disposition de chaque DRAAF pour permettre un ajustement du pilotage au niveau local avec des données recueillies au plus près du terrain et en étroite concertation avec les DDI.

En 2009, le Ministère chargé de l'agriculture a mis en place des dispositifs d'accompagnement individuel des agents. Une des composantes principales est le

- Le réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures (RAPS) : les ingénieurs et inspecteurs généraux qui le composent jouent un rôle déterminant dans le déploiement du dispositif d'accompagnement individualisé des agents en relation avec les responsables de la formation professionnelle continue. Ce rôle est plus large que celui de conseiller mobilité-carrière⁸, mis en place dans d'autres ministères, car ils s'intéressent aussi aux structures.
- La fonction gestion administrative-paie⁹ (GA-paye) va devoir s'adapter à l'apparition de l'opérateur national de paie (ONP) : l'intégration GA-paye a conduit le ministère et l'ONP à redéfinir l'organisation et les processus de la chaîne RH-GA-paye. Les processus de GA-Paye redéfinis reposent sur deux nouveaux acteurs clés :
 - Le pôle expertise et de services (PESE) qui réalise production, conseil, expertise en matière de paie et de validation de la paie ;
 - Le pilote national de la paie qui anime et coordonne la chaîne RH-GA-Paye.

Au sein du Pôle d'expertise et de services GA-paye, le gestionnaire GA-paye est responsable des dossiers des agents qu'il gère de bout en bout (dossiers personnel, administratif et de paie).

A partir de 2012, les ministères seront progressivement raccordés au nouveau système d'information permettant à l'ONP de traiter la paie de tous les agents à partir des données de gestion transmises par les ministères.

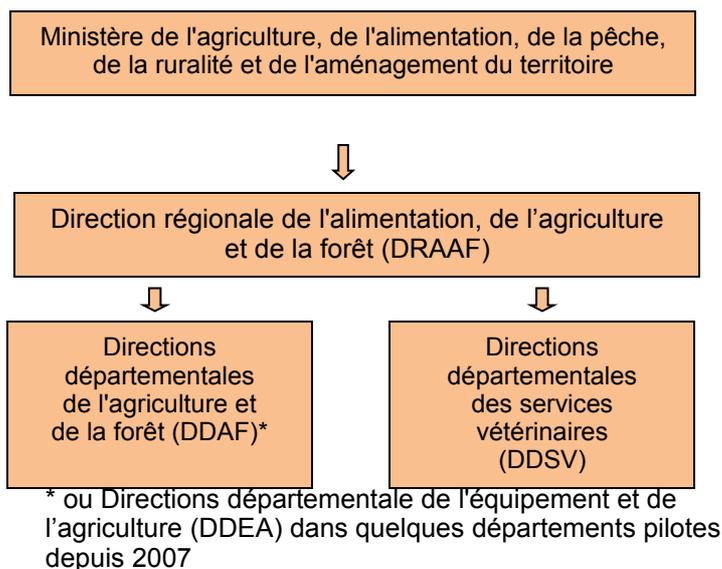
2.1.2.3. La réforme des services de l'État

C'est la réforme de l'administration territoriale de l'État qui apparaît la plus porteuse de changement en opérant un véritable bouleversement dans les modes de gestion au niveau local. Les diagrammes ci-après schématisent l'évolution de l'organisation.

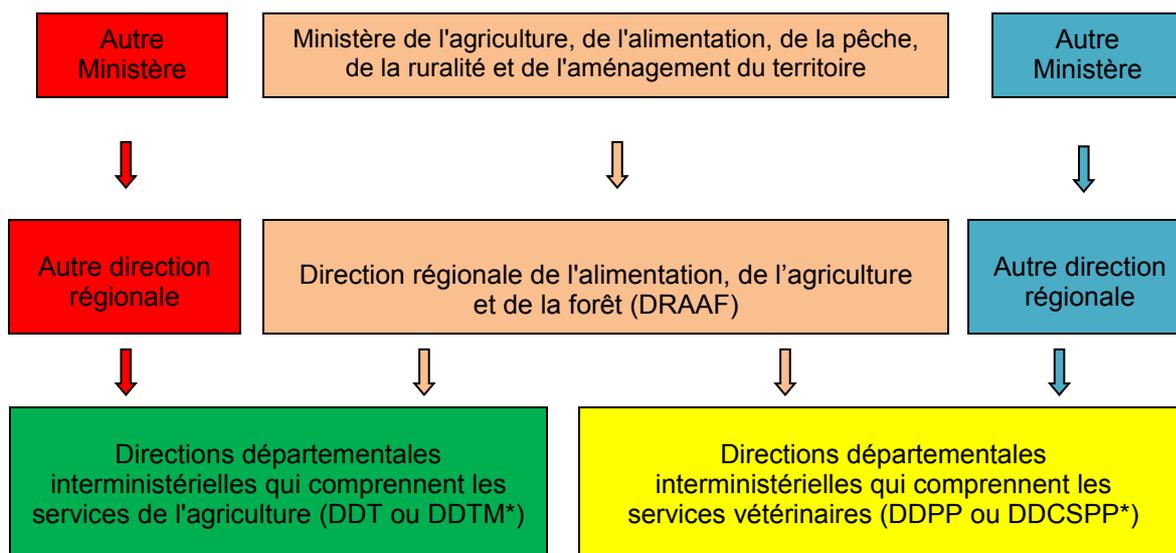
8 Voir le guide méthodologique « Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État », DGAFF, Novembre 2008.

9 Voir le rapport « La fonction paie de l'État », Thierry Lambert et al., Inspection générale des finances, Novembre 2006.

Avant le 1er janvier 2009



Après le 1er janvier 2010



* DDT : Direction départementale du territoire
DDTM : Direction départementale du territoire et de la mer

* DDPP : Direction départementale de la protection des populations
DDCSPP : Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations

2.1.3. Le champ de l'étude

Le champ de l'étude s'étend à l'ensemble des métiers de la fonction ressources humaines : recrutement, dialogue social, hygiène et sécurité, action sociale, formation, affectation, mutation, rémunération et promotion.

Cependant la fonction paye, qui a fait l'objet d'une étude par l'OMM sur la filière d'emploi « gestion financière et comptable » en 2009, n'a pas été comprise dans ce champ.

Sont concernés par cette étude, les personnels exerçant les fonctions ressources humaines en administration centrale, en services territoriaux et en établissements d'enseignement agricole public technique et supérieur, quel que soit l'échelon hiérarchique de l'exercice de ces fonctions.

Ne sont pas compris dans ce champ, les autres établissements publics nationaux (ASP, FranceAgriMer, Haras nationaux, ONF, AFSSA, IFN, INRA, CEMAGREF...), dans la mesure où ils conservent une gestion propre de leurs personnels.

2.1.4. Les objectifs de l'étude

L'objectif de cette étude est, à partir d'un état des lieux quantitatif et qualitatif de la fonction ressources humaines, d'identifier des axes de réflexion et des scénarios d'évolution afin de déterminer la configuration à venir des métiers de la fonction ressources humaines au sein du ministère et de définir les trajectoires de passage des emplois actuels vers les emplois futurs.

Les métiers actuels de la fonction ressources humaines ont par ailleurs été décrits sous forme d'emplois-types au sein du répertoire ministériel des métiers (RMM).

2.1.5. Les acteurs de l'étude

L'étude est pilotée par un « Groupe d'étude de la filière d'emploi » (GEFE) présidé par Bernard Boyer, inspecteur général de l'agriculture au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAER).

Un comité de pilotage associe les représentants des différents secteurs d'activité du ministère chargé de l'agriculture. Il est composé d'agents du ministère chargé de l'agriculture et d'experts extérieurs choisis pour la diversité de leur parcours professionnels et impliqués dans les ressources humaines.

L'équipe des chargées d'étude est constituée de Martine Fallon, chef du service régional de l'alimentation de Poitou-Charentes, de Catherine Laiguillon, déléguée régionale à l'ingénierie de formation de Haute Normandie, de Brigitte Dumas, déléguée régionale à l'ingénierie de formation de Poitou-Charentes, et de Raouia Bouyanzer, stagiaire Master Ressources Humaines à l'ESSEC. Isabelle Petiau et Vincent Jannier, responsables des études au sein de l'OMM ont également contribué aux travaux.

2.2. La conduite de l'étude

Les chargés d'études¹⁰ se sont appuyés pour construire une réflexion sur l'avenir des métiers de la fonction ressources humaines du Ministère de l'agriculture sur plusieurs études prospectives, développées entre 2002 et 2009 par Aline Scouarnec et Luc Boyer et publiées en 2009 dans « La Prospective des métiers »¹¹.

2.2.1.1. Les différentes étapes de la méthode prospective

Cette méthode d'investigation prospective comprend plusieurs étapes :

Première étape : Il s'agit d'une étude documentaire approfondie qui consiste à analyser des documents internes et externes. C'est une phase d'appréhension contextuelle qui consiste à faire un état de l'art théorique sur le sujet, à choisir l'échantillon des acteurs experts, à rédiger un guide d'entretien pour des entretiens semi-directifs et à les réaliser.

Les chargés d'études ont analysé un certain nombre de documents internes. Ces informations ont été complétées en utilisant l'intranet du ministère où sont archivés les articles, les circulaires ministérielles, les notes de service et des études de sources diverses relatives aux projets de réformes de la fonction « ressources humaines ».

Au regard de la question de départ, les chargées d'études se sont appuyées également sur des théories de sociologie du travail et des organisations traitant de compétence, prospective métier, réforme dans la fonction publique, modernisation, management, réseau d'appui de projet professionnel et formation.

Trois régions ont été sélectionnées du fait de leurs caractéristiques :

- Midi-Pyrénées car c'est la région qui comporte le plus de départements ;
- Nord-Pas-de-Calais qui est la plus petite avec deux départements mais dont la plateforme RH était précurseur ;
- Bourgogne choisie notamment pour son caractère agricole.

104 personnes, représentatives de différentes structures et appartenant aux trois secteurs du ministère chargé de l'agriculture : administration centrale, services territoriaux (DRAAF et DDI) et enseignement agricole (professionnel et supérieur) ont été interrogées¹² pour répondre à cette problématique.

L'idée principale de ces entretiens consistait à décrire la répartition des fonctions GRH au sein des structures, à obtenir des informations sur les fonctions et la qualité de ceux qui les exercent, mais aussi sur les activités et sur l'organisation du travail, la coopération (entre les services déconcentrés du ministère et l'administration centrale, ...) ainsi que sur les modifications que les nouvelles structures entraînent et sur les réactions des agents vis-à-vis des réformes (adaptation des compétences actuelles, éventuelles formations pour pouvoir être plus efficace).

Les entretiens de type semi-directif ont duré de trente minutes à 2 heures chacun. Les « répondants » avaient toute liberté pour exprimer leur point de vue. Toutefois, la discussion a été régulièrement réorientée vers les thèmes qui devaient être abordés selon un guide préalablement établi. Par souci de confidentialité, ne seront indiquées dans les citations qui émaillent le rapport que les structures d'accueil des personnes interrogées.

10 Il est rappelé que les « chargés d'études » de l'OMM exercent cette fonction à temps partiel puisqu'ils ont un métier et travaillent dans un service du ministère. Ceci explique la durée des études, d'autant plus que deux des personnes qui s'étaient initialement engagées en septembre 2009, ont fait défaut en janvier 2010 du fait d'un surcroît de travail. Deux autres chargées d'études ont alors pris le relais en février 2010.

11 « La prospective des métiers », Luc Boyer et Aline Scouarnec, Éditions EMS, 2009.

12 Voir la liste et les caractéristiques en annexe.

Deuxième étape : la pré- formalisation

Après une retranscription intégrale exhaustive, 40 entretiens, choisis pour la qualité de leur vision prospective, ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Chaque entretien a tout d'abord été analysé individuellement, puis les résultats ont été exploités pour chaque structure rencontrée.

Les arguments recueillis au cours des entretiens ont été analysés et classés par thème par le logiciel Alceste, un logiciel d'analyse de données textuelles issu du CNRS et propriété de la société Image. Il permet de quantifier un texte pour en extraire les structures significatives les plus fortes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Des recherches¹³ ont montré en effet que la distribution des mots dans un texte se fait rarement au hasard.

Plusieurs grands éléments ont servi de base à la construction de notre analyse : le contexte (les faits actuels), les tendances lourdes (l'évolution des métiers), les enjeux, les aspects incertains (l'évolution de l'État, ...).

A la suite de cette réflexion et de l'analyse par Alceste, un questionnaire (cf. en annexe) a été construit. Ce questionnaire a pour but de recueillir l'opinion des acteurs experts sur l'évolution des métiers de la fonction ressources humaines. Ce questionnaire a été ensuite envoyé par mail aux acteurs « experts » afin qu'ils donnent de façon anonyme et en ligne leur degré d'accord (sur une échelle de Likert à 5 niveaux).

Troisième étape : La construction

Cette troisième étape porte sur l'analyse des résultats du questionnaire et correspond à une première réflexion autour de scénarios d'évolution. Elle se prolonge dans des rencontres avec les acteurs experts lors de groupes « métier », à qui sont présentés les scénarios qu'ils ont pour rôle d'approfondir.

Quatrième étape : La validation

Cette étape d'intégration de la synthèse des résultats des groupes de travail débouche sur des propositions de recommandations.

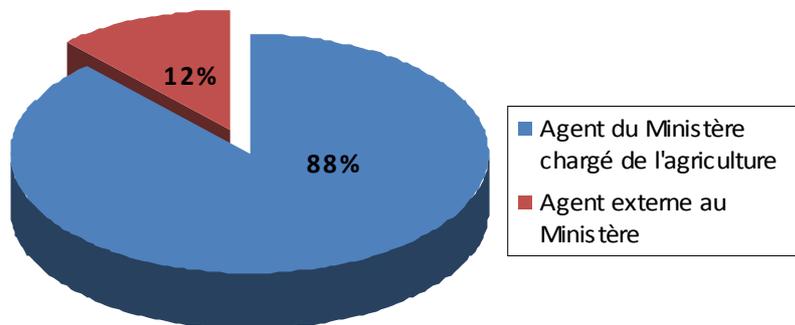
2.2.1.2. Le questionnaire prospectif

43 personnes ont répondu au questionnaire sur les 102 personnes faisant partie de l'étude, ce qui représente un taux de retour de 42%.

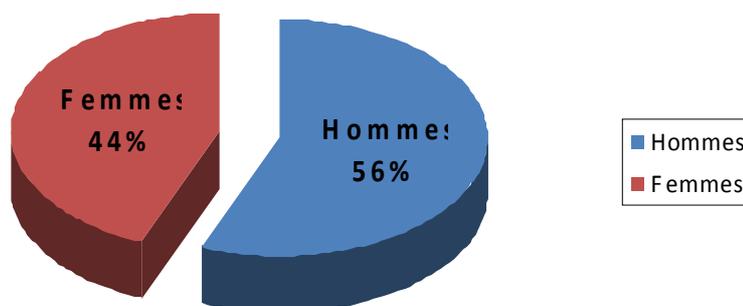
Nous présentons dans les schémas ci-après les caractéristiques des répondants.

¹³ « Alceste - Une méthodologie d'analyse des données textuelles », Max Reinert, Bulletin de Méthodologie Sociologique, 1990 et « La pratique de l'analyse des données », Jean-Paul Benzecri, Dunod, 1983.

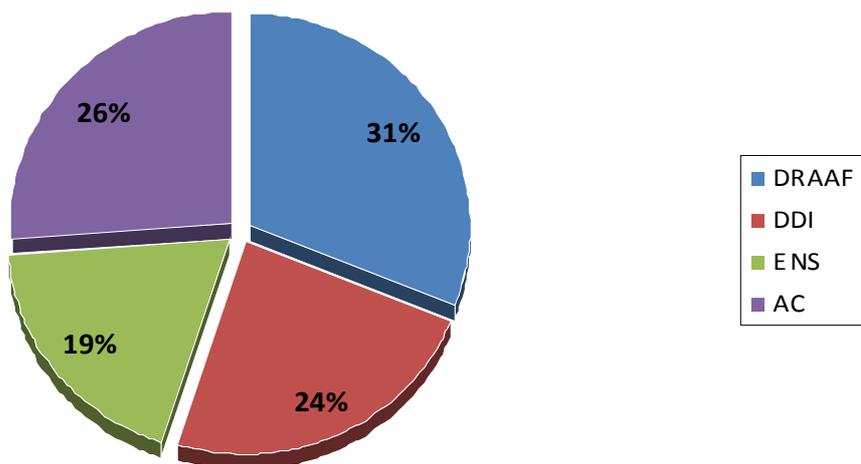
Répartition



Genre



Lieu de travail



2.2.2. Le rôle du comité de pilotage

Le Comité de pilotage valide le cahier des charges de l'étude, participe au choix des intervenants externes chargés de l'étude, prend les décisions adéquates pour mener la mission à terme dans les meilleures conditions, et valide les productions intermédiaires et finales de l'étude prospective.

Les chargées d'étude ont rendu compte de l'analyse documentaire et des entretiens effectués. Cela s'est traduit par une première ébauche de fiches d'emplois-types et des hypothèses sur les perspectives d'évolution. Des scénarios d'évolution ont été par la suite proposés par les chargées d'études.

2.2.3. Le déroulement de l'étude

2.2.3.1. Le calendrier

Étapes \ Temps	2009		2010							2011				
	Sept 09	Oct-Dec	Janv-Fevr	Mars - Avr	Mai	Juin-Sept	Oct	Nov	Dec	Janv-Fevr	mars	Avril-Mai	Juin	Juillet-Déc
Comités de pilotage														
Étude documentaire														
Entretiens														
Traitement des données														
Rédaction des fiches emplois-types														
Rédaction du pré-rapport														
Préparation des groupes métiers														
Groupes métiers														
Analyses et recommandations														
Rédaction du rapport final														

2.2.3.2. Les différentes étapes de l'étude

L'étude a été rythmée par plusieurs étapes :

- Septembre 2009 - Janvier 2010 : étude documentaire et entretiens
- Février - Septembre 2010 :
 - Analyse des emplois actuels et rédaction des fiches correspondantes ;
 - Réalisation d'entretiens, repérage des modifications prévisibles, identification des enjeux, élaboration des premières hypothèses d'évolution ;
- Octobre-Novembre 2010 : proposition des scénarios d'évolution ;
- Décembre 2010 - juin 2011 : analyse des scénarios retenus par le comité de pilotage en groupes métiers.
- Septembre 2011 : comité de pilotage de rendu des conclusions.

3. État des lieux des métiers et leur positionnement

3.1. Quantification des emplois

3.1.1. Les difficultés de collecte

La principale difficulté rencontrée dans cette première phase d'analyse des emplois était liée au recensement des effectifs dédiés à la fonction Ressources Humaines.

Le ministère chargé de l'agriculture ne dispose pas d'un système d'information des ressources humaines qui permette d'avoir une connaissance précise des métiers exercés par les agents et donc des effectifs affectés sur la fonction ressources humaines. Grâce aux systèmes d'exploitation des bases de données du ministère, aux enquêtes missions et aux missions d'audits réalisées récemment, un repérage des personnels exerçant la fonction RH en administration centrale, dans les services territoriaux et en établissement d'enseignement a pu être établi.

Par ailleurs, une particularité de la fonction RH au sein du Ministère chargé de l'agriculture est qu'elle est souvent exercée à temps partiel par des agents qui assurent également d'autres tâches. De ce fait pour ces personnels pour lesquels ces fonctions ne constituent qu'une composante de l'activité (personnel d'encadrement, responsable des services techniques, ...), la collecte des effectifs s'avère être extrêmement difficile, voire même impossible.

3.1.2. Les effectifs du ministère chargé de l'agriculture par secteur d'activité

Les quelques 37 000 agents¹⁴ qui participent aux missions du ministère chargé de l'agriculture sont répartis sur l'ensemble du territoire français. La moitié d'entre eux exercent dans le secteur de l'enseignement agricole, 2 000 personnes basées à Paris constituent l'administration centrale du ministère. Les autres agents appartiennent à ses services déconcentrés et aux établissements d'enseignement.

Secteur d'activité	Homme	Femme	Total
Administration centrale	1 017	1 130	2 147
Services déconcentrés	4 054	4 782	8 836
Enseignement	7 035	9 290	16 325
Enseignement supérieur	1 376	1 571	2 947
Vétérinaire et phytosanitaire	2 117	1 957	4 074
Non répartis*	647	453	1 100
Sous-total	16246	19183	35429
Agents employés par le ministère hors plafond d'emplois**	1199	829	2028
Total général	17445	20012	37457

* agents partis en cours d'année

**agents du ministère chargé de l'écologie, des Haras, titulaires payés sur emplois des établissements d'enseignement (emplois gagés)

3.1.3. Effectifs du ministère dans la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines quant à elle, comptait environ 766 ETPT (équivalent

14 « Bilan social 2008 du MAP », MAAPRAT, Décembre 2009

temps-pleins travaillés) en 2009, dont la ventilation se présente de la manière suivante.

Fonction	Administration Centrale	Services déconcentrés	Enseignement
Pilotage et performance RH	11	15,3	
Politique de gestion des emplois et des métiers	10,4		
Gestion des parcours professionnels et évaluation des compétences	34,4		
SIRH	13,3		
Politique indemnitaire et réglementaire	10,9		
Formation	19,4	70,2	
Recrutement Concours	16,6		
Action Sociale	15,9		
Condition de travail Hygiène et sécurité Action sanitaire	4,5	13,8	
Gestion des pensions	29,8		
Gestion administrative RH	85,3		
Gestion Paye Gestion indemnitaire	14,2	42,9	
Gestion de proximité	22	123,1	
Total général	287,4	265,2	214*

*1 Personne par établissement, 214 établissements

Source : Cellule contrôle de gestion, Administration Centrale

3.2. État des lieux de la fonction ressources humaines

L'état des lieux a été effectué essentiellement entre les mois de février et d'avril 2010, dans un contexte particulier de mise en place des directions départementales interministérielles, ce qui explique la teneur de certains propos tenus par les personnes rencontrées. Pour suivre l'évolution des contraintes sur les métiers des ressources humaines, des entretiens se sont poursuivis dans d'autres régions jusqu'en octobre 2010.

Les paragraphes qui suivent traitent donc du « ressenti » par les personnels qui participent à la gestion des ressources humaines par les personnels qui la pratiquent : du gestionnaire de proximité au « manager » (directeur, chef de bureau ou de service, responsable encadrant) en passant par les chargés de formation continue ou les chargés de gestion administrative.

Après un rappel du contexte, une approche précise sera réalisée sur les grands types de structure : DRAAF, DDI et établissements d'enseignement.

3.2.1. Les éléments de contexte

3.2.1.1. Cadrage sur les transformations en cours

Cette partie de l'étude est fortement marquée par les bouleversements de structures qui ont eu lieu en janvier 2009. La fusion de services de cultures différentes au sein des DDI a abouti à la création d'organisations de taille plus importante avec une gestion différente. De nouvelles modalités d'action sont donc en cours de construction, ce qui peut expliquer en partie les critiques formulées.

De nombreux agents reprochent une anticipation et une préparation insuffisante des

fusions en DDI. Ils ne comprennent pas l'obligation de rapidité et les délais leur ont paru trop contraints. Ils ont l'impression d'avoir été « bousculés » et d'avoir eu tout à gérer dans une urgence non indispensable. De plus, certains perçoivent mal l'impératif de concentration géographique en un même lieu de tout le personnel d'État. Néanmoins, certains restent optimistes sur l'avenir.

« Aujourd'hui on est dans une imperméabilité entre les deux systèmes mais c'est certainement temporaire » (DDI).

Au travers des entretiens, il apparaît que le manque d'information est lourdement ressenti par des personnels qui ont le sentiment d'être mis devant le fait accompli, sans concertation préalable. Il est ainsi reproché aux services centraux un manque de cadrage, qui a été « heureusement » compensé par les préfetures. Plus généralement, les agents regrettent l'absence de vision à long terme. Ils pensent qu'elle existe probablement mais qu'ils ne sont pas mis dans la confiance. Ils aimeraient connaître le but ultime, quel qu'il soit, pour pouvoir agir en conséquence.

