



l'influence considérable de la transformation numérique sur leurs métiers. Ils aspirent, à juste titre, à ce que leurs compétences soient reconnues et à être accompagnés dans la difficulté.

Dans le même temps, les employeurs publics expriment de vraies attentes en matière de souplesse de gestion des ressources humaines, de maîtrise de leurs dépenses, d'attractivité des postes, essentielle à la réussite de la transformation publique.

## **Objet du présent document**

Le présent document d'orientation a pour objet de servir de support aux échanges avec les organisations syndicales interprofessionnelles de la fonction publique et les employeurs publics en vue de définir une vision la plus partagée possible de la méthode, du calendrier et des objets soumis à la concertation.

Ce document d'orientation, enrichi par les observations formulées, constituera le support de la réunion de lancement officiel de la concertation qui aura lieu la semaine du 12 mars 2018.

En termes de méthode, chacun des 4 chantiers sera séquencé en groupes de travail. Chaque groupe de travail sera piloté par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP). A l'issue des travaux de chaque groupe, une série de bilatérales au niveau politique sera organisée avec chaque organisation.

Deux points d'étape pourront être proposés : le premier en juillet à l'issue des chantiers 1 et 2, le second fin octobre à l'issue des chantiers 3 et 4.

\* \* \*

## **Les quatre « chantiers prioritaires » de modernisation de la fonction publique**

### **1. Comment définir un nouveau modèle de dialogue social avec un meilleur fonctionnement des instances représentatives et une dynamisation du dialogue social aux niveaux pertinents ?**

*Problématiques à aborder :*

La qualité et l'efficacité du dialogue social sont des facteurs déterminants de la performance des services publics et de la protection des garanties des personnels.

Pour autant, l'organisation actuelle et le fonctionnement des instances représentatives du personnel (IRP) présentent aujourd'hui des faiblesses de plusieurs ordres qui impactent l'efficacité de plusieurs processus RH fondamentaux.

Ces instances présentent en effet un visage morcelé par leur nombre et avec des compétences parfois redondantes. Ces caractéristiques ne permettent pas d'offrir un cadre de dialogue social satisfaisant pour les agents. Le chevauchement des compétences entre comité technique (CT) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en matière de réorganisation de services est trop souvent une source de complexité et d'insécurité juridique

s'agissant des textes en consultation. On dénombre au demeurant pour le seul Etat 1200 CT et plus de 2000 CHSCT.

L'existence de 349 commissions administratives paritaires au sein de la FPE est sans doute excessive. Dans la FPT et la FPH, les CAP sont organisées par catégories statutaires plutôt que par cadres d'emplois ou par corps.

Ainsi, l'examen a priori des situations par les instances (CAP) est souvent analysé comme un facteur de ralentissement des processus de mobilité des agents, tout en impliquant une charge administrative particulièrement lourde pour les employeurs. Outre un travail sur la simplification du fonctionnement des instances et l'amélioration des processus de gestion, pour les fonctionnaires comme pour les contractuels, le Gouvernement considère comme prioritaire d'alléger substantiellement les processus entourant la mobilité des agents publics.

De surcroît, la compétence des commissions administratives paritaires ne favorise pas la mise en œuvre de réponses graduées face à des comportements relevant du champ disciplinaire.

En outre, le Gouvernement considère comme prioritaire de réfléchir à une plus grande implication des employeurs de proximité, qui connaissent la valeur professionnelle des agents, afin qu'ils concourent aux décisions d'avancement et de promotion, tout en respectant la participation des représentants du personnel à la défense des équilibres sociaux de la fonction publique.

Pour répondre à ces enjeux, le Gouvernement entend approfondir les pistes de travail suivantes.

- S'agissant de l'organisation des CHSCT/CT, le Gouvernement souhaite avancer selon les orientations suivantes :
  - Simplifier les instances dans les trois fonctions publiques, et pour l'Etat tant au niveau ministériel que de proximité, tout en garantissant le traitement des problématiques actuellement couvertes ;
  - Prendre en compte les droits et moyens syndicaux.
- S'agissant des attributions des instances, le Gouvernement souhaite alléger, simplifier et déconcentrer les CAP pour conforter les processus RH fondamentaux :
  - Redéfinir les actes devant être soumis aux CAP, afin de concentrer son rôle sur l'examen des décisions ayant un impact négatif sur la carrière des agents ;
  - Accentuer le processus de déconcentration des CAP pour rapprocher la décision du niveau de proximité qui connaît les agents, en interrogeant notamment leur cartographie ;
  - Accroître le niveau de dématérialisation.

Le séquençage temporel de ces évolutions sera progressif et tiendra compte de l'organisation des élections professionnelles dans la fonction publique le 6 décembre 2018.

Plus largement la concertation devra permettre d'échanger sur l'évolution des pratiques de dialogue social, à tous les niveaux pertinents, afin de responsabiliser davantage les acteurs et redonner du sens aux collectifs de travail.

