



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**

La fonction publique française : se transformer pour s'adapter aux enjeux du 21^e siècle



FRANCE22
PRÉSIDENTE FRANÇAISE
DU CONSEIL DE L'UNION
EUROPÉENNE

Sommaire

LE MODÈLE FRANÇAIS DE LA FONCTION PUBLIQUE	3
Principes généraux.....	3
➤ Zoom sur Les trois versants de la fonction publique.....	4
➤ Zoom sur Le cadre juridique de la fonction publique en France.....	5
Entrer dans la fonction publique.....	5
➤ Zoom sur La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFF).....	6
➤ Zoom sur L'innovation RH dans la fonction publique.....	7
LES TRANSFORMATIONS EN COURS DE LA FONCTION PUBLIQUE FRANÇAISE.....	8
Transformer profondément pour bâtir la fonction publique française du 21^e siècle : plus agile, plus ouverte et plus attractive	8
Réformer la haute fonction publique : ouverture, transparence, excellence et diversité.....	11
➤ Zoom sur L'Institut national du service public	12
➤ Zoom sur La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État	12
Favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'administration et diversifier les profils	13
Le Plan « Talents du service public »	13
La mise en place d'une marque employeur.....	14
L'apprentissage : un levier opportun d'ouverture et de diversification des recrutements.....	14
Le renforcement de l'attractivité des emplois publics dans les territoires.....	15
La Place de l'emploi public.....	15
Accompagner les agents publics dans leur parcours de carrière et dans les mouvements de transformation de l'administration.....	16
La mise en œuvre opérationnelle du droit de chaque agent à l'accompagnement personnalisé à la mobilité	16
La formation professionnelle.....	16
L'amélioration de l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants	17

Mieux soutenir les territoires en matière de ressources humaines	17
➤ Zoom sur Les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH)	18
S'adapter aux nouveaux modes de travail : le télétravail	19
PROMOUVOIR LE MODÈLE FRANÇAIS DE LA FONCTION PUBLIQUE EN EUROPE ET À L'INTERNATIONAL	20
➤ Zoom sur La mobilité européenne et internationale des agents publics.....	21
ANNEXES	22
Organigramme de la direction générale de l'administration et de la fonction publique	22
Répertoire des sigles et abréviations	23

Le modèle français de la fonction publique

La fonction publique française englobe l'ensemble des agents, titulaires et contractuels, occupant un poste au sein de la fonction publique d'État, d'une collectivité territoriale, ou des établissements publics de santé. Les effectifs de la fonction publique comprennent l'ensemble des **5,66 millions** d'agents¹ qui travaillent dans ces organismes, fonctionnaires (dont le statut est régi par des lois et décrets de droit public) ou non (agents sous contrat).

Principes généraux

Le modèle français de la fonction publique s'est construit autour de trois grands principes :

- la continuité : principe de valeur constitutionnelle, il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption ;
- l'égalité devant le service public, d'où découle un devoir de neutralité pour les agents du service public : également principe à valeur constitutionnelle, il signifie que toute personne a un droit égal à l'accès au service, participe de manière égale aux charges financières en résultant et enfin doit être traitée de la même façon que tout autre usager du service ; la neutralité implique aussi le respect d'un principe de laïcité pour les agents publics ;
- le principe d'adaptabilité ou mutabilité : corollaire du principe de continuité, il implique pour le service public de suivre les besoins des usagers ainsi que les évolutions techniques ou technologiques.

Le modèle français est une fonction publique de carrière qui accorde aussi une place de plus en plus importante aux contractuels. En 2019, les contractuels représentaient un emploi sur cinq en moyenne dans l'ensemble de la fonction publique.

¹ L'ensemble des données chiffrées mentionnées dans ce document est issu du *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique*, édition 2021 (chiffres au 31 décembre 2019).

Zoom sur

LES TROIS VERSANTS DE LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique française se décline en trois versants auxquels s'appliquent des règles particulières :

- ▶ **La fonction publique de l'État (FPE)** emploie dans l'ensemble **2,49 millions d'agents** (titulaires et non titulaires). Ces agents travaillent dans les ministères, les services déconcentrés de l'État et des établissements publics nationaux dont le recrutement est régi par le droit public.
- ▶ **Au sein de la fonction publique territoriale (FPT)**, **1,94 million d'agents** travaillent dans les administrations des collectivités territoriales comme les conseils régionaux, les conseils départementaux et les communes.
- ▶ **Dans la fonction publique hospitalière (FPH)**, les employeurs sont les établissements publics de santé (hôpitaux publics), les établissements sociaux ou médico-sociaux (maisons de retraite...). **1,18 million d'agents y sont employés.**

Le facteur principal de distinction entre un fonctionnaire au sens strict et un agent contractuel réside dans la vocation du fonctionnaire à dérouler toute sa carrière au sein de l'administration alors que le contractuel est recruté sur un poste pour une mission donnée. De cette distinction découle le principe d'occupation des emplois permanents de l'administration par des fonctionnaires. Il résulte de ce principe que les fonctionnaires sont recrutés par la voie du concours qui garantit l'égalité d'accès aux emplois publics. Les concours sont ouverts à tous les citoyens ressortissants d'un État membre de l'Union européenne ou d'un État de l'Espace économique européen (sauf exceptions pour les emplois dits de souveraineté). Les contractuels sont, quant à eux, recrutés par des procédures transparentes qui garantissent, comme les concours, l'égal accès aux emplois publics.

Dans chaque versant de la fonction publique, les agents sont répartis en trois catégories hiérarchiques, selon le niveau de recrutement et les fonctions exercées.