« Il y a une absence de projection complète de la part de la centrale pour l'échelon départemental. C'est un peu plus clair au niveau régional » (DDI).

Les personnels de DDI regrettent aussi l'absence de connaissance de leurs fonctionnements respectifs et notamment des chaînes décisionnelles. Certaines personnes éprouvent un sentiment de dilution dans des organisations interministérielles où elles deviennent minoritaires en nombre. Elles craignent un abandon de leurs compétences techniques. On assiste à une perte de repères antérieurs que rien n'est venu compensé. Ils sont à la recherche d'un nouveau sens qui donne une direction à leur action quotidienne. Ainsi la question du service aux usagers-clients n'est guère évoqué en interne.

« La plupart d'entre nous, on est rentré dans la fonction publique pour ça, pour être au service de la collectivité. Or on passe notre temps à se réorganiser entre nous, mais tourné vers l'intérieur en oubliant trop souvent le service qui est rendu au public. Et je pense qu'à masse égale, on ne serait pas organisé pareil si on mettait en premier le service au public » (DDI).

Les personnels qui exercent un métier des ressources humaines doivent rassurer leurs collègues inquiets de leur avenir sans pouvoir leur donner de réponse. C'est une situation lourde à porter, d'autant plus que, parfois, la redistribution des postes a mis des personnes non formées en ressources humaines sur ces emplois.

« Avec la fusion, les cartes qui ont été rebattues et des gens ont pris des postes alors qu'ils n'étaient pas formés. J'ai vraiment fait de l'autoformation. Et puis c'est le compagnonnage avec les autres DDT de la région » (DDI).

Au niveau technique, l'absence d'outil commun est abondamment regretté par les gestionnaires de ressources humaines. Les directeurs de DDI ont souvent voulu faire cohabiter les personnels dans le but de créer une meilleure compréhension réciproque entre deux types de fonctionnement. Cette volonté est appréciée des agents mais parfois impossible à mettre en œuvre du fait de la tension en personnel qui fait que celui-ci n'a que le temps de réaliser les actes quotidiens et non de se mettre mutuellement au courant. L'idée a été émise de mettre en place à cet effet un espace collaboratif partagé de travail.

Les personnes rencontrées dans les DDI ont le souhait d'une professionnalisation accrue dans ce contexte de réorganisation. Ces agents s'adaptent, au jour le jour, avec une grande conscience professionnelle mais ressentent un fort besoin d'harmonisation entre les administrations centrales des différents ministères afin de mieux gérer les agents sur le terrain.

« Tout le monde se demande pourquoi les ministères ne se sont pas concertés pour faire un seul et même logiciel. Ce qui aurait certainement réduit les dépenses à leur niveau central, de recherche et de conception. Et cela nous aurait quand même facilité la tâche de façon vraiment très forte » (DDI).

Leur performance future passe donc par une simplification des procédures qu'ils doivent mettre en oeuvre. Et quelques uns sont confiants dans l'avenir sur ce sujet.

« Il est probable qu'on atteigne, au bout d'un moment, un outil unique pour gérer tout le monde » (DDI).

Cependant, beaucoup ont conscience que le chemin sera long avant que les transformations engagées pour une simplification des procédures au sein de la fonction publique soient porteuses.

« Le problème pour les gestionnaires de proximité, c'est surtout de connaître des règles différentes, et les règles ce n'est pas l'outil qui les fait, c'est vraiment la réglementation. Mais je pense que, petit à petit, ça va être structuré, harmonisé. On a fait énormément de fusion de corps au ministère de l'agriculture et ça va continuer. Petit à petit il va y avoir moins de primes spécifiques etc. Mais ça va prendre du temps » (administration centrale).

3.2.1.2. Performances et synergies organisationnelles

Au niveau de leur travail quotidien, les personnels voient des améliorations en cours dans les domaines de l'accueil envers le public, de la communication et de l'information interne ou externe. D'autre part, l'idée de voir émerger des postes de secrétaire général dans des structures de plus en plus importantes est plutôt bien acceptée. En revanche, ce changement de taille implique un certain sentiment de dépersonnalisation ; passer de 50 à 300 personnes gérées n'est pas neutre en terme de connaissances interpersonnelles.

« Quand c'est une petite structure, on est proche des agents. Là on a pris une distance incroyable et c'est ressenti par tout le monde » (DDI).

Ensuite, l'arrivée de collègues de culture administrative différente permet une évolution des habitudes de travail. Ce brassage des cultures a été favorisé par les chefs de service pour favoriser un partage de connaissances. Par exemple, les organisations de travail en binôme permettent de confronter les expertises et d'assurer aussi une pérennité à certaines missions. De même, les regroupements de fonctions permettent une professionnalisation des missions exercées jusqu'alors à temps partiel (accueil, gestion du contentieux, ...).

Les agents ont cependant l'impression, surtout en DDT d'avoir fait de gros efforts d'adaptation à leurs nouvelles conditions de travail.

« Le personnel MAAPRAT, d'une manière générale, a fait énormément d'effort pour s'adapter. On nous l'a demandé. On l'a fait. Mais on se sent quand même dans le cadre de cette soi-disant fusion, on se sent vraiment absorbé » (DDI).

L'animation des équipes a été adaptée (échanges techniques, réunions d'interconnaissance des services, rencontres informelles, ...) pour faire face à l'existence de freins psychologiques inhérents à ces changements organisationnels.

3.2.1.3. Travail en réseaux et partenariats

Le rassemblement, dans une même structure, de personnes issues de structures différentes amène à augmenter le travail en réseau entre les différents niveaux de décision. Ainsi les personnes chargées des ressources humaines ressentent l'inefficacité des partenariats jugés abondants et chronophages. En effet, de nombreux groupes de travail ont vu le jour, que ce soit au niveau national ou régional. Et malgré ces multiples

réunions, ils regrettent la lenteur des retours.

« J'ai vu les contraintes, c'est-à-dire la masse de travail que ça nous a généré, mais sans retour pour le moment » (DRAAF).

Ils décrivent un décalage important entre les constats traduits dans des synthèses claires et les décisions prises. Le pas de temps assez long est jugé comme un frein à la bonne intégration des équipes pour les responsables chargés des ressources humaines.

Par ailleurs, les gestionnaires de proximité demandent davantage de temps pour s'approprier leur nouveau champ d'intervention complexe du fait de la multiplication des textes et procédures à connaître. Il ressort des entretiens que la précipitation des réformes risque d'engendrer un découragement de ces personnels dans leur mission d'accompagnement du changement.

3.2.1.4. Climat professionnel

Au regard des entretiens, il apparaît que les cadres manifestent une réelle volonté de favoriser la création d'une communauté de travail. Cependant, de multiples « empêchements » qui tiennent à la persistance de « rigidités » ministérielles sont constatés.

« Tant qu'on n'aura pas fait le choix entre le vertical et l'horizontal, on bricolera un peu. Tout le monde à un moment donné en aura assez de bricoler ... ou alors ça servait à rien de faire les DDI » (administration centrale).

D'une part, la proximité géographique entre personnels issus de modes de gestion ministériels différents, rend plus lisible les particularités de chacun. Ainsi, les différences de salaires ou de primes sont jugés comme un critère d'inégalité entre les agents.

Ces constatations peuvent attiser des rancœurs si elles ne sont pas expliquées (et résorbées) et pourront devenir un frein à l'émergence du sentiment d'appartenance à une nouvelle structure que les responsables veulent construire.

« On est obligé de tout faire en double. On est chaque fois dans 2 mondes complètement différents. Et ça, on a beau dire qu'il y a eu une fusion, on reste juxtaposé. On n'est pas mélangé » (DDI).

D'autre part, le mouvement engagé de rationalisation des postes peut être vécue comme une remise en cause de la position acquise des agents. Le passage d'une certaine polyvalence, obligatoire dans une petite structure, à un travail plus spécialisé dans une grande organisation, entraîne parfois un sentiment de perte de compétence. Cette parcellisation des tâches peut réduire la compréhension globale (de la procédure, du service et même de l'ensemble de la structure) qui faisait la fierté de certains agents. Certains peuvent avoir ainsi une impression de « déclassement ».

Certains cadres expriment aussi leur difficulté à pouvoir expliquer le futur à leurs collaborateurs car ils ne sont pas eux-mêmes en mesure d'avoir des informations sur l'avenir du périmètre de leurs missions.

« Il n'y a pas de visibilité sur le travail. Le personnel d'une façon générale se pose plein de questions » (DDI).

Chacun reconnaît un besoin de parler et d'être écouté à tous les niveaux, et attend d'être rassuré. Certains agents expriment aussi leur « mal-être » par des symptômes physiques et les personnes chargées de la gestion de proximité estiment qu'elles sont davantage sollicitées, souvent sans pouvoir apporter une réponse satisfaisante.

3.2.2. Les particularités de chaque structure

3.2.2.1. Les récentes attributions des DRAAF

Les nouvelles attributions des DRAAF en tant que responsables de budget opérationnel de programmes (R BOP) ont nécessité de nouveaux apprentissages sans attribution d'outils ou de moyens supplémentaires. Ils ont ainsi la responsabilité de la répartition des moyens en personnel au sein de leur région et donc entre les différentes directions départementales, la DRAAF elle-même et les établissements d'enseignement. Ils veillent à l'équilibre des compétences sur leur territoire.

Les discours des agents laissent percevoir une obsolescence rapide des compétences acquises dans ce contexte d'évolution rapide des métiers de la fonction publique d'État. La rentabilité des connaissances acquises en formation est de moins en moins durable. Ainsi l'adaptation permanente des compétences aux missions est jugée nécessaire.

« Ce que j'aimerais faire par exemple, c'est en face de chacune des missions savoir ce que j'ai comme effectif sur ces sujets. Et je n'ai aucun outil qui me permette de le faire actuellement » (DRAAF).

Il existe aussi un certain retard entre l'obligation d'assurer de nouvelles missions et le laps de temps nécessaire pour organiser la formation et y envoyer le personnel. Ce qui fait dire à certains que la reconnaissance ne suit pas (l'effort qu'implique la mise à jour des compétences) et que l'exceptionnel (répondre à l'urgence) devient « la norme ».

3.2.2.2. La nouvelle position des DDI

Le rôle du préfet¹⁵ - dont les DDI sont des directions opérationnelles – est renforcé. Certains agents évoquent à ce sujet un phénomène de « tutorisation de services ». Ils ressentent une perte d'indépendance et un éloignement de leur ministère.

Plusieurs signes caractérisent cette nouvelle posture qui est ressentie comme de la « subordination » : le symbole du papier à en-tête de la préfecture ou l'abandon de l'appartenance au ministère dans les adresses électroniques au profit du nom du département...

Le nouveau circuit des signatures apparaît très long. Certains agents soulignent que les services de la préfecture, peu au courant des contenus techniques, s'attachent surtout à la forme des courriers. La lenteur des circuits pour valider les courriers est mal comprise et apparaît préjudiciable au bon fonctionnement des services. Les personnes rencontrées estiment qu'il s'agit d'une nouvelle « centralisation » au niveau local. La crainte d'une « préfectoralisation » des fonctions supports est exprimée.

« Si les ministères continuent à faire comme si les DDI n'existaient pas, ça va mal se passer. Parce que il y aura des dysfonctionnements et que les préfets en profiteront pour dire "écoutez ça ne marche pas et il faut mieux que ce soit nous qui gérons tout. C'est comme dans la fable de La Fontaine "le chat, la belette et le petit lapin" : c'est le troisième larron qui rafle la mise » (DDI).

Par ailleurs, la crainte a été exprimée de voir une rotation accrue sur les postes fonctionnels de directeurs, à l'instar de ce qui se passe souvent dans les collectivités locales après des élections. Aussi, le renouvellement de cadres serait moindre du fait de l'incertitude à laquelle ils sont soumis. Des idées de « fuite », éventuellement hors de la fonction publique, ont été aussi exprimées.

¹⁵ Voir notamment la circulaire du Premier ministre du 13 décembre 2010 relative aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et les départements.

3.2.2.3. Les établissements d'enseignement

Dans les établissements d'enseignement, deux constats émergent :

- la complexité administrative de la gestion du personnel rend désormais indispensable une formation juridique continue pour les gestionnaires de proximité afin d'éviter les recours et les contentieux.
- Le sentiment d'un transfert d'activité de gestion de personnel de l'administration centrale vers les établissements (délais toujours plus serrés, des demandes légèrement différentes d'une fois sur l'autre).

Sur les questions de mobilité, les interlocuteurs rencontrés rappellent qu'il existe toujours beaucoup de barrières entre l'enseignement et le reste du ministère.¹⁶ Aussi, pour ceux qui ont tenté de s'éloigner du secteur de l'enseignement, un nouvel obstacle a été découvert : celui de leur âge du fait de leur coût, paramètre que certaines structures prennent en compte lors de leurs recrutements.

« Maintenant, il y a l'histoire des plafonds d'emplois, si on demande un détachement. Et puis il y a l'âge avec le coût correspondant ! C'est pas dit, c'est pas affiché, mais c'est clair » (établissement d'enseignement).

3.3. Thématiques récurrentes et émergentes

Quelle que soit la structure, un certain nombre de thème transversaux émergent des entretiens réalisés.

3.3.1.1. La gestion de proximité

Un leitmotiv surgit dans toutes les structures rencontrées : le sentiment d'alourdissement des tâches. Les agents ont l'impression d'avoir de plus en plus de choses à faire en un temps de plus en plus contraint. Cette opinion provient notamment de la complexité des procédures en gestion des ressources humaines. Il faut en effet expliquer aux agents les règles issues des nombreuses lois votées en 2009¹⁷ et 2010¹⁸ qui ont de forts impacts sur la carrière, tout en respectant des délais qui paraissent toujours plus courts.

Certains développent des systèmes d'anticipation de gestion de la carrière des agents grâce à des tableaux de bord qu'ils constituent afin d'avoir une vision d'ensemble et cohérente des services et des personnels. Il s'agit ici de devancer les demandes du personnel pour pouvoir mieux leur répondre.

« Le secrétariat général doit être là pour faire de la gestion de proximité en prestation de service et pas être un guichet d'enregistrement. On constitue un suivi pour avoir une vision prospective des promotions, des dates d'échéance de temps partiel, des risques de passage à mi-traitement pour le maladies, des congés, du temps de travail, ... » (DRAAF).

La gestion des ressources humaines a pris aussi un tour plus juridique avec le développement des recours contentieux. Ceci implique une meilleure formation des personnels RH d'autant plus qu'augmente la diversité des statuts (avec en supplément ceux de droit privé pour les établissements d'enseignement).

« Ce qui est difficile à gérer, c'est les divers statuts. C'est aussi surtout les différences entre les titulaires et les contractuels. [...] Le service de ressources

16 Voir l'étude de l'OMM sur les perspectives de mobilité pour les enseignants – juillet 2011

17 Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.

18 Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

humaines devrait être renforcé car il y a de plus en plus de travail, de demande d'expertise au niveau des ressources humaines » (établissement d'enseignement).

Les gestionnaires de ressources humaines insistent sur la mutualisation, entre les services du ministère ou entre ministères, d'activités peu courantes et complexes (ex : l'indemnisation chômage des agents contractuels).

« Ça pourrait être un service avec toutes les directions départementales et régionales et éventuellement les autres établissements publics qui n'auraient pas adhéré à Pôle emploi, c'est-à-dire les écoles vétérinaires, les écoles d'enseignement supérieur. On pourrait le faire par conventionnement » (établissement d'enseignement).

« Il y a des circulaires, mais les circulaires qu'ils nous donnent ... On s'informe entre collègues .On a fait des formations avec pôle emploi. On fait au mieux » (DRAAF).

Il faut d'ailleurs remarquer que ce sujet, s'il n'est pas récent, a fait l'objet d'une attention médiatique fin novembre 2010¹⁹ et des solutions doivent bientôt être apportées.

Certaines activités seront gérées au niveau interministériel (ex : l'information des agents sur leurs droits à pension). En attendant, les personnels RH doivent toujours gérer les demandes et expliquer les droits.

« À moyen terme, tout ce qui est calcul des pensions, ce ne sera plus nous » (établissement d'enseignement).

Par ailleurs l'amélioration des outils informatiques de gestion est très attendue afin de permettre une harmonisation des pratiques et des procédures.

« On est à une étape transitoire probablement. C'est quand même fort à parier que la prochaine étape c'est que tout le monde a le même outil, un SIRH pour toute la fonction publique. Mais en conclusion, cela va être un peu infernal pendant quelque temps dans les DDI. » (administration centrale).

Certains agents appellent de leurs vœux une administration sans papier avec par exemple un logiciel d'évaluation de fin d'année que chaque supérieur hiérarchique pourrait remplir lui-même avec validation ultime en ligne par le directeur. De plus, les gestionnaires de proximité souhaitent rapidement la création de bases de données, le développement d'intranet afin de permettre aux différentes catégories de personnels d'avoir accès aux circulaires et textes réglementaires.

« Ce serait formidable si un jour on avait un outil qui permette, déjà au sein du ministère, de tout avoir, pour tout le monde, au même moment, à jour » (établissement d'enseignement).

Une simplification des circulaires est également souhaitée car il est difficile parfois de décrypter la complexité des procédures (garantie individuelle du pouvoir d'achat, compte épargne temps, retraite, accidents du travail, ...) et de les expliquer ensuite aux agents, avec toujours la crainte latente d'avoir mal interprété et le risque de faire perdre des droits.

« On voit bien les personnes qui ont créés les outils ou les règles n'ont pas pratiquées. Quelquefois, dans la lecture de la réglementation, il faut s'y reprendre à deux fois pour comprendre » (établissement d'enseignement).

Enfin, les agents chargés des ressources humaines ont exprimé qu'ils deviennent le réceptacle du « mal-être » et du ressenti très profond des personnels dans ce contexte de profonde réorganisation des services. Ils sont souvent démunis et la bonne volonté ne suffit pas toujours pour faire face sereinement à des situations difficiles. La phrase la plus souvent entendue dans ce contexte est : « on fait au mieux ». Des formations sur ces thématiques seraient donc à envisager rapidement. En effet, le gestionnaire RH de proximité est parfois le dernier échelon avant de rencontrer en ultime recours l'assistant social. Ceci implique d'ailleurs la nécessité d'une collaboration étroite et même renforcée

19 « Contractuels au chômage : l'État mauvais payeur », Le Monde du 30/11/10.

dans ces périodes de changement entre ces deux fonctions.

3.3.1.2. La santé et la sécurité au travail

Lors des interviews, l'ambiguïté du terme d'ACMO qui signifie « agent chargé de la mise en œuvre » alors que sa fonction consiste à réaliser une veille et à alerter et conseiller le responsable sur la prévention des risques dans sa structure, a été relevée. Il s'agit d'une fonction exercée à temps partiel avec des heures de délégation variables selon l'importance de la structure. Son rôle est reconnu dans le récent accord en faveur de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique²⁰.

Cette fonction demande un travail en externe avec des échanges de pratiques entre pairs et des réunions qui prennent en compte la particularité de toutes les structures, notamment des établissements d'enseignement. Au niveau inter-régional les inspecteurs hygiène et sécurité interviennent sur les cas difficiles et animent le réseau des ACMO. Ils réalisent notamment des études de postes de travail (ergonomie) et des audits d'établissement.

Dans les petites structures, les aspects sécurité, électriques, incendie, suivi des contrôles, ... sont considérés comme bien analysés. Cependant, les analyses de risques (risques métiers, risques psychosociaux, dépendances ou handicap) sont à développer avec des formations de mise à niveau. Ceci implique également un travail en interne avec l'assistant social, l'infirmier et le médecin de prévention.

3.3.1.3. Le management

Vis à vis du management, les personnes rencontrées ont conscience que les cadres n'ont pas non plus beaucoup de visibilité sur l'avenir.

« C'est difficile d'arriver à motiver quand on n'a pas un horizon très clair à présenter en face » (DDI).

Par contre, ils attendent d'eux de l'information notamment sur les concours et les perspectives de carrière. Ils demandent aussi du « savoir dire » : expliquer ce qui va et ce qui ne va pas, et pas seulement au moment de l'entretien d'évaluation.

Quant aux cadres eux-mêmes, ils se rendent compte que la gestion des ressources humaines est un élément essentiel pour atteindre la performance qui est demandée à leur service ou à leur structure. **L'exigence de placer « la bonne personne au bon poste » devient de plus en plus prégnante.**

« L'acte principal d'un chef de service c'est le recrutement. C'est l'acte qui nous engage sur des années et qui pour la structure est important. Il faut être capable justement de sélectionner le bon profil parce que quand on se plante sur un recrutement on en souffre » (DRAAF).

3.3.1.4. La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et compétences

La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEEC) est une nouvelle préoccupation des DRAAF devenus responsables de budget opérationnel de programme (R.BOP). Par ailleurs, les DDI y voient une meilleure compréhension de leurs spécificités.

Les personnels des DRAAF sont en recherche d'outils et éventuellement de partenariats avec des homologues d'autres ministères qui sont plus avancés dans cette démarche. À cette occasion, des réflexions sur la création d'un pôle ressources humaines au niveau de

²⁰ Accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique consultable sur le site de la DGAFP (http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/pdf/accord_sante_201109.pdf).

la DRAAF émergent. Le projet EMH 2012 est déployé pour répondre à l'ensemble des besoins de prévision et d'anticipation dans la gestion des ressources humaines.

Ce thème est aussi une préoccupation des établissements d'enseignement qui doivent faire évoluer leurs formations initiales et continues en fonction des besoins locaux.

« Pour avoir une gestion prévisionnelle, il faut d'abord faire de la stratégie et donc de refaire le projet d'établissement » (établissement d'enseignement).

« Je vois des tas de gens qui ont des compétences, vraiment très spécifiques utiles, ... mais que personne sait les identifier. On se rend compte très souvent que quand le ministère cherche un profil particulier il a aucune idée de savoir ou elles existent et souvent les choses se font par cooptation » (établissement d'enseignement).

Cette absence de lisibilité des compétences, notamment « rares » des personnels du ministère, conduit certains à imaginer un système d'information RH qui répertorierait les compétences des agents et serait actualisé lors des entretiens annuels d'évaluation et de formation.

3.3.1.5. Les chantiers relatifs aux plateformes RH

En ce qui concerne les relations avec les plateformes ressources humaines qui sont situées dans les préfectures, les chantiers interministériels sur la mobilité, l'action sociale et la formation ont engendré beaucoup de réunions de concertation, tout à la fois souhaitées et jugées très (voire trop) nombreuses car les résultats ne sont pas forcément toujours immédiats.

Mobilité

Les résultats des chantiers sont visibles à travers la mise en place par les plateformes RH des bourses interministérielles régionales d'emploi public. L'objectif de disposer d'un vivier de recrutement potentiel de proximité inter-fonctions publiques est reconnu comme louable par les différents interlocuteurs rencontrés. Cependant, le poids du passé reste encore très prégnant au niveau des corps, s'y ajoutent les contraintes de plafond et d'autorisation d'emploi par programme ministériel créées par la LOLF. Ce nouveau paramètre, qui s'exprime en terme de nombres d'emplois mais aussi de masse salariale, amène à un changement de comportement des recruteurs qui vont de plus en plus prendre en compte l'âge du personnel, synonyme de compétence mais aussi de coût, ce qui pourra entraver certaines mobilités.

Cependant, il serait souhaitable que des règles élémentaires concernant les réponses aux candidatures soient édictées car parfois, les candidats n'ont aucune réponse en retour.

« Je connais une personne qui a posé sa candidature a un certain nombre d'endroit, y compris à l'université. Il n'a pas de réponse aux candidatures. Et les postes sont pourvus » (établissement d'enseignement).

La fonction publique va devoir réaliser des ajustements au niveau des concepts traditionnellement en vigueur et passer à une logique de compétences dans les prochaines années pour que cet outil puisse fonctionner selon l'ambition initiale. Il reste en effet beaucoup de barrières à franchir (statuts, dates hétérogènes des commissions paritaires selon les ministères, ...).

En interne, on observe des attentes importantes de la part des personnels envers les d'ingénieurs ou inspecteurs généraux en charge de l'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) qui exercent les missions de conseillers mobilité et carrière. Les entretiens individuels qu'ils réalisent suscitent beaucoup d'espoir chez les personnels.

