



MINISTÈRE  
DE LA TRANSFORMATION  
ET DE LA FONCTION  
PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

# STRATÉGIE TERRITORIALE RH DE L'ÉTAT



Renforcer la politique  
de ressources humaines de l'État  
dans les territoires



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	3
<b>LES PRIORITÉS TERRITORIALES DE LA POLITIQUE RH DE L'ÉTAT</b> .....	5
1. Renforcer l'attractivité pour attirer et fidéliser les talents.....	5
2. Proposer des parcours professionnels plus diversifiés dans les territoires.....	7
3. Mieux structurer l'offre régionale de formation.....	8
4. Accompagner les transformations et les organisations du travail.....	9
<b>DÉFINIR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE TERRITORIALE ET RENOUVELER LES PRATIQUES</b> .....	11
1. Renouveler les missions des PFRH .....	11
2. Conforter la gouvernance des politiques de ressources humaines en région....	13
<b>ANNEXES</b> .....	15
<i>Annexe 1</i> : Élaboration d'une feuille de route régionale de stratégie RH et mise en place d'un comité régional des DRH des employeurs publics.....	16
<i>Annexe 2</i> : Attractivité et mise en œuvre des comités locaux de l'emploi public.....	21
<i>Annexe 3</i> : Programme « Agir pour ma mobilité en région ».....	25
<i>Annexe 4</i> : Définir des orientations pluriannuelles régionales de formation engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation .....	27



# INTRODUCTION

La stratégie territoriale pour la fonction publique en matière de ressources humaines vise à répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques RH de l'État dans les régions et départements et à accompagner concrètement la transformation des pratiques de gestion des ressources humaines.

En complément du renforcement de la déconcentration des pratiques RH, elle s'inscrit dans l'objectif du Gouvernement de renforcer la capacité d'action de l'État dans les territoires.

Elle a vocation à assurer une meilleure efficacité dans l'application des plans nationaux élaborés en matière de ressources humaines, et à donner ainsi une plus grande visibilité à l'action de l'État dans les territoires.

Cet objectif sera porté par l'ensemble des acteurs de l'État au niveau local, parmi lesquels les Plateformes régionales d'appui interministériel à la gestion des Ressources Humaines (PFRH), placées au sein des SGAR, sous l'autorité des préfets de région. Elles sont à la fois les relais des politiques nationales de ressources humaines pour la fonction publique, et les animateurs des coopérations entre les trois versants de la fonction publique, notamment sur les enjeux en matière de mobilité, d'attractivité et de formation.

Cette stratégie territoriale sera déclinée dans des feuilles de route régionales. Élaborées en étroite coordination avec les services de l'État en région, elles détailleront le programme d'actions nécessaire pour traduire les objectifs stratégiques en mesures opérationnelles partagés avec l'ensemble de la communauté RH.

La stratégie territoriale s'articule autour des axes suivants :

- Les grands objectifs territoriaux des politiques de ressources humaines de l'État
- Les principes d'une nouvelle gouvernance et de pratiques de territorialisation des politiques de ressources humaines renouvelées



# LES PRIORITÉS TERRITORIALES DE LA POLITIQUE RH DE L'ÉTAT

L'objectif premier de la stratégie territoriale est de clarifier et de hiérarchiser les priorités de l'action de l'État en matière de ressources humaines dans les territoires.

Celle-ci s'organise aujourd'hui autour de quatre enjeux clés :

- l'attractivité de la fonction publique
- la mobilité fonctionnelle dans les bassins de vie
- le renforcement de la professionnalisation des agents publics par la formation continue
- l'accompagnement des transformations et des organisations de travail

La territorialisation des politiques publiques de ressources humaines est essentielle pour répondre à ces enjeux, en prenant en compte les spécificités de chaque territoire.



## **1 Renforcer l'attractivité pour attirer et fidéliser les talents**

Si le déficit d'attractivité de certains territoires est reconnu comme un enjeu important par l'ensemble des acteurs, il n'a pas été, à ce jour, précisément mesuré à l'échelle de la fonction publique de l'État.

Il convient désormais d'affiner la connaissance que nous avons de la situation de l'emploi public dans les territoires et d'identifier les facteurs responsables du déficit d'attractivité pour être en mesure de proposer les réponses les plus adaptées à chaque territoire.

La réalisation d'une cartographie au niveau national permettra d'établir un constat partagé du niveau d'attractivité des territoires, à partir duquel sera défini un plan d'action interministériel adapté à chaque territoire.

Ce plan d'action s'attachera à fournir aux employeurs publics des leviers nécessaires pour répondre aux enjeux d'attractivité en soutenant les partenariats avec les acteurs en charge de l'emploi public et privé. Il mobilisera l'ensemble des dispositifs nécessaires, et notamment ceux relevant de mesures d'accompagnement, en faveur des conjoints, de l'accès au logement, ou des prestations d'action sociale liées à l'installation ou à la petite enfance par exemple.

Le plan d'action interministériel sera adapté aux spécificités propres à chaque territoire, qui déclinera sa stratégie en matière d'attractivité en fonction des constats, des besoins et des spécificités locales.

Une première étape de la mise en œuvre de ce plan portera sur une expérimentation qui sera conduite dans certains territoires, urbains et ruraux, présentant un déficit d'attractivité particulier, avant d'envisager le déploiement sur l'ensemble des territoires identifiés.

