

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION  
DE L'ADMINISTRATION



CDL-UD(2016)031  
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT**  
**(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA  
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration**

**UniDem**

**“REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION  
PUBLIQUE”**

**Centre d'Accueil et de Conférences  
Avenue Assanaoubar, Hay Riad, Rabat, Maroc**

**31 octobre - 3 novembre 2016**

**PROFESSIONNALISER, DEVELOPPER ET REMUNERER LES COMPETENCES**

par

**M. Christophe LABEDAYS (Adjoint à la Sous-Directrice de l'animation  
interministérielles et des politiques de ressources humaines, Direction générale de  
l'administration et de la fonction publique, France)**



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

# Professionaliser, développer et rémunérer les compétences

Comment assurer un recrutement au mérite et fidéliser un personnel  
compétent – gestion des compétences et rémunération équitable

Conférence Unidem



---

Octobre 2016

---

# Rappels sur la fonction publique en France :

## Une définition large

En France, on distingue trois versants de la fonction publique, chacun étant régi par un texte commun, le statut général (loi du 13 juillet 1983) et des dispositions particulières (statut général de chaque versant) :

- La **fonction publique d'État** : 2,4 millions d'agents
- La **fonction publique territoriale** : 1,9 millions d'agents
- La **fonction publique hospitalière** : 1,1 millions d'agents

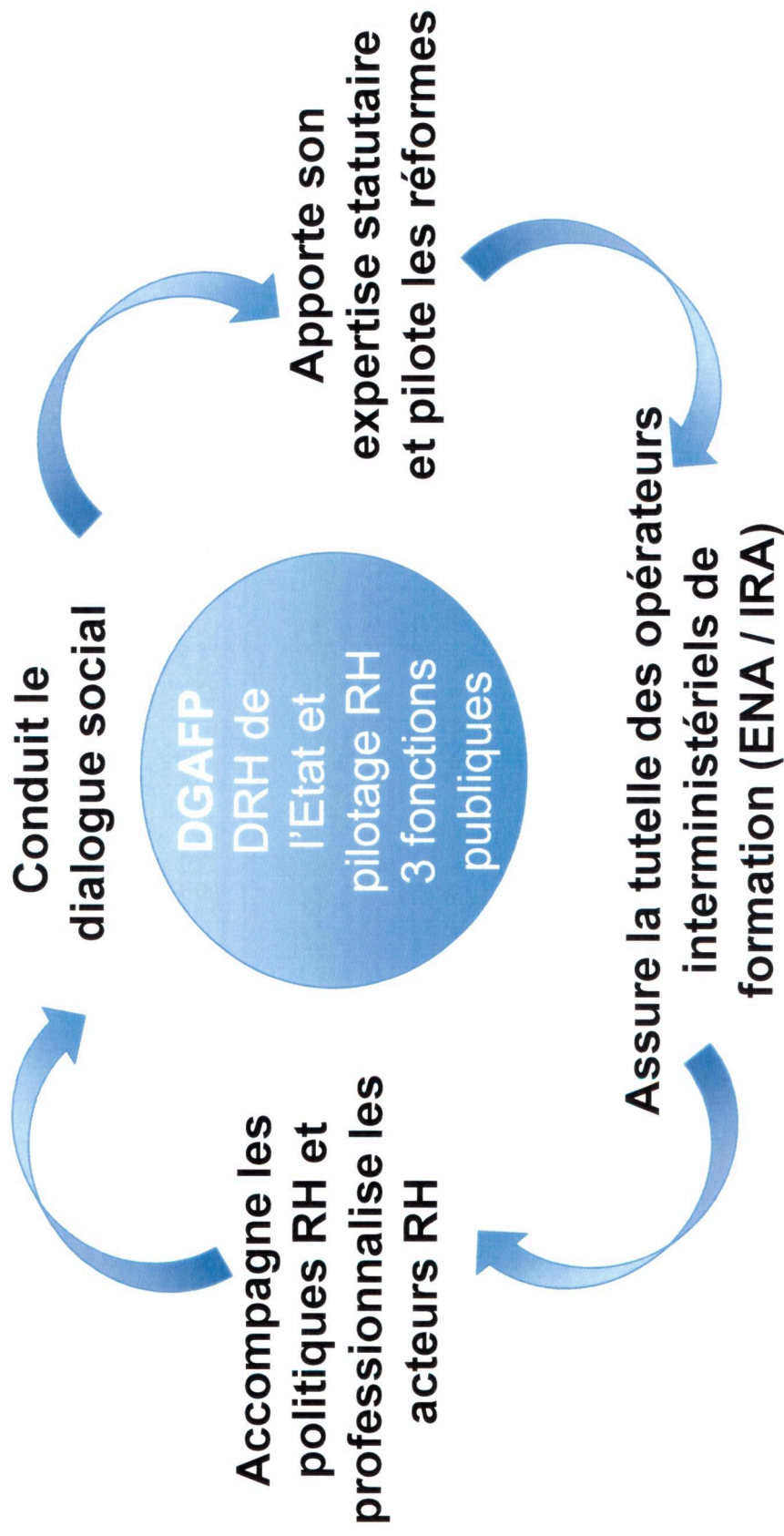
Soit au total 5,4 millions d'employés dans la fonction publique (20 % environ de l'emploi total en France).

