

**Cercle National du Coaching
Conférence du 14 Mai 2013**

**Les enjeux de l'accompagnement personnalisée dans la fonction
publique**

L'Etat , 1er employeur de France

Chiffres-clés 2012

- **5,2 millions de fonctionnaires (FPE: 2,3 FPT:1,8 FPH:1,1)soit 19,5 de l'emploi total (13% en UE)**
- **Femmes = 60% des effectifs 3 FP (25% des emplois de direction en FPE)**
- **Évolution des effectifs 2009/2010: - 0,1 (FPE:-1,0 FPT:+0,2 , FPH:+1,3)**
- **Dépenses de personnel : 34,2 % des dépenses budget de l'Etat 2012**
- **42 ans âge moyen des agents 3 FP**
- **Part des 50 ans et plus : 29,0% 3 FP**
- **30 317 recrutements en externe et assimilés en 2010 en FPE (87% en concours internes)**
- **Entre 2009 et 2010, 0,2 % de titulaires civils ont changé de FP, 4,6 % de titulaires FPE en mobilité géographique, 13,2 % en mobilité statutaire (hors de son administration d'origine), 0,2 % ont changé de ministères**
- **Dépenses de formation FPE en 2010 : 3,7M euros (6,3% de la masse salariale)**

Faire face au changement pour des organisations complexes

Ajuster les ressources et les besoins... « quanti et qualitativement »

Evolutions démographiques

- ❑ Départs à la retraite, difficultés de recrutement, d'organisation et de maintien des savoir-faire et allongement des carrières
- ❑ vieillissement et évolution des demandes de la population

Evolutions institutionnelles et juridiques

- ❑ Transfert de compétences, le recours à des modes de gestion externalisés
- ❑ Les réorganisations de structures

Evolutions et contraintes financières

- ❑ Un service de qualité sous contrainte budgétaire forte, réduction des marges de manœuvre fiscales, suppression d'emplois (LOLF -RGPP- 1 sur 2, gels et sur-gels de crédits, pression sur les dotations de l'Etat...)

Evolutions professionnelles et managériales sur fond de « révolution permanente » des TIC

- ❑ Renouvellement des métiers (émergents et en obsolescence), des équipements (impact sur management)
- ❑ Générations BB (1945-1960), X (1960-1980), Y (1980-2000) et ...C

Evolutions politiques et sociétales

- ❑ Recherche de l'équilibre vie professionnelle-vie privée
- ❑ L'accès à la connaissance désormais partagé et facile
- ❑ Santé au travail
- ❑ Déontologie et valeurs (le sens)



Des réorganisations conduisant à des mobilités fonctionnelles géographiques
Nécessité d'identifier les emplois et les compétences (requis-acquis)
Nécessité d'accompagner les personnes et les organisations

Des conséquences RH majeures à gérer :

L'organisation et l'individu ?

Enjeu politique

Efficacité de l'action et de la gestion publiques

Enjeu stratégique

Un plan de GPRH dynamique

Enjeu économique

Estimation des coûts et des besoins de recrutement

Enjeu social

Prendre en compte les situations individuelles

Enjeu pédagogique

Prendre en compte des compétences disponibles et requises

Enjeu technique

Un plan de formation approprié, des outils performants

Enjeu psychologique

Management, motivation

- ▶ Des risques majeurs d'inadéquation des ressources humaines (effectifs et compétences) aux besoins des services à court et moyen terme.
- ▶ Des risques majeurs sur le plan humain (perte de repères , démotivation)

Comment faire dans le cadre d'une fonction publique de carrière ?

...de l'agent = unité budgétaire à l'agent = ressource- capital- investissement...