On notera aussi que le ministère chargé de l'écologie a produit un rapport sur la gestion

des cadres²¹ qui donne un certain nombre de recommandations, et notamment l'harmonisation des cycles de mobilité pour rendre possible le recrutement de cadres d'autres ministères sans temps de latence. La persistance des entraves à la mobilité du fait de la « diversité des calendriers et des modes de gestion » est toujours en vigueur comme le rappelle un récent rapport publié par l'Assemblée nationale²².

Action sociale

Il existe déjà une action sociale interministérielle avec des marchés publics et des prestataires extérieurs (par exemple le chèque emploi service universel²³ créé pour la garde des enfants des agents de l'État).

Cependant, chaque ministère conserve des associations à qui sont déléguées certaines activités comme l'organisation des loisirs du personnel hors temps de travail (voyages, colonies de vacances, ...). Les conditions d'ouverture des droits sont propres à chaque ministère, ce qui entraîne des disparités entre les personnels qui sont mal comprises, en DDI où est supposé se constituer une communauté de travail.

« On ne peut pas imaginer par exemple dans le cas des actuelles DDI, que plusieurs administrations travaillent ensemble dans une même structure administrative, chaque agent selon son origine bénéficiant de prestations différentes » (administration centrale).

Un des chantiers de la plateforme RH est, en ce domaine, d'organiser l'offre de restauration collective. Il s'agit de réaliser des économies d'échelles en ayant recours à des prestataires spécialisés après un appel d'offres tout en harmonisation des tarifs. À terme, on peut d'ailleurs se demander si une action sociale ministérielle nationale a encore un sens.

« C'est une évolution à mon avis logique, que demain il y ait une action sociale interministérielle au moins régionale » (DRAAF).

Formation continue

Les délégués régionaux à la formation continue (DRFC) pilotent et coordonnent la politique régionale de la formation continue (DRAAF – DDI - établissements d'enseignement agricole). Ils gèrent les réseaux des responsables locaux de la formation continue (RLFC) qui produisent un plan local ou régional de formation. Ces documents serviront au DRFC pour l'élaboration du document régional de formation (DRF). Le DRF est le document cadre de la politique régionale de la formation continue à travers une approche prospective et contextualisée en lien avec la GPEEC mis en œuvre au sein des DRAAF. Il permet de définir des orientations intégrant des objectifs en matière de parcours de professionnalisation. C'est également un outil pour les directeurs dans la préparation des réunions du dialogue de gestion national et régional (programme 333).

Le cadre interministériel a modifié de façon significative le périmètre d'intervention des DRFC. Les formations dites « transverses » sont désormais mises en œuvre au niveau interministériel par les plateformes RH. Les offres communes de stages (OCT) se mettent en place progressivement. La mise en œuvre au cours de l'année 2011 du programme budgétaire 333, sur lequel sont désormais financés les frais de déplacement des agents

21 « Gestion des cadres sur postes du MEEDDAT en directions régionales et départementales », Alain APOSTOLO, Marie-Madeleine BOURGINE et Philippe SENEGAS, CGEED, mars 2009.

22 « Rapport d'information sur l'articulation entre la LOLF et les réformes de l'organisation de l'État », Michel BOUVARD, Jean-Pierre BRARD, Thierry CARENAC et Charles de COURSON, Assemblée nationale, Juillet 2010.

23 Voir <http://www.cesu-fonctionpublique.fr>.

des DDI incluant également les frais d'ingénierie pour les formations transverses, s'inscrit dans ce mouvement. Force est cependant de constater que, d'une région à l'autre, la réalité de terrain est très différente avec des niveaux de mutualisation très variables.

Les plateformes RH organisent des bourses locales d'échanges de places disponibles pour les formations transversales qui peuvent intéresser tous les ministères, permettant ainsi à des formations où il n'y a pas beaucoup de demande par ministère, d'exister. Elles cherchent aussi des partenariats avec des opérateurs de formation internes à l'administration (comme les centres de formation professionnelle et de promotion agricoles du ministère chargé de l'agriculture, les centres de valorisation des ressources humaines du ministère chargé de l'écologie ou les instituts régionaux d'administration).

3.3.1.6. Récapitulatif sur l'état des lieux en 2009

En synthèse, il ressortait de l'état des lieux conduit en septembre 2009 :

- des interrogations en DRAAF :
 - sur les mutualisations (surtout en ce qui concerne la formation) ;
 - le degré de souplesse qui est laissé au niveau régional (échanges de personnels) ;
- un constat paradoxal pour les personnels de DRAAF d'avoir à la fois un rôle renforcé et moins d'emprise sur les DDI ;
- un sentiment lourd de complexité et des demandes pressantes des DDI et des établissements d'enseignement de simplification (procédures, logiciels, moins de remontées, ...) envers les administrations centrales ;
- un souhait d'accroissement des possibilités de mobilité pour les DDI (mutations internes aux structures et donc interministérielles) et l'enseignement (mobilité au sein de la région).

Il était en outre signalé des **attentes fortes** de la part des personnels :

- de **sens** à leur mission ;
- d'**écoute** de leurs difficultés ;
- de **décisions** interministérielles pour assurer cohérence et équité de traitement ;
- d'**outils** permettant de simplifier leur travail et de mutualisation.

3.4. Les différents métiers dans le champ des ressources humaines

A partir des entretiens menés, il a été possible d'affiner et de compléter la typologie des emplois-types de la fonction ressources humaines. La classification retenue distingue les métiers de la gestion administrative des ressources humaines et ceux liés à la gestion de proximité. Les fiches emplois-types correspondantes qui détaillent les activités et les compétences associées sont regroupées en annexe.

3.4.1. Les métiers de la gestion administrative des ressources humaines

Parmi les métiers qui traitent les dossiers des personnels ou servent de relais de proximité

pour une gestion centralisée, on distingue les emplois-types suivants :

- **Chargé(e) de l'organisation des concours et examens professionnels** qui organise la sélection par concours et examens professionnels des recrutements.
- **Chargé(e) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** qui contribue à l'adéquation entre les effectifs, les compétences et les missions spécifiques des services en proposant et mettant en œuvre les leviers appropriés.
- **Coordonnateur paie** qui coordonne l'ensemble des activités liées au processus paie des agents gérés par le bureau concerné.
- **Coordonnateur primes** qui assure la gestion et/ou la prise en paiement de certaines primes versées aux agents gérés par le bureau concerné.
- **Délégué(e) régional(e) à la formation continue** qui élabore, coordonne et met en œuvre la politique de formation continue des personnels du ministère en région.
- **Gestionnaire de corps** qui gère la carrière statutaire et la paie des agents d'un corps déterminé.

3.4.2. Les métiers de la gestion humaine de proximité

Une deuxième catégorie de métiers regroupe les personnes qui sont en relation directe avec le personnel. Ces emplois-types comprennent donc une dimension relationnelle importante, ce qui nécessite d'autres formes de compétences :

- **Assistant(e) de service social du personnel** qui apporte, dans le cadre de l'environnement de travail, une aide à toute personne ou collectif de travail qui éprouve des difficultés d'ordre personnel ou professionnel et contribue à la veille sociale de la structure au sein d'une équipe de prévention.
- **Chargé(e) de l'appui aux personnes et aux structures** qui assure le suivi personnalisé des parcours et des projets professionnels des agents du ministère de l'agriculture, apporte un appui au management des services relevant de leur compétence et apporte toutes informations et avis utiles à l'administration centrale pour la mise en œuvre des politiques dont elle a la charge, notamment dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation des services.
- **Chargé(e) de la formation continue des personnels** qui coordonne l'élaboration et met en œuvre le plan de formation continue des personnels de la structure dont il a la charge en tissant notamment des partenariats.
- **Chargé(e) de la santé et de la sécurité au travail** qui assiste et conseille le chef de service dans la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité au travail.
- **Gestionnaire de dispositifs sociaux** qui coordonne les activités sociales, médicales, culturelles et de loisirs ainsi que les aides aux agents en difficulté.
- **Gestionnaire de proximité** qui informe et assure la gestion de proximité des personnels de sa structure.
- **Inspecteur(trice) en hygiène et sécurité** qui contrôle l'application de la réglementation pour les domaines de l'hygiène et de la sécurité, conseille et formule, aux chefs de service, des propositions pour sa mise en œuvre et son respect, participe aux projets et aux demandes des services dans le domaine de la prévention.
- **Médecin de prévention** qui définit et met en œuvre une politique de prévention permettant d'éviter toute altération de la santé des agents publics du fait de leur activité professionnelle.
- **Responsable des ressources humaines** qui met en œuvre la politique de ressources humaines de la structure dont il a la charge.

4. Les scénarios prospectifs

Le questionnaire prospectif a permis de recueillir un matériau abondant, complémentaire des entretiens. Les principaux enseignements seront mis en valeur dans un premier temps. Ensuite, l'analyse effectuée a permis de développer plusieurs scénarios. Enfin, le choix du comité de pilotage sera exposé.

4.1. Les résultats saillants du questionnaire prospectif

Les résultats ont d'abord été analysés par question. Ensuite, une étude par structure et une comparaison entre elles a été effectuée. Après un examen de la caractéristique globale des différents types de structure, les points d'accord ou de divergence entre elles seront abordés.

4.1.1. Vue d'ensemble

Comme indiqué dans la partie méthodologique, les textes de 40 entretiens ont donné lieu à une analyse par le logiciel Alceste. À partir des niveaux de discours qu'il repère, on peut déceler 4 grandes catégories de comportement significatives. Elles sont fonction de la façon dont les personnes rencontrées se projettent dans l'avenir plus ou moins lointain et de leur volonté de coopération avec « les autres » pour faire face à cet avenir.

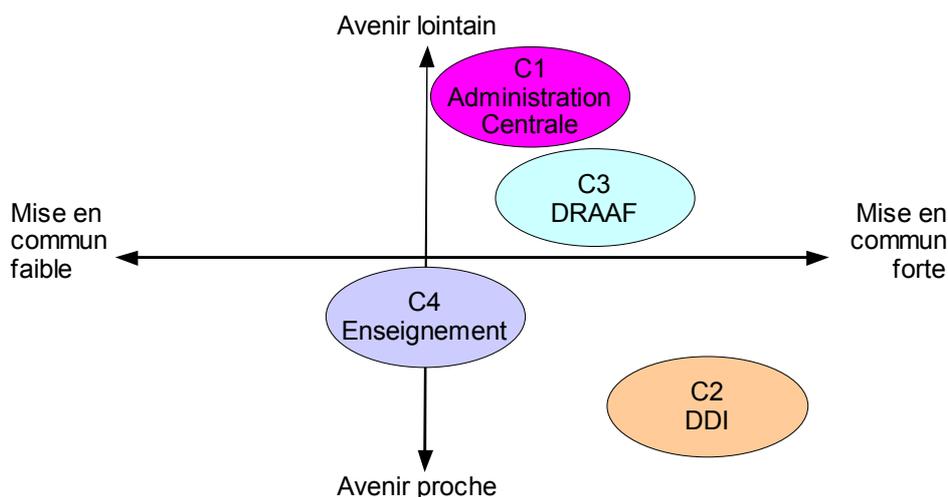
- Dans une première classe de discours, les personnes expriment le sentiment d'avoir bien intégré la fin d'une organisation et l'obligation d'aller vers un avenir qui ne se dessine cependant pas clairement. Dans le discours des personnels, ceux des DRAAF en particulier, les changements nécessaires face aux reconfigurations des structures avec des personnels de culture administrative différente, ne sont pas clairement définis et identifiés.

- Les personnes qui sont résolument tournées vers le futur, se retrouvent dans une deuxième classe. Elles ont pris acte des changements et veulent des solutions opérationnelles et pragmatiques pour faire fonctionner les structures. Leur objectif est de faire en sorte qu'il y ait le moins de frictions possibles entre les personnels de culture administrative et de statuts différents, tout en ayant les outils communs qui leur permettent d'effectuer leur travail de manière efficace. Ces personnes ont une forte demande de solutions et de simplifications. Ici, les considérations de prééminence ministérielle importent peu. Les gestionnaires de proximité ont ainsi des « personnes à gérer » et entendent leur apporter le maximum d'aide. Les personnels des DDI se retrouvent principalement dans cette description.

- Ensuite, nous avons des personnes qui prennent en compte les « transformations », et qui sont dans une logique d'adaptation mais posée. Ils comptent sur une large concertation et des discussions pour modifier, en prenant le temps de faire émerger un consensus pour faire « converger » ou « harmoniser » les différences actuelles. Ce type de discours relève plutôt de personnes appartenant à l'administration centrale.

- Enfin, dans un quatrième groupe, nous retrouvons des agents qui sont dans « le concret » et dans l'avenir très proche. Ces personnes comptent à la fois sur elles-mêmes et sur les ouvertures en cours vers d'autres structures pour mieux organiser la gestion et l'évolution des compétences. C'est le cas des personnels des établissements d'enseignement.

Le schéma qui suit représente cette typologie sur les deux axes majeurs pour la gestion des ressources humaines que sont l'avenir plus ou moins lointain et la volonté de mise en commun (d'outils, de procédures, de statuts, ...) plus ou moins forte :



- C1 : Il y a une « obligation » d'aller vers l'avenir
 C2 : On est/va dans le « nouveau » et le « commun » ... mais à quel niveau ?
 C3 : On va s'organiser mais « cela va prendre du temps »
 C4 : Il faut qu'on arrive à organiser la gestion et l'évolution des compétences

4.1.2. Les principaux écarts entre types de structure

Les thématiques abordées exposent de fortes divergences d'opinion des personnels en fonction de leur structure d'appartenance. Le critère de sélection retenu est un écart de plus de vingt points entre au moins une structure et les autres. L'interprétation de certaines réponses données au questionnaire étant parfois délicate, il est nécessaire de se reporter aux entretiens pour éclairer la teneur de certaines affirmations dont le poids peut sembler surprenant.

Le recrutement

En partant des interrogations sur leur métier, les personnes interrogées pensent qu'il y aura de plus en plus de difficultés à recruter pour pourvoir les postes en ressources humaines s'il n'y a pas simplification des procédures.

« Aujourd'hui quand on perd un agent, on prend une carence de 6 à 9 mois avant de remplacer dans le meilleur des cas ! » (DRAAF).

Ainsi, les agents rencontrés en DDI, DRAAF et établissements d'enseignement (de 90 à 75%) s'attendent deux fois plus que ceux rencontrés en administration centrale (36%) à être confrontés à cet obstacle à l'avenir. Les raisons tiennent notamment à l'incertitude du positionnement futur de la fonction RH dans leur structure.

« Sur les services support les gens sont dans l'incertitude. Et l'incertitude crée la crainte qui crée la fuite » (DDI).

La mobilité

Les personnels des structures déconcentrées ou de l'enseignement (63 à 70%) pensent aussi deux fois plus que ceux de l'administration centrale (36%) qu'il y aura plus de mobilité fonctionnelle à l'avenir et plus simplement des mobilités géographiques. Cette

évolution, perçue et attendue, est bienvenue face aux critiques sur l'obligation de mobilité géographique entendue lors des entretiens. A contrario, les personnels de l'administration centrale pensent, beaucoup plus que les autres, que la fonction de conseiller mobilité carrière régional interministériel va se développer (72% contre 50 à 54%).

En ce qui concerne l'aide à la mobilité, les agents de l'administration centrale estiment plus que les autres que le conseiller mobilité carrière²⁴ est la personne référente pour les questions de déroulement de carrière des agents (82% contre 38% pour l'enseignement et 60% pour les DRAAF/DDI). Ce sentiment est faiblement partagé par les gestionnaires de proximité des établissements d'enseignement. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce réseau n'existe que depuis l'été 2009.

Les personnels des DDI ou de l'enseignement pensent (plus que ceux de l'administration centrale et les DRAAF) que la mobilité inter-fonctions publiques va devenir effective (70 et 76% contre 54% pour les deux autres). Il semble que le désir de rester sur place est privilégié par les structures les plus opérationnelles et proches des bénéficiaires.

Le suivi de la carrière et des compétences

La création d'un outil d'autoévaluation des compétences en ligne est jugée souhaitable par les DRAAF (76 à 63%) et l'enseignement ainsi que l'administration centrale, mais beaucoup moins par les DDI (40%).

En ce qui concerne le suivi individualisé des agents, il doit être effectué :

- selon le ministère d'appartenance, pour l'administration centrale et l'enseignement ;
- selon la structure, pour la DRAAF ;
- selon le ministère d'appartenance ou la structure, pour les DDI où les opinions sont plus partagées.

Les DRAAF, les établissements d'enseignement et DDI plébiscitent (de 70 à 90%) la mise en place d'un entretien annuel d'évaluation identique pour toute la fonction publique et souhaitent que le compte-rendu soit dématérialisé. On observe cependant une moindre acceptation pour l'administration centrale (54%).

Enfin, il y a une forte attente des personnels de l'administration centrale et de ceux des établissements d'enseignement (63 à 75%) pour le développement de l'entretien de suivi de carrière interministériel. Elle est beaucoup plus faible pour les DRAAF et DDI (46 à 40%).

Le dialogue social

Le personnel des établissements d'enseignement (100%) trouve que la veille sociale, l'écoute de la communauté de travail ou la médiation et la gestion des conflits vont devenir des fonctions importantes dans l'avenir.

« On voit bien que à chaque fois que l'on a des tensions dans un établissement, c'est qu'on n'a pas pris le temps des relations. C'est pour ça qu'il me semble d'un directeur de ressources humaines serait intéressant » (établissement d'enseignement).

Les personnels RH en DDI ressentent moins ce besoin, surtout pour la résolution des conflits qui est inhérente à la gestion de proximité.

²⁴ Ce sont les ingénieurs ou inspecteurs généraux chargés de l'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) au ministère chargé de l'agriculture.

4.2. Les scénarios proposés

L'analyse des entretiens et des questionnaires a conduit à proposer 5 scénarios contrastés. La méthode de conception n' a pas été la même pour chacun d'eux. Les trois premiers relèvent d'une construction intellectuelle poussant à leur terme des logiques possibles d'évolution tandis que les deux derniers, élaborés à partir des entretiens, visent à mettre en évidence les attentes et les craintes des personnels.

Dans tous les cas ces scénarios n'ont pour objet que de servir de bases de discussion aux groupes-métier pour examiner la dimension prospective du sujet. Ils n'ont pas vocation à préfigurer l'évolution réelle ou souhaitée par le GEFE.

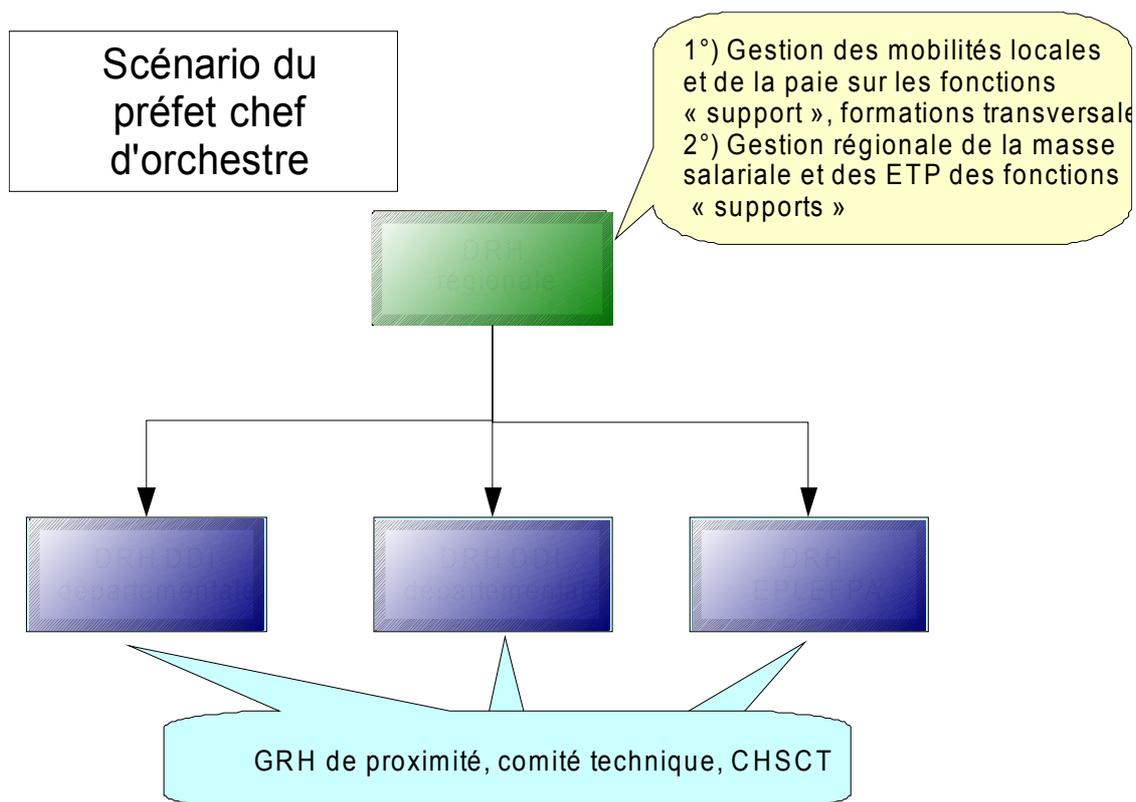
4.2.1. Scénario du préfet chef d'orchestre

Ce premier scénario a été conçu principalement en référence à ce qui ressortait des propos des interlocuteurs rencontrés dans les services déconcentrés. Ici, le préfet devient l'acteur prépondérant de la gestion des ressources humaines, autour duquel tout s'organise.

Ainsi, une direction régionale interministérielle des ressources humaines (DRI RH) prendrait en charge la gestion des mobilités locales, les formations généralistes transversales et la paie des personnels. Pour les fonctions « supports », la gestion de la masse salariale et des emplois à travers un budget opérationnel de programme globalisé ainsi que les commissions administratives paritaires régionales sont régionalisées. Les fonctions « techniques » ministérielles sont toujours gérés selon les procédures actuelles.

Au niveau départemental, un directeur des ressources humaines est à la tête d'un service interministériel. Il prend en charge la gestion de proximité de la structure et des éventuelles antennes, la présidence des comités techniques et de la commission hygiène, sécurité et des conditions de travail. Un système d'information à interface partagée accessible aisément à plusieurs niveaux (local et régional avec accès ministériel pour les fonctions « techniques ») est mis en place.