*Méthode et calendrier proposés :*

Ce premier chantier prioritaire pourrait donner lieu à des discussions approfondies à partir de fin mars jusqu'à fin juin selon le schéma suivant :

- Réunion d'ouverture par le Secrétaire d'Etat vendredi 30 mars : installation du groupe de travail / premiers échanges sur le calendrier, la méthode et les thématiques retenues ;
- GT 1 début avril : la nouvelle instance issue des CT et des CHSCT : compétences de la nouvelle instance ; organisation et fonctionnement (niveau central, niveau de proximité) ;
- GT 2 afin avril / début mai : évolution des commissions administratives paritaires : rôles et attributions (mobilité, avancement, discipline, recours) ; organisation (niveau central, niveau déconcentré) ;
- GT 3 fin mai : conditions de réussite de ces rénovations : mise en œuvre opérationnelle (traduction juridique, phasage temporel) ; conditions d'efficacité du dialogue social ;
- Réunion de conclusion présidée par le Ministre et le Secrétaire d'Etat fin juin : présentation du relevé de décisions et échanges.

## **2 Comment développer le recours au contrat pour mieux répondre aux besoins des employeurs et aux enjeux des territoires en termes d'affectation des personnels ?**

*Problématiques à aborder :*

Les citoyens expriment un attachement très fort à notre fonction publique, à la qualité, aux compétences et à l'engagement professionnel des agents publics au quotidien.

Dans le même temps, la fonction publique va être confrontée dans les prochaines années à une série d'évolutions majeures qui vont imposer d'assouplir profondément le processus de recrutement : départs en retraite, évolutions des métiers et des compétences, évolutions des organisations et des modalités d'intervention des services publics, impact du numérique exigeant de développer de nouvelles compétences.

Les enjeux d'attractivité des métiers, d'affectation dans les territoires perçus comme moins attractifs qui connaissent des difficultés à pourvoir les postes et de « réarmement » des employeurs de proximité pour recruter plus facilement, sont aujourd'hui prépondérants.

Dans ce contexte, les employeurs publics expriment un besoin de souplesse offert par le recours au contrat.

Par ailleurs, les salariés du secteur privé peuvent souhaiter effectuer une partie de leur carrière dans le secteur public, ce qui permettrait d'enrichir chaque sphère de parcours mixtes.

A cette fin, le Gouvernement entend développer et faciliter le recours au contrat, en soumettant à la concertation les sujets suivants :

- Déterminer les secteurs et missions concernés par l'extension du recours au contrat, notamment pour les métiers n'ayant pas une spécificité propre au service public ;
- Définir les modalités contractuelles mises en œuvre dans ce cadre (natures de contrat, durées, etc.), en permettant notamment le recours à de nouvelles formes de contrat.

Ce chantier supposera en parallèle de réfléchir à l'amélioration des droits et garanties des agents contractuels, de leur représentativité syndicale, de l'évolution de leurs conditions d'emploi, et de discuter des horizons de recrutement les plus pertinents.

*Méthode et calendrier proposés :*

Ce deuxième chantier prioritaire pourrait donner lieu à des discussions approfondies à partir de fin avril jusqu'à début juillet selon le schéma suivant :

- Réunion d'ouverture par le Secrétaire d'Etat la semaine du 30 avril 2018 : installation du groupe de travail / premiers échanges sur le calendrier, la méthode et les thématiques retenues ;
- GT 1 début mai : périmètres et emplois à retenir pour un recours accru au contrat ;
- GT 2 début juin : modalités juridiques et de gestion permettant une extension du recours au contrat, ainsi que les conditions d'emplois de ces agents ;
- Réunion de conclusion présidée par le Ministre et le Secrétaire d'Etat début juillet : présentation du relevé de décisions et échanges.

### **3. Comment faire évoluer la politique de rémunération afin de mieux distinguer la sécurisation du pouvoir d'achat, la prise en compte de l'expérience, des responsabilités et des sujétions, ainsi que la performance individuelle et collective?**

*Problématiques à aborder :*

La politique salariale de la fonction publique est porteuse de multiples enjeux :

- Un enjeu d'attractivité des talents, en particulier dans des métiers se caractérisant par la rareté des compétences et qualifications ;
- Un enjeu de fidélisation des agents exerçant notamment dans tous les territoires de la République et les services soumis à de fortes sujétions ;
- Un enjeu de reconnaissance de l'implication et de la performance individuelle et collective, et donc de motivation ;
- Un enjeu d'efficacité de la dépense publique.

Ce chantier d'envergure implique donc de réinterroger notamment :

- Les composantes de la rémunération des agents publics ;
- Les besoins des employeurs publics en matière de maîtrise de leur masse salariale ;

- La nécessité de mieux distinguer les éléments contribuant à la sécurisation du pouvoir d'achat des agents, ceux permettant de reconnaître le niveau de fonction ou leurs sujétions, et ceux visant à la reconnaissance des mérites et de l'implication individuels et collectifs.

