



# PROSPECTIVES

## BULLETIN DE LIAISON ET D'INFORMATION DES ANCIENS ELEVES DE L'INSTITUT REGIONAL D'ADMINISTRATION DE NANTES

### LA LETTRE DE LA PRESIDENTE

#### Sommaire :

La lettre de la présidente

Livre blanc sur l'avenir de la  
fonction publique : les  
quarante propositions

Page 8 : Mission LE BRIS  
sur l'appareil public de  
formation de l'Etat

Chers collègues,

En raison de l'actualité très riche, la rédaction de ce bulletin a demandé beaucoup de réflexions en matière de choix des sujets à traiter : rapport de la mission préparatoire au réexamen général du contenu des concours d'accès à la fonction publique de l'Etat ; synthèse des contributions au débat public sur les valeurs, missions et métiers de la fonction publique reprise dans le livre blanc sur l'avenir de la fonction publique ; lancement d'une mission sur l'avenir des écoles de service public, projet de loi sur les parcours professionnels... Finalement, j'ai privilégié les propositions du livre blanc. Toutefois, si le rapport LE BRIS ne sort pas avant la fin octobre, le rapport Desforges sera abordé dans le bulletin de la rentrée. Je préférerais traiter les deux dossiers dans le même numéro de Prospectives mais je n'ai pas les moyens d'obtenir le rapport LE BRIS pour le début du mois de septembre.

Vous pouvez prendre connaissance de tous ces documents sur le site de la fonction publique ([www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)) et je vous invite très fortement à le faire afin que vous soyez bien informés de ce qui se prépare.

Par ailleurs, il serait souhaitable que vous soyez plus nombreux à accueillir des stagiaires. La promotion 2008/2009 comprendra 160 stagiaires ce qui signifie 320 stages soit 1 600 pour l'ensemble des cinq instituts. Il est vrai que prendre un stagiaire demande d'être disponible mais nous avons tous eu la chance de rencontrer des collègues qui ont accepté de faire cet investissement. La demande est la plus grande en ce qui concerne les services déconcentrés ce qui n'est pas surprenant en raison des évolutions en cours mais les ministères continuent à recruter... N'hésitez pas à contacter vos services du personnel pour leur faire savoir que vous êtes candidats pour accueillir un jeune collègue. Il faudrait peut-être que ce type d'investissement soit valorisé dans le déroulement d'une carrière.

La durée des stages est de 7 et 8 semaines : il peut être confié de vraies missions aux stagiaires que le manque de temps ne nous permet pas toujours d'assumer. C'est formateur pour eux et un apport appréciable pour des gens en poste, soyons honnêtes mais il faut accepter de leur consacrer du temps...

Pour finir, une nouvelle qui devrait faire plaisir à beaucoup d'entre vous qui sont adhérents (enfin, je l'espère) : la prochaine édition de l'annuaire (celle sortant en juillet) sera présentée par promotion et non par ordre alphabétique. Dorénavant, les éditions de l'annuaire alterneront ces deux présentations.

*A très bientôt et bonnes vacances d'été, avec un peu d'avance.*

Numéro édité à 3 400  
exemplaires

# **LIVRE BLANC SUR L'AVENIR DE LA FONCTION PUBLIQUE :** **LES QUARANTE PROPOSITIONS**

*Vous trouverez ci-dessous les quarante propositions formulées dans le cadre du livre blanc. Nous vous invitons à consulter le site de la fonction publique pour connaître dans le détail les constats et les raisons de ces propositions. En italique, nous avons mentionné nos critiques qui ne sont pas obligatoirement négatives, quand nous l'avons jugé utile.*

## **I Préciser, diffuser et faire vivre les valeurs du service public et de la fonction publique**

- 1) Etablir une « charte des valeurs du service public et de la fonction publique » ;
- 2) Assurer l'application effective de cette charte dans l'ensemble des collectivités publiques ;
- 3) Mettre en place une commission nationale des valeurs du service public et de la fonction publique émanant des trois conseils supérieurs de la fonction publique, afin de veiller au respect des valeurs, de régler leurs éventuels conflits et de les faire vivre ;