On peut représenter l'organigramme de la fonction RH des services de l'État en région de la façon qui suit :



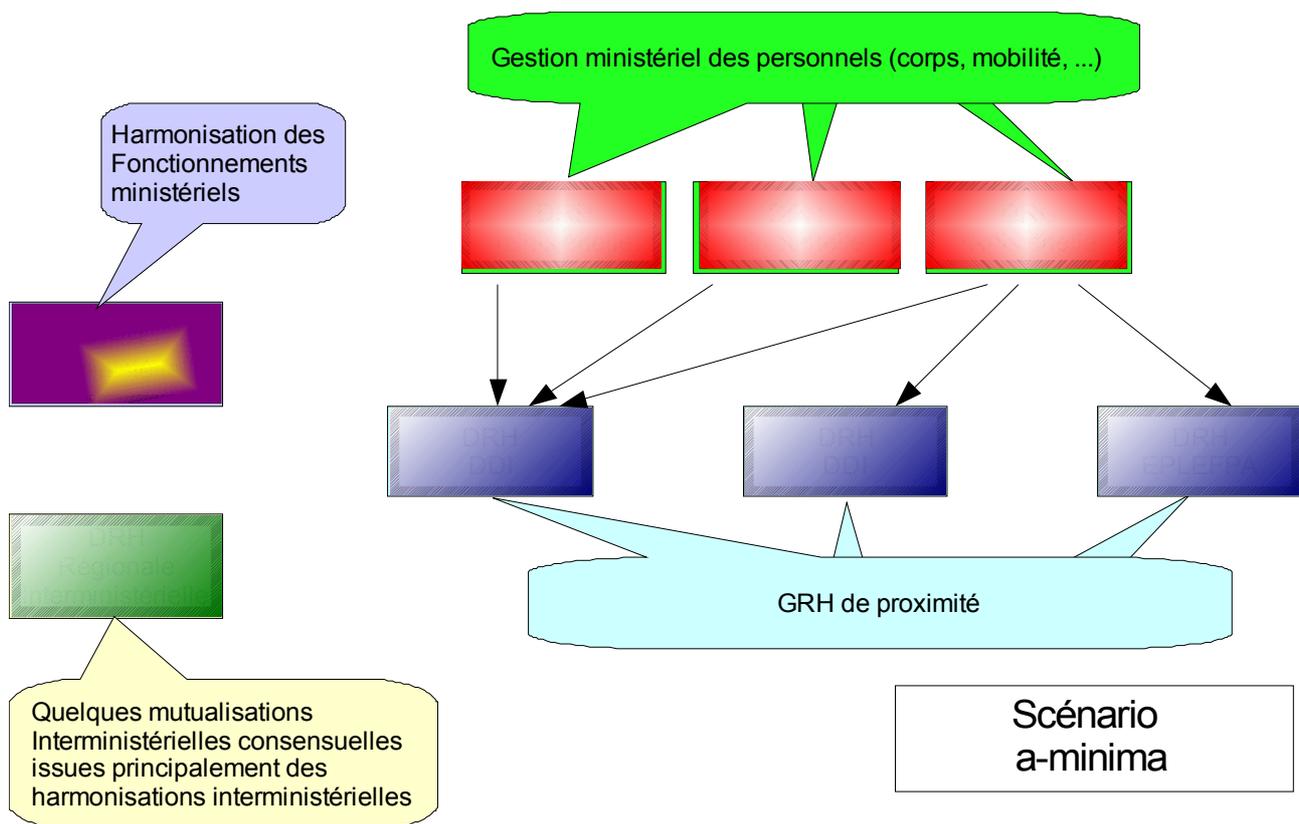
4.2.2. Scénario de l'adaptation a-minima

Ce second scénario a été réalisé surtout à l'aide des apports du niveau régional et de l'administration centrale. La mutation se fait progressivement, par paliers successifs, poussée par l'obligation interministérielle de résultat. La volonté de changement provient du plus haut niveau. Les maîtres mots « harmonisation » et « convergence » sont omniprésents. Ils visent à rassembler des modes de gestion des ressources humaines qui ont eu tendance à se particulariser par ministère autour du socle commun du statut de la fonction publique. Il s'agit de resserrer les pratiques pour permettre de faciliter les passerelles et réunifier le fonctionnement global.

On retrouve donc un schéma classique à 3 niveaux hiérarchisés. Au niveau des administrations centrales, on assiste à une harmonisation des règles de base de la gestion des ressources humaines (dates communes de circulaires mobilité avec utilisation des bourses régionales de l'emploi public, de commissions administratives paritaires, utilisation de formulaires identiques, ...) et à la poursuite de la fusion des corps impulsée par la direction générale de l'administration et de la fonction publique.

En région une collaboration se poursuit entre les directions régionales ministérielles et la plateforme régionale RH de la préfecture qui contribue à mettre en place des formations transversales, une participation employeur identique pour la restauration collective, une action sociale similaire, ...

Au niveau départemental, chaque DDI réalise sa gestion des ressources humaines de proximité avec les différents logiciels actuels et des particularités statutaires qui s'estompent lentement. Ce scénario peut se représenter comme suit et ne diffère que peu de l'organisation actuelle des ressources humaines :



4.2.3. Scénario de l'autonomie des structures

Pour ce troisième scénario, le modèle d'élaboration choisi s'appuie sur le fonctionnement des établissements publics et d'autres ministères. La régionalisation ou l'interrégionalisation des ressources humaines se développent. Les décisions se prennent sur le « terrain », au plus près des personnes. Le management direct peut donc ainsi pleinement jouer son rôle.

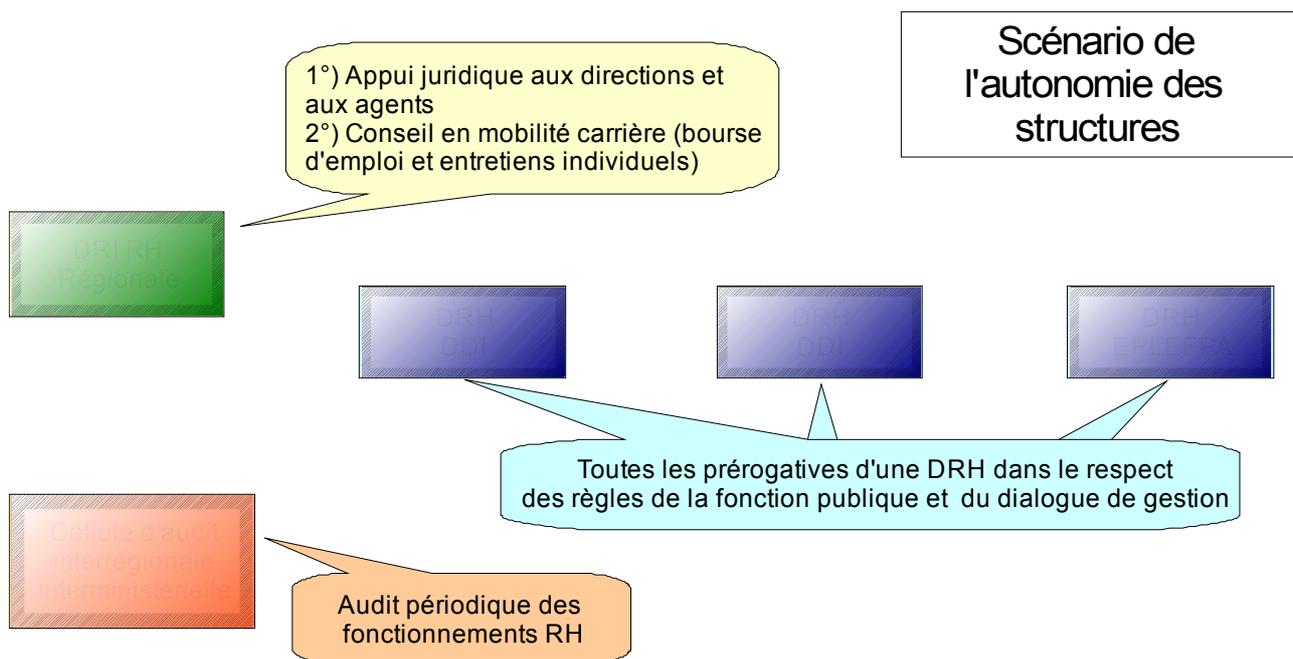
L'ensemble des moyens de la gestion des ressources humaines est confié aux directions interministérielles des ressources humaines, les ministères ayant essentiellement un rôle de diffusion des décisions gouvernementales.

Chaque structure interministérielle négocie avec les différentes directions régionales ministérielles lors du dialogue de gestion une dotation pluriannuelle sur objectifs (en emploi et masse salariale) en fonction des missions à mettre en œuvre. Ensuite, elle doit trouver les compétences nécessaires. C'est elle qui prend les décisions ponctuelles opérationnelles concernant les ressources humaines. La structure recrute « au fil de l'eau » à l'aide notamment des bourses régionales de l'emploi public et des commissions locales de recrutement. Elle utilise sa dotation dans le respect des règles générales de la fonction publique.

La direction régionale interministérielle des ressources humaines (DRI RH) met en place des outils et des conseils (de carrière, juridique, de formation ...) pour aider les personnels et les directions. Cette cellule interministérielle régionale de conseils en ressources humaines sert aussi aux personnels qui peuvent y trouver des informations personnalisées et un accompagnement hors hiérarchie.

En contrepartie de l'autonomie de gestion accordée, pour garantir l'équité, une cellule d'audit interministérielle et inter-régionale en ressources humaines est créée.

On peut schématiser ce scénario de la façon suivante :



4.2.4. Scénario d'adhésion

Il s'agit d'un scénario bâti sur les réponses au questionnaire qui remportent au moins 80% d'adhésion dans toutes les structures. On aboutit ici à un consensus sur un certain nombre de thèmes qui laissent apparaître de nombreuses zones d'ombre.

Au niveau interministériel, l'harmonisation des fonctionnements et des outils (par ex. fusions des corps) va continuer car il s'agit d'une volonté fortement affichée. Les avantages pour les personnels (ajustement des conditions d'attribution de primes sur les plus favorables par exemple) semblent contrebalancer les craintes qui subsistent surtout au niveau de l'encadrement (dilution et perte de la spécificité des corps techniques).

Au niveau régional, les avancées de mutualisation interministérielles en ce qui concerne les formations transversales et les assistants sociaux sont plébiscitées.

La demande des personnels d'une gestion des ressources humaines plus qualitative au niveau de la structure est prise en compte, tout en tenant compte de l'appartenance ministérielle des agents, avec notamment :

- un accompagnement personnalisé de conseil en gestion de carrière ;
- une transparence avec une doctrine de gestion de carrière expliquée ;
- une politique du ministère permettant une anticipation et une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- un recrutement plus « lissé » dans le temps qu'actuellement pour éviter les vacances trop longues sur un poste .

Le scénario d'adhésion sera représenté sur le même schéma que le scénario de résistance pour mieux mettre en lumière les oppositions.

4.2.5. Scénario de résistance

Ce scénario a été construit en réaction au précédent : les répondants sont majoritairement en désaccord avec ces propositions du questionnaire. Ils refusent plusieurs des suggestions émises par les interviewés lors des entretiens.

La principale crainte est la régionalisation de la gestion des ressources humaines et donc la disparition du lien avec le ministère d'origine. Ainsi, la majorité des répondants au questionnaire prospectif rejettent :

- une gestion régionalisée des carrières ;
- une mobilité « au fil de l'eau » avec des bourses de l'emploi public ;
- toute régionalisation pour les Commissions administratives paritaires (CAP) des personnels de catégorie A ;
- toute mutualisation des services RH (ni une réunion DRAAF-DREAL ni un centre commun à la préfecture).

Le scénario de résistance se bâtit donc avec :

- une gestion ministérielle des carrières ;
- des appels à mobilité réalisés par circulaires et des avis donnés par les commissions administratives paritaires avant décision du service des ressources humaines ;
- des commissions administratives paritaires qui se tiennent au niveau national pour les personnels de catégorie A ;
- des services de ressources humaines par structure (et non mutualisés, que ce soit par le rapprochement DRAAF-DREAL ou au niveau de la préfecture).

Les scénarios qui expriment les adhésions et les rejets peuvent se représenter ainsi :

Au niveau des services RH des ministères

Politiques des ministères permettent l'anticipation et la GPEEC
Reconfiguration des fonctionnements RH avec harmonisation des outils de travail (logiciels, circulaires, échéances, ...)
Carrière des cadres repensée face à la diminution des structures
Assistants sociaux vont travailler en réseau sur un territoire régional interministériel.

Au niveau de chaque ministère

GRH plus « qualitative »	Service RH	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>SRH par structure (et non unique pour tous, que ce soit DRRAF/DREAL ou au niveau de la préfecture)</td> </tr> <tr> <td>Gestion de proximité dans les DDI (pas de mutualisation au sein des préfectures de département)</td> </tr> </table>	SRH par structure (et non unique pour tous, que ce soit DRRAF/DREAL ou au niveau de la préfecture)	Gestion de proximité dans les DDI (pas de mutualisation au sein des préfectures de département)			
SRH par structure (et non unique pour tous, que ce soit DRRAF/DREAL ou au niveau de la préfecture)							
Gestion de proximité dans les DDI (pas de mutualisation au sein des préfectures de département)							
Rôle d'identification du personnel à potentiel	Management						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Conseil et d'accompagnement personnalisé</td> </tr> <tr> <td>Doctrines transparentes et connues de tous</td> </tr> <tr> <td>Développement de l'accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels</td> </tr> </table>	Conseil et d'accompagnement personnalisé	Doctrines transparentes et connues de tous	Développement de l'accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels	Gestion des carrières	Gestion ministérielle (pas de régionalisation)		
Conseil et d'accompagnement personnalisé							
Doctrines transparentes et connues de tous							
Développement de l'accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels							
Comprend la liste actualisée des compétences	Dossier individuel						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Recrutements « lissés » afin de réduire les délais entre le départ d'un agent et l'arrivée effective de son remplaçant.</td> </tr> <tr> <td>Calendrier unique pour toute la fonction publique</td> </tr> </table>	Recrutements « lissés » afin de réduire les délais entre le départ d'un agent et l'arrivée effective de son remplaçant.	Calendrier unique pour toute la fonction publique	Mobilité	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Appels à mobilité réalisés par circulaires (pas de mobilité « au fil de l'eau » avec une bourse régionale de l'emploi public)</td> </tr> <tr> <td>Avis donnés par les CAP avant décision du service des ressources humaines</td> </tr> <tr> <td>CAP au niveau national pour les personnels de catégorie A (et non au niveau régional)</td> </tr> </table>	Appels à mobilité réalisés par circulaires (pas de mobilité « au fil de l'eau » avec une bourse régionale de l'emploi public)	Avis donnés par les CAP avant décision du service des ressources humaines	CAP au niveau national pour les personnels de catégorie A (et non au niveau régional)
Recrutements « lissés » afin de réduire les délais entre le départ d'un agent et l'arrivée effective de son remplaçant.							
Calendrier unique pour toute la fonction publique							
Appels à mobilité réalisés par circulaires (pas de mobilité « au fil de l'eau » avec une bourse régionale de l'emploi public)							
Avis donnés par les CAP avant décision du service des ressources humaines							
CAP au niveau national pour les personnels de catégorie A (et non au niveau régional)							
Développement de la formation régionale interministérielle, en particulier sur les sujets transverses	Formation						

4.3. Les scénarios à approfondir

4.3.1. Éléments complémentaires à prendre en compte

Il appartenait au comité de pilotage de retenir parmi les cinq scénarios ci-dessus détaillés ceux qui seraient soumis à la discussion des groupes-métier. Pour éclairer la décision de choix des scénarios à approfondir, il avait notamment à tenir compte des éléments de contexte énoncés plus haut et rappelés ici.

Les évolutions en cours de la gestion des ressources humaines de la fonction publique relèvent de mutations externes impulsées en dehors du au ministère de l'agriculture. Le ministère n'est qu'associé aux décisions qui sont prises dans un champ plus large que son périmètre. Cependant, les mutations qui s'y déroulent portent sur son organisation et ont des répercussions sur les personnels.

Par ailleurs, le large mouvement de dématérialisation (des procédures, des actes, des relations, ...) est plébiscité par les usagers des services publics. Ceci a de larges conséquences sur les métiers des personnels et les compétences associées mais aussi sur le management.

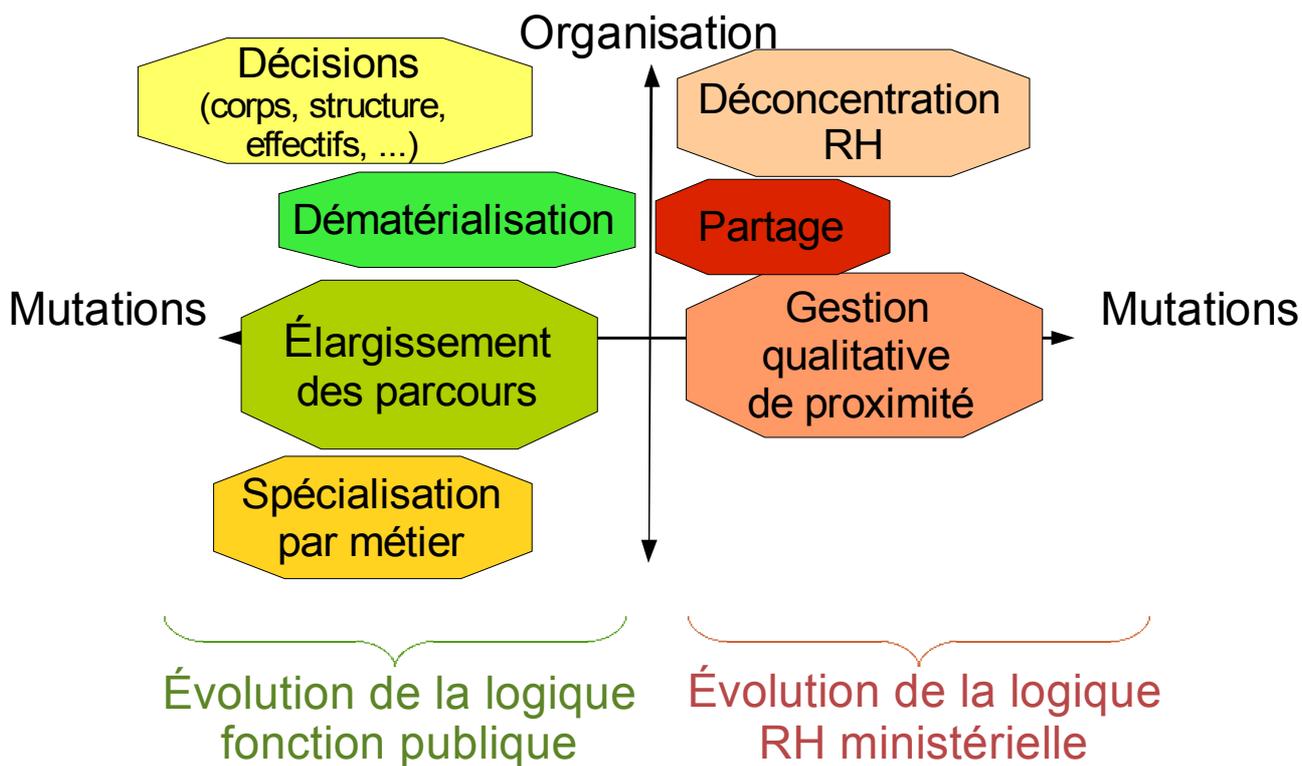
Ces deux phénomènes principaux vont engendrer à la fois une modification du champ des parcours professionnels possibles pour les personnels, qui aspirent à une gestion des ressources humaines plus qualitative, et une importance plus grande apportée au professionnalisme de chacun face aux exigences accrues de l'utilisateur.

Dès lors, les responsables des ressources humaines du ministère chargé de l'agriculture, doivent apporter des réponses internes à ces évolutions pour permettre aux personnels de répondre à leur mission dans un contexte profondément modifié. Différentes questions doivent être envisagées :

- Quelle degré d'autonomie (ou de déconcentration) accorder aux différentes structures ?
- Quels éléments de la gestion des ressources humaines mettre en commun dans des structures interministérielles, quels sont les points nécessaires et souhaitables de coopération dans l'intérêt des personnels ?
- A quel degré mettre en commun ces éléments (profondeur du champ de mutualisation et d'intégration) ?
- À quel échelon mettre en commun ces éléments (les administrations centrales, les directions régionales, les directions départementales, les préfetures) ?
- Quels sont les avantages attendus (pour l'administration centrale mais aussi pour les personnels exerçant ces métiers et même pour l'ensemble des personnels de la structure) ? Quels sont les inconvénients de chacune des hypothèses ?
- Quelles sont les attentes (concernant les fonctionnaires) à prendre en compte et quelles sont les contraintes internes (réduction des effectifs notamment) qui limitent les hypothèses ?

Le graphique²⁵ qui suit résume les éléments à prendre en compte lors de l'élaboration des scénarios approfondis.

25 Adapté de Luc Boyer et Aline Scouarnec, op. cit.



4.3.2. Choix du comité de pilotage

Le comité de pilotage a décidé d'approfondir les deux scénarios qui lui paraissent les plus significatives et les plus favorables à l'émission de recommandations auprès du commanditaire de l'étude:

- le scénario dit « d'adhésion » ;
- un second scénario qui mixte:
 - le scénario du « préfet chef d'orchestre » pour les secteurs de l'administration centrale et des services territoriaux ;
 - le scénario de l'autonomie des structures, essentiellement pour le secteur de l'enseignement agricole.

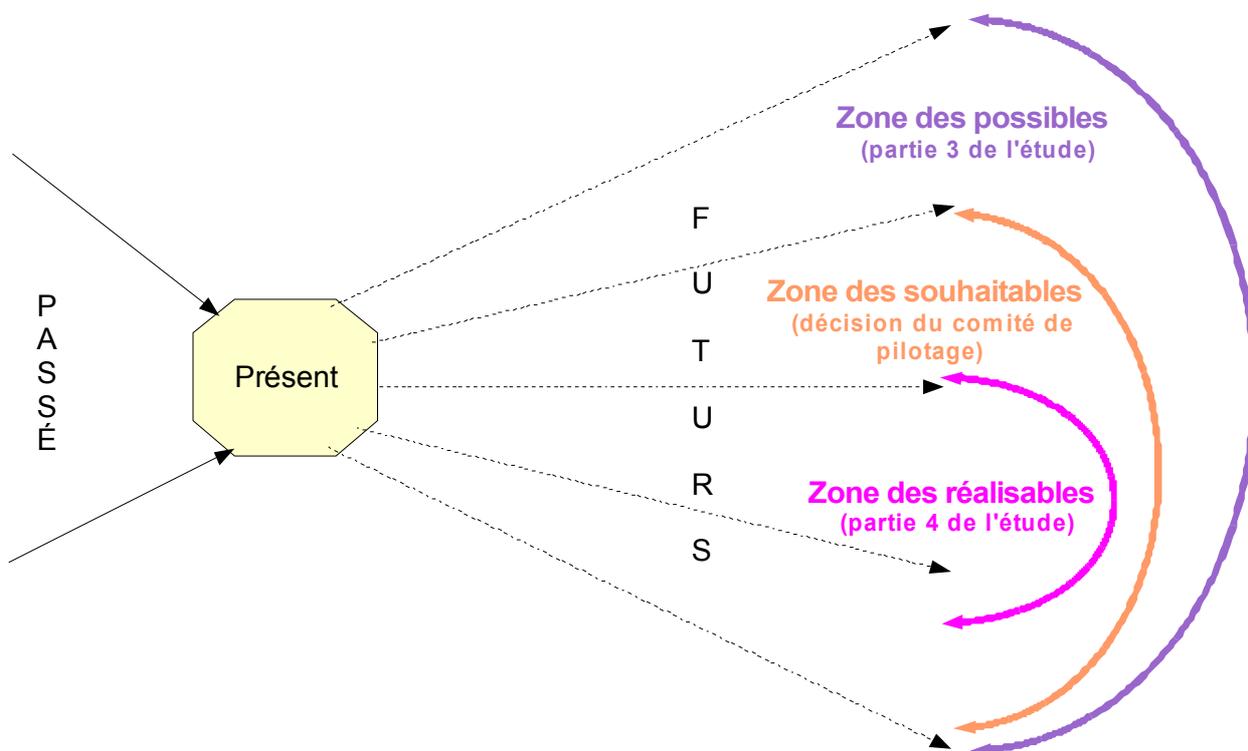
Le premier scénario dénommé « **tendanciel** » dans la suite de l'étude, est axé sur une harmonisation interministérielle des outils et des fonctionnements, des fusions de corps au niveau interministériel et parallèlement le développement en sein du ministère chargé de l'agriculture d'une GRH plus qualitative (accompagnement personnalisé, gestion de carrière, GPEEC, ...)

Le second scénario appelé « **centrifuge** » expose l'idée d'un renforcement du rôle des préfets au niveau régional et départemental et sur une autonomie accrue des structures vis-à-vis des administrations centrales : création de centres de service « RH » partagés, y compris pour une GRH de proximité dans un SIRH à interface partagé, gestion régionale

de la masse salariale et des ETP des fonctions supports, cellule régionale de conseil aux agents (accompagnement, coaching, ...).

Dans le cadre de l'analyse, le champ des scénarios possibles a été examiné. Le comité de pilotage a déterminé le champ des scénarios souhaitables. La suite de l'étude va s'attacher à cerner ce qui est du domaine du réalisable.

Le schéma suivant²⁶ représente l'emboîtement des différentes étapes :



26 Adapté de Michel Godet (site <http://www.lapropective.fr>).

5. Étude des scénarios retenus et recommandations

Les deux scénarios proposés aux membres des groupes métier ont été utilisés comme « bases de discussion » pour échanger et examiner le sujet dans sa dimension prospective en particulier. L'idée n'est pas d'en retenir un comme un futur possible ou souhaitable....Les idées issues de ces groupes de réflexion ont été reprises par le comité de rédaction de l'étude dans le cadre de cette synthèse, certains propos étant repris in extenso. Les formulations présentées en italique et signalées par * sont une retranscription littérale des débats et échanges entre les participants des groupes métiers.