La construction d'un tableau de bord *ad hoc* permettra de mesurer l'efficacité des mesures au niveau des territoires ciblés et d'évaluer la nécessité de les adapter au regard des résultats atteints.

- Action 1** Élaborer un plan d'action au niveau national engageant l'ensemble des ministères et mettre à disposition une boîte à outils
- Action 2** Sur la base d'une cartographie des territoires présentant un déficit d'attractivité, identifier et pondérer les facteurs responsables du déficit d'attractivité caractérisant chaque territoire
- Action 3** Expérimenter sur quelques territoires prioritaires un plan d'action interministériel pour mobiliser l'ensemble des leviers pertinents et en évaluer les effets

## 2 Proposer des parcours professionnels plus diversifiés dans les territoires

La fidélisation des agents publics dans les territoires relève, notamment, de la capacité des employeurs publics à proposer des parcours professionnels diversifiés au sein d'un même bassin de vie.

Or la capacité à développer des mobilités interministérielles ou inter-versants dans les territoires se heurte d'une part à des obstacles techniques, comme par exemple la différenciation des régimes indemnitaires pour des fonctions comparables, sur lesquels le gouvernement agit fortement, et d'autre part à un défaut d'identification des acteurs ou des aspirations des agents, ainsi qu'à une méconnaissance des besoins des employeurs en matière de recrutement.

Pour remédier à ces difficultés, les PFRH ont un rôle central à jouer pour favoriser la mobilité entre les employeurs publics d'un même bassin d'emploi. Elles s'appuieront à la fois sur une connaissance approfondie du marché de l'emploi public local (besoins des employeurs à la fois publics et privés sur le bassin d'emploi) et sur une animation des réseaux d'acteurs de l'emploi et de l'accompagnement.

Animer la communauté professionnelle au niveau régional, mettre en relation avec les acteurs de l'emploi public local, améliorer la visibilité et l'accessibilité de l'offre d'accompagnement par l'élaboration d'une synthèse régionale des offres d'accompagnement, appuyer le réseau des conseillers mobilité-carrière, favoriser la mise en relation directe entre des agents publics et des employeurs qui recrutent (cf. Annexe 3) constituent autant de paramètres sur lesquels il convient d'agir de manière plus efficace.

**Action 4** Renforcer le rôle des PFRH pour animer la communauté des employeurs locaux et développer les leviers d'accompagnement des mobilités

**Action 5** Soutenir les dispositifs innovants en matière d'accompagnement à la mobilité

### **3 Mieux structurer l'offre régionale de formation (cf. Annexe 4)**

Le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État permet de coordonner et de structurer l'offre de formation relative aux domaines dits de compétences transverses selon des référentiels établis au niveau interministériel.

Le schéma directeur défini pour la période 2021-2023 met l'accent sur le renforcement du pilotage territorial des politiques de formation via la mobilisation des PFRH dans leurs interactions avec l'ensemble des acteurs au niveau central comme au niveau déconcentré.

Un document d'orientation à moyen terme de la formation des agents de l'État dans la région déclinera sous l'autorité du préfet de région les orientations nationales tout en intégrant les priorités locales en vue de développer une offre interministérielle de formation territorialisée et structurée.

La mise en place de conventions régionales de partenariat permettra par ailleurs de soutenir un objectif de mutualisation entre les services disposant de délégations et/ou d'opérateurs de formation et les PFRH, pour définir une meilleure collaboration entre ces dernières et les services de l'État autour de l'offre de formation interministérielle.

Pour renforcer l'accessibilité et la lisibilité de l'offre de formation à destination des agents dans les territoires, le développement d'un espace à l'offre de formation régionale dans la plateforme interministérielle de formation Mentor sera assuré. Un plan de communication à destination des agents sera enfin mis en œuvre par les PFRH, afin de mieux faire connaître l'offre de formation disponible au sein de leur région.

- Action 6** Définir des orientations pluriannuelles régionales en matière de formation, engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation (services et organismes des ministères, écoles de service public, coopérations entre les trois versants de la FP)
- Action 7** Développer une offre de formation mutualisée, accessible à tous les agents sur le territoire
- Action 8** Ouvrir et développer pour chaque région un espace dédié sur la plateforme Mentor

## 4 Accompagner les transformations et les organisations du travail

Le soutien aux projets en matière d'accompagnement des transformations et d'organisation du travail est particulièrement nécessaire en période de réforme de l'organisation territoriale de l'État, mais répond également à un besoin plus pérenne, spécifique à chaque territoire.

Cet objectif trouve naturellement une articulation avec les autres axes de la stratégie territoriale, en particulier avec les actions en matière d'accompagnement de la mobilité et des parcours professionnels, ainsi que de formation, qui ont notamment pour objet de soutenir les dynamiques de transformation.

Les PFRH auront vocation à intervenir dans un rôle de conseil et d'appui, notamment en période de réforme des organisations. Elles soutiendront également la mise en œuvre des démarches de convergence et de mutualisation en matière de ressources humaines.

Au regard de leur expertise méthodologique en matière d'organisation du travail, elles appuieront la mise en œuvre de démarches de qualité de vie au travail qui visent à améliorer les conditions de travail et l'efficacité des services.