## **II Clarifier les missions du service public et rénover le management de la fonction publique**

- 4) Conserver un champ large au service public ;
- 5) Poursuivre l'évolution progressive du statut des entreprises publiques ;
- 6) Mieux spécialiser chaque catégorie de collectivités publiques dans l'exercice de certaines missions et renforcer les capacités de régulation de l'Etat (*Rapport d'étape de la mission Lambert*) ;
- 7) Externaliser certaines tâches en contrôlant leur exécution ;
- 8) Assigner un triple objectif au management public visant les personnels, les usagers et les citoyens-contribuables. Un management de qualité de l'administration doit viser 3 objectifs concomitants : satisfaire l'utilisateur ; satisfaire l'agent ; enfin, satisfaire le citoyen-contribuable.
  - a. Renforcement de l'attention portée par les cadres tant à l'écoute de leurs collaborateurs qu'à l'organisation et aux conditions de leur travail ; des formations et des moyens doivent être mis en place ;
  - b. Fixation d'objectifs et l'évaluation des résultats pour l'ensemble des agents, non seulement au plan individuel, mais aussi à un niveau collectif, afin de développer le travail en équipe, ce qui peut prendre la forme d'un « projet de service » favorisant ensuite l'autonomie de chaque agent dans sa mise en œuvre ;
  - c. Formation des agents à l'écoute du public.

## **III Refonder et simplifier l'organisation statutaire générale pour construire une fonction publique de métiers**

- 9) Simplifier l'organisation statutaire de la fonction publique de l'Etat ;
- 10) Rapprocher l'organisation statutaire des trois fonctions publiques (Rapprochement de la fonction publique territoriale : une cinquantaine de cadres statutaires) ;

La fusion complète des 3 FP n'apparaît pas envisageable, compte-tenu des différences importantes et des spécificités légitimes propres à chacune d'elles. Il est en revanche possible et souhaitable d'opérer à la fois une harmonisation et un rapprochement dans l'organisation des 3 FP, afin de favoriser la fluidité de leur gestion et la mobilité des agents. La même dénomination (cadres statutaires) pourrait être retenue pour les 3 FP.

**Il est donc proposé, d'une part, de rendre similaires et compatibles les cadres d'emplois et les cadres statutaires des 3 FP et, d'autre part, d'amorcer le rapprochement de certains d'entre eux, en créant une filière d'administration générale commune aux 3 FP publiques** qui sont déjà, pour les emplois correspondants, extrêmement proches à tous points de vue (recrutement, formation, métiers exercés, rémunération. Ce rapprochement devrait être réalisé dans le respect de l'autonomie de chaque employeur qui restera maître de sa politique de recrutement, de rémunération fonctionnelle et de promotions.

*Nous nous félicitons de constater que cette mesure, suggérée par l'association depuis un certain temps, est avancée. Le souci étant désormais les délais de mise en œuvre que nous souhaitons les plus courts possibles, évidemment. En espérant que les principaux intéressés, qu'ils soient de catégorie A, B ou C soient associés aux travaux de rapprochement...*