5.1. Le scénario « tendanciel »

Les groupes métiers en s'appuyant sur les grandes orientations ont dégagé pour ce scénario :

- quatre piliers de réussite,
- les freins et leviers associés,
- les effets attendus et les points de vigilance.

5.1.1. Les orientations

Dans ce scénario, on assiste à une harmonisation interministérielle des outils et des fonctionnements, des fusions de corps au niveau interministériel et parallèlement au développement au sein du ministère de l'agriculture d'une GRH plus qualitative, en termes de gestion de carrière, GPEEC, accompagnement personnalisé...

Les équipes s'adaptent *au fil de l'eau**, recherchent en premier lieu des solutions en interne et entrent progressivement dans des démarches de mutualisation, en bénéficiant entre autres de l'aide des plates-formes d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (plate-forme-RH). Le ministère notifie des moyens aux responsables des budgets opérationnels de programme (les DRAAF) que ces derniers répartissent entre leurs services et les directions départementales interministérielles sous la responsabilité et l'arbitrage du Préfet de région. Assurer la sécurité des procédures, la mutualisation des fonctions support encore appelées « fonctions ressources » (en opposition aux fonctions opérationnelles) sont des priorités.

Le schéma fonctionnel du scénario « tendanciel » repose sur quatre piliers de réussite qui sont les suivants :

- Construire un schéma de gouvernance partagé
- Harmoniser les pratiques et les procédures à l'échelle nationale
- Favoriser l'adéquation moyens - missions
- Favoriser une coordination régionale équitable

5.1.2. Repérage des freins et des leviers

5.1.2.1. Construire un schéma de gouvernance partagé

<i>Des freins</i>	<i>Des leviers</i>
<p>La répartition des rôles est souvent mal identifiée, chaque structure applique dans le cadre des directives de leur administration centrale, des méthodes de management ou de gestion souvent inadaptées aux démarches et procédures interministérielles. C'est particulièrement vrai pour les directions départementales interministérielles, pour lesquelles sont constatées l'absence de concertation sur la gestion des ressources humaines entre les ministères d'emploi des agents (frein variable d'un ministère à un autre) et un manque de clarté sur la répartition des rôles en partie dû au manque de concertation dans l'ensemble de la chaîne hiérarchique.</p>	<p>La LOLF depuis 2005 a eu pour conséquence d'instaurer un dialogue de gestion entre l'administration centrale et les directions régionales, ce qui a modifié fondamentalement leur mode relationnel (renforcement des échanges). La DRAAF conforte son rôle d'expertise notamment en réponse aux différentes démarches initiées par le niveau national (EMH 2012, dialogue de gestion, mobilités interministérielles...) et renforce la circulation des informations en matière de mobilité notamment à destination des intéressés.</p> <p>Le contexte très récent de l'inter-ministériarité impose une redéfinition des rôles et des procédures de travail entre les administrations centrales et les services déconcentrés de l'Etat et la poursuite du renforcement du dialogue social à tous les niveaux. Cette démarche pourrait donner une vraie valeur ajoutée à la gestion de proximité.</p>

5.1.2.2. Harmoniser les pratiques et les procédures à l'échelle national

<i>Des freins</i>	<i>Des leviers</i>
<p>Le cloisonnement et l'absence de règles communes en matière de GRH soulèvent des difficultés pour la mise en place d'une gestion prévisionnelle, coordonnée au sein des services de proximité (DDI, EPL, Enseignement supérieur).</p>	<p>Des groupes de travail animés par la DGAFP sur le thème « harmonisation et convergence » ont abouti à la production de fiches sur la place et le rôle du conseiller mobilité carrière, puis ont permis d'identifier les synergies possibles entre les différents acteurs de la GRH (gestionnaire des personnels, chargé de formation, chargé de la GPRH, chargé du dialogue social, responsable des ressources humaines...) La mise en exergue de bonnes pratiques peut faciliter le décloisonnement recherché.</p>

5.1.2.3. Favoriser l'adéquation moyens- missions

<i>Des freins</i>	<i>Des leviers</i>
<p>On assiste à une diminution des fonctions support au moment où les structures n'ont pas encore des missions stabilisées, particulièrement en DDI. (les équipes locales lancent des alertes tout en maintenant leur motivation et leur intérêt pour leurs missions).</p>	<p>L'analyse récente des missions dans le cadre de groupes de travail, pilotés par le secrétariat général du gouvernement, propose des pistes d'évolution et des marges de manœuvre nouvelles. La simplification des procédures et les économies d'échelle sont des exemples cités à la faveur de la modernisation de l'organisation administrative actuelle.</p>

5.1.2.4. Favoriser une coordination régionale équitable

<p>Les partenaires de proximité ont des difficultés à s'adapter à des démarches de capitalisation. Les procédures sont lourdes, elles entraînent des baisses de réactivité dues en partie à un manque de lisibilité en matière de perspective professionnelle. Les feuilles de routes souvent peu lisibles ne facilitent pas une coordination régionale efficace.</p>	<p>La qualité du dialogue social au niveau local peut faciliter une démarche de co-construction au sein des services et entre l'ensemble des niveaux d'organisation dans un souci de transparence. Cette coordination régionale attendue de tous passe par une formation des managers et des gestionnaires de proximité à de nouvelles modalités de travail, et par un partage équilibré des rôles entre les échelons responsables. La mise en commun et l'harmonisation des outils et des procédures permettraient d'envisager des gains de temps, de limiter voire supprimer des doublons et de favoriser une meilleure fluidité du système. Des instances de concertation interministérielles restent à créer à tous les niveaux.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.1.3. Effets attendus et points de vigilance

Dans ce schéma, aux niveaux interministériel et ministériel, les plans d'action poursuivis visent à améliorer la circulation de l'information, mutualiser les procédures, harmoniser les plannings et les calendriers pour faciliter le dialogue social, décloisonner les organisations et favoriser les passerelles professionnelles.

Cette adaptation a minima est indispensable et demandera à être confortée dans le temps afin de limiter tout risque de rupture en région.

Les agents sont dans l'attente *d'un continuum interministériel** entre l'administration centrale, les services déconcentrés et les préfectures de Région. C'est en effet la condition pour donner du sens à une coordination régionale, pour que le collectif de travail puisse s'orienter vers la capitalisation des pratiques et la sécurisation des parcours professionnels. Ces démarches doivent privilégier la relation missions-moyens-compétences.

A l'échelle des territoires, il revient aux directions régionales sous la responsabilité du préfet de région de piloter les instances de dialogue social dans cette perspective.

En amont, un diagnostic collectif (qualitatif et quantitatif) et partagé des compétences paraît opportun afin de faciliter une gestion régionale globale des moyens dans le cadre d'une dotation annuelle globale.

Cette démarche d'évaluation globale des moyens de mise en œuvre de politiques publiques à l'échelle d'une région, nécessite l'appropriation du concept de la « compétence », la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la construction de parcours professionnels interministériels.

Cette évolution suppose la qualification des cadres dirigeants et une réelle professionnalisation des responsables RH au niveau régional comme local.

De même, le pilotage nécessite la construction et/ou l'appropriation d'outils de suivi et de contrôle ainsi qu'une médiation et une communication renforcées au sein des équipes.

Enfin d'autres actions complémentaires sont à prévoir :

- imaginer des modèles plus innovants, soucieux de la santé et du bien-être au travail.(e-administration, télétravail, mutualisation des fonctions support ou missions de proximité, formations individualisées ouvertes...),

- créer des procédures et des méthodes de travail fondées sur le management des compétences : rénover la gestion de la RH à tous les niveaux hiérarchiques, valoriser la gestion de proximité en DDI, valoriser les dispositifs de compensation...

- accompagner les cadres dirigeants dans la construction de procédures de travail plus transversales en accord avec des systèmes ouverts*,

- édicter une charte « du continuum interministériel *» fixant des règles de fonctionnement pour assurer une cohérence entre l'action de l'administration centrale et les politiques interministérielles,

- créer des instances de concertation interministérielles régionales en complémentarité avec l'appui des plates-formes RH (notamment sur les aspects qui ne relèvent pas de la compétence de la plate-forme).

ECLAIRAGE: Proposition d'une base à la construction d'un futur schéma de gouvernance

INTERMINISTERIALITE (schéma de mutualisation : formation, mobilité...)					
<p>CONTINUUM INTERMINISTERIEL</p> <p>administration centrale/services déconcentrés / préfecture de région/Enseignement supérieur</p>	<p>ANALYSE COLLECTIVE</p>	<p>ADMINISTRATION CENTRALE (pilotage stratégique)</p> <p>Pilote la stratégie de gestion des ressources humaines Adapte les outils de gestion</p>	<p>Souci d'harmonisation des pratiques et exploitation des retours d'information</p>	<p>Valorisation des compétences</p>	<p>PREFET DE REGION (pilotage opérationnel)</p> <p>Pilote coordonne et applique la GRH dans le respect des directives ministérielles</p>
	<p>Instances de cohérence interministérielles</p>	<p>DIRECTIONS REGIONALES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS</p> <p>Met en place un management rénové, optimise les moyens</p>	<p>Adhésion à la démarche GPEEC et répartition des moyens par services</p>	<p>Dispositif de compensation</p>	
		<p>ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR</p> <p>Autonomie de gestion</p>	<p>S'associe aux démarches de mobilité</p>	<p>Valorisation des parcours professionnels</p>	

Diagnostic, évaluation des compétences
Circulation de l'information et échanges de pratiques
Dialogue social, santé et sécurité au travail

Propositions prioritaires

- **Rénover le dialogue social** pour renforcer la culture de la négociation à tous les niveaux
- **Harmoniser les pratiques** par la création d'instances interministérielles
- **Rénover la gestion de la RH** à tous les niveaux, accompagner les parcours professionnels et « moderniser » la prévention des risques professionnels
- Réaliser au sein de chaque Direction régionale **une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**

5.2. Le scénario « centrifuge »

Les groupes métiers en s'appuyant sur les grandes orientations ont dégagé pour ce scénario :

- trois piliers de réussite,
- les freins et leviers associés,
- les effets attendus et les points de vigilance.

5.2.1. Les orientations

Dans ce scénario, la GRH échappe à l'administration centrale, le rôle des préfets au niveau régional et départemental est renforcé. Une autonomie accrue des structures, en particulier des établissements d'enseignement, vis à vis des administrations centrales est attendue.

Les équipes s'approprient progressivement une culture transversale, une feuille de route commune, et s'organisent localement sous l'autorité du préfet qui contrôle la répartition des moyens alloués par l'administration centrale. La création d'un *service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle des moyens et des compétences** constitué auprès du Préfet apparaît nécessaire. Le dialogue social est renforcé au niveau local, le recrutement se professionnalise, la mobilité et les parcours professionnels sont facilités au sein d'une même région (mobilité fonctionnelle). Les allocations de moyens sont analysées collectivement et les efforts de mutualisation sont engagés pour permettre leur meilleure optimisation au niveau régional.

Le schéma fonctionnel du scénario « centrifuge » repose sur trois piliers de réussite qui sont les suivants :

- Clarifier un schéma de gouvernance
- Mettre en place un plan d'actions, favorisant le management en mode projet pour les missions transversales
- S'organiser en utilisant des outils partagés pour répondre à des mobilités interministérielles qui respectent les plafonds d'emploi nationaux.

5.2.2. Repérage des freins et des leviers

5.2.2.1. Clarifier un schéma de gouvernance

<i>Des freins</i>	<i>Des leviers</i>
<p>De nombreux <i>enjeux de pouvoir*</i> se manifestent avec en particulier un manque d'adéquation entre les politiques des différents ministères.</p> <p><i>L'égalité des citoyens*</i> au plan national n'est pas respectée du fait de l'application de critères globaux qui ne tiennent pas suffisamment compte des spécificités régionales.</p>	<p>Les acteurs évoluent vers l'acquisition d'une culture transversale que l'on pourrait définir <i>d'unifiée*</i>. La démarche réclame cependant du temps et un solide accompagnement pour identifier collectivement les missions, les objectifs et les cibles à atteindre pour ensuite construire <i>une feuille de route*</i> lisible et partagée.</p>

5.2.2.2. Mettre en place un plan d'actions en favorisant le management en mode projet pour les missions transversales

<i>Des freins</i>	<i>Des leviers</i>
<p>Les structures sont hétérogènes en terme de missions, de volume d'activité et de répartition des moyens. Pour les plus fragiles en terme de dotation, elles ont parfois les sentiments d'être <i>les enfants pauvres*</i> du système.</p> <p>La mobilisation des compétences est variable d'une structure à une autre, d'un service à un autre, les procédures de travail sont parfois perturbées, les délais s'alourdissent suite à des pointes de travail mal anticipées, mais aussi des facteurs tout simplement imprévisibles... Les équipes perdent pied et invoquent le manque de moyens tout en occultant les causes de nature purement organisationnelles.</p>	<p>Les projets transversaux permettent de favoriser le rapprochement de compétences entre différentes structures, ou services (coopération et mutualisation). Cette approche est confirmée lorsque les missions sont proches et que le risque de doublon est bien identifié.</p> <p>Des cycles de formation sur le management en mode projet sont organisés actuellement par la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat au sein de l'école de la modernisation de l'Etat à destination des directeurs, et chefs de projet.</p> <p>Le projet RH interne ne doit pas se centrer sur lui-même, mais au contraire être en relation étroite avec la mission externe de la structure. Cette dernière existe dans un but bien précis en relation avec les attentes de son public (usagers, clients, bénéficiaires...)</p> <p>La RH doit être performante et savoir utiliser les compétences de ses agents pour que le service rendu soit le meilleur possible. C'est ici la base de la motivation d'une équipe. Elle doit également s'appuyer sur un schéma rénové des structures.</p>

5.2.2.3. S'organiser en utilisant des outils partagés pour répondre à des mobilités interministérielles qui respectent les plafonds d'emploi

Des freins	Des leviers
<p>Les outils de gestion de la RH existants sont disparates, les effectifs cibles ne correspondent pas à la réalité des besoins (ressenti des dirigeants). Les équipes courent le risque de dépasser les plafonds d'emploi avec des conséquences négatives au sein d'une même région dans le cadre d'une gestion régionale des moyens. On constate des <i>dérives*</i> de gestion qui ne sont plus tenables dans un contexte de réduction des moyens.</p>	<p>Il est incontestable que le schéma centrifuge exige anticipation, rigueur et équité. Il se constitue autour du Préfet un <i>service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle des moyens et des compétences*</i>. Les cadres-dirigeants (directions régionales, directions départementales, préfets de département, enseignement supérieur et EPLEFPA) et les organisations syndicales ont une vision globale et partagée des besoins mission par mission, à partir de laquelle ils peuvent faire des propositions objectives et équilibrées au préfet de région : besoin/ activité de service, besoin /activité de projet, offre de mutualisations possibles, données argumentées utiles à la préparation du dialogue de gestion régional.</p> <p>Cette démarche s'inscrit dans la suite logique du renforcement de la politique d'audit interne de l'état et de la sécurisation des procédures métiers associée.</p>

5.2.3. Effets attendus et points de vigilance

Les administrations centrales doivent tenir compte des efforts d'analyse et des recherches de synergie réalisés au niveau des régions. La mise à plat croisée des besoins par les directions régionales, la hiérarchisation des priorités et le calibrage des missions apportent des éléments qualitatifs et quantitatifs au dialogue de gestion. L'administration centrale grâce à une approche globale interministérielle améliore sa lisibilité quant à l'allocation des moyens.

A l'échelle régionale, le préfet assure (avec le service interministériel de gestion de la ressource humaine), la cohésion entre les directions régionales, en instaurant des instances d'échanges qui facilitent ensuite la prise de décision par le comité de l'administration régionale (CAR). Il s'agit de favoriser l'adhésion de toute la chaîne des décideurs et des interlocuteurs en matière de politique de gestion des ressources humaines.

Des idées fortes se dégagent : la création d'un vivier territorial, hors postes de direction, à partir de l'inventaire des compétences, (tout en maintenant une mobilité sur l'ensemble du territoire national), l'amélioration de la fluidité interministérielle au sein de la fonction publique d'Etat, avec une ouverture à terme à « l'ensemble des fonctions publiques » (progressivement unifiées par la fusion des corps et par la technique du corps interministériel à gestion ministérielle).

Il est indispensable dans un tel système de recherche de convergence de construire des

outils d'évaluation des politiques RH en associant aux réflexions le RAPS et les autres acteurs de la gestion de la mobilité.

Il faut également accompagner durablement le rapprochement des cultures administratives des communautés de travail, veiller à la mise en place de cellules d'écoute, de conseils et d'orientation des agents et accompagner les mobilités fonctionnelles à l'échelle d'un territoire. L'exercice des fonctions de pilotage, notamment du contrôle, suppose la mobilité de l'encadrement sur l'ensemble du territoire national (ce qui justifie le maintien d'un vivier et d'une mobilité de l'encadrement au niveau national).

Il s'agit avant tout de développer une cohérence régionale, de fixer des objectifs de résultat « réalisables » grâce à une hiérarchisation des missions et des priorités, et d'adapter l'organisation et les conditions de travail. La qualité du dialogue social doit permettre d'assurer la transmission de l'information à l'ensemble des personnels et des syndicats, d'anticiper les freins et d'atténuer les oppositions.

Ce modèle organisationnel suppose donc de nombreux échanges et une instance de gestion, de coordination et de régulation. Cette dernière favoriserait une équité de traitement et un respect des règles appartenant à chacun des ministères (renforcement du rôle régalién) au niveau régional.

Des actions complémentaires sont à prévoir :

- Créer un site national de publication de l'ensemble des postes soumis à la consultation paritaire alimenté par l'ensemble des préfets de Région (BRIEP),
- Créer un CTR interministériel,
- Créer une commission de recrutement au niveau régional en associant le niveau départemental (connaissance fine des besoins de compétences),
- Organiser des CAP interministérielles régionales,
- Elaborer un document régional fixant les priorités et les moyens pluriannuels alloués en interministériel, construire un outil de communication régional pour plus de lisibilité en matière de GPEEC,
- Création d'un observatoire régional des moyens et des compétences associé à une cellule de contrôle et de régulation des procédures métiers...

ECLAIRAGE : Proposition d'une base à la construction d'un futur schéma de gouvernance

INTERMINISTERIALITE (renforcement du secrétariat général du gouvernement)					
Schéma régional de mutualisation des fonctions supports	ANALYSE COLLECTIVE	ADMINISTRATION CENTRALE (Pilotage stratégique et prospective) Elabore les stratégies nationales de GRH en valorisant l'analyse régionale et les efforts de synergie	Dialogue de gestion rénové	Argumentaires qualitatifs et quantitatifs	PREFET Pilote , coordonne et arbitre la GRH dans le cadre de directives interministérielles
	Régulation Adéquation moyen/compétences	DIRECTIONS REGIONALES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS Hiérarchise les besoins en compétences	Répartition des moyens optimisé		
CAP interministérielle locale	ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR Autonomie de gestion	S'associe aux démarches de mobilité et d'analyse de la cartographie des compétences			

*Service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle des moyens et ces compétences**
Circulation de l'information et échanges de pratiques ; dialogue social, santé et sécurité au travail

- **Rénover le dialogue social** pour renforcer la culture de la négociation à tous les niveaux
- Créer un service d'analyse, de gestion et de régulation interministérielle et des compétences
- Hiérarchiser **les priorités et les missions**, cartographier les compétences disponibles et celles à venir
- Fixer des **objectifs de performance** et **répartir les moyens en fonction des compétences régionales**
- **Moderniser** la prévention des risques professionnels

6. Principes observés et propositions pour une GRH qualitative au sein du MAAPRAT

L'étude des deux scénarios a été un moyen pour permettre à l'équipe projet de formuler des préconisations et des propositions à l'attention du commanditaire. Cependant il est à noter que peu de préconisations concrètes ont émergées lors des travaux des groupes métiers. Dès lors les recommandations ci-dessous émanent principalement de l'équipe projet.

6.1. Principes observés

Dans le contexte actuel, il apparaît essentiel de « recentrer la GRH sur l'humain » en valorisant et en mobilisant les compétences. Car les agents sont les acteurs de la mise en œuvre des politiques.

De nouvelles pratiques managériales, d'accompagnement au changement, des méthodes de travail doivent être développées, allant dans le sens de la responsabilisation des agents dans leur parcours professionnel.

Des périodes de professionnalisation sont nécessaires pour affiner et améliorer le recrutement, favoriser le décloisonnement des services, dans un processus d'amélioration continue tout en valorisant l'implication des hommes par la prise en compte de l'évolution de leurs compétences.

De même, des recommandations veilleront à prévenir toute altération de la santé des agents du fait de leurs conditions de travail. L'amélioration des conditions de travail en favorisant le bien-être des agents constitue aujourd'hui un élément clef de la gestion des ressources humaines.

5.1.1 Santé au travail

Depuis 2008, les partenaires sociaux se sont ainsi engagés dans une politique volontariste et re-dynamisée en faveur de la santé et de la sécurité au travail dans la fonction publique. Leurs travaux ont abouti à la signature du premier accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, le 20 novembre 2009, et la réglementation a en conséquence sensiblement évolué sur ce point.

Le décret n° 2011-774 du 28 juin a créé les comités d'hygiène, de sécurité et les conditions de travail (CHSCT). Il a également traduit dans la fonction publique les mesures de l'accord sur la santé et la sécurité au travail concernant les acteurs, autres que le CHSCT, intervenant dans le champ de la santé et de la sécurité au travail : assistants et conseillers de prévention, inspecteurs santé et sécurité au travail et médecine de prévention.

5.1.2 Dialogue social

Dans la lignée de la loi du 5 juillet 2010 sur la rénovation du dialogue social, la circulaire du 22 juin 2011 relative à la négociation dans la fonction publique précise les modalités d'application des dispositions relatives à la négociation au sein des trois versants de la

fonction publique, avec pour but de promouvoir le développement d'une vraie culture de la négociation à tous les niveaux où celle-ci peut s'exercer.