**Action 9** Décliner et coordonner les dispositifs spécifiques en matière d'accompagnement RH des réformes, de convergence et de mutualisation

**Action 10** Accompagner les services dans le déploiement des orientations nationales en matière d'organisation et de conditions de travail



# DÉFINIR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE TERRITORIALE ET RENOUVELER LES PRATIQUES

La mise en œuvre de ces orientations suppose de faire évoluer la gouvernance des politiques de ressources humaines à l'échelle régionale pour en favoriser la coordination, en confiant aux PFRH une mission renouvelée.

## **1** Renouveler les missions des PFRH

Les PFRH seront pleinement appuyées par la DGAFP pour accompagner la mise en œuvre des orientations prioritaires des politiques de ressources humaines dans les territoires.

Le présent document de cadrage national sera décliné dans chaque région au moyen d'une feuille de route pluriannuelle (sur 3 années) co-signée par le préfet de région, la DGAFP et la DMAT.

Cette feuille de route régionale définira les objectifs contextualisés de chaque PFRH adaptés aux besoins territoriaux et précisera les moyens dédiés ainsi que les modalités de pilotage y afférent. Elle pourra également permettre de faire évoluer le modèle organisationnel de la PFRH afin que tous les conseillers puissent développer un niveau de polyvalence.

Cette feuille de route régionale sera présentée en CAR et fera l'objet d'un réexamen chaque année afin d'évaluer les résultats et, le cas échéant, réajuster les objectifs et les moyens.

Elle constituera le socle des lettres de missions annuelles des PFRH.

Afin d'assurer la bonne mise en œuvre de ces feuilles de route régionales, la DGAFP apportera des informations permettant de disposer d'éléments de référence et de comparaison agrégés au niveau national et de situer la mobilisation de la plateforme et la déclinaison des objectifs avec le reste du territoire national.

La DGAFP adaptera également son offre de service aux enjeux et aux besoins identifiés par les PFRH.

Par ailleurs, afin de mieux intégrer les enjeux territoriaux dans la conception des politiques de ressources humaines au niveau national, des représentants des PFRH seront associés aux différents groupes de travail pilotés par la DGAFP.

Enfin, les PFRH seront pleinement mobilisées pour relayer au plus près des territoires l'actualité de la fonction publique et des orientations prioritaires des politiques de ressources humaines, au travers communications ciblées et d'événements, à l'attention des managers, des acteurs RH, des divers réseaux métiers qu'elles animent et relevant des trois versants de la fonction publique, et, plus largement, de l'ensemble des agents publics de la région, voire du grand public. Un travail d'échange et de cadrage entre la DGAFP et les PFRH aura pour objectif d'améliorer l'appropriation de ces grands enjeux dans tous les territoires.

Ainsi, les principaux chantiers engagés au cours des derniers mois, notamment la rénovation des politiques d'encadrement supérieur, la diffusion d'une nouvelle culture de la négociation ou encore la promotion du plan égalité des chances, ont vocation à être d'ores et déjà portés par l'ensemble des acteurs RH au sein des territoires.

La DGAFP accompagnera un objectif de simplification et d'allègement de certaines tâches de gestion, notamment en matière d'action sociale interministérielle. Les missions des PFRH seront recentrées sur l'expertise et l'accompagnement dans le déploiement de la stratégie en coordination avec les acteurs territoriaux. Elles pourront notamment s'appuyer, à l'échelon départemental, sur l'interlocuteur unique que constitue désormais le SGC-D pour ce qui concerne l'administration territoriale de l'État.

Cet objectif s'appuiera sur les expérimentations déjà engagées dans ce domaine dans certaines régions, notamment avec un recours plus étendu à des prestataires spécialisés et le développement d'outils informatiques plus performants.

- Action 11** Décliner dans chaque région une feuille de route régionale d'objectifs pluriannuelle dans le cadre d'un dialogue de gestion rénové ; la traduire dans les lettres de mission des directeurs de PFRH
- Action 12** Renforcer l'offre de services de la DGAFP aux PFRH et mieux associer le niveau territorial à l'élaboration des chantiers nationaux
- Action 13** Simplifier les processus en matière d'action sociale interministérielle

## 2 Conforter la gouvernance des politiques de ressources humaines en région

Afin d'assurer la déclinaison territoriale des politiques de ressources humaines autour d'un programme de travail commun, un comité régional des DRH des employeurs publics sera créé (cf. Annexe 1).

Réunissant les DRH ou secrétaires généraux des services déconcentrés de l'État, et associant les représentants des autres versants de la fonction publique, il sera présidé par le SGAR ou son adjoint et sera réuni au moins deux fois par an.

Il formalisera la stratégie régionale de ressources humaines sur la base notamment de la feuille de route régionale élaborée co-signée par le préfet de région et la DGAFP.

Le programme d'actions élaborés par le comité régional des DRH des employeurs publics aura ainsi vocation à apporter des réponses opérationnelles aux enjeux des territoires en associant les DRH des services de l'État en région et les autres acteurs au regard des enjeux définis. Ce programme d'actions sera assorti d'indicateurs.

Ce programme d'actions pourra également être présenté au comité de l'administration régionale de l'État.

Cette nouvelle gouvernance permettra de faire remonter les constats et propositions du point de vue de la « communauté interministérielle locale » en matière de ressources humaines.

