



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

LE MINISTRE

Paris, le 16 NOV. 2006

CIRCULAIRE FP/2125

Le ministre de la fonction publique

à

Monsieur le ministre d'Etat et
Mesdames et Messieurs les
ministres et ministres délégués

Objet: Elaboration des schémas stratégiques de gestion des ressources humaines de l'Etat et organisation des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines en 2007

P. J. : deux annexes

Lors d'une communication en Conseil des Ministres du 24 novembre 2005, je vous ai présenté les grandes orientations de la politique du Gouvernement en matière de modernisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat. Un certain nombre de ces orientations ont été reprises dans les accords que j'ai signés le 25 janvier 2006 avec trois organisations syndicales représentatives (CFDT, UNSA et CFTC) sur l'amélioration des carrières et l'évolution de l'action sociale dans la fonction publique.

Ces orientations m'ont également conduit à vous demander d'élaborer en 2006 des schémas stratégiques de gestion des ressources humaines, et à expérimenter avec 7 ministères volontaires (Agriculture, Culture, Défense, Emploi, Equipement, Intérieur et Santé), des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Compte tenu des résultats très positifs de l'expérimentation menée en 2006, le Premier Ministre a décidé de généraliser les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines, à l'ensemble des ministères.

Ces conférences menées dans une optique de dialogue de gestion entre vos services en charge des personnels et la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), ont pour objectifs de :

- permettre au Premier ministre de disposer d'une vision d'ensemble plus précise de la situation de la fonction publique et de ses principales tendances, en amont des arbitrages qu'il peut être amené à rendre, en lien notamment avec la préparation de la loi de finances ;

- s'assurer des conditions de mise en œuvre dans chaque administration des orientations générales du Gouvernement en matière de politique de gestion des ressources humaines dans les services de l'État (modernisation, performance, interministérialité...);

- valoriser les objectifs stratégiques, les initiatives et les méthodes développés par chaque ministère, dans le cadre des responsabilités accrues que leur donne la LOLF ;

- favoriser l'expression de leurs attentes sur les différents volets de la gestion de la fonction publique ;

- contribuer à la programmation commune de la conduite des chantiers (réformes statutaires...) et les conditions de leur réussite ;

- d'encourager la mutualisation des meilleures pratiques et des solutions apportées aux difficultés rencontrées par l'ensemble des gestionnaires.

- et enfin, de contractualiser des engagements réciproques entre les ministères et la DGAFP.

Je vous invite en conséquence à procéder en 2007 à l'établissement de **schémas stratégiques de gestion des ressources humaines (I)**, qui serviront de base aux discussions menées avec mes services lors des **conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines (II)** qui seront organisées par la DGAFP dès le début de l'année prochaine.

I - LA MISE EN PLACE DANS CHAQUE MINISTERE D'UN SCHEMA STRATEGIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour 2007, vous voudrez bien élaborer vos schémas stratégiques autour de 3 thèmes (développés en annexe 1 à la présente circulaire) :

- 1) Le cadre prévisionnel de la GRH : élaboration d'un plan de GPEEC et approche par métiers ;
- 2) L'organisation des fonctions RH et le rôle des différents acteurs (partage des responsabilités en matière de GRH, performance des fonctions RH, dialogue social) ;
- 3) Les éléments de la politique de GRH (processus de recrutement, de gestion des carrières et des rémunérations).

Ces schémas permettront à nos services respectifs d'examiner les stratégies pluriannuelles au sein desquelles vous inscrivez votre action, ainsi que la cohérence de ces stratégies avec la politique générale de GRH voulue par le gouvernement.

Il vous appartiendra également de définir les modalités les plus appropriées pour assurer la pleine information des personnels et la concertation avec les partenaires sociaux sur vos orientations pluriannuelles en matière de GRH.

II - LES CONFERENCES DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Ces conférences seront organisées par la DGAFP entre le 15 janvier et le 23 mars 2007 avec les secrétaires généraux ou directeurs des ressources humaines de vos ministères (voir calendrier en annexe 2).

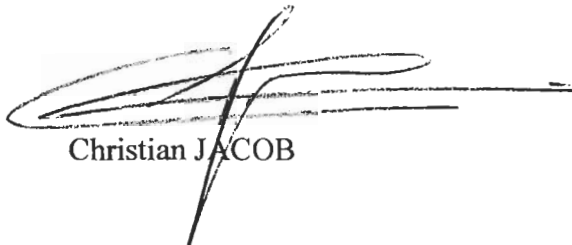
Animées par le directeur général de l'administration et de la fonction publique, elles associeront la direction du budget afin de garantir la cohérence des mesures proposées avec les objectifs et le cadrage de la politique budgétaire.