Désormais, tous les sujets concernant la vie professionnelle et sociale de l'agent sont ouverts à la négociation :

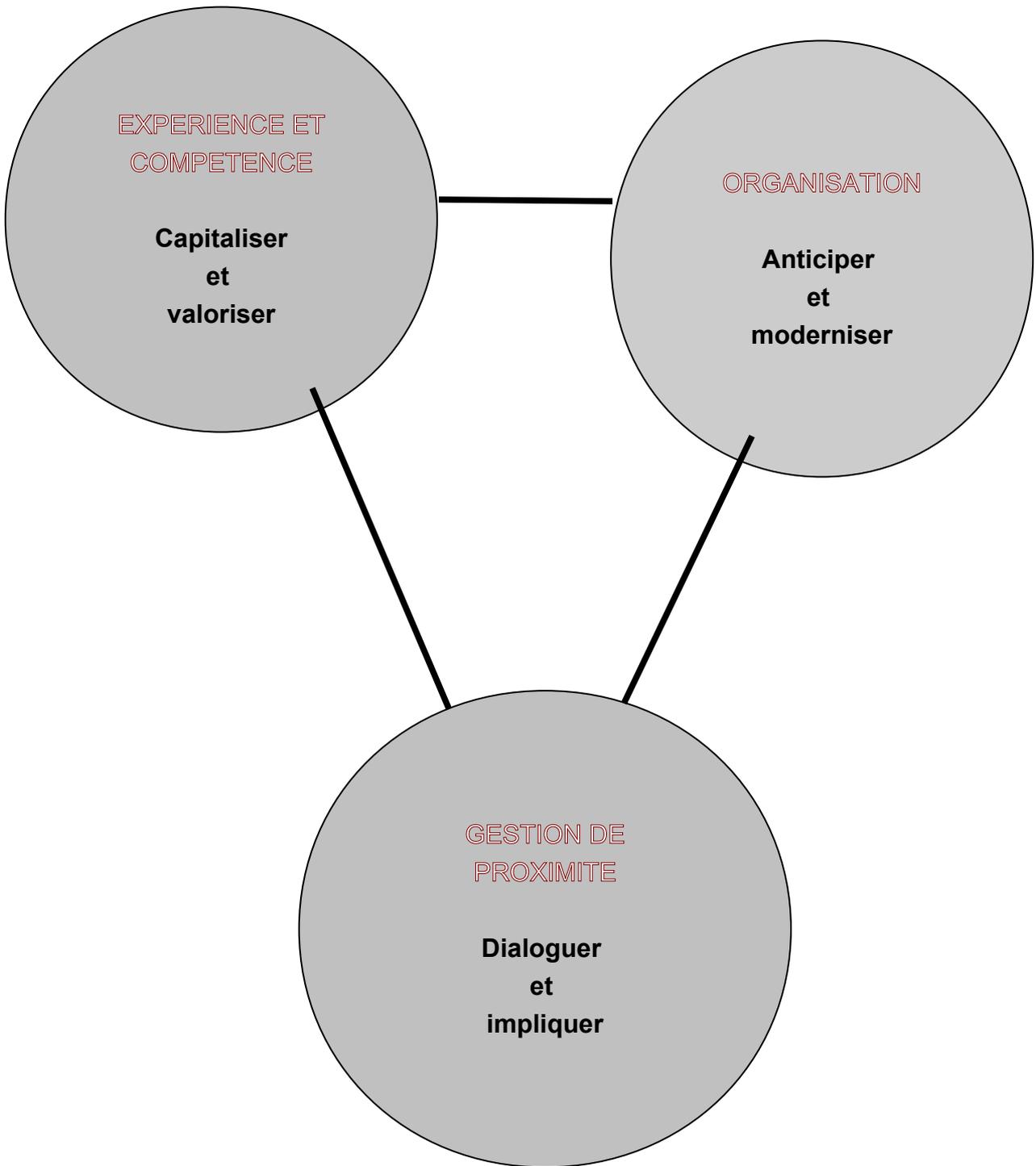
- conditions et organisation du travail - télétravail,
- déroulement des carrières et promotion professionnelle,
- formation professionnelle et continue,
- action sociale et protection sociale complémentaire,
- hygiène, sécurité et santé au travail,
- insertion professionnelle des personnes handicapées,
- égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

6.2. Propositions

Sur ces bases, l'équipe projet a formulé des propositions visant à la mise en œuvre et à la réussite d'une gestion qualitative des ressources humaines à destination du service des ressources humaines du ministère de l'agriculture. Elles se veulent les plus pragmatiques possibles et s'articulent autour de trois axes :

- Capitaliser et valoriser l'expérience et les compétences**
- Anticiper et moderniser l'organisation du système des ressources humaines**
- Dialoguer et impliquer à travers la gestion de proximité**

Elles requièrent par ailleurs une qualité d'écoute et une articulation sans faille de l'ensemble de la chaîne de gestion : le service des ressources humaines du Ministère, le SG du service déconcentré ou de l'établissement public, et l'IGAPS doivent ainsi renforcer leurs liens, et travailler de concert à leur mise en œuvre .



6.2.1. Expérience et compétence : capitaliser et valoriser

Pour répondre aux missions déléguées au ministère, les compétences individuelles doivent être valorisées. L'expérience professionnelle doit être reconnue en tant qu'elle apporte une réelle plus-value pour le bon fonctionnement d'un service. Un élément déterminant passe par la construction et la diversification de parcours professionnels. Les IGAPS occupent une place majeure dans ce dispositif.

Propositions

Optimisation des ressources

- Evaluer les besoins et optimiser la mise en relation postes / compétences (rapport faisabilité-moyen).

Dynamique de parcours professionnel

- Entrer par la compétence et la « dynamique des parcours professionnels » (évaluation, formation, mobilité).
- Reconnaître et valoriser les compétences au-delà des grades (PFR, passerelles entre corps administratifs/ corps techniques et entre catégories C/B et B/A (reconnaissance RAEP, valorisation des fiches de poste).

Capitalisation de l'expérience

- Suivre les parcours professionnels et la valorisation des compétences acquises au sein d'une fonction publique élargie et dans le cadre de l'expérience professionnelle.

6.2.2. L'organisation : anticiper et moderniser

Le SRH doit apporter une vision stratégique, rassembler les acteurs autour du concept de la GPEEC, s'assurer de la véritable adhésion de tous les acteurs en charge de la GRH, et moderniser les pratiques pour les rendre cohérentes avec les démarches interministérielles.

Au plan de l'organisation, la réussite passe par un renforcement des liens entre le service des ressources humaines du Ministère chargé de l'agriculture, le SG du service déconcentré ou de l'établissement public et l'IGAPS en vue de privilégier une organisation qui permette à la RH de contribuer à la mise en place d'un service public de qualité, elle recherchera en particulier à faciliter l'expression et la valorisation de l'ensemble des personnels.

Propositions

Gestion prévisionnelle des compétences

- Réaffirmer le rôle stratégique du SRH du Ministère chargé de l'agriculture au sein du SG, en particulier dans son approche globale de la GPEEC.
- Développer un travail en étroite collaboration IGAPS/SRH
- Veillez à ce que les IGAPS apportent leur expertise « terrain » au SRH et aux DRAAF
- Renforcer le lien entre les SG des DRAAF et le SRH
- Enrichir et capitaliser de façon permanente les données compétences issues du retour terrain des IGAPS et SG des DRAAF.

Modernisation des pratiques de GRH

- Affiner le dialogue de gestion sur le volet RH par une analyse partagée entre le SRH et le SG de la DRAAF (entrée qualitative).
- Développer la valence managériale des cadres lors des formations initiales et en tenir compte dans le choix des chefs de service et directeurs.
- Professionnaliser les recrutements des cadres (travail avec les plates-formes RH, et les coordonner par une structure centralisée.
- Favoriser l'émergence d'un service interministériel d'analyse des compétences et de construction de parcours professionnels auprès du préfet de région.
- Mettre en place des procédures harmonisées et des tableaux de bords partagés entre les différents niveaux, SRH, DRAAF, DDI et EPL.

Système d'information décisionnel

- Adapter le SIRH (outil AGHORA) par un module GPEEC (GPRH)

Conditions de travail et communication

- Veiller à la mise en place et au maintien de bonnes conditions de travail (motivation, adhésion),
- Développer un outil d'échange d'informations fiable SRH / SG DRAAF / IGAPS

6.2.3. La gestion de proximité : dialoguer et impliquer

La gestion de proximité est une dimension essentielle de la gestion des ressources humaines. En effet c'est au sein de la communauté de travail au plus près des situations de travail vécues par les agents, qu'il faut organiser les conditions qui permettent un bien-être au travail qui est le facteur clé de la performance.

L'objectif visé doit être d'améliorer la qualité des relations tout en conservant souplesse et simplicité.

L'écoute mutuelle et la communication sur l'ensemble de la chaîne de gestion RH doit s'imposer à tous. Les méthodes communes de recrutement, d'accompagnement et d'orientation permettent un suivi individualisé de qualité. La circulation de l'information est particulièrement déterminante lorsque la question des parcours professionnels et de la mobilité interministérielle est abordée.

Mais surtout les managers sont appelés à jouer un rôle essentiel pour l'efficacité de la communauté de travail

Propositions

Modalités de mise en oeuvre

- Maintenir une gestion GRH "administrative " de proximité de qualité (mise à jour de la base agents et des compétences en temps réel, accueil des nouveaux arrivants).
- Décentraliser certains actes de gestion - CAP régionales pour les agents de catégories C et B par exemple - avec un renforcement du dialogue social en région (transparence et adhésion).
- Assurer un suivi personnalisé rapproché par des personnels formés à la pratique de la GRH (N+1, SG, DRH, IGAPS).
- Veiller à une bonne circulation de l'information.

Professionnalisation du recrutement

- Identifier au sein de chaque SG une " cellule " en charge du recrutement (analyse des CV, des compétences, réactualisation des fiches de poste, centralisation des retours d'information...)
- Définir les profils de poste proposés issus de l'analyse des besoins en professionnalisant les procédures.
- Associer projet professionnel et projet de carrière et ne jamais les sous-estimer.

Organisation du travail

- Le SRH doit développer son rôle de pilotage des SG des DRAAF et promouvoir les échanges permanents d'informations avec les IGAPS. Il doit s'appuyer sur les priorités et missions du ministère et par conséquent rendre lisible ces missions et les compétences attendues qui y sont liées.
- Valoriser la fonction SG DRAAF, dans son implication dans la gestion et le management des compétences.
- La médecine du travail, l'hygiène et la sécurité doivent faire l'objet d'une recherche de mutualisation au niveau local (département ou région).

Formation

- Professionnaliser les managers sur la gestion des ressources humaines.

Remarques :

L'application des recommandations proposées repose sur la définition d'un cadre de stratégies à long terme et une déclinaison par étape pour le court et moyen terme. En parallèle, la programmation d'un solide volet formation permettra la mise en œuvre de ces nouvelles organisations. De façon transverse, le dialogue social, la communication rapprochée entre les partenaires sont l'assurance et la condition dans ces démarches d'une richesse créative et d'une structuration partagée et constructive.

Annexes

Lettre de mission du président

Membres du comité de pilotage

Liste des personnes ayant contribué à l'étude

Caractéristiques des personnes rencontrées

Fiches d'emploi-type :

- Structure d'une fiche
- Assistant(e) de service social du personnel
- Chargé(e) de l'organisation des concours et examens professionnels
- Chargé(e) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Chargé(e) de l'appui aux personnes et aux structures
- Chargé(e) de la formation continue des personnels
- Chargé(e) de la santé et de la sécurité au travail
- Coordonnateur paie
- Coordonnateur primes
- Délégué(e) régional(e) à la formation continue
- Gestionnaire de corps
- Gestionnaire de dispositifs sociaux
- Gestionnaire de proximité
- Inspecteur(trice) en hygiène et sécurité
- Médecin de prévention
- Responsable des ressources humaines

Questionnaire prospectif

Bibliographie

Lexique

Lettre de mission du président



MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION,
DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

**Secrétariat général
Service des ressources
humaines
Observatoire des
Missions et des Métiers**

Bernard BOYER
Inspecteur général de l'agriculture
CGAAER

Le Président
78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

Mél : anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr

Tél. : 01 49 55 54 44
Fax : 01 49 55 54 98

Objet : lettre de mission

Paris, le 7 juillet 2009

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère chargé de l'agriculture ainsi que sur les métiers et compétences nécessaires pour les exercer. Après avoir fait un état des lieux, notamment en décrivant les emplois, la réflexion doit permettre de contribuer à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. L'OMM est ainsi chargé de faire toute recommandation utile à cette gestion, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour accompagner les changements.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'une étude prospective sur les métiers de la fonction "ressources humaines" (RH) au MAAP.

Vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de cette étude et je vous en remercie vivement.

La présente est une lettre de mission pour la conduite de ce chantier.

1. Champ

L'étude porte sur les métiers des personnels qui exercent des activités de la fonction "ressources humaines", en administration centrale, en services déconcentrés et en établissements d'enseignement agricole.

2. Objectifs de l'étude

La réflexion portera sur les métiers exercés par les agents du MAAP et sur leur évolution qualitative et quantitative :

- Dans un premier temps, il conviendra de procéder à l'identification et à la description des emplois-types actuels. Il est en effet important que notre ministère termine son répertoire des métiers, en lien avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME). Les emplois-types seront décrits tant du point de vue du contenu des activités et des compétences mobilisées que du point de vue quantitatif.
- Dans un second temps, la phase prospective permettra d'identifier l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer le système global RH et de faire évoluer les emplois. Dans les

scénarios d'évolution qui seront envisagés, une attention particulière sera à porter aux emplois nouveaux et à la construction de compétences nouvelles, en écho à l'évolution des missions et de l'organisation de l'Etat (RGPP).

- Enfin, l'étude permettra de formuler des recommandations pour la gestion prévisionnelle des ressources humaines afin d'accompagner les changements importants que connaît l'administration de l'Etat. Elles seront notamment formalisées en termes de recrutement, de parcours professionnels ainsi que de formation initiale ou continue.

3. Organisation des travaux

Vous animerez un groupe d'études de la filière d'emploi (GEFE), comité de pilotage de l'étude qui comprendra notamment des représentants des services concernés et des personnels exerçant les métiers étudiés.

Ce GEFE sera réuni pour définir la stratégie du chantier, sa méthodologie et pour examiner périodiquement l'état d'avancement des travaux.

4. Appui de l'OMM

L'ensemble de l'équipe de l'OMM est à votre disposition de façon permanente.

De plus, vous bénéficierez de l'appui de deux chargés d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

5. Production attendue

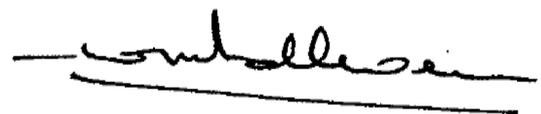
Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant l'ensemble des conclusions de l'étude ainsi que d'un document de synthèse.

Des éléments du projet de rapport seront présentés, à intervalles réguliers, au GEFE que vous réunirez. Après validation par le GEFE, ils seront mis en ligne sur le site de l'OMM.

6. Calendrier

Le délai pour l'aboutissement de l'étude est fixé à dix huit mois à compter de la première réunion du GEFE qui se tiendra au dernier trimestre de 2009.

**Le Président de l'Observatoire des
Missions et des Métiers**



Constant LECOEUR

Copie pour information à :

Jean-Marie AURAND, secrétaire général du MAAP,
Jacques BRULHET, vice-président du CGAAER,
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER

Membres du comité de pilotage
(structure d'affectation au moment de l'étude)

Nom	Structure
Bernard BOYER	Président du GEFE - CGAAER
Philippe MERILLON	SG - Chef du SRH
François MOREAU	SG - SRH
Marie GUITTARD	SG - RAPS
Hervé REVERBORI	SG - SRH - SDMEC
Marc DUVAUCHELLE	SG - SRH - SDMEC
Michel LEVEQUE	SG - SRH - SDDPRS
Marie Hélène MONIER	SG - SRH - SDDPRS
Pierre CUCCURU	SG - SRH - MPEGP
Isabelle BROSSIER	SG - SRH - MPEGP
Florent GUHL	SG - SRH - SDDPRS - FFCDC
Nathalie MALGLAIVE	SG - SRH - SDDPRS - FFCDC
Monique BRICAGE	SG - DMC
Brigitte MOREL	SG - SRH – SDMEC - BFA
Martine RICHARD	SG - SRH – SDMEC – BFTEC
Annie SIMON	IGAPS – DRAAF Normandie
Jean-Luc GONZALES	DGER - SDEDC
Marie-Line COUDERC	DGER – SDEDC - BGDC
Monique ROUSSELOT	DGPAAT - MAG
Jacques LEPORTOIS	DGPAAT - MAG
Vincent SEVENO	DGAL - BPPSQA
Philippe SCHNABELE	Représentant le groupement des DRAAF (Haute Normandie)
Sylvain MARTY	Groupement des DDT (Maine et Loire)
Françoise LIEBERT	DDPP du Nord
Stéphane MARTINOT	Président de la CDESA - (Directeur VetAgroSup Marcy l'Etoile)
Martine DUFAURE	Association des directeurs d'EPLEFPA-(EPL de Vic en Bigorre)
Elisabeth TAILLEBUIIS	représentant le groupement des SG – DDCSPP Mayenne
Didier CABILLIC	Association des attachés et gestionnaires de l'enseignement - (LEGTA de St Germain en Laye)
Jean-Pierre DOHOLLOU	DRFORMCO - DRAAF Centre

Nom	Structure
Danièle GRAL-LEPAGE	DRH AgroParisTech
Patrick LE BAIL	CGAAER
Françoise HACHLER	IHS - DRAAF Rhône-Alpes
Karen JOUAN	SG - DDPP Côtes d'Armor
Françoise SAOUT	SG - EPLEFPA La Roche sur Foron
Nicolas RAMI	SG – DRAAF Bretagne
Constant LECOEUR	Président de l'OMM
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet de l'OMM
Isabelle PETIAU	Responsable des études de l'OMM
Vincent JANNIER	Coordonnateur des études de l'OMM
Catherine LAIGUILLON	Chargée d'étude OMM (DRIF Haute-Normandie)
Martine FALLON	Chargée d'étude OMM (DRAAF Poitou Charentes)
Raouia BOUYANZER	Chargée d'étude OMM (Étudiante Mastère RH - ESSEC)

Liste des personnes personnes ayant contribué à l'étude
(structure d'affectation au moment de l'étude)

Nom	Prénom	Structure	Fonction
ALBET	Frédéric	DDT du Tarn	Chef du Bureau des Ressources Humaines
ALLEMANN	Dominique	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
ALLEMEERSCH	Colette	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	ACMO
ANJARD	Rodolphe	DRAAF Midi-Pyrénées	Secrétaire général
BELLANGER	Mireille	AC / SG / SRH / FORMCO	Chargée de mission
BERGEAT	Jacqueline	ENFA Toulouse	Gestionnaire RH
BERTRAND	Annie	AC/SG / Bureau de la formation continue et du développement des compétences	Chargée de mission
BEUSELINCK	Vincent	DDPP du Pas-de-Calais	Secrétaire Général
BONNE	Véronique	ENFA Toulouse	Directrice
BONOTTO	Martine	ENFA Toulouse	Responsable Services des ressources humaines
BOREL	Carmela	AC/SG/MGP215	Contrôle de gestion des services
BOUCHARD	Michel	SGAR / Plate-Forme RH Midi-Pyrénées	Directeur
BOUILLIER-OUDOT	Marie-Hélène	ENFA Toulouse	Directrice-adjointe
BOURBIER	Francis	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Délégué régional à la formation continue
BREYSSE	Elisabeth	DRAAF Midi-Pyrénées	Secrétaire formation
BROSSIER	Isabelle	SG / SRH / MPEGP	Directrice de projet
CASTETS	Jacques	DRAAF Midi-Pyrénées	Délégué régional à la formation continue
CATHERINE	Anita	AC/SG/MGP215	Contrôle de gestion des services
CAUSERET	Jean-François	EPLEFPA de Lomme	Correspondant local de formation
CAVILLE	Patrice	ENFA Toulouse	Cellule qualité
CHALLEMEL DUROZIER	Luc	DDPP du Pas-de-Calais	Directeur adjoint
CHEVIGNARD	Nicole	DRAAF de Bourgogne	Délégué régional à la formation continue
CLAISSE	Monique	EPLEFPA de Lomme	Directeur de CFA

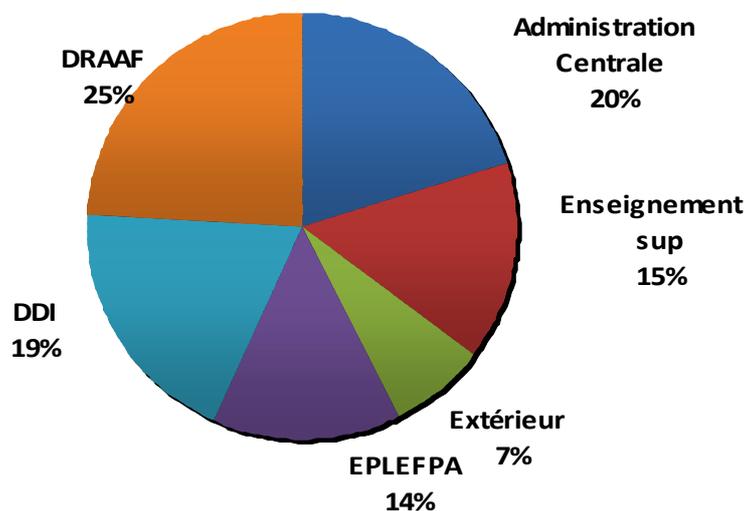
Nom	Prénom	Structure	Fonction
COLLIER	Françoise	DDTM du Pas de Calais	Chargée de la formation et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
COMBREAS	Françoise	MEEDDM \ Centre de Valorisation des Ressources Humaines de Toulouse	Responsable Conseil RH & Recrutement
CONTE	Jean-Louis	ENFA Toulouse	Responsable Services généraux et patrimoine
DANGEL	Pierre	AC / SG / Mission des affaires générales	Chargé de mission
DAVID	Eric	DRAAF Midi-Pyrénées	Chef de SREAL
de GRIMAL	Sophie	DRAAF Aquitaine	Délégué régional à la formation continue
de LAVERNEE	Christiane	Préfecture de Bourgogne	Préfet de région
DECOCQ	Pascale	DDPP du Pas-de-Calais	Secrétaire de direction et ressources humaines
DELIZY	Jennifer	DDPP du Pas-de-Calais	Chef de service
DEVRIES	Sophie	DDTM du Pas de Calais	Chargée de la gestion administrative
DULAC	Angélique	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Adjointe RH chargée des titulaires État et région
EKUE	Emilien	EPLEFPA de Lomme	Directeur de l'EPLEFPA
FLEURY	Claire	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Chef du SRFD
FOCH	Angeline	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
FOUBERT	Patrice	AC/SG / Mission des systèmes d'information des ressources humaines	Chef de mission des systèmes d'information des ressources humaines
FRITSCH	Eric	SGAR / Plate-Forme RH du Nord-Pas-de-Calais	Directeur
GAILLET	Jean-Roch	DRAAF de Bourgogne	Directeur
GARCIA	Claudette	DRAAF Midi-Pyrénées	Syndicat
GARDIES	Cécile	ENFA Toulouse	Directrice-adjointe
GATEFIN	Dany	DRAAF Midi-Pyrénées	Gestionnaire RH
GEERTS	Anne-Lorette	DDPP du Pas-de-Calais	Directrice
GELY	Catherine	DDT du Tarn	Assistante sociale
GILLIN	Véronique	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Adjointe RH chargée des titulaires État et région
GIRAUDON	Pascal	DGER / Mission de contrôle de gestion	Contrôleur de gestion
GOMEL	Dominique	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Chef du SREAPE

Nom	Prénom	Structure	Fonction
GRIFFON	Jacques	DRAAF Midi-Pyrénées	Syndicat
GUHL	Florent	AC/SRH	Bureau de la formation continue et développement des compétences
HACHLER	Françoise	DRAAF Rhône-Alpes	Inspectrice Hygiène et Sécurité
HENRY	Martine	AC/DGER/SDESR	Adjointe à la sous-directrice
HERAL	Olivier	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Adjoint au gestionnaire
JEAMBRUN	Irène	DDT du Tarn	Responsable Hygiène et Sécurité
JEANSON	Claude	DDT du Tarn	Adjointe au chef du Bureau des Ressources Humaines et Responsable formation GPEC
JULHE	Yves	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Directeur de CFA
JUSTIN	Willy	AC/SG/SM/SDPS/BPPRS	Adjoint au chef de bureau
KACZORECK	Virgile	DDTM du Pas de Calais	Responsable de la gestion des personnels et des emplois
LAFUMAT	Georges	DRAAF Midi-Pyrénées	Syndicat
LAVISSE	Laurent	DRAAF Bourgogne	Assistant social
LEBIKI	Catherine	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Gestionnaire de proximité
LION	Bruno	DRAAF Midi-Pyrénées	Adjoint au DRAAF
LIQUETTE	Sylvie	DDPP du Pas-de-Calais	Adjointe administrative et responsable local de formation
MAGIMEL	Michel	AC / SG / RAPS	IGAPS coordonnateur
MALAVERGNE	Dominique	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Directeur de CFPPA
MALGLAIVE	Nathalie	AC / SG / SRH / FORMCO	Chargée de mission
MARAVAL	Carole	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
MARCHE	Patrick	EPLEFPA de Lomme	Dossiers administratifs
MAROUSEAU	Eric	DDCSPP du Tarn	Directeur adjoint
MARY	Olivier	AC/SG/ Réseau d'appui aux parcours professionnels et a management des structures	Secrétaire du RAPS
MATHERAT	Anne-Marie	AC/SG/SRH/Projet AGHORA	Responsable Mission Aghora