Chaque année, les responsables de PFRH présenteront l'avancée du programme de travail, les résultats atteints, les axes de travail à poursuivre ou à développer et éventuellement les nouveaux objectifs à décliner. Ils pourront également, dans

une démarche d'amélioration continue de la qualité de service, proposer des pistes organisationnelles innovantes (mises en réseau, mutualisations des savoirs et compétences, etc.). Par ailleurs, l'usage dans chaque région d'une plateforme collaborative de type Osmose pour l'animation des réseaux, les travaux et échanges sur les problématiques de RH interministérielles sera encouragée.

Par ailleurs, pour mieux connaître la situation de l'emploi dans les territoires, développer la mobilité et ouvrir les emplois à de nouveaux publics, un comité local de l'emploi public (cf. Annexe 2) aura vocation à rassembler, sous l'autorité du préfet de région, plusieurs acteurs selon les configurations locales, notamment les DRH des administrations relevant des trois versants de la fonction publique, les représentants de Pôle emploi et de l'APEC ainsi que les acteurs avec lesquels des partenariats auront été établis (associations, universités, etc.).

Ils pourront prendre appui sur les conventions signées par le ministère de la transformation et de la fonction publiques avec Pôle emploi et avec l'association pour l'emploi des cadres (APEC).

**Action 14** Mettre en place et animer un comité régional des DRH des employeurs publics

**Action 15** Mettre en place des comités locaux de l'emploi public pour mieux connaître et partager les besoins en compétences des employeurs publics

# ANNEXES

## ➤ **Annexe 1 : Élaboration d'une feuille de route régionale de stratégie RH et mise en place d'un comité régional des DRH des employeurs publics**

**L'élaboration de la feuille de route régionale concerne toutes les régions.** Des travaux seront menés prioritairement avec les régions les plus avancées (ex. Centre-Val de Loire et Bretagne).

**Calendrier :** Formalisation de la feuille de route régionale, constitution et réunion du comité régional des DRH des employeurs publics – lancement des travaux au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 pour une finalisation au cours de l'année 2022.

## ➤ **Annexe 2 : Attractivité et mise en œuvre des comités locaux de l'emploi public**

**PFRH expérimentatrices :** Hauts-de-France, Île-de-France, Normandie, Corse, Grand Est, Bretagne.

**Calendrier :** Mise en place des comités locaux de l'emploi public au niveau régional d'ici la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2022 pour garantir des actions mises en œuvre au cours du second semestre 2022.

**Modalités de déploiement :** Généralisation (4<sup>e</sup> trimestre 2022 ou 1<sup>er</sup> trimestre 2023).

## ➤ **Annexe 3 : Programme « Agir pour ma mobilité en région »**

**PFRH expérimentatrices :** Auvergne-Rhône-Alpes, Pays de la Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Bourgogne Franche Comté.

**Calendrier :** Expérimentation au cours de l'année 2022.

**Modalités de déploiement :** Généralisation au 4<sup>e</sup> trimestre 2022.

## ➤ **Annexe 4 : Définir des orientations pluriannuelles régionales de formation engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation**

**PFRH expérimentatrices :** Occitanie, Nouvelle-Aquitaine.

**Calendrier :** Engagement fin 2021 des deux PFRH dans l'élaboration d'un document d'orientations à moyen terme, à l'appui d'une expérimentation menée en 2022.

**Modalités de sortie :** Engagement de toutes les PFRH dans l'élaboration d'un document d'orientations à moyen terme en 2023.

## Annexe 1 : Élaboration d'une feuille de route régionale de stratégie RH et mise en place d'un comité régional des DRH des employeurs publics

### 1. Élaboration de la feuille de route régionale

La feuille de route régionale :

- traduit les objectifs contextualisés en matière de conduite des politiques publiques de ressources humaines au niveau régional ;
- priorise les actions en fonction des enjeux et des spécificités du territoire ;
- s'appuie sur une gouvernance et une animation des acteurs locaux RH renforcées.

La feuille de route est triennale.

#### 1.1 Contenu de la feuille de route

Elle comprend :

- les actions relatives à la déclinaison des orientations prioritaires contenues dans la stratégie territoriale RH de l'État ;
- les actions répondant à des enjeux spécifiques au territoire.

La feuille de route régionale comprend une annexe opérationnelle comportant notamment les moyens dédiés à la conduite des actions, les éléments de calendrier et de pilotage pour chacune d'entre elles et décline les engagements des différents partenaires. La feuille de route triennale est actualisée une fois par an.

##### a. Déclinaison des actions nationales prioritaires (ces items seront complétés avec les éléments des autres fiches action)

Les actions prioritaires dont la déclinaison devra être traduite et adaptée aux spécificités locales dans la feuille de route et assorties d'objectifs et d'indicateurs sont les suivantes :

- **Attractivité** – Renforcer l'attractivité pour attirer et fidéliser les talents, notamment :
  - \* Mettre en place un comité local de l'emploi public pour mieux connaître et partager les besoins en compétences des employeurs publics, accompagner le développement des partenariats locaux, notamment avec Pôle emploi ;

- \* Contribuer pour les quatre régions expérimentatrices (Hauts-de-France, Normandie, Grand Est, Île de France) aux travaux et études menés par l'OCDE.

➤ **Parcours professionnels** – Proposer des parcours plus diversifiés dans les territoires, notamment :

- \* Animer la communauté des employeurs locaux, structurer l'animation de réseau et développer les leviers d'accompagnement des mobilités ;
- \* Soutenir les dispositifs innovants en matière d'accompagnement à la mobilité, développer les dispositifs interministériels d'accompagnement collectif, organiser des actions de communication et de valorisation des métiers de la fonction publique.