- **Catégorie A : fonctions d'études générales, de conception et de direction (37 % des agents),**
- **Catégorie B : fonctions d'application (18 %),**
- **Catégorie C : tâches d'exécution (45 %).**

Zoom sur

LE CADRE JURIDIQUE DE LA FONCTION PUBLIQUE EN FRANCE

Après un important travail de rédaction, le nouveau code de la fonction publique est venu regrouper à droit constant l'ensemble des dispositions législatives et, à terme, réglementaires, applicables aux agents publics. Il s'agit tout d'abord des **quatre lois créant le statut général des fonctionnaires** (la loi du 13 juillet 1983 sur les droits et obligations des fonctionnaires, ou statut général, qui couvre les trois versants, la loi du 11 janvier 1984 sur la fonction publique d'État, la loi du 26 janvier 1984 sur la fonction publique territoriale et la loi du 9 janvier 1986 sur la fonction publique hospitalière). Le code couvre également **les récents textes qui sont venus les amender**, par exemple l'ordonnance n° 2021-702 du 2 juin 2021 portant réforme de l'encadrement supérieur de la fonction publique de l'État, mais aussi **la loi du 6 août 2019** de transformation de la fonction publique qui modifie les instances de dialogue social, étend les cas de recours au contrat, développe l'accompagnement des parcours professionnels ou complète les mesures en matière d'égalité professionnelle.

Le plan thématique du code, qui favorisera son usage opérationnel et sa lisibilité, rappelle les grands principes de la fonction publique qui s'appliquent à 5,6 millions d'agents publics. Pour la première fois, sont regroupés au sein d'un même texte les droits et devoirs de chacun, employeurs comme agents publics, ainsi que les protections dont ils bénéficient dans le cadre de leurs fonctions.

Le code, depuis son entrée en vigueur le 1^{er} mars 2022, apporte ainsi plus de lisibilité pour les professionnels et praticiens du droit de la fonction publique.

Ces dispositions sont complétées par des textes réglementaires qui détaillent leurs modalités d'application.

Entrer dans la fonction publique

Chaque concours de la fonction publique répond à des modalités qui lui sont propres selon les métiers concernés et les niveaux de recrutement attendus. Pour garantir la diversité des profils recrutés, il existe trois types de concours :

- **le concours externe**, qui est ouvert à tous les candidats qui remplissent des critères de diplôme (niveau d'études, accomplissement de certaines études) et permet notamment de recruter des néo diplômés en début de carrière ;
- **le concours interne**, réservé aux agents déjà en poste qui comptabilisent une certaine durée d'ancienneté ;

- **le troisième concours**, accessible aux personnes justifiant d'une activité professionnelle dans le secteur privé, d'une expérience dans le secteur associatif ou d'un mandat local.

Les lauréats des concours accèdent à la qualité de fonctionnaires stagiaires et suivent le plus souvent une période de formation approfondie, soit directement sur le premier poste d'affectation, soit dans une école de la fonction publique avant d'être officiellement titularisés. Parmi les 81 écoles du service public, l'Institut national du service public (INSP), qui a succédé à l'École nationale d'administration le 1^{er} janvier 2022, assure le recrutement et la formation initiale et continue des (futurs) hauts fonctionnaires. Les cinq Instituts Régionaux de l'Administration (IRA) basés à Bastia, Nantes, Lille, Metz et Lyon sont en charge de la formation des cadres administratifs.

La [Place de l'emploi public](#) est la plateforme officielle qui recense les offres d'emploi des trois versants de la fonction publique. Près de 45 000 offres y sont recensées, ouvertes aux contractuels comme aux titulaires qui souhaiteraient effectuer une mobilité dans toute la France. Elle comprend un moteur de recherche et la possibilité de se créer un espace candidat.

Zoom sur

LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE (DGAFP)

La DGAFP, créée en 1945 pour porter une vision interministérielle des enjeux de fonction publique, conduit la politique de la fonction publique notamment dans le domaine des ressources humaines. Elle a vu depuis ses missions étendues à l'ensemble des actions de modernisation des administrations. Rattachée depuis 2020 au Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques (MTFP), elle assure principalement les missions de direction des ressources humaines de l'État et d'animation du dialogue entre les trois fonctions publiques. Il lui revient ainsi d'assurer la cohérence entre les trois versants de la fonction publique et de conduire les chantiers interministériels et interfonction publiques dans le domaine des ressources humaines au travers de cinq missions principales.

- ▶ La DGAFP élabore et actualise les **textes normatifs** en matière de fonction publique (code de la fonction publique, lois, décrets, etc.) ;
- ▶ La DGAFP est chargée de faire vivre un **dialogue** social de qualité et équilibré dans les instances nationales en tant que représentante du volet employeur de la fonction publique.
- ▶ Pour adapter la fonction ressources humaines aux transformations de l'action publique, la DGAFP apporte son **expertise** par la publication et diffusion régulières de guides pratiques et de recueils de données sur l'état

de la fonction publique et sur les politiques de ressources humaines. Son activité prospective lui permet d'identifier les bonnes pratiques dans le domaine des ressources humaines au niveau européen et à l'international.

- ▶ **La DGAFP** suscite, accompagne et diffuse **l'innovation** dans la fonction publique, en valorisant et finançant des projets innovants portés par les administrations (via le fonds d'innovation RH).
- ▶ La DGAFP mobilise et **pilote** des réseaux d'experts au sein de la fonction publique pour accompagner la transformation des politiques des ressources humaines. Elle anime également des temps d'échanges de pratiques entre les secteurs privé et public qui mobilisent de nombreux acteurs (comités public-privé, conseil scientifique et conseil d'orientation des politiques de ressources humaines). La DGAFP organise des événements tels que des conférences à destination des professionnels des ressources humaines dans le souci de mutualiser les pratiques innovantes en la matière. Elle conduit également un dialogue régulier avec un réseau de partenaires au sein de l'Union européenne et à l'international, que ce soit au travers de projets bilatéraux ou dans le cadre d'instances dédiées (organisation de coopération et de développement économique – OCDE –, réseaux européens).