Afin de permettre des échanges de qualité et de dégager des pistes de travail pour l'année 2007, je vous remercie de m'adresser les dossiers préparatoires à la tenue des conférences au moins trois semaines avant celles-ci. Ces dossiers seront constitués d'un schéma stratégique exposant les orientations prioritaires assignées à vos services, dans le cadre défini en annexe 1. Les schémas seront complétés autant que de besoin de vos documents internes caractérisant les politiques présentées.

Les conférences donneront lieu à des relevés de conclusions des engagements pris par chacun de nos services respectifs.

J'appelle votre attention sur l'intérêt mutuel que nous pouvons trouver à parfaire nos mécanismes de pilotage de l'évolution de la gestion des ressources humains au sein de l'Etat au moyen de cette démarche de concertation.

Ainsi, en améliorant nos procédures de travail collectif, nous serons en mesure de moderniser et de simplifier nos règles de gestion afin de construire une gestion des ressources humaines plus performante, et de mieux valoriser la principale richesse de nos administrations, à savoir les femmes et les hommes qui les composent.



Christian JACOB

**Annexes à la circulaire relative aux conférences de gestion
prévisionnelle des ressources humaines.**

Annexe 1

Éléments constitutifs du dossier de conférence de gestion prévisionnelle des ressources humaines

Chacun des ministères est amené à établir et mettre en œuvre sous sa responsabilité un schéma stratégique d'évolution de la gestion des ressources humaines, contribuant à l'atteinte d'**objectifs partagés de modernisation** de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'Etat : élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) ; poursuite de la déconcentration managériale ; modernisation des trois processus essentiels de la gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières et gestion des rémunérations).

Nombre d'initiatives ont déjà été prises et des jalons importants ont été posés, par exemple en matière de GPEEC. Sans qu'il s'agisse d'appliquer au niveau de chaque administration un même modèle, il importe que chacun à sa manière, puisse expliciter les initiatives prises pour parvenir à une modernisation effective de la gestion de ses ressources humaines. Les rubriques mentionnées ci-dessous, qu'il vous est demandé de renseigner le plus complètement possible, ont pour objet de permettre une appréhension globale de la stratégie de chaque ministère, d'engager un débat sur ses orientations et de fixer les principes communs de traitement des dossiers destinés à les mettre en oeuvre.

En lien avec le bilan tiré de l'expérimentation en 2006 des premières conférences de GPRH avec sept ministères, il vous est demandé d'explicitier dans **le corps du schéma stratégique les engagements pouvant être attendus de part et d'autre**, au besoin en dressant la liste de textes à examiner en 2007. Les **pratiques de gestion**, qui, du point de vue du ministère, mériteraient d'être proposées à l'ensemble des autres gestionnaires au niveau interministériel pour faire l'objet d'une mutualisation feront également l'objet d'une description particulière.

1- Le cadre prévisionnel de la GRH : élaboration d'un plan de GPEEC.

1.1 - Mise en place des outils de GPEEC

- Présentation des **outils actuels de connaissance des effectifs, des emplois et de l'évolution de la masse salariale** (SIRH, outils de projection...); état des travaux en cours pour les perfectionner ;
- Présentation de la **démarche métier** ministérielle en insistant notamment sur :
 - ↳ son articulation avec la démarche interministérielle du RIME ;
 - ↳ son utilisation pour déterminer les besoins prévisionnels en emplois et en compétences liées
 - ↳ son utilisation dans la gestion des personnels : recrutements, affectations, formation, évaluation, avancements et promotions, mutations.
- Présentation des démarches et outils mis à disposition des **services déconcentrés** afin de leur permettre de réaliser une projection de leurs besoins en emplois à horizon de trois à cinq ans et de décliner à leur niveau un plan de GPEEC.

NB : les conférences de GPRH en 2007 permettront d'ouvrir une réflexion avec chaque ministère sur les conditions d'une amélioration globale du programme de travail interministériel et de l'approche méthodologique sur la GPEEC, dans le cadre du rôle confié à l'Observatoire de l'emploi public, afin d'assurer la bonne complémentarité des exercices et faire une place accrue à des démarches « contractuelles » entre les ministères et la DFAPP.