➤ **Formation** – Mieux structurer l'offre régionale de formation, notamment :

- \* Définir des orientations pluriannuelles régionales en matière de formation, engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation ;
- \* Développer une offre de formation mutualisée, accessible à tous les agents sur le territoire.

### b. Mise en œuvre d'actions territorialisées

La feuille de route régionale pourra également décliner des objectifs et un plan d'actions relatifs à des enjeux RH spécifiques au sein des territoires, sur d'autres enjeux que ceux énumérés au paragraphe a.

Cette partie permettra de mettre en avant, en fonction des spécificités d'autres actions prioritaires portées au niveau national mais à territorialiser, telles que le dialogue social, la professionnalisation de la filière RH mais également des besoins spécifiques identifiés par les acteurs locaux comme par exemple, l'innovation RH et managériale.

## 1.2 Méthode et calendrier

- La feuille de route régionale fait l'objet d'un exercice de co-construction piloté par le SGAR ou son représentant, en lien étroit avec les services déconcentrés de l'État et avec l'appui de la DGAFP.
- La feuille de route régionale est présentée à la DGAFP par le SGAR ou son représentant dans le cadre d'un dialogue stratégique. Ce dialogue a vocation à s'assurer de la bonne prise en compte des enjeux portés par les différentes sous-directions de la DGAFP et de leur déclinaison territoriale conformément aux orientations fixées au niveau national.

- La feuille de route régionale est co-signée par le préfet de région, la DGAFP et la DMAT et des modalités de suivi définies (cf. 1.3).
- La feuille de route régionale pourra être présentée en pré-CAR ou en CAR et communiquée aux DRH des ministères.
- Les feuilles de route régionales seront communiquées par la DGAFP à l'ensemble des ministères concernés.

Cette feuille de route régionale sera également traduite dans la lettre de mission du directeur de PFRH.

Des travaux et retours d'expérience seront menés avec les régions les plus avancés au cours du premier semestre et partagés avec l'ensemble des régions.

La première feuille de route régionale pourra être rédigée après l'installation du comité régional des DRH des employeurs publics. Celui-ci pourra ainsi être mobilisé sur la construction et la formalisation de la feuille de route régionale et sur d'éventuelles actions prioritaires à engager sans attendre la finalisation de celle-ci.

Sa construction mobilisera notamment les secrétaires généraux des directions régionales dans le périmètre ATE ainsi que les directeurs de SGCD ou un ou deux de leurs représentants (notamment dans les grandes régions). Pour la DRFIP et le rectorat, le DRH ou son adjoint seront également associés.

Sur la question de l'opportunité d'engager un dialogue social au niveau régional concernant la mise en œuvre de la feuille de route régionale, à ce stade, il est envisagé que les comités techniques des directions concernées puissent, le cas échéant, être consultés sur la mise en œuvre de certaines actions. En opportunité, cette question pourra être évoquée au sein du comité régional des DRH des employeurs publics.

### **1.3 Suivi et évaluation**

Le pilotage et le suivi sont assurés à la fois au niveau régional par le SGAR ou son représentant, et la PFRH, et au niveau central par la DGAFP.

Des indicateurs de suivi et d'impacts seront définis en lien avec la DGAFP afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre des différentes feuilles de route régionales.

Un bilan sera présenté chaque année à la DGAFP et des modifications de l'annexe opérationnelle pourront, le cas échéant, être opérées.

Dans ce cadre, la DGAFP apportera également des éléments de référence et de comparaison agrégés au niveau national permettant de situer la mobilisation de la PFRH et la déclinaison des objectifs avec le reste du territoire national.

## 2. Mise en place et animation d'un comité régional des DRH des employeurs publics

Un comité régional des DRH des employeurs publics est mis en place au sein de chaque région.

### 2.1 Objectifs

Ce comité a vocation à assurer la déclinaison de la feuille de route régionale en construisant un programme d'actions et à ajuster, le cas échéant, les réponses opérationnelles. La DGAFP pourra être invitée à participer, le cas échéant, à ses réunions.

Si le programme d'actions le justifie, ce comité peut décider de l'installation de groupes de travail thématiques qui pourront associer, le cas échéant, des représentants des autres versants de la fonction publique ainsi que d'autres partenaires locaux RH tels que Pôle Emploi ou l'APEC.

Les réunions du comité permettront de faire remonter les constats et propositions du point de vue de la « communauté interministérielle locale » en matière de ressources humaines.

Chaque année, les responsables de PFRH présenteront l'avancée du programme d'actions, les résultats atteints, les axes de travail à poursuivre ou à développer et éventuellement les nouveaux objectifs à décliner.

Le comité pourra également être l'instance de gouvernance de l'emploi public local au niveau régional, en étant élargie aux autres versants et aux partenaires (Pôle emploi, APEC notamment).

### 2.2 Composition et modalités de réunion

Les réunions ont vocation à être présidées par le SGAR ou son adjoint chargé du pôle moyens et modernisation et à rassembler les DRH ou les secrétaires généraux des services déconcentrés de l'État (périmètre OTE incluant Éducation nationale et Finances publiques) et les directeurs des SGCD ou leurs représentants. Le niveau de représentation ne pourra être inférieur à celui précisé (DRH ou SG en services déconcentrés). Le comité pourra ainsi réunir en priorité les secrétaires généraux des DR du périmètre ATE, les directeurs de SGC et les responsables de service RH du rectorat et de la DRFiP.