La loi organique relative aux lois de finances (Lof)

2 principes fondateurs en RH

- Performance
- Responsabilisation

- ⇒ *réforme du management public*
- ⇒ *impacts sur la GRH*

⇒ **Nécessité d'identifier les emplois et les compétences pour répondre aux besoins exprimés par les responsables opérationnels**

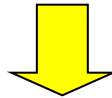
La fonction publique de carrière

- **La séparation du grade et de l'emploi permet de concilier la gestion des carrières des agents et le principe de d'adaptabilité des services publics.**

- ⇒ **On connaît les corps et grades**
- ⇒ **Depuis 2006 : le RIME décrit les emplois**

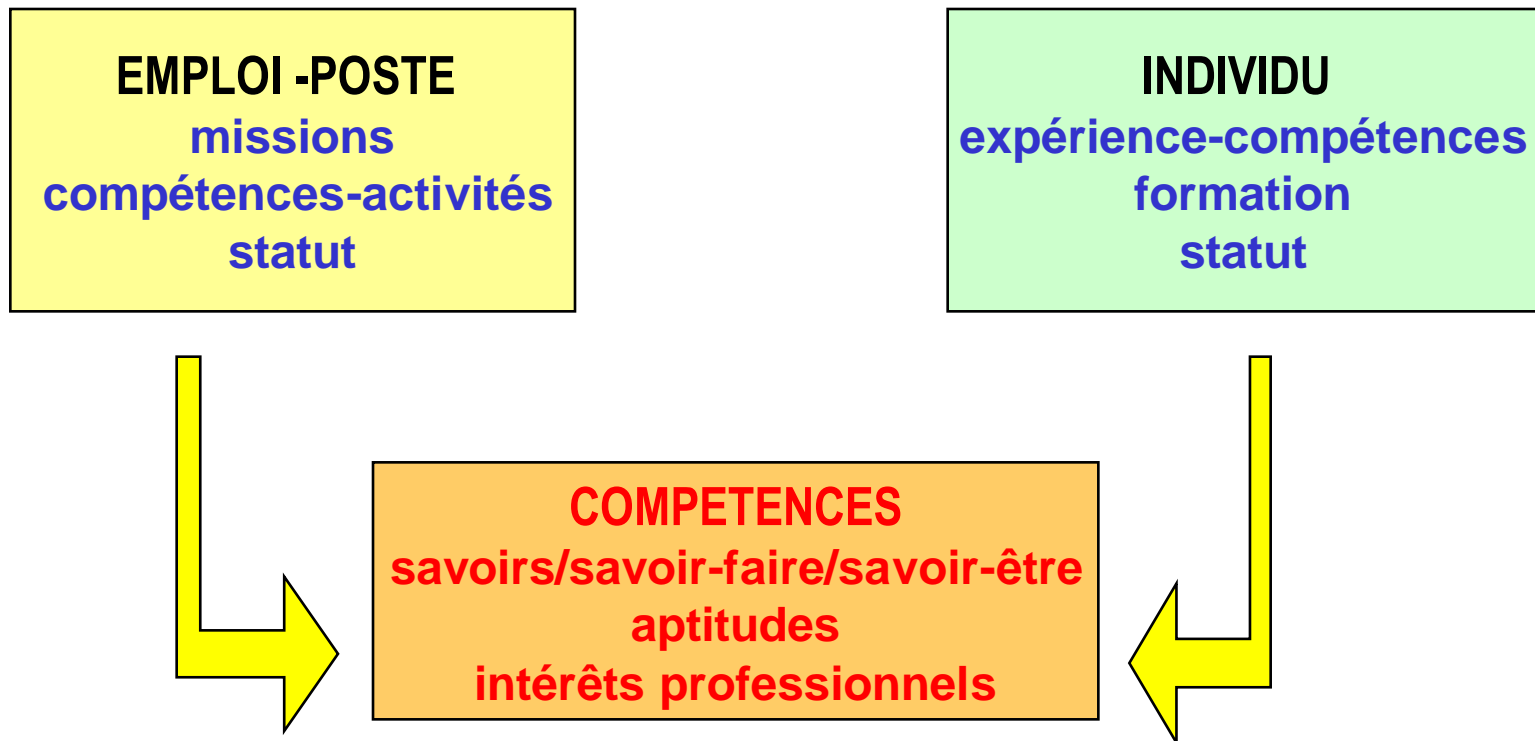
Rénover la GRH mais comment mettre l'agent au cœur du dispositif?