1.2 - Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

- Présentation, en cohérence avec les travaux qui ont été demandés par circulaire du ministre de la fonction publique en date du 6 janvier 2006¹, du ou des **documents caractérisant votre plan de GPEEC** ou son état d'avancement, faisant apparaître en particulier :
 - la réflexion prospective sur l'évolution des missions et des conditions de fonctionnement des services à horizon de 5-10 ans ;
 - leur impact sur les emplois, quantitativement et qualitativement ;
 - les départs, notamment les départs à la retraite, et les recrutements prévus par niveau de qualification, en faisant apparaître les tendances concernant la répartition entre les différentes voies de recrutement ;
- présentation des démarches de « **contractualisation** » de l'évolution des emplois et de la masse salariale menées avec le MINEFI, dans le cadre de démarches de type contrats annuels de performance, ou projets éventuels en la matière.

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

Dans le contexte de la LOLF, l'enjeu essentiel réside dans un nouveau partage de la fonction RH entre l'échelon central, placé en soutien des fonctions de pilotage des programmes, et chacun des responsables opérationnels des administrations centrales comme des administrations territoriales. Par ailleurs, la préoccupation du coût de la fonction RH doit être prise en compte dans les choix d'organisation opérés.

2.1- Partage des responsabilités en matière de GRH

- Présentation de l'**organisation de la fonction RH** autour des trois fonctionnalités identifiées par la communication en Conseil des ministres du 14 novembre 2005 :
 - pilotage stratégique, orientations transversales de la politique de GRH ;
 - prestation de services vis-à-vis des opérateurs responsables de leurs choix ;
 - régulation des actes de gestion, pour concilier la cohérence des règles statutaires et les choix de chaque opérateur ;
- **formalisation du mode de relations** des acteurs intervenant dans la GRH : charte de gestion / contrat d'action pluriannuel entre ces acteurs. Ce document précisera le rôle de

¹ il est rappelé que les tableaux figurant dans les annexes 2 et 3 de la circulaire du 6 janvier 2006 ne sont donnés qu'à titre indicatif. Ce sont des outils techniques facultatifs destinés à la mise en œuvre d'une démarche propre à chaque ministère.

chacun (rôle du DRH, des responsables de programme et de BOP, des responsables opérationnels des services déconcentrés) dans les principaux processus de la GRH, les objectifs assignés en cette matière et en particulier s'agissant de la mise en œuvre du présent plan stratégique, les moyens accordés à cet effet ;

- Objectifs d'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité des gestionnaires dans le contexte de la LOLF : bilan et perspectives de **déconcentration** ; projets de textes de déconcentration (recrutement et gestion).

2.2- Performance des fonctions RH

- Ratio effectif gérant / effectifs gérés et autres **indicateurs de mesure des résultats RH** utilisés : résultats observés et objectifs de progrès assignés ;
- mise en place ou évolution des **SIRH** : point de situation et articulation avec les spécifications du noyau commun :
 - SIRH actuel : périmètre du SIRH, fonctions et services apportés, calendrier de mise en place, degré de respect des spécifications du noyau ;
 - projets d'évolution : convergence vers les normes du noyau commun, nouvelles fonctions ; attentes vis-à-vis du niveau interministériel et des enjeux liés au projet d'« opérateur nationale R.H-paie »
- participation aux démarches de **mutualisation** interministérielle à l'échelon départemental et régional (en matière de politique sociale, de recrutement, de formation et de gestion de la mobilité fonctionnelle entre services de l'État).

2.3- Dialogue social

- Objectifs de modernisation du dialogue social au sein du ministère : vie des instances paritaires, transparence et information... ;
- modalités de concertation avec les partenaires sociaux sur l'élaboration et le suivi du schéma stratégique, des plans en résultant (GPEEC, fusions de corps, requalifications...) dans le contexte de la LOLF ;
- moyens mis à la disposition des partenaires sociaux (actions d'information et de formation, charte d'utilisation de l'intranet...) et éléments relatifs à la mesure du climat social.