Des formations restreintes ATE ou des formations élargies (aux autres ministères notamment Justice et Armées et/ou aux autres versants) pourront se réunir en fonction des sujets.

Une réunion annuelle pourra se tenir dans un format élargi, associant en particulier les représentants des autres versants de la fonction publique.

Des opérateurs et/ou partenaires externes des autres versants pourront le cas échéant être invités à participer aux travaux.

Il est souhaitable de réunir le comité au moins deux fois par an. Ces réunions pourront se poursuivre dans le cadre de groupes de travail pilotés par la PFRH et au moyen de communautés dédiées sur une plateforme collaborative de type Osmose.

## Annexe 2 : Attractivité et mise en œuvre des comités locaux de l'emploi public

### 1. Action des comités locaux de l'emploi public (CLEP)

#### 1.1 Missions des comités locaux de l'emploi public

Dans le cadre d'une expérimentation, le déploiement de « comités locaux de l'emploi public » dans les régions Île-de-France, Haut-de-France, Normandie, Corse, Grand Est et Bretagne est mis en œuvre. Ces comités expérimentaux travailleront en priorité :

- à l'identification des filières ou des bassins d'emplois qui concentrent les besoins les plus urgents ;
- à l'analyse des facteurs responsables du déficit d'attractivité (coût du logement, déficit de notoriété du territoire, absence de débouchés identifiés...) ;
- à identifier et communiquer des parcours possibles de mobilité entre versants de la fonction publique.

#### 1.2 Mettre en œuvre des mesures ciblées pour le renforcement de l'attractivité territoriale

Les comités locaux établiront des plans d'actions différenciés en fonction des besoins identifiés dans leur territoire. Ces plans pourront notamment développer les actions suivantes :

- identifier les bassins d'emplois sur lesquels mettre en place une déclinaison du comité local de l'emploi public à un niveau infra ;
- constituer des viviers de candidats d'agents publics et de conjoints à disposition des employeurs locaux publics et privés dans le cadre de partenariats ;
- élaborer des contenus permettant de susciter des recrutements dans la PEP ;
- organiser de forums et d'évènement en lien avec les besoins en recrutements identifiés.

## 2. Organisation des comités locaux de l'emploi public

### 2.1 Les participants aux comités locaux de l'emploi public

La représentation pourra distinguer deux types de participants et être adaptées aux spécificités locales :

- des membres permanents, notamment :
  - ✿ le directeur régional de Pôle Emploi ;
  - ✿ l'APEC (sous réserve d'accord) ;
  - ✿ les responsables RH des principaux employeurs en services déconcentrés tels que les DDI avec les SGCD, DR, la DGFIP, et l'Éducation Nationale avec la DSDEN ;
  - ✿ les représentants des CDG de la FPT ;
  - ✿ les représentants des CNG de la FPH ;
  - ✿ les Régions et notamment leurs services d'orientation ;
- un pool de membres experts, sélectionnés en fonction des axes de travail abordés dans le cadre de GT organisés sur des problématiques ciblées, issus des différentes instances locales, notamment :
  - ✿ les écoles de service public ;
  - ✿ les Cordées de service public ;
  - ✿ les employeurs privés du bassin d'emploi ciblé ;
  - ✿ les instances et équipes porteuses de dispositifs portant sur ces problématiques ;
  - ✿ l'ANFH ;
  - ✿ l'ANCT.

### 2.2 Gouvernance des comités locaux de l'emploi public

En articulation avec le comité local de l'emploi public qui sera implanté au niveau régional, des comités pourront être implantées sur des bassins d'emplois ciblés en raison d'une intensité particulière d'un déficit d'attractivité.

La mise en place des CLEP sera programmée au cours de l'année 2022, pour garantir des actions mises en œuvre d'ici le second semestre 2022.

La DGAFP assurera un rôle de support aux travaux des CLEP et pourra participer à certaines réunions en fonction des besoins.

### **3. Mobiliser les conseillers GPEEC en PFRH pour affiner la connaissance de l'emploi public régional**

Pour affiner la connaissance de l'emploi public, l'analyse des données portera sur les différents niveaux d'action locale. Ainsi, les PFRH, au regard des axes de travail identifiés par les comités locaux de l'emploi public, auront pour mission d'objectiver les filières et les métiers en tension au sein des bassins d'emplois, en lien avec les travaux engagés conjointement par l'OCDE et les PFRH, destinés à identifier les facteurs responsables du déficit d'attractivité.

## **4. Support de la DGAFP et outillage des acteurs en région**

### **4.1 Fournir des données et études exploitables pour affiner la connaissance de l'emploi public**

La DGAFP facilitera l'accès aux données nécessaires à la précision du diagnostic régional, afin que les CLEP disposent d'éléments quantitatifs pour éclairer les dynamiques régionales en termes d'emploi et de filières métier, telles que les données SIASP pour les effectifs, les données GPEEC ministérielles et les données des services en région, les données GPEEC collectées dans le cadre des travaux filières de la DGAFP et les statistiques issues de Place de l'emploi public.