#### **IV Redéfinir la place et la nature du contrat dans la fonction publique pour en faire le meilleur usage**

- 11) Professionnaliser le recours aux agents contractuels dans la fonction publique.
  - a. Pour les missions de souveraineté ou comportant des prérogatives de puissance publique, les emplois sont occupés, à titre principal, par des titulaires et, à titre complémentaire, par des contractuels de droit public pour les missions de souveraineté ;
  - b. Pour les autres emplois, ils sont occupés, à titre principal, par des titulaires et, à titre complémentaire par des contractuels de droit privé. En période transitoire, ces emplois pourraient continuer à être occupés par des contractuels de droit public ;
- 12) Moderniser le régime des agents contractuels des collectivités publiques ;
- 13) Faciliter, pour les agents, le passage réciproque entre le statut et le contrat.
  - a. Les agents contractuels, au-delà d'une certaine ancienneté et sous certaines conditions, pourraient être détachés dans un cadre statutaire ou un cadre d'emplois et à l'issue d'une période de détachement, être titularisés ;
  - b. Les agents titulaires pourraient, en cours de carrière, être détachés sur un contrat sans que cela les pénalise dans leur avancement statutaire, si cette position est de nature à faciliter leur maintien dans la fonction publique, face, soit à une intense concurrence du secteur privé, soit à une forte compétition internationale, existant pour les métiers en cause.
- 14) Donner force obligatoire aux accords collectifs ;

#### **V Rendre plus attractive et plus mobile la carrière des agents des trois fonctions publiques et permettre une véritable gestion des ressources humaines des collectivités publiques**

- 15) Identifier la nature des métiers et prévoir leur évolution qualitative et quantitative.
  - a. Prévoir les recrutements externes de jeunes diplômés, les recrutements externes du type « seniors » en provenance du privé, les promotions internes, les actions de formation et de reconversion compte tenu des évolutions des organisations et des missions liées en particulier à la RGPP ;
  - b. Une harmonisation des notions utilisées, en premier lieu, de celle de métier est un préalable ;
  - c. Rapprocher et fusionner les répertoires métiers des 3 FP et améliorer le caractère opérationnel et convivial de l'outil pour l'ensemble des administrations ; l'objectif est de parvenir à un répertoire qui apporte une réelle plus-value pour les responsables de RH, les chefs de service des collectivités publiques ainsi que pour les agents et les candidats à l'entrée dans la fonction publique ;
- 16) Identifier, en amont, des viviers potentiels de recrutement et favoriser la mobilité sociale.
  - a. Développer les systèmes de bourse, sur critères sociaux et donc sous conditions de ressources, afin de permettre aux meilleurs lycées et étudiants de préparer des concours administratifs dans de bonnes conditions (cf. rapport Pochard sur le métier d'enseignant) ;
  - b. Recenser et prospecter, dans l'ensemble du système de formation, les établissements correspondants aux compétences dont l'administration a besoin et dont elle manque et y mettre en place, si n nécessaire, des modules d'aide à la préparation des concours administratifs

*Attention à ne pas exclure des possibilités d'accéder à la FP les classes moyennes dont le pouvoir d'achat s'érode depuis plusieurs années mais qui sont au-dessus des plafonds de ressources tout en ne pouvant pas forcément financer les études de leurs enfants avec leurs seuls revenus.*

*Quand l'association avait affirmé à la DGAFP que le fait de rendre obligatoire les finances publiques aux concours d'entrée aux IRA ne permettrait pas de recruter des spécialistes du chiffre (gestionnaires et consorts) mais que la solution était de diversifier le vivier en se faisant connaître auprès des écoles de commerce ou des filières comptables, le représentant de la DGAFP nous avait donné le sentiment que, décidément, les attachés ne comprenaient rien à rien...*

- 17) Moderniser l'organisation générale des recrutements
- Développement de concours communs à 2 ou 3 FP, par exemple, au niveau régional, pour des cadres statutaires et des cadres d'emplois équivalents
  - Renforcer l'attractivité des concours en faisant apparaître, dès leur ouverture les familles de métiers et les types de postes offerts dans l'ensemble des administrations ainsi que leur nombre.)