- La problématique de la mobilité et l'approche par les emplois et les compétences
- La nécessité (et la difficulté) d'une gestion prévisionnelle des RH (GPRH)
- Des mesures statutaires et managériales « adaptées »



Intégrer la dimension de la « compétence » dans les processus de gestion des carrières et des parcours professionnels : recrutement-formation-avancement-rémunération-évaluation-accompagnement

Le défi : la meilleure adéquation possible Profil Agent – Profil Poste



...dans une logique « **GAGNANT – GAGNANT** »...
(opérationnalité, management, motivation, enrichissement, perspectives...)

C'est une chose de mettre en place des dispositifs d'accompagnement des agents , cela en est une autre de faire évoluer l'organisation , ses règles , ses pratiques , ses métiers RH

Des chantiers et des outils pour corriger :

- **le cloisonnement entre les FP et les administrations : des parcours plus intra qu'inter**
- **la multiplicité des statuts et des corps (malgré le correctif des fusions)**
- **Un avancement corrélé souvent encore à la seule ancienneté**
- **la disparité des rémunérations d'un ministère à l'autre, une PFR au barème différent**
- **la rareté structurelle des postes de promotion**
- **la problématique de l'encadrement supérieurs et cadres dirigeants**
- **des managers plutôt « experts techniques »**
- **la qualité et la diffusion inégales des fiches de poste**
- **la centralisation des actes de gestion**
- **une gestion par les postes, plus que par les compétences**
- **une formation professionnelle aux impacts parfois diffus**
- **un déficit d'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel**
- **des conditions de mobilités différentes entre l'agent C et le cadre supérieur**
- **l'absence d'une véritable culture de l'évaluation et de l'analyse des compétences**



**La Nouvelle gestion publique (NGP)
L'agenda social (septembre 2012 à juillet 2013)**

« La boîte à outils »

Le cadre réglementaire et « managérial » : des exemples

- **Recruter** : RAEP dans les concours
- **Former** : référentiels de formation en lien avec les référentiels d'emplois, professionnalisation des jurys
- **Evaluer** : l'entretien professionnel et le support harmonisé du CR pour les agents en DDI
- **Rémunérer** : la prime de fonction et de résultats
- **Promouvoir** : diversité des parcours professionnels
- **Accompagner** : le conseil en mobilité-carrière et les réseaux de professionnels

Des outils pour avoir un langage partagé en interministériel, pour identifier les compétences

Le **Répertoire** interministériel des métiers de l'Etat (RIME)


La **Table de correspondance** des métiers des 3 FP

Le **Dictionnaire** des compétences des métiers de l'Etat

Les **Bourses** d'emplois (BIEP, BRIEP...)