### **4.2 Fournir un outil numérique adapté pour le suivi des actions**

La DGAFP mettra à disposition des CLEP l'outil DIGDASH qui permet la collecte, la restitution et la mise en forme des données pour l'élaboration d'indicateurs et de statistiques au sein d'un tableau de bord partageable.

### **4.3 Décliner localement certaines actions du plan d'actions national**

La DGAFP travaille à l'élaboration d'un plan d'action national en faveur de l'attractivité territoriale et dont les dispositifs proposés pourront être mobilisés par les membres des CLEP pour la construction de leurs propres plans d'actions.

### 4.4 Associer les PFRH aux travaux sur les passerelles métiers inter fonctions publiques

Les PFRH seront associées aux travaux de refonte du référentiel des métiers commun aux 3 versants de la fonction publique (RMFP), notamment aux échanges en GT interministériels portant sur l'identification des métiers proches et la constitution de passerelles métiers inter-versants.

## 5. Calendrier indicatif

- À partir du début d'année 2022 : élaboration d'études, en cohérence avec les attentes remontées par les comités locaux de l'emploi public et partage du diagnostic des causes du déficit
- Au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2022 : Identification des acteurs à mobiliser au sein des CLEP
- Au cours du 1<sup>er</sup> semestre : Mise en place des comités locaux de l'emploi public au niveau régional
- Au cours du 1<sup>er</sup> semestre : Identification des bassins d'emplois prioritaires et les acteurs à mobiliser dans le cadre de la déclinaison d'un CLEP dédié
- Au cours de l'année 2022 : Travaux au sein des GT dédiés
- Au cours de l'année 2022 : Synthèse des échanges en GT et présentation d'un premier plan d'actions

## Annexe 3 : Programme « Agir pour ma mobilité en région »

### 1. Présentation de l'expérimentation

Certains agents publics sont peu mobiles faute d'identification de perspectives d'emploi dans les territoires où ils ont leurs attaches. Candidater auprès d'un autre employeur que le sien est une démarche que de nombreux agents hésitent à engager. Pour répondre à cette situation et favoriser le développement des mobilités au sein d'un territoire, il s'agit de favoriser la visibilité des perspectives professionnelles et la mise en relation directe entre ces agents et des employeurs publics qui recrutent au plus près d'eux mais qu'ils connaissent mal.

Afin d'y répondre un programme d'accompagnement personnalisé, intitulé « **agir pour ma mobilité en région** », sera proposé à certains agents publics au cours de l'année 2022.

Ce programme, piloté par les PFRH, présente les caractéristiques suivantes :

- Il s'appuie sur la mobilisation des réseaux des employeurs publics et des conseillers mobilité-carrière.
- Il est expérimental et peut cibler notamment, en fonction des spécificités régionales :
  - \* un territoire d'une région (exemples : déficit d'attractivité, territoire fortement pourvoyeur d'emplois)
  - \* et/ou un public cible d'agents publics
  - \* et/ou une/des filière(s) métier(s)
  - \* et/ou un versant de la fonction publique (exemple : État).
- Il peut être proposé en présentiel ou en ligne.
- Il peut s'appuyer sur les salons emploi et mobilité publics (exemples : appel à candidature au dispositif et dépôt de CV, recueil des offres d'emplois diffusées) et les outils existants (exemple : démarches simplifiées).

## 2. Description du processus

Le processus se décompose en **trois grandes phases** : une phase préparatoire, une phase évènementielle, une phase d'évaluation.

### 2.1 La phase préparatoire

- **Mobilisation des employeurs locaux et des conseillers mobilité-carrière** (exemples : réflexion sur la cible du programme, sélection des offres d'emploi, présentation des structures, entretiens avec des agents)
- **Appel à candidature auprès des agents publics** auxquels s'adresse le programme (cible définie par chaque région expérimentatrice) et recueil des CV et des motivations
- **Proposition d'un webinaire facultatif** à destination des agents pour préparer leur entretien avec un employeur

### 2.2 La phase évènementielle

Elle consiste notamment à permettre la conduite des entretiens entre les agents et les employeurs (individuel) et à mettre à l'honneur des administrations qui recrutent ou des compétences particulièrement recherchées au travers d'interventions d'employeurs publics (collectif).

### 2.3 La phase d'évaluation

À l'issue de l'expérimentation conduite au cours de l'année 2022, un bilan collectif sera organisé avec les équipes de la DGAFP.

## 3. Appui DGAFP

Les équipes de la DGAFP pourront apporter un appui dans la mise en œuvre du programme selon le besoin exprimé par la PFRH (conseil méthodologique, conseil sur les outils, mobilisation d'un employeur etc.).

## Annexe 4 : Définir des orientations pluriannuelles régionales de formation engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation

### 1. Objectif de l'action

Mieux coordonner et structurer l'offre régionale de formation en poursuivant les sous-objectifs suivants en définissant des orientations pluriannuelles régionales en matière de formation, engageant l'ensemble des acteurs territoriaux de la formation :

- **Conforter** l'effort d'appropriation de la démarche portée par le schéma directeur auprès de l'ensemble des PFRH dans la continuité de ce qu'engagé depuis 2018, en les impliquant dans son pilotage et sa gouvernance ;
- **Expérimenter** l'élaboration et la mise en œuvre d'orientations pluriannuelles régionales de formation via des PFRH volontaires (Nouvelle Aquitaine et Occitanie) aux situations et configurations différentes ;
- **Embarquer** l'ensemble des PFRH dans la démarche au terme de l'expérimentation, parallèlement à l'élaboration du schéma directeur 2024-2026 les associant, en vue de son appropriation et d'une déclinaison de ses orientations.