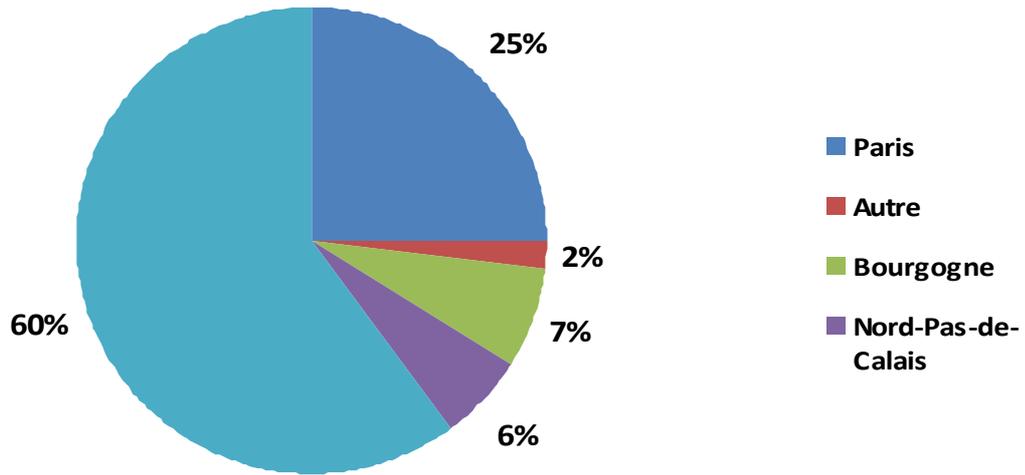
Nom	Prénom	Structure	Fonction
MAURY	Olivier	DDTM du Nord-Pas-de-Calais	Chef du service d'économie agricole
MC COOK	Dominique	ENFA Toulouse	Secrétaire générale
MELCHIORE	Jean-François	MEEDDM \ Centre de Valorisation des Ressources Humaines de Toulouse	Directeur
MERGEM	Karine	DRAAF Bourgogne	Secrétaire Général
MERILLON	Philippe	AC/SRH	Chef du SRH
MIGNON	Patrick	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Proviseur
MILHERES	Bernadette	DDT du Tarn	Directrice
MILSON	Evelyne	DDCSP du Tarn	Gestionnaire de proximité
MOINARD	Jacques	DRAAF Midi-Pyrénées	Syndicat
MONTEIL	Marie-Pierre	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
NORGUET	Clothilde	AC/SG / Bureau des pensions	Adjointe au chef de bureau
PERARNAUD	Françoise	ENFA Toulouse	Chargée Hygiène sécurité
PERCHE	Christiane	DRAAF Midi-Pyrénées	Gestionnaire formation
PLANES	Céline	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
PLENECASSAGNES	Lucine	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
POTTIER	Jean-Marie	EPLEFPA de Lomme	Directeur de CFPPA
RAYNAL	Sandrine	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Adjoint RH chargée des emplois sur budget établissement
REGNAUD	Georges	DREAL de Bourgogne	Directeur
RENAUD	Françoise	AC/SG/ Bureau de l'action sanitaire et sociale	Chef de bureau
RIBAS	François	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Gestionnaire
RIGNOLS	Elisabeth	AC/SG/SASFL/SDABC/BEC PA	Chef de bureau
ROMERO	Alvaro	DRAAF Midi-Pyrénées	Assistant social
SAPPEY	Philippe	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Secrétaire Général
SARANT	Josiane	EPLEFPA Toulouse Auzeville	Proviseure adjointe
SARRADELL	Sylvie	ENFA Toulouse	Représentante syndicale
SERA	Laurent	MEEDDM \ Centre de Valorisation des Ressources Humaines de Toulouse	Responsable Professionnalisation

Nom	Prénom	Structure	Fonction
STRECKER	Gilles	AC/DGER/ Mission de contrôle de gestion	Contrôleur de gestion
TREMEAUD	Marie-Noëlle	AC/SG/ Bureau de l'action sanitaire et sociale	Conseillère technique des assistants sociaux
VANDEZANDE	Cécile	EPLEFPA de Lomme	Secrétaire Général
VERDALLE	Chantal	DDCSPP du Tarn	Secrétaire de direction
VERNEDE	Alain	DRAAF Nord-Pas-de-Calais	Directeur régional
VINCENT	Philippe	DDTM du Pas de Calais	Secrétaire Général
WALCH	Laurent	DDT du Tarn	Directeur adjoint et Secrétaire général

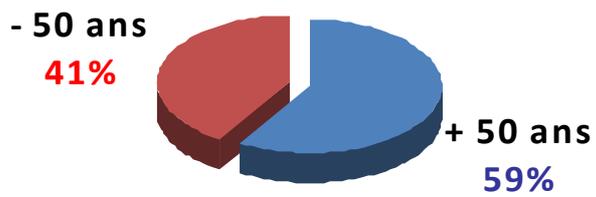
Caractéristiques des personnes rencontrées



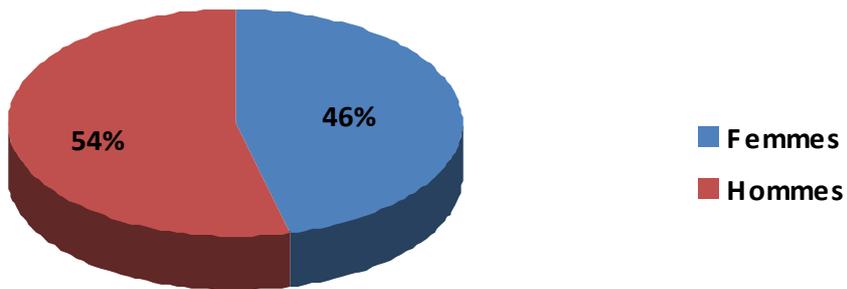
Localisation des personnes rencontrées



Age des personnes rencontrées



Sur 86 agents du ministère chargé de l'agriculture :



Structure d'une fiche

Filière d'emploi : Selon nomenclature MAAF	Secteur MAAF : Administration centrale Services territoriaux de l'État Établissements d'enseignement
Nom de l'emploi-type	Rime 2010 – FPE Emploi référence : Domaine fonctionnel :

DÉFINITION SYNTHÉTIQUE

Présentation résumée de l'emploi-type, destinée à expliquer l'intitulé retenu.

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Ensemble des actions ou des opérations permettant de réaliser la mission de l'emploi-type. L'accent est mis sur les activités qui déterminent les spécificités de cet emploi-type.
- Les activités sont décrites avec des verbes d'action à l'infinitif.
- ...

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Savoir-faire	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit des savoir-faire nécessaires à l'exercice des activités principales. • On distingue les savoir-faire techniques qui permettent de traiter l'information, d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui favorisent la coopération et le travail d'équipe. • Les savoir-faire sont formulés avec des verbes d'action à l'infinitif. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce sont les savoirs nécessaires à l'exercice des activités principales. • On distingue les savoirs généraux relatifs à des grands domaines de connaissance et les savoirs techniques spécifiques (socioprofessionnels). • ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Elles précisent des modalités de travail (ayant trait par exemple au contexte ou aux contraintes rencontrées).

TENDANCES D'ÉVOLUTION

Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi type
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs clés formulent les principaux facteurs d'évolution (politiques, réglementaires, socio-économiques, technologiques...) à 3-5 ans, qui peuvent avoir une incidence sur l'emploi type. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact cherche à préciser la nature de l'évolution que l'emploi-type aura à connaître : au plan qualitatif et au plan quantitatif • ...

Assistant(e) de service social du personnel

Rime 2010 – [FPESCS05](#)

Emploi référence : Assistant socio-éducatif

Domaine fonctionnel : Santé, cohésion sociale

DEFINITION SYNTHETIQUE

Apporte, dans le cadre de l'environnement de travail, une aide à toute personne ou collectif de travail qui éprouve des difficultés d'ordre personnel ou professionnel et contribue à la veille sociale de la structure au sein d'une équipe de prévention

ACTIVITES PRINCIPALES

- Recevoir les personnes et évaluer les situations
- Participer à la définition, à la mise en œuvre et à l'évolution de l'action sociale
- Élaborer un plan d'aide personnalisé en coordination et en complémentarité avec les autres acteurs sociaux
- Réaliser un accompagnement social individuel ou collectif
- Préparer et présenter les dossiers dans la commission appropriée
- Contribuer à l'information des personnels et à des actions collectives
- Participer à des groupes de travail relatifs à l'évolution de l'action sociale
- Assurer une veille permanente sur le climat social et l'évolution des dispositifs
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Savoir écouter ses interlocuteurs
- Être capable d'instaurer un climat de confiance
- Analyser une situation complexe
- S'adapter rapidement
- Communiquer aisément à l'écrit et à l'oral
- Travailler en équipes pluridisciplinaires et en réseaux
- Respecter les règles de déontologie et de confidentialité
- ...

CONNAISSANCES

- Politiques sociales de l'État et protection sociale des fonctionnaires
- Réglementation à caractère social
- Psychologie des individus et sociologie des groupes restreints
- Techniques d'entretien individuels ou de groupe
- Analyse de situation et élaboration de diagnostic
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Déplacements sur plusieurs sites

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYENTERME

- Inter ministérialité croissante et complexification des organisations de travail
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Augmentation du nombre des dispositifs à connaître
- ...

Chargé(e) de l'organisation des concours et examens professionnelsRime 2010 – [FPEGRH07](#)

Emploi référence : Gestionnaire de concours et examens professionnels

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Organise la sélection par concours et examens professionnels.

ACTIVITES PRINCIPALESGestion des procédures :

- Arrêter le calendrier des opérations
- Rédiger les textes nécessaires à l'organisation de la sélection (arrêtés et avis d'ouverture, de places offertes, notes de service, etc.) et les mettre en œuvre (de l'arrêté d'ouverture à la publication des résultats)
- Constituer les jurys, préparer et suivre leurs travaux

Logistique :

- Assurer la logistique de l'organisation des examens et concours (convocations, salles, surveillance)
- Prévention des contentieux :
- Veiller à la sécurité juridique des concours et examens

Communication :

- Renseigner et conseiller le public et les agents
- Assurer la publicité et l'information sur les concours et examens professionnels
- Assurer la publication des résultats.
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Maîtriser le logiciel de gestion des concours et examens professionnels
- Planifier les processus et coordonner de nombreux acteurs
- Faire preuve d'initiative et de réactivité (gestion des aléas)
- Respecter et faire respecter la confidentialité des informations
- S'adapter aux différents interlocuteurs et aux situations
- Respecter les délais, anticiper, alerter si nécessaire
- ...

CONNAISSANCES

- Procédures juridiques et organisationnelles liées aux concours et examens professionnels
- Règles de contentieux administratif inhérentes aux concours et examens professionnels
- Système éducatif et les diplômes
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Ces missions impliquent le respect de la confidentialité des informations.

TENDANCES D'EVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Modernisation de la gestion des recrutements
- Évolution des formes de recrutements ou de valorisation des acquis de l'expérience
- Développement de démarches qualité dans les procédures
- Renforcement des contentieux
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Développement des compétences en matière de prévention des contentieux.
- ...

**Chargé(e) de la gestion
prévisionnelle des emplois et des
compétences**Rime 2010 – [FPEGRH02](#)Emploi référence : Chargé de la gestion prévisionnelle des
ressources humaines

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Contribue à l'adéquation entre les effectifs, les compétences et les missions spécifiques des services en proposant et mettant en œuvre les leviers appropriés.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Diagnostiquer l'existant en terme de ressources humaines (effectifs, organisation, compétences)
- Piloter les travaux d'identification des emplois, des qualifications et compétences nécessaires et disponibles
- Anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs des services en terme d'emplois et de compétences
- Élaborer des scénarios sur les évolutions prévisibles des effectifs et des métiers
- Définir des outils de pilotage et du suivi du dispositif (systèmes d'informations, référentiels ...)
- Accompagner les services dans la mise en œuvre du plan de GPRH, en lien avec l'organisation des recrutements, des promotions et des formations
- Animer des réseaux d'analyse des missions
- Identifier des viviers de compétences et les métiers critiques ou sensibles du secteur d'emplois concerné
- Fiabiliser et gérer les informations relatives aux mouvements de personnel et à l'évolution des postes
- Diffusion des informations sur les effectifs, les postes, les emplois en interne et en externe
- Exercer une veille sur l'évolution des emplois et des compétences (dispositifs de formation, évolutions technologiques, réglementation ...)
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Analyser des situations de travail individuelles et collectives
- Respecter la confidentialité des données personnelles
- Maîtriser les techniques d'enquêtes et d'entretien
- Analyser, synthétiser et présenter des données
- Maîtriser l'interrogation et l'analyse de bases de données
- Appliquer les méthodes de conduite un projet
- Animer et coordonner des réseaux métiers et fédérer des partenaires
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance du statut de la fonction publique et des règles de gestion des différents corps
- Connaissance de la gestion budgétaire des emplois en mode LOLF
- Notions en sociologie des organisations et en psychologie du travail
- Notions en statistiques, en démographie et en analyse des sciences sociales
- Connaissance de l'organisation de la formation initiale et continue
- Connaissance des outils de gestion des ressources humaines
- Connaissance des métiers de la fonction publique
- ...

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Contexte de plus en plus contraint des effectifs de la fonction publique
- Concurrence accrue sur le marché du travail liée à l'évolution démographique
- Réorganisation, mutualisation des services et adaptation aux missions de l'État et du ministère
- Évolution des métiers vers plus de professionnalisation
- Évolution des modalités de pilotage
- Exigence accrue des agents sur le contenu des emplois proposés et attente d'une plus grande visibilité des parcours professionnels
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Développement de la gestion des compétences
- ...

**Chargé(e) de l'appui aux
personnes et aux structures**Rime 2010 – [EPEGEH03](#)
Emploi référence : Conseiller mobilité carrière
Domaine fonctionnel : Ressources humaines**DEFINITION SYNTHETIQUE**

Assure le suivi personnalisé des parcours et des projets professionnels des agents du ministère de l'agriculture, apporte un appui au management des services relevant de leur compétence et apporte toutes informations et avis utiles à l'administration centrale pour la mise en œuvre des politiques dont elle a la charge, notamment dans le domaine des ressources humaines et de l'organisation des services.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Assurer l'écoute, le suivi, le conseil et l'orientation des agents du ministère de toutes catégories statutaires, affectés dans les services territoriaux de l'État, les établissements publics d'enseignement technique ou supérieur (à l'exception des enseignants et personnels d'éducation), ou en fonction dans toute autre situation dans l'inter-région
- Contribuer à la préparation des décisions du secrétaire général du ministère en matière de gestion des ressources humaines
- Veiller à l'adéquation des besoins des structures et des compétences et des attentes des agents ;
- Veiller à la pertinence de l'organisation et du mode de fonctionnement des services territoriaux chargés de la mise en œuvre des politiques du ministère
- Apporter un appui aux responsables de programme dans la mise en œuvre des politiques par les services territoriaux
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Instaurer un contact relationnel et écouter
- Dialoguer et travailler en équipe
- Analyser une situation
- Faire preuve de discrétion, rigueur et initiative
- Avoir une expérience du management
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance du ministère, de ses établissements publics et des politiques conduites
- Gestion des ressources humaines
- Management
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Déplacements fréquents : activité en inter-services et en inter-régions

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Interministérialité croissante et complexification des organisations de travail
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Augmentation du champ des connaissances nécessaires
- ...

**Chargé(e) la formation continue
des personnels**

Rime 2010 – [EPEGRH04](#)

Emploi référence : Chargé de formation

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Coordonne l'élaboration et met en œuvre le plan de formation continue des personnels de la structure dont il a la charge en tissant notamment des partenariats.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Recueillir les besoins de formation des individus ou de la structure dont il a la charge
- Hiérarchiser les priorités en fonction des orientations nationales, régionales et de celles propres à la structure
- Participer aux groupes de travail régionaux ou nationaux de définition des politiques de formation ou de mutualisation des moyens
- Mettre en place la modalité de formation la plus appropriée (stage, conférence, formation à distance, auto-formation, tutorat, ...)
- Suivre les sessions de formation (budget, statistiques, ...)
- Évaluer les actions de formation et en rendre compte
- Réaliser une veille permanente sur les besoins en compétence et les modalités disponibles pour y répondre
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Écouter et analyser une demande
- Travailler en réseau
- Diffuser une information adaptée
- Élaborer des cahiers des charges
- Négocier avec des partenaires et fournisseurs
- Animer des réunions
- Maîtriser les outils informatiques
- ...

CONNAISSANCES

- Ministère et ses missions et métiers
- Ingénierie de formation
- Milieu professionnel des opérateurs de formation
- Principes et outils de la formation à distance
- Réglementation de la formation continue tout au long de la vie
- Marchés publics
- ...

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYENTERME

- Individualisation de la formation
- Demande d'une réponse rapide aux besoins de réorientation professionnelle ...
- ...

IMPACT SUR L'EMPLO-TYPE

- Augmentation du travail partenarial
- Combinaison des modalités pédagogiques de formation
- Nouvelle orientation vers l'accompagnement des personnes
- ...

Chargé(e) de la santé et de la sécurité au travailRime 2010 – [EPEGEH05](#)

Emploi référence : Chargé de la prévention des risques professionnels

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Assiste et conseille le chef de service dans la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité au travail.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Assister le chef de service dans la démarche d'évaluation des risques professionnels
- Participer à l'élaboration du document unique et du programme annuel de prévention
- Proposer toute mesure de nature à améliorer la prévention des risques professionnels
- Conseiller, le cas échéant, des mesures d'urgence ou solliciter des expertises complémentaires
- S'assurer de la bonne connaissance par tous des règles d'hygiène et de sécurité
- Évaluer les suites données aux préconisations
- Apporter conseils et propositions sur le cadre juridique applicable, notamment en matière de responsabilité
- Participer à l'analyse des causes des accidents du travail
- Collaborer avec le médecin de prévention pour l'élaboration des fiches de risques professionnelles
- Participer, avec voix consultative, aux travaux des comités et commissions d'hygiène et de sécurité
- Veiller à la tenue et à l'exploitation des registres hygiène et sécurité
- Rendre compte périodiquement de son activité au directeur de la structure
- Exercer une veille technologique, scientifique et réglementaire en matière de santé et sécurité au travail
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Rédiger des rapports et supports de communication à l'attention de différents types d'interlocuteurs
- Communiquer, argumenter et faire preuve de pédagogie
- Animer des groupes de travail
- ...

CONNAISSANCES

- Code du travail (4e partie) et réglementation prise en application, règlement relatif aux établissements recevant du public, ...
- Données scientifiques et techniques relatifs à la santé et à la sécurité au travail (aménagement et conception des lieux de travail, organisation du travail, risques psychosociaux,...)
- Méthodologie d'analyse des risques
- Techniques de communication et d'animation
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Cette fonction est souvent exercée à temps partiel.

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Mise en place de l'accord Santé et sécurité au travail dans la fonction publique d'État
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Structuration du réseau en 2 niveaux, un réseau de proximité (assistant de prévention) et un réseau de coordination (conseiller en prévention)
- ...

Coordonnateur(trice) paieRime 2010 – [FPEGRH06](#)

Emploi référence : Gestionnaire de personnel

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Coordonne l'ensemble des activités liées au processus paie des agents gérés par le bureau concerné

ACTIVITES PRINCIPALES

- Assurer le suivi et le contrôle des mouvements paie et primes avant leur transmission à la trésorerie
- Assurer le suivi des ordres de reversement et saisie le cas échéant
- Être l'interlocuteur auprès de la trésorerie générale et de la recette générale des finances
- Être l'interlocuteur des agents concernant leur situation individuelle
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Maîtriser le système d'information des ressources humaines de gestion du personnel
- Maîtriser les processus de gestion des personnels et de leur rémunération
- Respecter et faire respecter la confidentialité des informations
- Rechercher l'information et à l'actualiser
- Faire preuve d'organisation
- Faire preuve de sens relationnel
- Savoir travailler en équipe
- Respecter les délais, anticiper, alerter si nécessaire
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance approfondie du statut général de la fonction publique et de la paie
- Connaissance des principes généraux du droit du contentieux en matière de ressources humaines
- Connaissance des textes relatifs aux régimes indemnitaires
- Connaissance de l'environnement et les évolutions des ressources humaines de son organisation
- ...

TENDANCES D'EVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Modernisation (la loi organique relative aux lois de finances, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, opérateur national de paye, ...)
- Complexification de la réglementation
- ...

IMPACT SUR L'EMPLO-TYPE

- Accroissement des compétences et rôle d'interface
- ...

Coordonnateur(trice) primesRime 2010 – [EPEGRH06](#)

Emploi référence : Gestionnaire de personnel

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Assure la gestion et/ou la prise en paiement de certaines primes versées aux agents gérés par le bureau concerné.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Assurer le suivi et le contrôle des mouvements primes avant leur transmission à la trésorerie
- Vérification et validation des éléments de primes saisis dans le système d'information des ressources humaines
- Prendre en compte des rappels
- Établir des ordres de reversement
- Être Interlocuteur auprès de la trésorerie générale et de la recette générale des finances
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Maîtriser le système d'information des ressources humaines de gestion du personnel
- Maîtriser les processus de gestion des personnels et de leur rémunération
- Respecter et faire respecter la confidentialité des informations
- Rechercher l'information et à l'actualiser
- Faire preuve d'organisation
- Faire preuve de sens relationnel
- Savoir travailler en équipe
- Respecter les délais, anticiper, alerter si nécessaire
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance approfondie du statut général de la fonction publique
- Connaissance des principes généraux du droit du contentieux en matière de ressources humaines
- Connaissance des textes relatifs aux régimes indemnitaires
- Connaissance de l'environnement et les évolutions des ressources humaines de son organisation
- ...

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Modernisation (La loi organique relative aux lois de finances, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, opérateur national de paye, ...)
- Simplification de la politique indemnitaire ...
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Fonction appelée à disparaître avec la mise en place programmé de la Prime de Fonctions et Résultats
- ...

**Délégué(e) régional(e)
à la formation continue**Rime 2010 – [FPEGRND4](#)
Emploi référence : Chargé de formation
Domaine fonctionnel : Ressources humaines**DEFINITION SYNTHETIQUE**

Élabore, coordonne et met en œuvre la politique de formation continue des personnels du ministère en région .

ACTIVITES PRINCIPALES

- Recueillir les besoins de formation exprimés par les agents et les structures œuvrant pour les missions du ministère chargé de l'agriculture
- Élaborer, sous l'autorité du DRAAF, le document régional de formation, sur la base des orientations nationales, des orientations stratégiques définies par le directeur et des besoins des personnels et des structures de la région
- Assister le DRAAF dans le cadre du dialogue de gestion sur les budgets de formation continue
- Assurer une veille sur les besoins en compétences
- Mettre en place des dispositifs de formation selon les modalités les plus appropriées
- Mettre en place, participer à et animer des réseaux métiers pour la conception et la mise en œuvre des politiques de formation
- Mettre en œuvre l'accompagnement « formation » individualisé lié à l'évolution des métiers et des services dans le cadre des parcours de professionnalisation
- Établir et gérer les budgets formation continue
- Évaluer et rendre compte de la mise en œuvre des politiques de formation
- Manager la délégation régionale à la formation continue
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Écouter et analyser une demande ou un projet professionnel
- Utiliser les méthodes appropriées de l'ingénierie de formation
- Négocier avec des partenaires et des fournisseurs
- Animer des équipes, des projets et des réseaux
- Planifier et organiser des travaux impliquant des acteurs variés
- Maîtriser les techniques d'entretien professionnel
- Négocier, établir et gérer un budget
- ...

CONNAISSANCES

- Ministère, ses missions et ses métiers
- Organisation des services de l'État
- Connaissance du système éducatif
- Ingénierie de formation
- Modalités et méthodes pédagogiques
- Réglementation en matière de formation tout au long de la vie
- Règles relatives à l'achat public de formation
- Techniques de gestion de projet
- Milieu professionnel des opérateurs de formation
- ...

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Réorganisation des services et des établissements de l'État (RGPP, ...)
- Individualisation de la formation
- Besoins de réorientation professionnelle de certains personnels
- ...

IMPACT SUR L'EMPLO-TYPE

- Augmentation du travail partenarial et interministériel
- Combinaison des modalités pédagogiques de formation
- Renforcement des compétences pour l'accompagnement personnalisé des agents
- ...

Gestionnaire de corpsRime 2010 – [FPEGRH06](#)

Emploi référence : Gestionnaire de personnel

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Gère la carrière statutaire et la paie des agents d'un corps déterminé.