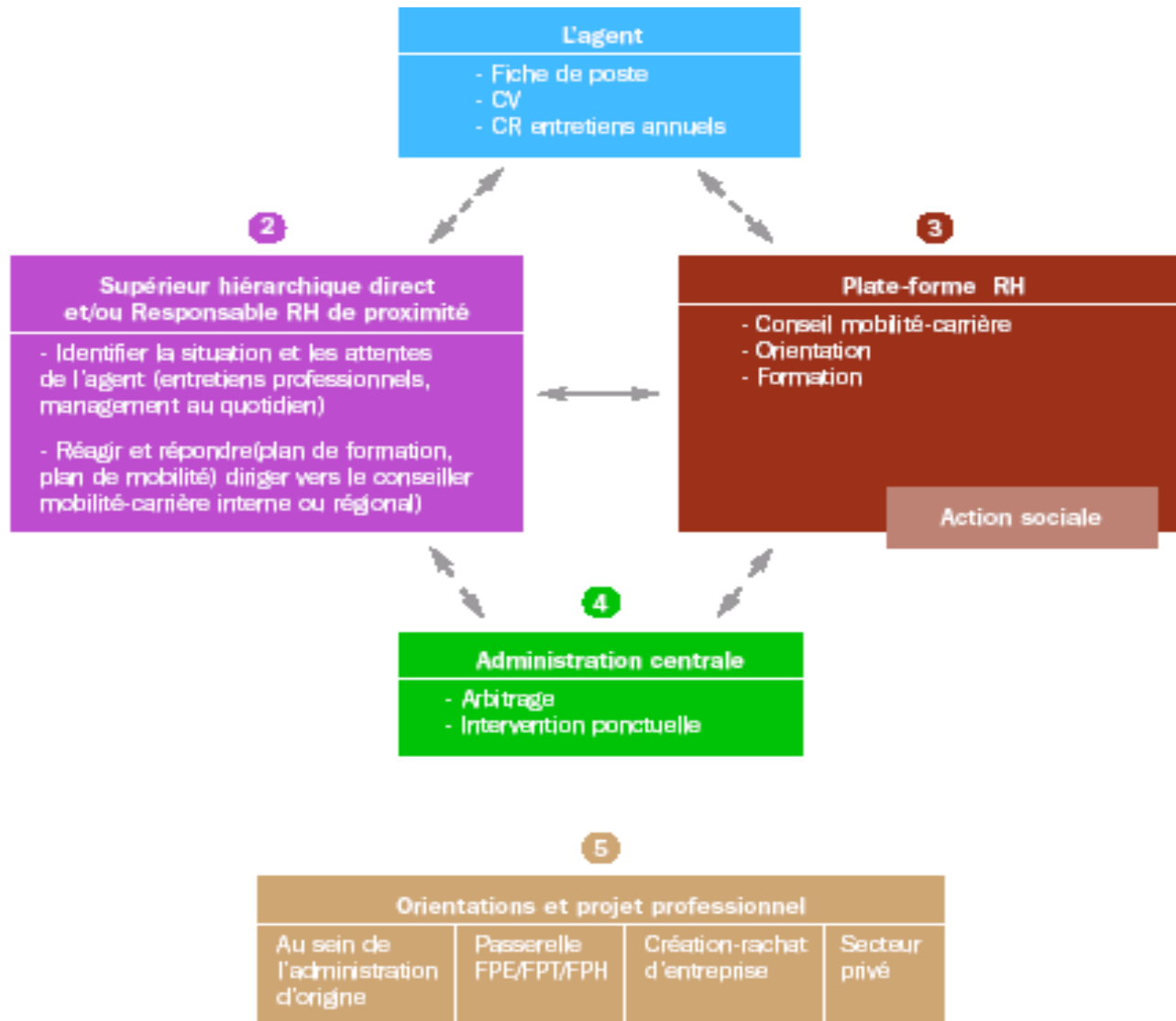
Les **productions DGAFP** du réseau des CMC : la charte de la mobilité, le Kit « démarches, outils et acteurs »

Le **Vivier** des cadres dirigeants (SICD) , notamment par domaine de compétences RIME



FOCUS
sur la
gestion personnalisée

Le dispositif formalisé dans le guide DGAFP



Un métier RH : le conseil en mobilité- carrière dans les administrations de l'Etat

- ❑ **Les missions du dispositif de conseil en mobilité- carrière :appui à l'agent et au service**
 - aide l'agent à élaborer, dans le temps, *son projet professionnel , conseil tout au long de la carrière*
 - l'accompagne pour sa réorientation professionnelle en cas d'emploi restructuré: *projet personnalisé d'évolution professionnelle*
 - le conseil interne aux services en management RH : *regard extérieur au service , appui méthodologique*
- ❑ **Les réseaux de CMC : ministériel/inter – central/local**
- ❑ **Professionnalisation des CMC**
- ❑ **Des besoins d'accompagnement dans le temps (le suivi pluri- disciplinaire) et des besoins d'accompagnement plus ponctuels mais de plus en plus personnalisé (tuteur, mentor, coach...)**

Identité du conseiller

- ❑ 1 des 8 emplois- référence du RIME

= ***il n'est pas*** – responsable ni gestionnaire des RH
- responsable de formation