*Le nombre de postes offerts aux IRA pour la session 2007 a été connu par arrêté du 28/12/07 paru au JO du 06/01/08, après la clôture des inscriptions qui est intervenue le 29/11/07. Ceci peut expliquer que, pour 798 postes offerts, seulement 8 624 inscriptions ont été enregistrées comme 10 273 inscriptions pour 700 postes à la session 2006....*

- 18) Professionnaliser les modes de recrutement par concours externes (Rapport Desforges).
- Définir pour chaque cadre statutaire les compétences à sélectionner en fonction des besoins à moyen terme de la FP ;
  - Organiser des concours à 3 composantes : la 1<sup>ère</sup> de nature professionnelle (étude de cas ou mise en situation), la 2<sup>ème</sup> tendant à apprécier le niveau général du candidat, la 3<sup>ème</sup> centrée sur son potentiel humain. Le cas échéant des épreuves spécifiques pour la spécialité d'un cadre statutaire ou d'emplois ;
  - Former les membres des jurys et qu'ils aient des profils diversifiés (évaluation professionnelle « bonne » ou « très bonne » au cours des 5 dernières années) ;
  - S'appuyer sur des professionnels du recrutement ;
  - Valoriser la fonction de membre de jury dans la carrière des agents. ;

19) Etendre la troisième voie d'accès à la fonction publique, mais en réformant le dispositif actuel de recrutement.

- Recrutement initial par contrat avant d'envisager une intégration ;
- Utilisation de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle en vue d'une intégration directe ;

20) Renforcer le rôle de la période de stage.

- Une formation spécifique à la prise d'un poste précis, notamment la première, est délivrée à chaque agent en complément de celle qu'il a éventuellement reçue dans une école de formation. Une évaluation de la période de stage, notamment au vu des compétences recherchées doit être effectuée. Ce ne doit être qu'au vu de cette évaluation que l'administration arrête sa décision de titularisation. La durée de la période de stage doit courir à compter de la 1<sup>ère</sup> affectation, la période de formation initiale (école en général) n'étant pas comptabilisée ;
- L'affectation sur le 1<sup>er</sup> poste doit être effectuée par un mécanisme inspiré du droit commun du processus d'affectation : c'est l'administration de 1<sup>er</sup> emploi qui choisit, après entretien, et à l'issue du concours, les personnes qu'elle recrute en position de stagiaire. Elle est toutefois tenue de recevoir toutes les personnes reçues au concours qui le demandent ;
- Si toute administration est tenue de recruter un nombre d'agents égal à celui qu'elle a mis au concours (il n'y a donc pas pour la FPE, de « reçu-collé » à l'issue du concours ; la FPT pourrait, quant à elle, conserver un régime dérogatoire par rapport à ce principe), la période de stage doit, en revanche, lui permettre de ne pas titulariser une personne ne présentant pas les qualités suffisantes.

*- Pour les IRA, c'est revenir à la situation d'avant 1984 d'une certaine façon, les stagiaires connaissant leur administration de 1<sup>ère</sup> affectation avant le début de la formation initiale ;*

*- Les administrations ont intérêt à faire connaître les métiers qu'elles proposent (cf. proposition 17) et à jouer la transparence et, de particulier, certaines d'entre elles. ;*

*- La période de stage serait prise en charge par l'administration d'affectation ce qui revient à l'ancien système du CAFA (centre académique de formation de l'administration) de l'éducation nationale qui existait quand l'entrée dans les IRA se faisait au 1<sup>er</sup> avril, la période du CAFA se déroulant du 1<sup>er</sup> avril n+1 jusqu'à la mi-juillet, choix des affectations ;*

- Tant qu'à amorcer le rapprochement de certains cadres d'emploi et cadres statutaires, autant harmoniser en supprimant le système des reçus-collés, au moins pour la filière d'administration générale.

Depuis la réforme de la formation, la durée de service effectuée dans un emploi relevant de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique hospitalière ou au sein des services de la Communauté européenne ou dans l'administration d'un Etat membre de la Communauté européenne ou d'un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen est prise en compte dans l'engagement de servir l'Etat pendant cinq ans au moins à compter de la date de leur titularisation. Autant pêcher dans ce vivier déjà formé...

- La réforme de la formation des IRA avec la fameuse période de professionnalisation mise en place cette année était-elle vraiment nécessaire?