Les modalités d'attribution devront également être questionnées, afin de redonner aux managers de proximité les marges de manœuvre dont ils ont besoin.

*Méthode et calendrier proposés :*

Le premier temps de la concertation sera consacré à la mise à plat des déterminants de la rémunération des agents publics de manière à identifier les difficultés et pistes de réformes communes à l'ensemble des trois versants de la fonction publique mais également plus ciblées.

Le Gouvernement souhaite que la concertation porte sur un chantier plus immédiat, celui de la « rémunération au mérite » permettant de mieux reconnaître l'investissement collectif et individuel.

Ce troisième cycle de discussions sur la rémunération pourrait se dérouler de fin mai à octobre 2018 selon le même schéma que les deux précédents.

- Réunion d'ouverture par le Secrétaire d'Etat la semaine du 28 mai 2018 : installation du groupe de travail / premiers échanges sur le calendrier, la méthode et les thématiques retenues ;
- GT 1 : déterminants de la rémunération des agents publics ;
- GT 2: mécanismes individuels et collectifs de reconnaissance de l'engagement des agents publics ;
- Réunion de conclusion présidée par le Ministre et le Secrétaire d'Etat mi-octobre : présentation du relevé de décisions et échanges.

#### **4 Comment proposer aux agents un accompagnement renforcé dans leurs transitions professionnelles et dans leurs mobilités ?**

*Problématiques à aborder :*

Plusieurs enjeux se croisent qui doivent permettre de faire converger les aspirations des agents et les besoins des employeurs sur un horizon pluriannuel.

S'agissant des besoins des employeurs, ceux-ci sont d'ores-et-déjà confrontés à la mise en œuvre des transformations de l'organisation, des modalités d'intervention et des métiers du service public. L'impératif d'anticipation conduit à développer la capacité des employeurs à exprimer une vision pluriannuelle de ces évolutions, discutée avec les représentants des personnels, afin de permettre aux agents de définir des projets professionnels qui leur sont propres.

S'agissant des agents, les évolutions sociétales et le renouvellement des générations ont renforcé les aspirations à davantage de visibilité sur les parcours et perspectives professionnels au sein d'une même filière métier, à développer des formules innovantes de « passerelles professionnelles » permettant de changer de métier, de versant de la fonction publique, voire de quitter la fonction publique pour le secteur privé. Dans le même temps, les choix des agents relevant de leur sphère privée et familiale conduisent souvent à une demande forte de pouvoir effectuer des mobilités sur un même territoire, ce qui suppose de pouvoir plus facilement passer d'un employeur à un autre.

Le Gouvernement propose en conséquence de soumettre à la concertation les trois objets suivants :

- Mobiliser l'appareil de formation et les acteurs RH de proximité pour accompagner les transitions professionnelles par :
  - Renforcer la formation professionnelle tout au long de la vie ;
  - Améliorer l'appropriation du compte personnel de formation (CPF) qui permet aux agents publics de solliciter auprès de leur employeur le financement d'actions de formation ;
  - Développer l'accompagnement personnalisé des agents publics.
  
- Proposer de nouveaux mécanismes pour favoriser les reconversions au sein de la fonction publique :
  - Créer un dispositif global d'appui lors de restructurations de services ou d'évolution importante des missions ou métiers ;
  - Favoriser les passerelles entre métiers et les secondes carrières ;
  - Faciliter les mobilités entre FPE, FPT et FPH.
  
- Développer les dispositifs et aides au départ vers le secteur privé pour les agents qui le souhaitent, permettant ainsi de structurer des plans de départs volontaires :
  - Refondre le dispositif existant d'Indemnité de départ volontaire (IDV) ;
  - Proposer un cadre pour les plans de départs volontaires ;
  - Développer des mesures de transition vers le secteur privé : accompagnement des agents dans leur projet de de création d'entreprise, adaptation des positions statutaires.

*Méthode et calendrier proposés :*

Ce quatrième chantier de concertation fera l'objet d'approfondissements au cours des mois de juin à octobre 2018 selon un schéma identique aux trois précédents.

- Réunion d'ouverture par le Secrétaire d'Etat la semaine du 11 juin 2018 : installation du groupe de travail / premiers échange sur le calendrier, la méthode et les thématiques retenues ;
  
- GT 1 : mobiliser l'appareil de formation et les acteurs RH de proximité pour accompagner les transitions professionnelles ;
  
- GT 2 : les nouveaux mécanismes statutaires favorisant les reconversions au sein de la fonction publique ;

- GT3 : les dispositifs et aides au départ vers le secteur privé pour les agents qui le souhaitent ;
- Réunion de conclusion présidée par le Ministre et le Secrétaire d'Etat fin octobre : présentation du relevé de décisions et échanges.