En 2022, la DGAFP emploie environ 180 agents, fonctionnaires ou contractuels.

Zoom sur

L'INNOVATION RH DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Mis en place en 2017, le fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'État (FIRH) vise à soutenir des initiatives innovantes en matière de ressources humaines développées par des services au sein des trois fonctions publiques, en administration centrale comme dans les territoires. Depuis sa création, 210 projets ont bénéficié d'un financement.

Sur la base d'un appel à projets annuel, le fonds soutient des projets qui participent à la diffusion d'une culture RH et managériale innovante, mettent en œuvre de nouveaux modes d'organisation du travail et proposent de nouveaux outils au service des ressources humaines.

En 2021, les projets accompagnés ont notamment porté sur la mise en œuvre de la réforme territoriale de l'État et l'évolution de l'organisation des services, les conséquences de la crise sanitaire et le développement du télétravail ainsi que la mise en place de nouveaux modes managériaux prenant en compte les retours d'expérience de la présente crise.

Les innovations sont publiées sur le site internet de la [bibliothèque des initiatives RH](#) permettant de les partager à l'ensemble des acteurs RH, qui souhaitent s'inspirer de pratiques innovantes au sein de la fonction publique.

Les transformations en cours de la fonction publique française

La direction générale de l'administration et de la fonction publique, en tant que direction des ressources humaines de l'État, a pour mission de porter les sujets de transformation au niveau de la fonction publique.

La modernisation du service public induit une fonction publique plus souple et plus agile, au service des évolutions de l'action publique. Cette capacité d'adaptabilité participe au renforcement de la proximité entre administration et administrés. Les dispositifs conçus tentent de répondre aux problématiques de terrain en laissant des marges de manœuvre aux agents publics.

C'est précisément dans cette perspective que les dernières réformes ont outillé la fonction publique de nouveaux dispositifs.

Le nouveau cadre juridique posé par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 équipe les employeurs de nouveaux outils de gestion des ressources humaines et accroît la reconnaissance de l'engagement des agents publics par la création de nouveaux droits. Elle habilite le gouvernement à intervenir par voie d'ordonnance sur des thématiques structurelles telles que la haute fonction publique, la protection sociale complémentaire ou encore la négociation collective afin de permettre des avancées majeures et nécessaires.

Dans ce cadre de réforme, agents publics et employeurs publics sont les premiers acteurs de la transformation. Le recrutement de profils diversifiés, l'accompagnement des agents et la modernité du management des encadrants contribuent à rendre la fonction publique exemplaire et égalitaire.

Enfin, l'adaptation des ressources humaines vise à soutenir les transformations de l'action publique. Ce soutien se matérialise par la mobilisation de moyens financiers et matériels pour accompagner les projets innovants, mais également par la déconcentration des fonctions de ressources humaines au plus près de services de proximité.

Transformer profondément pour bâtir la fonction publique française du 21^e siècle : plus agile, plus ouverte et plus attractive

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 introduit plusieurs changements majeurs concernant le dialogue social, la gestion des ressources

humaines, l'harmonisation du cadre de gestion des agents publics, la mobilité des agents de la fonction publique, l'égalité professionnelle ou encore le renforcement de la couverture sociale complémentaire pour les agents publics.

La réforme des instances du dialogue social vise notamment à le rendre plus efficace et réactif tout en garantissant le droit des agents publics de participer à la construction et la détermination de leurs conditions de travail. Dans ce but, la réforme engagée par la loi de transformation de la fonction publique modifie en les simplifiant les instances de dialogue social, pour une meilleure cohérence. Les commissions administratives paritaires (CAP) ont ainsi vu leurs compétences évoluer avec la fin des consultations obligatoires en matière de mobilité et de promotion des agents à compter du 1^{er} janvier 2021. De plus, une instance de dialogue social unique, le comité social, sera instaurée à l'occasion des élections professionnelles de 2022.

La loi a par ailleurs habilité le gouvernement à prendre par ordonnance des dispositions visant à favoriser la conclusion d'accords négociés, notamment à des niveaux locaux ou de proximité, tout en dotant certains d'entre eux d'une portée juridique. L'ordonnance du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique permet aux acteurs du dialogue social de trouver conjointement les solutions les plus adaptées aux enjeux et à la situation particulière de leur service et de leur territoire d'affectation. Le nouveau cadre juridique a déjà permis la signature d'un premier accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques en juillet 2021, et d'un second accord sur la protection sociale complémentaire des agents de la fonction publique en janvier 2022.

La loi de transformation de la fonction publique a également contribué au développement d'outils du dialogue social en prévoyant l'établissement obligatoire d'un rapport social unique (RSU) qui rassemble les éléments et données à partir desquels sont établies les lignes directrices de gestion déterminant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

La loi vise également la simplification et la transformation de la gestion des ressources humaines. Ceci implique notamment des mesures facilitant, par dérogation au principe de l'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires, le recours aux agents contractuels pour occuper des emplois de la fonction publique. Elle autorise, sous réserve de la mise en œuvre d'une procédure de recrutement tendant à garantir l'égal accès aux emplois publics (conformément à l'article 6 de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen), le recrutement des agents contractuels sur la majorité des emplois permanents, y compris les emplois de direction.