- L'association a toujours considéré que la professionnalisation était du ressort de l'administration d'affectation, les instituts étant là pour donner une culture commune, un socle de connaissances communes aux Irarques...et qui d'ailleurs devrait être la base de toute entrée dans la fonction publique d'un cadre A, la deuxième année et les suivantes constituant une spécialisation dans un métier spécifique.....Ceci pourrait être une piste de réflexion pour la réforme des écoles appartenant au réseau des écoles de service public (pour plus d'informations sur ce réseau : [www.resp-fr.org](http://www.resp-fr.org)).

21) Créer un véritable marché de l'emploi public.

La généralisation et l'unification des bourses existantes (en cours pour l'Etat) permettrait de rendre effective le principe de transparence que nombre d'employeurs appellent de leurs vœux, mais n'appliquent pas véritablement aujourd'hui (*Bel euphémisme !*)

Deux avantages : pour les agents : caractère équitable du processus d'affectation ;

pour les services : pouvoir avoir accès au plus large vivier possible ;

Pour accroître la mobilité, il est nécessaire que les agents des 3 FP puissent mettre en ligne **leur CV normalisé** sur le site de la bourse de l'emploi public. Ce type de service a été développé par certains centres de gestion de la FPT et a connu un vif succès. (*Après de qui ? Les agents et/ou les employeurs ? Cela serait intéressant de le savoir. Si les 2 sont satisfaits, c'est parfait.*)

22) Affecter chaque agent dans le cadre d'une convention établie entre lui et son employeur. La convention d'affectation contiendrait 5 points essentiels :

- a. Contenu des fonctions exercées, et, le cas échéant, les exigences déontologiques particulières ;
- b. Durée ;
- c. Objectifs assignés ;
- d. Rémunération fonctionnelle (rémunération liée au poste avec le montant de la part fixe et de la part variable liée aux résultats de l'agent aux regards des objectifs assignés ;
- e. Besoins de formation liés au nouveau poste ;

23) Organiser la sortie de la fonction publique des agents devenus inemployables ou dont la valeur professionnelle est insuffisante ;

- a. Les agents devenus inemployables ;
- b. Les agents dont la valeur professionnelle est insuffisante : licenciement pour insuffisance professionnelle, le critère retenu étant celui de l'évaluation (valeur professionnelle estimée insuffisante de façon répétée) ;

24) Remplacer la notation par un mode d'évaluation moderne. L'évaluation individuelle pourra être complétée une évaluation de la performance collective, pour des équipes, encadrant compris ou pour des agents de niveau I.

L'évaluation est un acte susceptible de recours.

25) Faire de l'évaluation l'élément central d'évolution de la carrière. Elle doit devenir un élément central de la carrière statutaire et fonctionnelle de l'agent, il faut que celle-ci devienne le principal facteur de toute décision positive ou négative concernant la carrière ;

26) Renforcer la sélectivité des promotions de grade.

- a. Les promotions de grade s'opéreraient au regard de l'évaluation des agents et la nature des postes occupés. La promotion serait décidée par l'administration après avis de la CAP ;

- b. L'accès au dernier grade serait conditionné au fait d'avoir occupé, pendant 3 ans au moins au total, un ou plusieurs postes comportant des responsabilités ou des sujétions professionnelles particulièrement lourdes. Cela contribuera à fléchir des parcours de carrière dynamique ;
- c. Le ratio promu-promouvables serait maintenu.