ACTIVITES PRINCIPALESGestion des procédures :

- Instruire des procédures de gestion administrative (individuelles et collectives)
- Produire des actes relatifs aux différentes positions administratives
- Préparer et suivi des commissions administrative paritaires
- Gérer des rémunérations (traitement et indemnitaire)
- Gérer des données relatives aux agents
- Gérer des affectations et des mutations

Prévention des contentieux :

- Veiller à la sécurité juridique des actes réalisés

Communication :

- Renseigner et conseiller les agents et les services employeurs
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Maîtrise du logiciel SIRH de gestion du personnel
- Maîtriser les processus de gestion des personnels et de leur rémunération
- Respecter et faire respecter la confidentialité des informations
- Capacité à rechercher l'information et à l'actualiser
- Faire preuve d'organisation
- Faire preuve de sens relationnel
- Capacité à travailler en équipe
- Respecter les délais, anticiper, alerter si nécessaire
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance approfondie du statut général de la fonction publique et des statuts particuliers des corps gérés
- Connaissance des principes généraux du droit du contentieux en matière de ressources humaines
- Connaissance des textes relatifs aux régimes indemnitaires
- Connaissance de l'environnement et les évolutions RH de son organisation
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Contraintes horaires fortes au moment des commissions administratives paritaires.
Règles strictes de confidentialité à respecter.

TENDANCES D'ÉVOLUTION**FACTEURS CLES A MOYENTERME**

- Modernisation (LOLF, GPEC, ONP...)
- Complexification de la réglementation
- Renforcement des contentieux
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Développement des compétences en matière de prévention des contentieux.
- ...

**Gestionnaire de dispositifs
sociaux**

Rime 2010 – [FPEGRH01](#)

Emploi référence : Gestionnaire – coordonnateur des dispositifs
sociaux

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Coordonne les activités sociales, médicales, culturelles et de loisirs ainsi que les aides aux agents en difficulté.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Coordonner les dispositifs d'action sociale
- Préparer et participer aux réunions et commissions dédiées
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Faire preuve de sens relationnel
- Respecter et faire respecter la confidentialité des informations
- Savoir gérer les situations d'urgence
- Savoir écouter ses interlocuteurs
- Évaluer les situations et utiliser les dispositifs appropriés
- Travailler en équipe et en réseau, interne et externe
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance approfondie des dispositifs sociaux ministériels et interministériels
- Connaissance de l'environnement professionnel
- Cadre réglementaire de l'action sociale et des dispositifs et prestations sociales
- ...

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS CLESA MOYEN TERME

- Accroissement des champs d'activité
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Renforcement des compétences
- ...

Gestionnaire de proximité

Rime 2010 – [FPEGRH06](#)

Emploi référence : Gestionnaire de personnel

Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Informe et assure la gestion de proximité des personnels de sa structure.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Informer les personnels et suivre leur dossier (accueil, gestion du temps de travail, concours internes et externes, mobilité, distinctions honorifiques, ...)
- Participer à la définition et à la mise en œuvre du plan de formation et du programme de formation
- Gérer les formations (inscriptions, saisies, suivi du budget, évaluation, ...)
- Contribuer à réalisation du bilan social
- Gérer les effectifs et les carrières (promotion des personnels, nomination des cadres, ...)
- Gérer les dossiers de notations, de primes, de propositions de distinctions honorifiques, ...
- Gérer, le cas échéant, les contrats de travail
- Administrer le logiciel de gestion du temps de travail
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Faire preuve de sens relationnel et savoir écouter ses interlocuteurs
- Respecter la confidentialité des informations
- Travailler en équipe et en réseau
- Maîtriser les logiciels professionnels (Gestion du temps, Epicéa, Agorha, ...)
- ...

CONNAISSANCES

- Connaissance de l'environnement professionnel
- Connaissance du statut général de la fonction publique et des statuts particuliers
- Connaissance des principes généraux du droit du contentieux en matière de ressources humaines
- Connaissance des textes relatifs aux régimes indemnitaires
- Connaissance de l'environnement et des évolutions concernant les ressources humaines
- ...

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYENTERME

- Modernisation (La loi organique relative aux lois de finances, gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, opérateur national de paye, ...)
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Renforcement des compétences
- ...

Inspecteur(trice) en hygiène et sécurité

Rime 2010 – [EPEGEH06](#)
Emploi référence : Chargé de la prévention des risques professionnels
Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Contrôle l'application de la réglementation pour les domaines de l'hygiène et de la sécurité, conseille et formule, aux chefs de service, des propositions pour sa mise en œuvre et son respect, participe aux projets et aux demandes des services dans le domaine de la prévention.

ACTIVITES PRINCIPALES

Inspection :

- Contrôler, au travers des inspections, les conditions d'application par les services de la réglementation dans le domaine de la santé et sécurité au travail
- Proposer aux chefs de service toute mesure qui leur paraît de nature à améliorer la santé et la sécurité au travail et la prévention des risques professionnels
- S'assurer de la prise en compte des enjeux de prévention dans le fonctionnement des services
- Proposer des mesures immédiates, notamment en cas de danger grave et imminent et sur les lieux d'accidents graves
- Évaluer les suites données aux préconisations des rapports d'inspection

Conseil :

- Contribuer à la définition de la stratégie ministérielle en matière de santé et sécurité au travail
- Participer aux travaux des comités et commissions hygiène et sécurité
- Apporter conseils et propositions sur les mesures de prévention et le cadre juridique applicable
- Exercer une veille technique, juridique et réglementaire
- Diffuser l'information santé et sécurité auprès des structures et des acteurs, notamment du réseau des chargés de la santé sécurité au travail
- Participer à l'élaboration des programmes de formation en santé et sécurité

Animation de réseau :

- Contribuer à l'animation des réseaux des acteurs de la prévention (information, conseil)
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Réaliser une inspection
- Évaluer et analyser les risques, établir un diagnostic et un plan d'action
- Maintenir une relation de qualité et d'écoute avec ses interlocuteurs
- Rédiger des rapports et supports de communication à l'attention de différents types d'interlocuteurs
- Communiquer, argumenter et faire preuve de pédagogie
- Animer un réseau
- ...

CONNAISSANCES

- Code du travail (4e partie) et réglementation prise en application, règlement relatif aux établissements recevant du public, ...
- Bases des systèmes de management, de l'organisation du travail, de la psychologie du travail, de l'ergonomie
- Données scientifiques et techniques relatives à la santé et à la sécurité au travail
- Méthodologie d'analyse des risques et procédures d'inspection
- Techniques de communication et d'animation
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Déplacements fréquents : activité en interservices et en interrégions .

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYENTERME

- Mise en place de l'accord Santé et sécurité au travail dans la fonction publique d'État
- Interministérialité croissante
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Amélioration de la professionnalisation de la formation
- Développement du rôle de médiation
- ...

DEFINITION SYNTHETIQUE

Définit et met en œuvre une politique de prévention permettant d'éviter toute altération de la santé des agents publics du fait de leur activité professionnelle.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Définir et évaluer la surveillance médicale des agents publics à travers la mise en œuvre de visites médicales systématiques ou à la demande
- Intervenir directement sur l'environnement professionnel, grâce à un libre accès à tous les locaux, en ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, l'hygiène générale des locaux, l'adaptation des postes et rythmes de travail, les risques d'accident de service ou de maladie professionnelle, ...
- Participer, avec rôle consultatif, au comité d'hygiène et de sécurité et y présenter un bilan annuel
- Travailler en réseau avec les organismes propres à la fonction publique : comité médical (congé longue maladie, congé longue durée, réintégration...), commission de réforme (accident de service, maladie professionnelle...)
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Travailler en réseau interne et externe
- Maîtriser les techniques de communication et de négociation
- Réaliser des études prospectives
- Promouvoir la réflexion professionnelle et le travail d'analyse
- ...

CONNAISSANCES

- Droit du travail et des règles d'hygiène et de sécurité
- Méthodologies d'analyses des risques professionnels
- Environnement professionnel (postes et rythmes de travail)
- Modes de gestion des ressources humaines
- ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Travail sur plusieurs structures.

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYENTERME

- Mise en place de l'accord Santé et sécurité au travail dans la fonction publique d'État
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Accroissement des champs d'intervention
- ...

Responsable des ressources humaines

Rime 2010 – [EPEGRH01](#)
Emploi référence : Responsable des ressources humaines
Domaine fonctionnel : Ressources humaines

DEFINITION SYNTHETIQUE

Met en œuvre la politique de ressources humaines de la structure dont il a la charge.

ACTIVITES PRINCIPALES

- Conseiller la direction et les responsables hiérarchiques dans la gestion des ressources humaines
- Superviser la mise en œuvre des directives en matière de gestion administrative et financière des personnels
- Suivre les outils de pilotage relatifs à l'ensemble des champs de la gestion des ressources humaines
- Organiser le dialogue social (commissions administratives paritaires, comités techniques paritaires, élections, ...) et y participer avec la direction
- Piloter les politiques de sécurité, d'hygiène, de santé au travail et d'action sociale
- Organiser la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
- Définir les orientations du plan de formation
- ...

SAVOIR-FAIRE

- Accompagner la conduite du changement
- Négocier en situation complexe
- Manipuler les outils statistiques et bases de données relatifs au personnel
- Écouter et répondre à différentes catégories d'interlocuteurs
- Respecter les règles de confidentialité
- ...

CONNAISSANCES

- Statuts de la fonction publique
- Règles de gestion des personnels du ou des ministères d'appartenance des personnels
- Gestion budgétaire des emplois
- Gestion des ressources humaines, psychologie et sociologie du travail
- Métiers et compétences nécessaires à la structure et dans les fonctions publiques
- ...

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS CLES A MOYEN TERME

- Réorganisation des services de l'État et évolution de leurs missions
- ...

IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- Accroissement du temps passé au dialogue et à l'accompagnement au changement
- ...

Questionnaire prospectif
(résultats globaux en %)

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
1.La formation régionale interministérielle va se développer.	49	37	0	2	9
2.Il faut qu'on ait une politique de formation commune DRAAF / DREAL et utiliser les réseaux de formation communs.	37	37	12	5	7
3.Le plan interministériel régional de formation va prendre davantage d'importance pour les sujets transverses.	37	47	0	0	9
4.Les ministères vont garder la formation initiale et continue de leurs filières techniques.	33	47	2	5	9
5. Le délégué régional à la formation continue aura un rôle à jouer en matière d'accompagnement du déroulement des carrières des agents.	26	26	16	12	16
6.La « doctrine » concernant les règles de gestion et de rémunération des corps doit être connue de tous.	67	21	5	0	5
7. Les corps d'agents administratifs affectés aux fonctions « support » seront interministériels.	19	40	19	9	12
8.La gestion des corps techniques restera ministérielle.	33	37	0	0	0
9.La prime de fonction et de résultat se substituera durablement aux primes statutaires.	30	28	16	9	12
10. A terme on est dans des systèmes ou effectivement il y aura un statut unique pour les A, un pour les B et un pour les C.	9	49	23	0	14
11.L'action sociale (restauration collective, centres de loisirs, logement, ...) et les prestations sociales vont devenir interministérielles et seront dématérialisées, accessibles sur un site unique.	19	58	7	2	12
12.L'action sociale pourra être organisée au niveau régional.	28	40	14	0	10
13.Les assistants sociaux vont travailler en réseau sur un territoire régional interministériel.	23	58	5	0	12
14.La veille sociale va devenir une fonction importante.	30	42	2	5	19
15.L'écoute de la communauté de travail va être une fonction à part entière.	37	30	14	2	14
16.La médiation et la gestion des conflits vont devenir une fonction à part entière.	28	28	21	5	14

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
17.L'accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels est une activité qui va se développer	42	42	7	0	7
18.Les procédures vont être plus simples (automatisation de certaines tâches routinières de traitement des dossiers) mais plus complexes (gestion individualisée des cas particuliers).	26	42	9	9	12
19.Le dossier du fonctionnaire sera dématérialisé et accessible au niveau local et au niveau régional.	33	37	7	9	12
20. Il est nécessaire de mettre en place un « kit GRH » d'aide en ligne sur la fonction (statuts, modèles de contrat, procédures, échéances, tableaux de bord, ...), avant 3 ans, y compris pour l'enseignement.	47	40	20	0	7
21.Le système d'information RH devrait être plus simple avec les notations et les entretiens d'évaluation directement en ligne.	30	40	16	7	5
22.Un objectif à long terme est que tout le monde ait le même système d'information RH pour toute la fonction publique.	44	37	22	22	7
23. On va avoir de plus en plus de mal à recruter des agents en ressources humaines s'il n'y a pas simplification des procédures.	30	40	14	23	9
24.La raréfaction des fonctionnaires va obliger de prendre en compte les compétences des agents.	51	21	7	0	19
25.Au niveau de la DRAAF, émerge une nouvelle fonction de GPEEC avec la transformation des métiers.	23	47	25	0	26
26.La gestion des carrières va être régionalisée.	5	21	30	21	21
27.Il faut une gestion individuelle des compétences au niveau régional.	21	30	23	12	12
28.On va passer d'un déroulement de carrière indiciaire linéaire à un déroulement de carrière prenant plus en compte la compétence.	23	37	14	5	19
29.Il faudrait plus de visibilité sur les politiques des différents ministères pour faire de la gestion prévisionnelle des compétences.	56	33	0	0	9
30.La GRH doit associer le qualitatif au quantitatif.	58	30	2	0	7
31.L'emploi des « séniors » va devenir un sujet d'actualité.	53	23	2	7	12

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
32.Afin de permettre à la structure de mieux fonctionner, il faut réduire les délais entre le départ d'un agent et l'arrivée effective de son remplaçant.	65	23	0	0	9
33.Les agents auront la possibilité d'indiquer leurs compétences dans leurs dossiers RH.	53	30	2	5	7
34.Il est souhaitable de créer un outil d'aide à l'auto-évaluation des compétences en ligne.	33	33	7	9	14
35.Le défi des directions interministérielles est de conserver les compétences techniques des métiers.	53	30	2	2	9
36.IL y aura un service interministériel des retraites des agents de l'État auquel les ayants-droits ou les gestionnaires de proximité s'adresseront et tous les documents y seront numérisés au fur et à mesure.	47	28	7	0	16
37.Le suivi individualisé des agents doit être fait selon le statut.	16	30	16	19	16
38.Le suivi individualisé des agents doit être fait selon le ministère d'appartenance.	21	42	9	7	16
39.Le suivi individualisé des agents doit être fait selon le ministère qui porte la mission.	9	30	28	12	21
40.Le suivi individualisé des agents doit être fait selon la structure.	23	33	23	5	14
41.La gestion des carrières des cadres doit être repensée face à la diminution du nombre de structures.	51	28	0	2	14
42.Le formulaire d'entretien d'évaluation annuel sera identique pour toute la fonction publique d'État et sera dématérialisé grâce à une application informatique.	30	42	7	5	14
43.L'entretien de suivi de carrière va se développer au sein du ministère.	28	51	9	0	7
44.L'entretien de suivi de carrière va se développer en interministériel.	14	40	19	7	16
45.L'entretien d'évaluation permet de mettre à jour les fiches de fonctions, les fiches de postes et les compétences associées.	47	37	9	0	2
46.Les entretiens annuels d'évaluation seront uniques pour tous les fonctionnaires d'État.	26	42	7	5	19
47.Les agents vont avoir plus de possibilité de bouger fonctionnellement mais pas forcément géographiquement.	21	37	14	7	19

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
48.La mobilité inter fonctions publiques sera effective.	23	37	9	9	16
49.La mobilité sera permanente et il n'y aura plus de temps d'attente avec des CAP obligatoires pour recruter, ni circulaire mobilité.	12	23	21	26	16
50.La fonction de conseiller-mobilité carrière régional interministériel va se développer.	21	37	12	5	21
51.Les bourses régionales de l'emploi vont permettre la mobilité géographique au sein des territoires.	26	51	7	7	7
52. L'IGAPS (le conseiller mobilité-carrière) est la personne extérieure qui conseille les agents sur le déroulement des carrières.	33	28	12	12	14
53.Il faut assouplir la contrainte de mobilité géographique obligatoire pour avoir une promotion.	42	37	14	2	2
54.Il faut harmoniser les procédures du point de vue de la gestion de la mobilité avec la mise en place d'un calendrier unique.	53	37	0	0	7
55.Les CAP des agents des catégories B et C seront toutes régionales.	16	33	16	12	21
56.Les CAP des agents des catégories A seront au niveau régional	5	9	28	33	19
57.Les CAP des agents des catégories A seront au niveau national	42	23	9	5	19
58.Educagri et Agriculture.gouv seront interconnectés au niveau de l'information RH.	35	26	2	2	30
59.Il y aura un carnet d'adresse numérique interministériel pour savoir qui fait quoi en RH.	49	30	0	0	19
60.Le rôle du gestionnaire de proximité est d'informer mais aussi d'écouter et d'orienter.	33	49	7	2	7
61.Il va y avoir des CHSCT interministériels locaux par site administratif.	30	40	5	2	21
62.Il y aura une cellule ministérielle régionale spécialisée pour les aspects juridiques complexes ou peu courants.	33	35	7	2	16
63.Il va y avoir un seul service RH DRAAF/ DREAL.	14	16	19	21	26
64.Il va y avoir un seul service RH au niveau des préfetures.	2	23	26	26	19
65. La gestion de proximité (congrés, maladies, promotions, ...) restera dans chaque structure.	40	40	5	0	9

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
66. Le secrétariat général de chaque structure (y compris d'enseignement) doit comporter un pôle comptable et un pôle RH.	37	30	9	2	14
67. La redistribution des moyens humains dans les unités opérationnelles (DDI) sera du domaine de compétence du DRAAF pour le MAAP.	19	37	14	7	19
68. La redistribution des moyens humains dans les unités opérationnelles (DDI) sera du domaine de compétence du Préfet de région.	12	9	28	30	16
69. La gestion des postes de catégorie C va se faire en local (pour s'harmoniser avec le MEEDDM).	9	40	16	12	19
70. On tend vers une recentralisation de certaines activités : action sociale, service des retraites des fonctionnaires de l'État.	23	49	7	0	14
71. La PFR est difficilement applicable pour les agents d'exécution.	5	23	30	19	16
72. La bourse interministérielle de l'emploi public (nationale ou régionale) sera le mode de recrutement « normal » pour toutes les mutations.	5	28	26	14	23
73. Tous les recrutements (titulaires et contractuels) doivent passer devant la commission de recrutement du personnel de la structure.	7	35	16	12	23
74. Les inspecteurs hygiène et sécurité seront des agents interministériels délégués dans les structures et gérés régionalement.	14	47	7	5	21
75. ACMO est un travail à plein temps, éventuellement sur une ou deux structures d'un ou deux sites	21	33	16	7	19
76. La surveillance médicale sera mutualisée.	35	44	5	0	12
77. La DRAAF doit faire de la RH de proximité (l'interface ministère-agent) et le reste doit être fait en interministériel.	14	26	21	9	26
78. La posture de gestion des ressources humaines était une posture qui était très orientée sur la gestion administrative du personnel et doit désormais intégrer la question prévisionnelle, c'est-à-dire la GPEEC.	47	37	2	0	9

Réponse (en %)	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans avis
79. La plateforme RH s'occupe des mobilités, carrières, des bilans de compétences et des réorientations professionnelles. La DRAAF s'occupe de la partie accompagnement des agents au sein du MAAP, sur les évolutions, les mobilités interne à la structure, ou inter-structures.	9	33	19	12	23
80. Il va y avoir mutualisation des SG de DRAAF et DREAL.	7	14	9	33	33
81. Le rapprochement des cultures dans les DDI prendra plus de 10 ans.	23	35	12	5	21
82. Les contractuels de l'enseignement auront les mêmes temps de travail que les titulaires.	21	23	9	5	37
83. La délégation des responsabilités est un mode de fonctionnement nécessaire.	40	44	2	0	9
84. Les passerelles entre les 3 fonctions publiques vont augmenter.	26	40	9	9	12
85. Les responsables ont un rôle d'identification des viviers de personnel à potentiel	37	40	2	7	9
86. Il faut revaloriser la fonction du chef de service ressources humaines.	35	37	5	2	14
87. Les ministères doivent reconfigurer leur fonctionnement RH pour harmoniser les règles de gestion RH.	49	37	0	0	9
88. les ministères doivent reconfigurer leur fonctionnement RH pour harmoniser les outils de travail (logiciels, circulaires, échéances, ...).	51	42	0	0	2
89. A travail égal, salaire égal, quel que soit le statut ou le ministère.	40	35	7	0	12
90. Il est nécessaire de revaloriser les fonctions RH du fait de la nouvelle complexité dans les DDI.	28	37	7	2	19
91. La gestion de proximité RH sera mutualisée au niveau des préfetures.	5	14	28	28	21
92. On va vers un changement de culture de la fonction publique : on va devenir des fonctionnaires d'État avec une carrière interministérielle et non plus seulement être des fonctionnaires d'un ministère.	14	56	7	5	14

Bibliographie

- « Bilan social 2008 du MAP », MAAPRAT, Décembre 2009
- « Bonnes pratiques de la gestion des ressources humaines – guide méthodologique », DGAFP, Décembre 2008
- « Charte de gestion RH des directions départementales interministérielles », Premier ministre, janvier 2010
- « Conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines 2007 – Relevé des bonnes pratiques ministérielles », DGAFP, Septembre 2007
- « Fonction "Gestion des ressources humaines" » - Extrait du rapport sur le coût des fonctions support de l'État, IGF, Juillet 2009
- « GRH et LOLF - Gestion et reconnaissance de la performance », DGAFP, Juillet 2005
- « Guide pour les relations de travail entre le niveau régional et le niveau départemental », DGAFP, Mars 2010
- « La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État », DGAFP, Décembre 2008
- « Lettres de l'école de la GRH », DGAFP
- « Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État », DGAFP, Novembre 2008
- « Performance de la fonction ressources humaines : perspectives et approches opérationnelles », Ernst & Young, Novembre 2008
- APOSTOLO Alain, BOURGINE Marie-Madeleine et SENEGAS Philippe, « Gestion des cadres sur postes du MEEDDAT en directions régionales et départementales », CGEED, Mars 2009
- BENZECRI Jean-Paul, « La pratique de l'analyse des données », Dunod, 1983
- BOUVARD Michel, BRARD Jean-Pierre, CARENAC Thierry et de COURSON Charles, « Rapport d'information sur l'articulation entre la LOLF et les réformes de l'organisation de l'État », Assemblée nationale, Juillet 2010
- BOYER Luc et SCOUARNEC Aline, « L'observatoire des métiers, concepts et pratiques », Éditions EMS, 2005
- BOYER Luc et SCOUARNEC Aline, « La prospective des métiers », Éditions EMS, 2009
- DIEFENBACHER Michel, « L'intéressement collectif dans la Fonction publique », Assemblée nationale, Mai 2009
- GEORGEAULT Valérie, MONNIN Pierre, NIGET Gildas, « Mise en œuvre de la LOLF et évolutions de la gestion des ressources humaines: les enseignements des expérimentations de 3 sites pilotes », Bernard Brunhes Consultants, Février 2005
- LACAMBRE Dominique et al., « Coût et organisation de la GRH dans l'administration », Cour des comptes, février 2006
- LACHMANN Henri, LAROSE Christian et PENICAUD Muriel, « Bien-être et efficacité au travail », Premier ministre, Février 2010
- LAMBERT Thierry, « La fonction paye de l'État », Inspection générale des finances, Novembre 2006
- REINERT Max, « Alceste - Une méthodologie d'analyse des données textuelles », Bulletin de Méthodologie Sociologique, 1990

SILICANI Jean-Ludovic, « Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France », La Documentation française, Avril 2008

Lexique

Sigle	Intitulé
ACMO	Agent chargé de la mise en œuvre (des conditions d'hygiène et de sécurité)
BOP	Budget opérationnel de programme
CAP	Commission administrative paritaire
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DIF	Droit individuel à la formation
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
GA	Gestion administrative
GEFE	Groupe d'études de la filière d'emploi
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
IGAPS	Ingénieur ou inspecteur général chargé de l'appui aux personnes et aux structures
LOLF	Loi organique aux lois de finances
ONP	Opérateur national de paye
PESE	Pôle expertise et de services
PFR	Prime de fonction et de résultat
PM	Prospective des métiers
RAEP	Reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle
RAPS	Réseau d'appui aux personnes et aux structures
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information ressources humaines
SRH	Service des ressources humaines