La loi rationalise les contrôles déontologiques exercés sur les agents publics qui souhaitent exercer une activité dans le secteur privé, lors d'une cessation temporaire ou définitive de leurs fonctions (« contrôle départ »), ou exercer à temps partiel afin de créer ou reprendre une entreprise (« cumul d'activités »). Les contrôles

sont renforcés pour les agents occupant les emplois les plus exposés aux risques déontologiques et simplifiés pour les autres. Dans le précédent dispositif, tous les agents faisaient obligatoirement l'objet d'un contrôle par une commission gouvernementale autonome. Désormais, les agents occupant les emplois exposés font l'objet d'un contrôle systématique par une autorité administrative indépendante, la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP), lors d'un départ vers le secteur privé ou d'un cumul d'activités. La loi crée également un nouveau contrôle préalable à la nomination dans l'un de ces emplois lorsque la personne a exercé une activité dans le secteur privé au cours des trois dernières années. Pour les autres agents, soumis au seul contrôle départ ou cumul d'activité, le contrôle est exercé par leur administration qui peut saisir son référent déontologue (présent dans toutes les administrations) en cas de doute sérieux. Si le doute n'est pas levé, elle peut saisir la HATVP.

Afin d'améliorer la qualité du service public et d'enrichir les **parcours professionnels des agents et de les rendre plus attractifs**, le Gouvernement cherche aussi à faciliter la **mobilité des fonctionnaires**, tant entre et au sein des ministères que pour le passage du secteur public au secteur privé. La loi ouvre ainsi la possibilité d'une rupture conventionnelle dans la fonction publique. De plus, elle permet aux ministères d'imposer une durée minimale et maximale sur certains emplois afin de mettre en œuvre une gestion dynamique des ressources humaines. Des lignes directrices de gestion doivent par ailleurs fixer les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels et les critères de sélection pour les promotions au choix. Elles sont discutées avec les organisations syndicales et diffusées auprès des agents pour garantir la transparence des dispositifs mis en place.

La loi renforce aussi les mesures en faveur de **l'égalité professionnelle**. Dans ce but, les administrations doivent se doter d'un plan d'action pluriannuel pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, adopté pour une durée maximale de trois ans, couvrant notamment les domaines suivants :

- L'évaluation, la prévention et le traitement des différences importantes de rémunération entre les hommes et les femmes ;
- L'accès égal des femmes aux corps, cadres d'emploi, grades et emplois dans la fonction publique ;
- L'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle ;
- La prévention et le traitement des discriminations, des actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que des agissements sexistes.

Sur ce dernier volet, la loi prévoit aussi la mise en place de dispositifs de signalement des discriminations dans l'ensemble des administrations permettant de signaler et traiter ce type de situation. Enfin, la loi, étend et renforce le dispositif dit des nominations équilibrées qui impose un taux minimum de personnes de chaque sexe (40 %) pour les nominations sur les postes de direction et d'encadrement.

La loi redéfinit par ailleurs la participation des employeurs publics au financement des garanties de **protection sociale complémentaire** de leurs agents. Ainsi, l'ordonnance du 17 février 2021 relative à la protection sociale complémentaire dans la fonction publique qui impose aux employeurs publics de financer au moins 50 % de la complémentaire santé de leurs agents constitue une avancée sociale majeure. Cette obligation de prise en charge s'appliquera progressivement dès 2024 à l'État, à mesure que les contrats de protection sociale complémentaire (PSC) dits de « référencement » en vigueur arriveront à échéance et, au plus tard, en 2026 à tous les employeurs publics des trois versants de la fonction publique. Un accord à l'unanimité a été signé le 26 janvier 2022 avec les organisations syndicales pour mettre en œuvre ce nouveau régime dans la fonction publique de l'État. Dans l'attente de l'entrée en vigueur de ce régime, un dispositif transitoire prend en charge, dès 2022, une partie des cotisations de protection sociale complémentaire pour les agents de l'État, à hauteur de 15 euros par mois.

Réformer la haute fonction publique : ouverture, transparence, excellence et diversité

Prise sur le fondement de l'article 59 de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, l'ordonnance portant réforme de l'encadrement supérieur de l'État, a été publiée le 2 juin 2021. Elle pose les principes d'une réforme ambitieuse pour la haute fonction publique, pour la rendre plus forte, plus ouverte et plus attractive. Cette réforme vise trois objectifs complémentaires :

- Rendre les recrutements plus ouverts, plus transparents et plus diversifiés à travers le dispositif « Talents du service public » (classes préparatoires ouvertes à un public socialement défavorisé et concours dédiés), le recrutement sur les emplois supérieurs sur la base uniquement des compétences et de l'expérience et **non sur l'appartenance à un corps** (« fonctionnalisation ») et la diversification des voies d'accès aux **corps juridictionnels** à tous les stades de la carrière.
- Une formation décloisonnée tout au long de la vie grâce à l'évolution de la formation initiale pour l'ouvrir davantage sur le **monde académique et l'international** et favoriser l'esprit critique et d'initiative, la promotion d'une **culture commune** par la création d'un **tronc commun** à 14 écoles de service public et 23 corps de la haute fonction publique reposant sur 5 thématiques (les valeurs de la République, la transition écologique, la transformation numérique, le rapport à la science et la lutte contre la pauvreté et les inégalités), la mise en place d'une **formation tout au long de la vie** pour actualiser les savoirs et compétences et la création d'un **programme pour les hauts potentiels** des trois versants de la fonction publique.