*Le choix des critères pour définir un parcours de carrière dynamique sera crucial et ces critères devront être portés à la connaissance de toute personne entrant dans la fonction publique. La convention prévue à la proposition 22 devrait comporter ce document obligatoirement avec des exemples, peut-être.*

27) Permettre l'accès à un cadre statutaire ou à un cadre d'emplois de catégorie supérieure sur la base d'une sélection professionnelle modernisée se substituant au concours interne. Deux conditions cumulatives pour accéder à un cadre de catégorie supérieure :

- a. Avoir démontré sa valeur professionnelle dans son cadre, condition réputée remplie au regard des évaluations et des postes caractérisés « parcours de promotion » selon un dispositif similaire à celui prévu pour les promotions de grade ;
- b. Avoir démontré posséder une qualification professionnelle permettant d'accéder au cadre de niveau supérieur (reconnaissance des acquis de l'expérience selon un mécanisme similaire à celui prévu par la loi du 02/02/07 ou vérification par un bilan de compétences) ;

28) Doter chaque organe employeur (ministère, service déconcentré, établissement public administratif) de commissions administratives paritaires permettant de statuer sur les promotions de l'ensemble de ses agents. Chaque organe employeur pourrait créer une CAP par cadre, dès lors que les effectifs correspondants sont supérieurs à un certain seuil. Dans le cas d'effectifs trop faibles, une CAP serait mise en place pour chaque niveau (catégorie) ;

29) Distinguer, dans la rémunération des agents, une composante liée au grade et une autre liée à l'emploi.

- a. Rémunération statutaire : correspond au grade de l'agent, donc à son niveau de qualification et à son ancienneté ;
- b. Rémunération fonctionnelle : liée au poste occupé par l'agent et à ses résultats. Doit permettre une différenciation des rémunérations. Déterminée au moment de l'affectation, elle tiendrait compte des sujétions particulières (lieu d'affectation : quartiers ou services difficiles ou prioritaires, coût du logement) et serait fixée par le chef de service.

Cette part variable comprendrait une part fixe liée aux sujétions particulières du poste et une part variable déterminée au regard des résultats atteints. Le montant maximum de la part variable serait fixé dans la convention d'affectation.

Chaque chef de service disposerait d'une dotation relative à la part variable de la rémunération fonctionnelle.

La mise en place serait accompagnée d'une harmonisation progressive de la dotation indemnitaire des différents ministères, toutes choses égales par ailleurs (indice moyen pondéré des grades et structure fonctionnelle des emplois).

*L'harmonisation des primes est enfin à l'ordre du jour mais rien n'est envisagé en termes de délai ni de procédures. Se fera-t-elle à partir du taux moyen des primes versés pour chaque cadre statutaire, par catégorie, dans l'ensemble des ministères ? De nouvelles règles seront-elles instituées pour les entrants en attendant que les plus anciens partent à la retraite ? Il semblerait que le ministère des finances ait abaissé le niveau de primes versées aux nouveaux arrivants mais faudrait-il encore que nous ayons la grille de Bercy pour vérifier...*

30) Personnaliser la rémunération fonctionnelle en tenant compte de la difficulté du poste et des résultats de l'agent. La part moyenne passerait progressivement de la rémunération fonctionnelle en passant, en dix ans, d'environ 15 % à 25 % ; la part variable maximale (liée aux résultats) pourrait être, à terme, de 20% de la rémunération totale pour les emplois de niveau V, de 15 % pour les niveaux IV, de 10 % pour les niveaux III, de 7 % pour les niveaux II et de 5% pour les niveaux I.

31) Mener une politique sociale exemplaire dans la fonction publique. Les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, ont un rôle d'accompagnement et d'aide de leurs salariés. Les collectivités publiques, notamment, ont en outre une obligation d'exemplarité : elles ne sauraient légitimement

imposer aux autres employeurs ce qu'elles ne font pas elles-mêmes. La politique sociale peut être un moyen important de renforcer l'attractivité de la fonction publique.

- a. Fixation de la rémunération fonctionnelle en tenant compte notamment du lieu d'affectation ;
- b. Poursuite de la diversification des dispositifs en matière d'accompagnement des familles ;
- c. Amélioration des conditions de travail dans les administrations qui pourraient être vérifiées par l'inspection du travail et d'étendre aux autres employeurs publics la mise en place de CHSCT qui existent déjà dans les hôpitaux ;
- d. Renforcement de la médecine de prévention.