3- Les éléments de la politique de gestion des ressources humaines

3.1. Processus de recrutement et de mobilité.

a) Recrutement et diversité

- Adaptation des épreuves et des modalités d'organisation des concours en fonction des compétences recherchées et de la démographie : programmes de rénovation du contenu des épreuves pour en favoriser la professionnalisation, propositions en termes de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle (R.A.E.P), développement des troisième concours, meilleure prise en compte des enjeux européens par

l'introduction dans les concours de catégorie A de programmes portant sur les questions européennes et d'une épreuve de langue vivante pour les concours externes,

- déconcentration des recrutements (c.f 2.1) : projets à court et moyen terme, calendrier, niveau d'organisation, partenariats avec d'autres ministères, structures opérationnelles... ;
- orientations et initiatives favorisant la diversité : actions de communication, mise en œuvre du PACTE, recrutement de personnes handicapées, plan pour l'égalité hommes/femmes...
- situation de l'appareil de formation initiale (écoles, instituts, services) et autres actions de formation à la prise de poste.

b) Mobilité (fonctionnelle, géographique)

- Propositions visant à faciliter la mobilité, tant fonctionnelle que géographique, au sein du ministère (entre services et filières) et avec les autres administrations (ministères établissements publics, autres fonctions publiques, autres pays de l'Union européenne ou instances communautaires) ; mesures encourageant l'élargissement des viviers de recrutement ; appui sur les référentiels de métiers ;
- mise en place de dispositifs garantissant la publicité opérationnelle des postes à pourvoir, à l'échelon central et/ou territorial, s'appuyant sur les référentiels d'emplois ou de métiers ; utilisation de la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) et utilisation des bourses locales expérimentées dans les régions Champagne-Ardenne et Lorraine ;
- définition et publicité des règles internes aux ministères relatives à la mobilité et aux parcours professionnels des agents (« chartes »...) ;
- mise en place de dispositifs d'accompagnement de la mobilité (ex : cellule mobilité au sein des services des ressources humaines ; aides matérielles...) ; et de procédures d'affectation et de mutation déconcentrées ;

3.2. Processus de gestion des carrières.

a) Formation tout au long de la vie

- Objectifs et conditions de mise en place de plans de formation pluriannuels dans la perspective d'adapter les compétences aux besoins, au niveau des programmes et des BOP, articulés avec les perspectives en matière d'emplois (GPEEC) : document d'orientation à moyen terme triennal, objectifs stratégiques (quantitatifs et qualitatifs) ;
- analyse du processus de définition du plan de formation, méthodes de suivi et d'évaluation de l'efficacité des actions de formations ;
- mise en œuvre de parcours de formation qualifiants en fonction de l'évolution des métiers ou des qualifications liées aux emplois (s'appuyant sur les référentiels d'emplois ou de métiers) ; prise en compte des formations et des acquis de l'expérience dans la gestion de la carrière, existence d'entretiens de formation ;
- développement de formations liées aux enjeux européens.
- cartographie du réseau de formation continue du ministère et actions de mutualisation interministérielle menées au niveau national et territorial.

b) Suivi des agents

- Mise en place des entretiens d'évaluation :
 - degré d'appropriation de la réforme ;
 - formation à la conduite des entretiens d'évaluation ;
 - appui sur des répertoires d'emplois ou de métiers dans la définition des fiches de postes ;
- articulation entre les objectifs individuels définis lors des entretiens d'évaluation et la définition des objectifs et résultats à atteindre dans le cadre de la mise en œuvre des programmes et BOP ;
- développement d'outils et méthodes de suivi personnalisé des carrières, entretiens de carrières à échéance régulière, gestion des « secondes carrières » etc...

c) Progression de carrières et plans de requalification

- Objectifs et modalités des **plans de requalification** ou d'amélioration des carrières (dans le cadre notamment du protocole d'accord du 25 janvier 2006) : calendrier pluriannuel, filières professionnelles concernées, amélioration attendue des flux d'avancement de grade ou de promotion dans un corps de niveau supérieur, adaptations éventuelles du cadre juridique... ;
- modernisation et formalisation des **processus de gestion des avancements et promotions** pour favoriser leur professionnalisation :
 - utilisation des bilans établis à l'occasion des entretiens d'évaluation (cf. point précédent), pour la gestion des avancements d'échelon et de grade et des promotions ;
 - transparence sur les critères utilisés lors des avancements et promotions ;
 - organisation des procédures d'avancements et promotions au plus près des agents et responsabilisation des chefs de service dans l'établissement de leurs propositions ou de leur avis.
 - valorisation de la « densité » du parcours professionnel et des acquis professionnels dans la politique d'avancement ;
 - adaptation des épreuves des concours internes et examens professionnels pour permettre la reconnaissance des acquis professionnels.