Zoom sur

L'INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC

L'Institut national du service public (INSP), créé le 1^{er} janvier 2022 en remplacement de l'École nationale d'administration, est le nouvel établissement public français de référence pour le recrutement, la formation initiale et la formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État.

Sa création s'inscrit dans le cadre plus large de la réforme de la haute fonction publique voulue par le Président de la République afin de la rendre plus ouverte, plus diverse et plus attractive.

Il est chargé de la formation initiale et continue des cadres supérieurs de l'État, sur des bases profondément renouvelées. Il pilote notamment le tronc commun aux écoles de service public formant ensemble les cadres supérieurs des trois versants de la fonction publique et de la magistrature, afin de créer des références communes pour une action publique plus efficace au service des Français.

L'INSP est également chargé de proposer une offre de formation continue destinée aux cadres supérieurs de la fonction publique, notamment en vue de l'accès aux emplois de direction de l'État.

École d'application d'excellence, l'INSP a enfin pour missions de nouer des partenariats avec le monde universitaire et académique et de contribuer au rayonnement international de la France.

- ▶ Des carrières stimulantes pour tous sans déterminisme via la promotion d'une identité commune de l'encadrement supérieur avec la création d'un **corps socle des « administrateurs de l'État »** (doté d'un statut attractif avec une rémunération revalorisée, tout en consolidant les **spécificités métier**), la généralisation de l'**évaluation** pour progresser, le renforcement des **modalités d'accompagnement** pour construire des parcours de carrière, et un accompagnement renforcé pour favoriser les **transitions professionnelles** pour les agents qui le souhaitent.

Zoom sur

LA DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR DE L'ÉTAT

Destinée à apporter, en articulation avec les DRH ministérielles, une offre de service et d'accompagnement de haut niveau aux cadres supérieurs de l'État, la délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) a vocation à proposer à leur attention les meilleurs dispositifs pour accompagner leur développement de carrière et leur montée en compétence.

À ce titre, la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État définit, coordonne et anime la politique des ressources humaines en matière d'encadrement supérieur et dirigeant de l'État. Elle promeut et déploie, au niveau interministériel, les actions permettant de favoriser l'accès aux carrières de l'encadrement dirigeant et supérieur et d'améliorer les conditions de recrutement des futurs cadres dirigeants et supérieurs.

Favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'administration et diversifier les profils

Susciter l'intérêt des jeunes talents diplômés pour la fonction publique et les fidéliser une fois en poste sont deux enjeux forts pour la fonction publique française. En 2016, 10 % des jeunes diplômés se déclaraient ainsi intéressés pour occuper un emploi dans la fonction publique.

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour renforcer l'attractivité de la fonction publique auprès des jeunes talents.

Le Plan « Talents du service public »

Le Plan « Talents du service public » vise d'une part à lutter contre l'autocensure face aux concours, qui sont souvent jugés trop sélectifs par certains jeunes diplômés, et d'autre part à encourager la diversification des profils dans la haute fonction publique. On sait en effet que parmi les élèves des grandes écoles de service public, les enfants dont les parents exercent une profession intellectuelle supérieure sont surreprésentés face aux enfants d'ouvriers. Talents du service public repose sur un accompagnement complet au travers de plusieurs dispositifs, du secondaire à la présentation des concours :

- Les « Cordées du service public », partenariats entre des établissements secondaires et des écoles du service public, afin de développer l'ambition scolaire des élèves, de lutter contre l'autocensure et de susciter des vocations vers les concours.
- Les « Prépas Talents » sont destinées aux étudiants les plus méritants de l'enseignement supérieur pour préparer les concours donnant accès aux postes d'encadrement de la fonction publique. 1 700 places sont offertes en 2021. Les étudiants sont choisis sous conditions de ressources et de mérite et profitent d'un tutorat renforcé et d'une bourse.

- L'expérimentation de « Concours Talents », nouvelle voie d'accès à six concours de la fonction publique destinée aux élèves des « Prépas Talents ».
- Le renforcement du tutorat, grâce à la mise en place d'une plateforme numérique, qui doit mettre en relation des jeunes souhaitant un accompagnement et des fonctionnaires volontaires.

■ La mise en place d'une marque employeur

Élaborée suite à un travail interministériel, la marque « Choisir le service public » contribue à renforcer l'attractivité des métiers de la fonction publique et à dynamiser la mobilité des agents entre les différents employeurs publics, notamment au sein d'un même bassin d'emplois. Elle consiste, à travers un socle de discours commun, à mettre en avant les valeurs et engagements partagés par l'ensemble des employeurs publics et mis en œuvre au quotidien par leurs agents. Elle s'appuie sur la formulation d'une promesse employeur : « Faire vivre ce qui nous unit et construire une société juste, durable et innovante » et s'incarne dans une plateforme numérique, choisirleservicepublic.gouv.fr qui présente des informations permettant de découvrir la fonction publique et renvoie vers les différents sites de recrutement des employeurs publics.

■ L'apprentissage : un levier opportun d'ouverture et de diversification des recrutements

En mai 2021, le Premier ministre fixait un objectif de recrutement de 15 000 apprentis pour le cycle 2021-2022 dans la fonction publique de l'État (contre un total de 8 336 en 2020-2021).

Plusieurs moyens sont mobilisés pour répondre aux objectifs en matière d'apprentissage.

Du côté des employeurs :

- le [site PASS](#) (place de l'apprentissage et des stages) recense l'ensemble des offres d'apprentissage et de stage dans la fonction publique ;
- la dématérialisation de la procédure de passation du contrat d'apprentissage ;
- le versement d'une allocation de 500 euros par an à partir du 1^{er} janvier 2022 aux agents exerçant la fonction de maître d'apprentissage.