*Que les inspecteurs du travail puissent vérifier les conditions de travail dans l'administration est une excellente initiative, sachant qu'ils sont chargés de contrôler l'application de l'ensemble de la réglementation du travail, de concilier les parties en favorisant la négociation et de conseiller et d'informer les employeurs, les salariés et les représentants du personnel sur leurs droits. Toutefois, le recrutement des inspecteurs du travail va devoir connaître une très forte augmentation pour faire face étant donné qu'ils sont en nombre notoirement insuffisant (427 inspecteurs et 823 contrôleurs pour 15 millions de salariés du privé...).*

32) Optimiser le réseau des écoles de formation de la fonction publique (Mission LE BRIS).

L'actuel réseau des écoles de formation des 3 FP est à optimiser afin de valoriser l'outil intellectuel et matériel exceptionnel que ces écoles représentent, notamment en favorisant la mise en place de programmes de formation communs, et de les ouvrir aux ressortissants européens.

Un pôle pilote pourrait être créé à Strasbourg où seraient formés ensemble les administrateurs des 3 FP, sur la base d'un tronc commun complété par des formations spécifiques. Cela favoriserait la création progressive d'une culture commune et, faciliterait, à moyen terme, la mobilité entre les 3 FP.

*Où comment pérenniser l'existence de l'ENA en ayant l'air de moderniser sa scolarité sans remettre en cause son système de recrutement? Pour l'ENA et l'INET (institut national des études territoriales), déjà installés à Strasbourg et qui ont déjà des parties de formation, il s'agit surtout de faciliter la mobilité. Pour l'école des hautes études de la santé publique (anciennement ENSP) installée à Rennes, il n'est pas certain que le pôle à Strasbourg déclenche l'enthousiasme bien que cela signifie la création du corps des administrateurs de santé ce qui est une vieille revendication.*

*Et pour nous les attachés, c'est pour quand? Les IRA et les ENACT (écoles nationales d'application des cadres territoriaux situées à Angers / Dunkerque / Montpellier / Nancy) ont déjà organisé des journées thématiques communes. Mais les promotions ne sont pas comparables numériquement.*

33) Développer des formations notamment aux moments clé de la carrière.

- a. Développer des formations à l'occasion du recrutement, de l'affectation ou de la promotion de l'agent ;
- b. Diversifier les actions de formation ;
- c. Développer l'évaluation des formations et définir des objectifs prioritaires.

34) Faire de l'information un outil important de la gestion des ressources humaines des collectivités publiques.

- a. Mener une politique générale et permanente d'information interne ;
- b. Communiquer sur les valeurs et les métiers de la fonction publique.

## **VI Renforcer le pilotage général de la fonction publique**

35) Renforcer le rôle de la direction générale de la fonction publique et la rattacher directement au ministre chargé de la fonction publique. Une seule direction centrale se verrait confier l'ensemble des compétences relatives à la fonction publique, qu'il s'agisse des questions statutaires relatives aux 3 FP, des aspects financiers ou de la politique générale de la FP. Cette direction reprendrait certaines missions actuellement assurées, en matière de FP, par la direction générale des collectivités locales et la direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins.

36) Permettre un suivi interministériel de l'encadrement supérieur de l'Etat. Mise en place d'une structure légère pour identifier, d'une part, pour les emplois de direction de l'Etat et de ses principaux établissements publics, les profils de poste et les viviers de cadres à haut potentiel correspondants et

offrir à ces derniers un appui pour le développement de leur carrière et, d'autre part, conseiller les autorités pour les nominations sur ces postes stratégiques.