- ❑ **ratio**

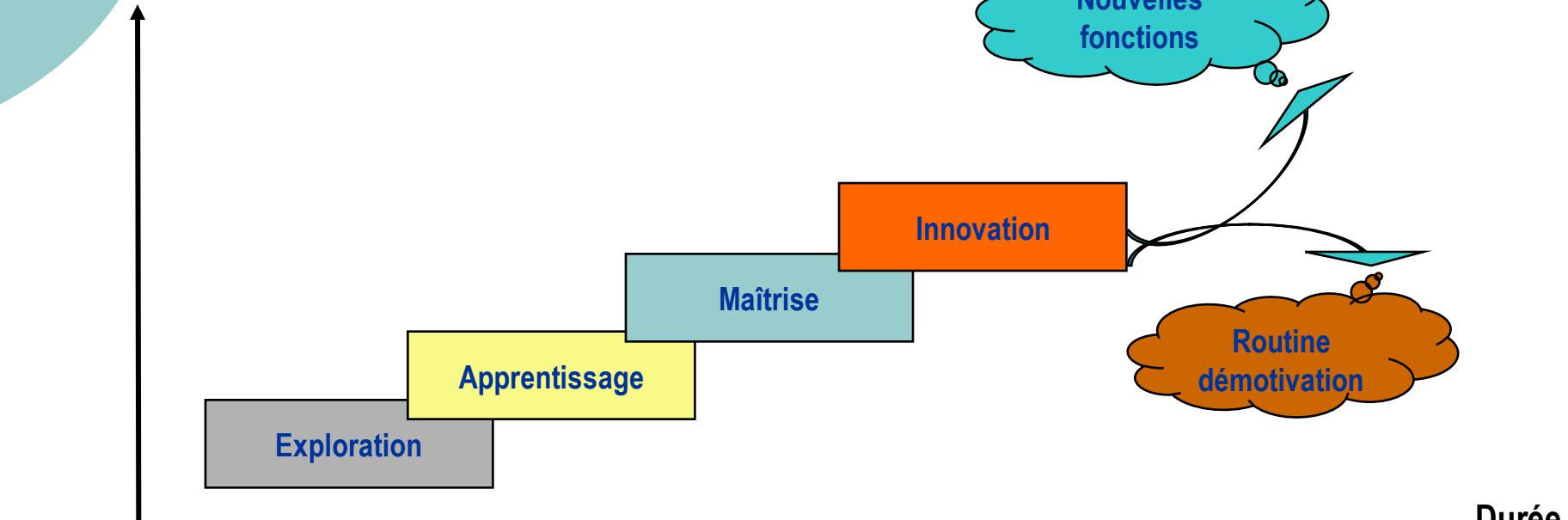
en réorientation : 1 conseiller TP / 100 à 200 agents à réorienter
en conseil : 1 conseiller TP / 1500 agents (potentiels)

Quelques problématiques

- **Le CMC « pour tous » et « tout au long de la vie » : l'accès au CMC, le conseil de proximité**
- **La diversification des besoins d'accompagnement et de suivi : CMC, coaching, interne, externe?**
- **Logique interministérielle et/ou ministérielle?**
- **Synergie avec les autres acteurs de la GRH, notamment le gestionnaire administratif des personnels**
- **La place du CMC dans le processus de gestion des carrières (mutation, avancement)**
- **Jusqu'où va la confidentialité?**
- **Un emploi à « profil » et l'appartenance à l'univers (ministère, extra-ministériel, autres FP, privé?)**
- **La tentation de « durer » sur l'emploi (sur- investissement) ou « CDD » avec un parcours professionnel**
- **Fonctionnement en réseau ministériel et interministériel , en central et en local, avec les autres FP et établissements publics**

Une clé de lecture

Performance



DIRECTIF

PERSUATIF

PARTICIPATIF

DELEGATIF

Durée

Innovation

Maîtrise

Apprentissage

Exploration

Nouvelles fonctions

Routine démotivation

Management