Du côté des apprentis :

- le renforcement de l'accompagnement des apprentis par la proposition systématique de suivre des modules de préparation aux concours pour faciliter leur accès à l'emploi titulaire.
- sous réserve de remplir les conditions exigées par les statuts particuliers, l'accès des apprentis aux troisièmes voies des concours, en faisant valoir la durée d'apprentissage comme une expérience professionnelle de droit commun, que celle-ci ait eu lieu auprès d'un employeur public ou privé ;
- s'agissant des apprentis en situation de handicap, la loi de transformation de la fonction publique prévoit pour une durée de 6 ans, la possibilité de titulariser les apprentis en situation de handicap à l'issue de leur période d'apprentissage.

Le renforcement de l'attractivité des emplois publics dans les territoires

La réponse au déficit d'attractivité de certains territoires suppose de mobiliser de nombreux leviers (outils indemnitaires, adaptation des dispositifs destinés à faciliter les mobilités ou les promotions...) et d'adapter une approche globale (accompagnement des conjoints, droits d'accès aux logements ou aux places en crèche, partenariat avec les acteurs de l'emploi...). Cette politique s'appuie notamment sur un travail de diagnostic et de prospective au travers d'un projet, financé par l'instrument d'appui technique aux réformes structurelles de la Commission européenne. Conduit en partenariat avec l'OCDE, et ciblé sur quatre territoires emblématiques, il vise à mieux mesurer les facteurs et défis de l'attractivité, les disparités géographiques, les solutions ou outils à déployer, et les missions et capacités des plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) dans ce cadre.

La Place de l'emploi public

La plateforme officielle permet la publication des offres d'emploi des trois versants de la fonction publique sur un seul site, afin de favoriser la mobilité des agents et l'accès des nouveaux entrants à la fonction publique. Plus de 40 000 offres d'emploi sont ainsi proposées en permanence et près de 200 000 personnes sont déjà inscrites sur ce site. Une nouvelle version sera proposée début 2022.

Accompagner les agents publics dans leur parcours de carrière et dans les mouvements de transformation de l'administration

■ La mise en œuvre opérationnelle du droit de chaque agent à l'accompagnement personnalisé à la mobilité

Cette politique repose à la fois sur un réseau d'accompagnateurs notamment les conseillers mobilité-carrière, sur la mise à disposition d'outils interministériels (guides, simulateur d'entretien) et sur le déploiement de salons régionaux « emploi et mobilité publics », en lien avec les PFRH.

■ La formation professionnelle

Chaque ministère met en œuvre, dans son propre périmètre, une politique de formation pour ses agents. Toutefois la DGAFP assure une coordination de ces politiques grâce à un cadre commun qui identifie des priorités de formation pour les années à venir et définit des actions visant à moderniser l'appareil de formation de l'État : pour la période 2021-2023, l'accent est mis sur les valeurs et principes républicains, l'accompagnement de la transformation numérique, les compétences managériales et le développement professionnel des agents de l'État. Une plateforme interministérielle de formation, intitulée Mentor, a aussi été créée pour mutualiser les formations existantes, élargir l'offre proposée aux agents et en faciliter l'accès : d'ici la fin de l'année 2021, près de 70 formations dans les domaines de compétences transverses et sur des thématiques prioritaires seront ainsi accessibles. Toutes ces actions impliquent la mise en place de mesures d'accompagnement des professionnels de la formation, des managers et des agents pour qu'ils s'approprient les nouvelles modalités de formation en mode hybride mêlant formation en présence et formation à distance grâce au numérique.

L'amélioration de l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants

La fidélisation des agents nouvellement recrutés dans le secteur public fait aussi partie des priorités d'action portées par la DGAFP pour encourager la construction d'un lien durable entre l'agent et son employeur. La DGAFP a, à l'issue d'un travail interministériel, mis à disposition des managers et professionnels des ressources humaines une boîte à outils accessible librement. Celle-ci a été complétée par la mise en ligne d'un parcours de formation sensibilisant aux enjeux de l'accueil et à sa bonne mise en œuvre sur la plateforme interministérielle de formation « Mentor ».

Mieux soutenir les territoires en matière de ressources humaines

La DGAFP accompagne les autorités territoriales et les acteurs RH pour décliner au sein de l'ensemble des territoires et au profit de l'ensemble des agents de la fonction publique les politiques et dispositifs en matière RH. Ainsi, dans l'objectif de renforcer les mobilités interministérielles et interversants fonction publique, elle a instauré un dispositif de garantie mobilité visant à assurer pour un agent public de l'État qui effectue une mobilité interministérielle le bénéfice de conserver son niveau de rémunération.

En matière de recrutement, les compétences des autorités territoriales ont été élargies, favorisant ainsi la possibilité de recruter au plus près des territoires dans un bassin d'emploi et l'adéquation des profils en fonction des compétences recherchées.

Zoom sur

**LES PLATES-FORMES RÉGIONALES D'APPUI INTERMINISTÉRIEL
À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (PFRH)**

Promouvoir une gestion des ressources humaines attentive aux réalités du terrain implique pour la DGAFP de pouvoir compter sur un appui dans les mouvements de transformation au niveau local : ce rôle est joué par les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) rattachées aux préfetures de région. La DGAFP en assure le pilotage métier et la coordination nationale. Les 15 PFRH ont un rôle d'appui, d'animation et d'expertise auprès de l'ensemble des services de l'État :

- ▶ accompagnement des parcours de mobilité interministérielle et inter-ver-sants de la fonction publique (État, territorial et hospitalier) ;
- ▶ déclinaison d'un schéma directeur national de formation et diffusion d'une offre interministérielle ;
- ▶ conduite du changement, la prospective et, soutien à l'innovation RH et aux évolutions managériales ;
- ▶ promotion des dispositifs en faveur de la qualité au travail et de l'action sociale.