*Détecter les cadres à haut potentiel est évidemment indispensable et le ministère de la défense s'y emploie depuis très longtemps. Toutefois, la détection des viviers est une forme d'endogamie rassurante puisqu'il est ainsi considéré que le cadre à haut potentiel devra avoir eu tel ou tel parcours, avoir fait telle ou telle école et hors de ces chemins balisés, point de salut. Cela conduit à un appauvrissement du vivier à plus ou moins long terme par reproduction des mêmes profils ; le manque d'imagination empêche l'évolution et produit une « élite » totalement coupée de la réalité. Vivement le clonage à grande échelle...*

37) Aller vers une plus grande responsabilité des chefs de service en matière de gestion des ressources humaines. Le souci d'efficacité et de professionnalisation se traduirait par l'organisation de la fonction RH autour de 4 axes :

- a. les fonctions stratégiques de conception et de pilotage général ainsi que les questions à très forts enjeux collectifs et structurants doivent être assurées par une véritable DRH, en règle générale rattachée au secrétariat général ;
- b. les fonctions opérationnelles à forts enjeux humains doivent être déconcentrées le plus largement possible, principalement au niveau régional, au sein de « pôle RH » dont la création est envisagée dans le cadre de la réorganisation des services déconcentrés de l'Etat ;
- c. les fonctions de GRH à valeur ajoutée plus faible doivent être mutualisées et rationalisées le plus possible ;
- d. les services de GRH doivent se positionner et être évalués comme prestataires au profit des autres services des collectivités publiques

*Enfin !*

38) Mieux associer les employeurs territoriaux et hospitaliers à la définition de la politique de la fonction publique ;

39) Créer une instance commune aux trois conseils supérieurs de la fonction publique. Création d'une commission supérieure de la FP émanant des 3 conseils supérieurs chargés de la FPE, de la FPT et de la FPH dont la mission sera d'examiner les questions et les textes communs aux 3 FP.

40) Mobiliser tous les acteurs de la modernisation de la fonction publique selon une méthode similaire à celle retenue pour la réforme budgétaire (LOLF).



## **MISSION LE BRIS SUR L'APPAREIL PUBLIC DE FORMATION DE L'ETAT**

Raymond-François LE BRIS a été chargé d'établir un panorama des écoles de service public. Cette mission s'achèvera en octobre 2008.

Les 4 axes de réflexion retenus sont les suivants :

- \* la cohérence de l'appareil public de formation, en étudiant la pertinence d'éventuels rapprochements entre écoles de service public dans les cas de complémentarités avérées ou potentielles ;
- \* l'adéquation de la durée et du contenu des formations proposées par rapport à leurs finalités et aux compétences nécessaires sur les premiers postes ;
- \* la pertinence d'une réorientation partielle de l'appareil public de formation vers l'aide à la mobilité et la reconversion professionnelle, notamment dans le cadre des deuxièmes carrières ;
- \* l'impact, sur l'appareil public de formation, de la mise en place éventuelle d'une fonction publique de métiers.

Le rapport détaillera la nature et la durée des formations proposées, donner une estimation des moyens humains et matériels mobilisés et dressera une comparaison entre le système français et des exemples étrangers en tant compte de l'impact des normes européennes dans ce domaine.



Certains considèrent que ce rapport entraînera la disparition du système des IRA à moyen terme car la France n'a plus les moyens d'avoir le système actuel de formation de ses fonctionnaires. Certes, l'Etat dépense chaque année 2 milliards d'euros pour la formation initiale de ses personnels.

Reconnaissons que les multiples réformes des instituts nous ont fait nous poser la question à plusieurs reprises de savoir si l'avenir des instituts n'était pas menacé.

Mais cela semble un peu contradictoire avec les propositions du livre blanc sur l'avenir de la fonction publique qui insiste sur la nécessité de la formation au moment de l'affectation et de la promotion. Il est vrai que rien n'oblige le responsable d'une mission à prendre en compte les conclusions d'un autre rapport ou d'un livre blanc. La question de l'efficacité et de la performance de l'action publique peut alors légitimement se poser si les conclusions des uns et des autres sont tirées sans qu'il y ait cohérence entre les différents travaux menés. Mais sommes-nous à une contradiction près ? Espérons que ce la ne sera pas le cas ici.