d) Evolution des statuts particuliers : fusions de corps

- Stratégie d'ensemble à court et moyen terme en matière de **simplification et de rationalisation de la construction statutaire** : objectifs de fusion au plan vertical (services centraux/services déconcentrés) et horizontal (corps relevant de métiers ou de domaines professionnels proches et pouvant être regroupés) ;
- programmation des projets de fusions de corps : filières et effectifs concernés, évolutions des fonctions et des qualifications, calendrier, dynamique future du corps (recrutements prévus, rythme et modalités d'avancement de grade, emplois de débouchés) ... ;

e) Gestion des cadres

- Développement de dispositifs plus spécifiquement adaptés au suivi et à la gestion des cadres : cellules dédiées, suivi personnalisé, identification des cadres à fort potentiel, aide à la réalisation de parcours de mobilité qualifiant, accompagnement pour la recherche de nouvelles fonctions au terme d'un mandat, mise en réseau avec les autres administrations...
- Identification/cotation des postes en fonction des niveaux de responsabilité, propositions en termes de gestion et d'élargissement des débouchés.
- Systématisation de formations à la GRH et au management avant la prise d'un certain niveau de responsabilité ;
- mise en place de mécanismes spécifiques d'évaluation des cadres permettant d'apprécier leur capacité managériale,

f) Action sociale et conditions de travail

- Objectifs et priorités de l'action sociale ministérielle : enjeux, perspectives, amélioration de l'efficacité des actions, optimisation des processus... ;
- Mise en réseau des acteurs en matière d'action sociale et d'hygiène et de sécurité et actions de mutualisation interministérielle menées ou envisagées au niveau national et territorial ;
- état d'avancement et propositions d'action à court et moyen terme, en matière d'hygiène et de sécurité : dispositifs mis en œuvre pour assurer le respect de la réglementation, réseau des ACMO (mise en place, formation...), finalisation / actualisation des documents uniques de prévention...

g) Temps de travail

- Bilan du compte épargne temps ;
- Projets éventuels de rachats de jours ARTT

3.3. Processus de gestion des rémunérations.

- **Présentation d'ensemble des dispositifs** de mise en œuvre du régime indemnitaire : montant moyen, minimum et maximum par grade, facteurs d'évolution d'une année sur l'autre, « doctrine d'emploi » (critères de répartition des enveloppes entre services et entre filières professionnelles, critères de modulation individuelle et/ou collective... ;
- dispositifs assurant **la transparence et l'information** des agents et des partenaires sociaux ;
- utilisation des bilans établis à l'occasion des entretiens d'évaluation (Cf. point 3.2 b) pour la modulation des primes, à tout le moins pour les cadres de responsabilité ;
- attentes et propositions en termes de mécanismes obéissant à une logique d'intéressement individuel ou collectif aux résultats du service ou à la qualité du service rendu.
- dispositifs d'accompagnement à la mobilité.

Il appartiendra à chacun des ministères, outre les rubriques ci-dessus référencées, de retenir les sujets qui lui sont propres et sur lesquels il considère que des avancées ont été obtenues ou doivent être recherchées.

- Sur l'ensemble des thèmes, chaque ministère est plus particulièrement invité à :
 - spécifier les points sur lesquels il souhaiterait faire partager ses « bonnes pratiques » et ceux sur lesquels il serait plus particulièrement demandeur de « retours d'expérience » des autres administrations ;
 - identifier les domaines prioritaires ou il jugerait nécessaire des évolutions ou adaptations, tant au point de vue juridique qu'en termes de pratiques de gestion, en explicitant ses attentes vis-à-vis de la DGAFF, comme en matière de travail collaboratif avec l'ensemble des autres ministères ;
 - caractériser les engagements qu'il estimera devoir prendre dans le cadre des relevés de conclusions qui feront suite aux conférences.

Annexe 2

Calendrier prévisionnel des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaine pour l'année 2007

Ministères	Dates prévues *
1. Services du Premier ministre	Semaine du 15 janvier 2007
2. Agriculture et pêche	Semaine du 22 janvier 2007
3. Culture et communication	
4. Défense (personnels civils et militaires)	
5. Equipement, transports	Semaine du 29 janvier 2007
6. Equipement / aviation civile	
7. Ecologie et développement durable	
8. Intérieur / SG	Semaine du 5 février 2007
9. Intérieur / Police	
10. Outre mer	
11. Santé et solidarités	Semaine du 12 février 2007
12. Emploi, cohésion sociale et logement	
13. Economie, finances et industrie	Semaine du 5 mars 2007
14. Education nationale, enseignement supérieur et recherche	Semaine du 12 mars 2007
15. Jeunesse et sports	
16. Affaires étrangères	Semaine du 19 mars 2007
17. Justice	

* En cas d'impossibilité sur une date prévue, merci de contacter le secrétariat de Monsieur le directeur général de l'administration et de la fonction publique.