À cela s'ajoutent 2 missions dans le cadre de la réforme de l'organisation ter-ritoriale de l'État (OTE) :

- ▶ accompagnement des services sur les travaux préparatoires et manœuvres RH ;
- ▶ accompagnement des encadrants, conseil et aide au pilotage des transfor-mations.

Relais de la DGAFP dans la territorialisation des politiques RH, les PFRH déclinent ses orientations avec les acteurs territoriaux en charge des poli-tiques des ressources humaines :

- ▶ travaux de déconcentration RH : soutien technique et expertise locale dans la déclinaison des priorités et des enjeux ; relais pour la promotion et l'information sur les dispositifs RH ;
- ▶ chantier attractivité : établissement de diagnostics territoriaux portant sur les compétences critiques et les métiers en tension.

Les PFRH s'appuient notamment sur les partenariats qu'elles développent et sur les réseaux qu'elles animent au sein des services de l'État et des deux autres fonctions publiques.

La crise sanitaire a montré toute la mesure de leur rôle d'appui en matière d'adop-tation des modes d'organisation du travail (télétravail ; évolution des modes managériaux ; développement de nouveaux outils ; salons virtuels de l'emploi).

S'adapter aux nouveaux modes de travail : le télétravail

Un accord régissant l'usage du télétravail dans la fonction publique a été signé le 13 juillet 2021. Tenant compte de l'impact de la crise sanitaire sur les organisations du travail, il intègre notamment :

- des mesures encadrant la mise en œuvre du droit à la déconnexion ;
- les modalités de télétravail depuis un tiers-lieu ;
- une indemnisation forfaitaire des frais de télétravail (à hauteur de 220 € annuels maximum) pour la fonction publique d'État et la fonction publique hospitalière ;
- dans certains cas (proche aidant, femme enceinte), la possibilité de télétravailler plus de trois jours avec l'accord de l'employeur ;
- des dispositions en matière de formation, et d'accompagnement des encadrants ;
- la nécessité de développer un dialogue social de proximité.

Promouvoir le modèle français de la fonction publique en Europe et à l'international

La coopération administrative européenne et internationale est un pilier essentiel d'ouverture, de développement et de rayonnement pour l'administration et la fonction publique françaises. Vecteur d'influence, elle se déploie en relation avec les enjeux diplomatiques, économiques et culturels de la France autour des thématiques de modernisation des ressources humaines, de management et de gouvernance.

La coopération menée par la DGAFP vise la création ou le renforcement de partenariats dans le domaine de la fonction publique et le partage d'expertise et de bonnes pratiques. Il s'agit d'aborder les défis communs de l'administration publique et de renforcer la visibilité et l'influence du modèle français de la fonction publique.

L'action européenne et internationale de la DGAFP repose sur :

- une participation aux différentes instances dédiées à la fonction publique et aux politiques RH, à l'échelle européenne (réseau européen des administrations publiques EUPAN et comité sectoriel de dialogue social pour les administrations d'État et fédérales) ou au sein de l'**organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)**, dans le cadre du groupe de travail sur l'emploi et la gestion publics et du comité de la gouvernance publique ;
- de nombreux projets bilatéraux de coopération :
 - ↳ des rencontres régulières et des échanges sur des sujets ciblés avec ses voisins européens (Allemagne, Italie, Belgique, Espagne, Portugal...) ;
 - ↳ des partenariats ciblés dans des zones géographiques prioritaires, notamment au sein de la francophonie (jumelage d'appui institutionnel de la fonction publique tunisienne lancé en 2019, partenariat structuré avec le Québec) ;
 - ↳ l'accompagnement du Ministère de l'administration publique et de l'autonomie locale de Serbie pour la modernisation et de la réforme de l'administration serbe dans la perspective notamment de l'adhésion de la Serbie à l'Union Européenne ;

- la promotion de l'expertise française à l'international, en lien avec l'agence française de développement et Expertise France ;
- la collaboration avec différents partenaires à l'échelle nationale afin de structurer l'approche française de la coopération en matière d'administration et de fonction publique.

Cette stratégie d'ouverture européenne et internationale a pour double but de nourrir la vision prospective de la DGAFP et d'encourager la diffusion d'expertise dans le domaine RH, en s'appuyant sur les différents partenariats et les instances européennes et internationales.

Les écoles du service public, quant à elles, proposent des formations destinées aux auditeurs étrangers, qui favorisent la promotion du modèle français et l'échange à l'échelle européenne et internationale. L'INSP propose des **cycles internationaux longs (CIL)**, un **programme franco-allemand de formation continue des fonctionnaires (master européen de gouvernance et d'administration)**, porté par un consortium d'établissements de formation franco-allemand, ou encore un **cycle des hautes études européennes (CHEE)**. Les Instituts régionaux d'administration accueillent aussi des auditeurs internationaux dans le cadre d'un **cycle international (CiRA)**.