Actions concomitantes :

- **Action 7** – *Développer une offre de formation mutualisée, accessible à tous les agents sur le territoire :*
  - \* Au titre des dispositifs interministériels, les PFRH ont accès aux marchés et conventions interministériels de mutualisation de formation, ainsi qu'à la labellisation par les directions interministérielles de leurs formations ;
  - \* Au titre du programme Mentor et de sa plateforme de formation, des accès et des droits ont été donnés aux PFRH et des travaux sont engagés en termes d'accessibilité, d'interopérabilité et d'identité numérique des agents.
- **Action 8** – *Ouvrir et développer pour chaque région un espace dédié sur la plateforme Mentor :*
  - \* Des espaces dédiés ont été ouverts à l'ensemble des PFRH, librement paramétrables, dans lesquels elles peuvent opérer de la formation en publiant et partageant des contenus ;

- \* La participation des PFRH à la gouvernance opérationnelle du programme leur permet de formuler des demandes d'évolution des fonctionnalités de la plateforme (ex : possibilité de créer des sous-espaces dédiés).

### 2. Attendus de l'action

Cette mise en œuvre s'appuiera sur les attendus suivants :

- Un recensement des besoins en formation des agents publics et administration du territoire, à l'appui de l'offre annuelle et des orientations stratégiques formation (quels outils, acteurs, process, etc.) ;
- Une cartographie et une mobilisation effective de l'offre interministérielle mutualisée (recours aux marchés interministériels, à l'offre Mentor...) pour dégager et valoriser une offre spécifique aux PFRH ;
- Une articulation des acteurs territoriaux de la formation, l'élaboration et la mise en œuvre de conventions de partenariats et de projets partagés s'étendant aux trois fonctions publiques dans une logique de mutualisation ;
- Un document d'orientations à moyen terme validé par le Préfet de région et déclinant, dans un cadre pluriannuel les priorités de formation nationales et comprenant des priorités correspondant aux besoins régionaux.

### 3. Calendrier de l'action

Il est proposé d'engager cette action en articulation étroite avec le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État pour les périodes actuelles (2021-2023, au titre de l'expérimentation par plusieurs PFRH) et à venir (2024-2026, dans l'embarquement de l'ensemble des PFRH) :

#### **Poursuite du schéma directeur pour la période 2021-2023**

- Engager les PFRH volontaires Nouvelle-Aquitaine et Occitanie dans l'élaboration d'un document d'orientations à moyen terme (DOMT) à l'appui d'une expérimentation
  - ✓ Fin 2021
- Assurer le suivi et l'accompagnement par la DGAFP de cette expérimentation avec des retours réguliers auprès de l'ensemble des PFRH
  - ✓ De début à fin 2022
- Poursuivre l'appropriation par toutes les PFRH des orientations du schéma directeur et de déploiement de stratégies régionales de formation
  - ✓ Tout au long de 2022 et 2023

*T2 2023 – engager les travaux d’élaboration du schéma directeur pour la période 2024-2026 en impliquant, à nouveau, les représentants des PFRH.*

- Faire le RETEX avec l’ensemble des PFRH de l’expérimentation et engager toutes les PFRH dans l’élaboration d’un document d’orientations à moyen terme
- ✓ De début à fin 2023

*T1 2024 – valider et mettre en œuvre le schéma directeur pour la période 2024-2026 et le décliner concomitamment, via les DOMT, dans tous les territoires.*

### **Lancement du schéma directeur pour la période 2024-2026**

#### **4. Contexte de l’action**

Conformément au décret n° 2007-1470 et notamment son article 34, les départements ministériels déclinent ces actions prioritaires dans des documents d’orientation à moyen terme. Les PFRH, dès la mise en œuvre du schéma directeur 2018-2020, ont expérimenté cette déclinaison sans pour autant bénéficier d’une telle assise réglementaire.

Elles ont bénéficié d’un accompagnement par la DGAFP dans l’élaboration de stratégies régionales de formation, notamment en 2020 par l’intermédiaire d’action de formation-action dont certaines avec les services centraux de formation des ministères. Un RETEX a été organisé au 1<sup>er</sup> semestre 2021 et plusieurs enjeux ont été identifiés.

Le schéma directeur défini pour la période 2021-2023 met l’accent sur le renforcement du pilotage territorial des politiques de formation via la mobilisation des PFRH dans leurs interactions avec l’ensemble des acteurs au niveau central comme au niveau déconcentré. À ce titre, plusieurs chantiers interministériels sont programmés :

- Chantier sur la coordination des acteurs ;
- Chantiers sur l’accessibilité et la lisibilité de l’offre de formation ;
- Chantiers sur l’ingénierie pédagogique et le développement des compétences.

L’objectif, dans le cadre de la territorialisation des politiques RH de la DGAFP, est de procéder à la mise en œuvre complète de cette déclinaison à l’horizon 2023 en intégrant le RETEX du schéma directeur 2018-2020, le RETEX de l’expérimentation.

Plus d'informations sur  
[www.fonction-publique.gouv.fr](http://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**