Zoom sur

LA MOBILITÉ EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES AGENTS PUBLICS

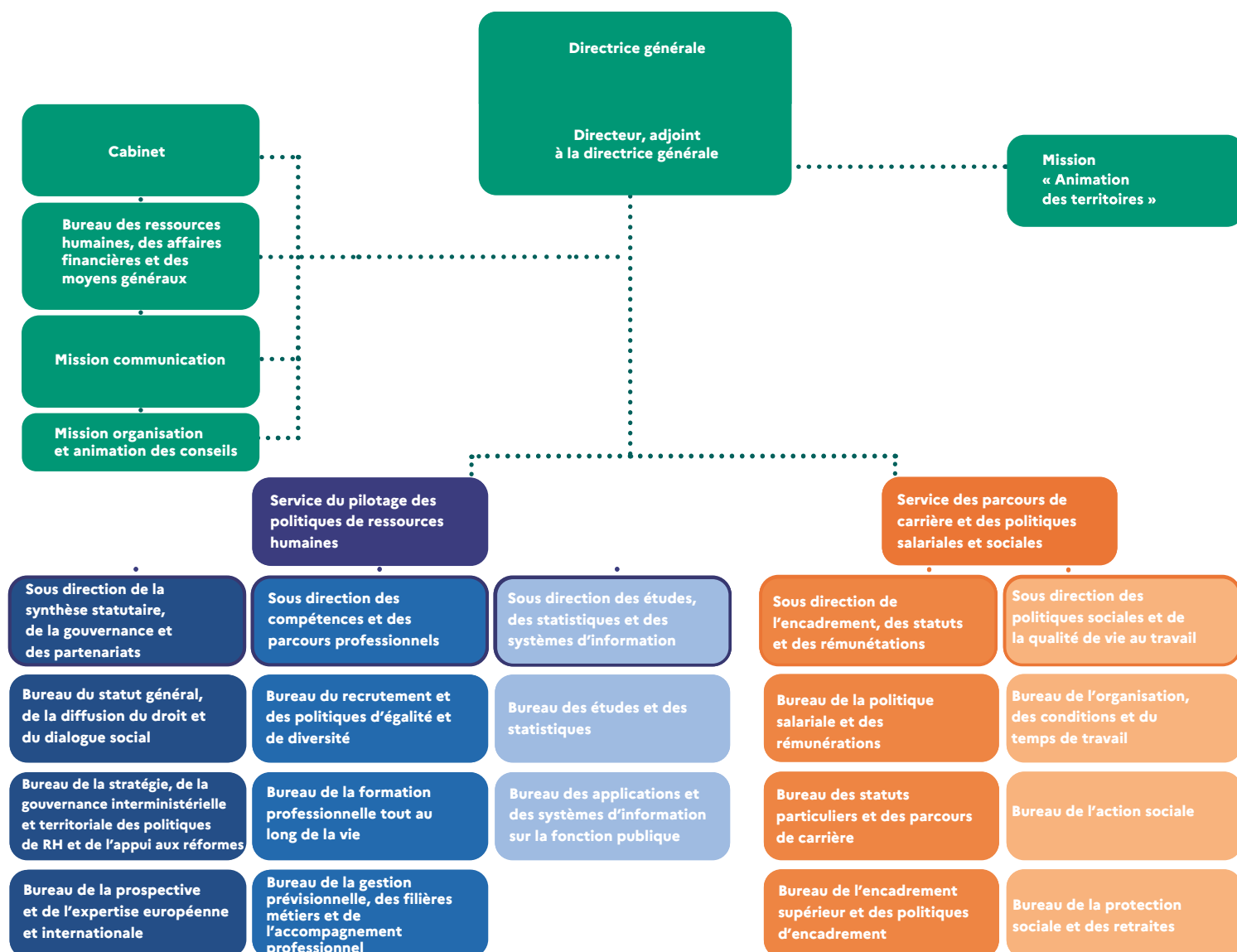
La promotion de la mobilité européenne et internationale des agents publics s'inscrit dans les objectifs de transformation de la fonction publique : elle constitue un apport essentiel pour les agents et les administrations publiques, en renforçant la compréhension mutuelle, et favorisant l'enrichissement, le partage d'expertise et l'usage des langues étrangères.

La DGAFP, en sa qualité de DRH de l'État, mobilise différents leviers pour encourager et accompagner son développement :

- ▶ consolider l'offre de mobilité, en facilitant l'accès aux dispositifs existants et diversifiant les offres de mobilité, tant en Europe qu'à l'international ;
- ▶ valoriser les apports de la mobilité et les compétences acquises, dans l'optique d'un parcours de carrière ;
- ▶ identifier les freins à la mobilité et garantir un bon accompagnement de l'agent tout au long de sa mobilité.

Annexes

Organigramme de la direction générale de l'administration et de la fonction publique



Répertoire des sigles et abréviations

CAP	commissions administratives paritaires
CHEE	cycle des hautes études européennes de l'INSP
CIL	cycles internationaux longs de l'INSP
CiIRA	cycle international des IRA
DGAFP	direction générale de l'administration et de la fonction publique
DRH	direction des ressources humaines
FIRH	fonds de soutien à l'innovation en matière de ressources humaines
FPE	fonction publique de l'État
FPT	fonction publique territoriale
FPH	fonction publique hospitalière
HATVP	haute autorité pour la transparence de la vie publique
INSP	institut national du service public
IRA	instituts régionaux d'administration
MEGA	master européen de gouvernance et d'administration porté par un consortium franco-allemand
MTFP	ministère de la transformation et de la fonction publiques
OCDE	organisation de coopération et de développement économique
OTE	organisation territoriale de l'État
PFRH	plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines
PSC	protection sociale complémentaire

Pour aller plus loin

Restez connecté avec la DGAFP et suivez l'actualité de la fonction publique française sur :

➤ le portail de la fonction publique :
<https://www.fonction-publique.gouv.fr>

➤ nos réseaux sociaux :      

Retrouvez nos [publications](#) et abonnez-vous à notre lettre d'information [Vision RH](#), lettre mensuelle de veille RH en France, en Europe, à l'international, dans les secteurs public et privé.

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**