La Fonction publique emploie des agents publics qui sont :

- Soit titulaires (dits fonctionnaires qui représentent environ 80% des effectifs)
- Soit non-titulaires (dits contractuels qui représentent environ 20% des effectifs) – recrutés pour une période déterminée



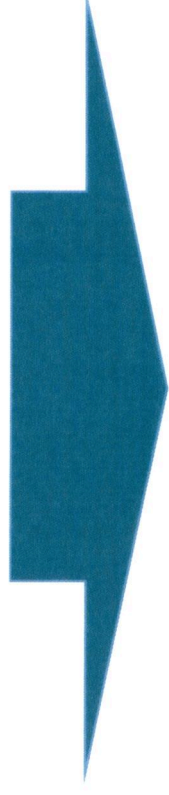
# La Direction Générale de l'Administration et de la fonction Publique (DGAFP) - DRH des 2,4 millions d'agents de l'Etat



**NEGOCIER - PARTAGER - ACCOMPAGNER**  
**PROFESSIONNALISER - DOCUMENTER**



# Les enjeux à relever en matière de recrutement et de gestion des compétences




**Renforcer l'attractivité et l'image de la fonction publique**  
(Faire connaître les valeurs, les opportunités de recrutement et les métiers, cibler les viviers de candidats)


**Modernisation et professionnalisation du recrutement**  
(professionnalisation des épreuves, formation des membres de jury, diversification des candidats)

**Gérer les compétences et répondre aux aspirations des agents**  
(mobilité, parcours professionnels, rémunérations)



# Renforcer l'attractivité de la fonction publique la communication et l'information autour des concours


aller au menu principal | aller au contenu | aller au formulaire de recherche

 **ACCÈS PROFESSIONNELS**

---

Le portail de La Fonction publique

**Fonction publique**

Les concours

**BIJPP**  
Base juridique

Les autres recrutements

**BIEP**  
Bourse emploi

Les travailleurs handicapés

**SCORE**  
Concours

Préparations aux concours

**Saïre**  
Formations

Ecoles de formation

**Bourse au logement**

Les métiers

**Ma Rému**

L'apprentissage

Rechercher un terme

Etudiants stagiaires

22/06/2016  
**Focus Concours**



Le ministère de la justice ouvre un concours externe et interne de psychologue de la protection judiciaire de la jeunesse. La date limite des inscriptions est fixée au 16 août 2016.

**En savoir plus**


18/06/2016  
**L'IRSTEA Recrute**



Vous n'êtes pas encore fonctionnaire mais souhaitez rejoindre nos équipes ? Iirstea recrute chercheurs, ingénieurs, personnels techniques et appuie la recherche. La clôture des candidatures est fixée au 20 juillet 2016.

**En savoir plus**

13/06/2016  
**Campagne de recrutement du CNRS**



Vos talents sont nombreux, nos métiers aussi. Le CNRS recrute des ingénieurs, cadres et techniciens. Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 30 juin 2016.

**En savoir plus**

16/06/2016  
**L'IRSTEA Recrute**

www.irstea.fr

17/06/2016  
**Ouverture de la campagne de recrutement de l'Inserm**



Rejoignez nos chercheurs, nos ingénieurs et techniciens qui chaque jour contribuent à faire avancer la recherche médicale.

La date limite de pré-inscription est fixée au 8 juillet 2016 à 17 heures et le 12 juillet pour la validation du dossier électronique.

**En savoir plus**

5/06/2016  
**Focus recrutement travailleurs handicapés**



Le ministère de la justice recrute des travailleurs handicapés dans le corps des adjoints techniques de 2e classe.

**En savoir plus sur ce recrutement**

29/06/2016  
**Focus Concours**



La Direction générale des finances publiques ouvre un concours interne et externe de contrôleur des finances publiques au titre de l'année 2017.

Les inscriptions sont ouvertes jusqu'au 4 juillet 2016.

**En savoir plus**

15/06/2016  
**Focus recrutement travailleurs handicapés**

www.irstea.fr

## score

Le site des concours et recrutements de l'État

**JE RECHERCHE UNE OFFRE**

Ce module de recherche vous permet de consulter les offres de recrutement.

Rechercher une offre

Je souhaite devenir agent public

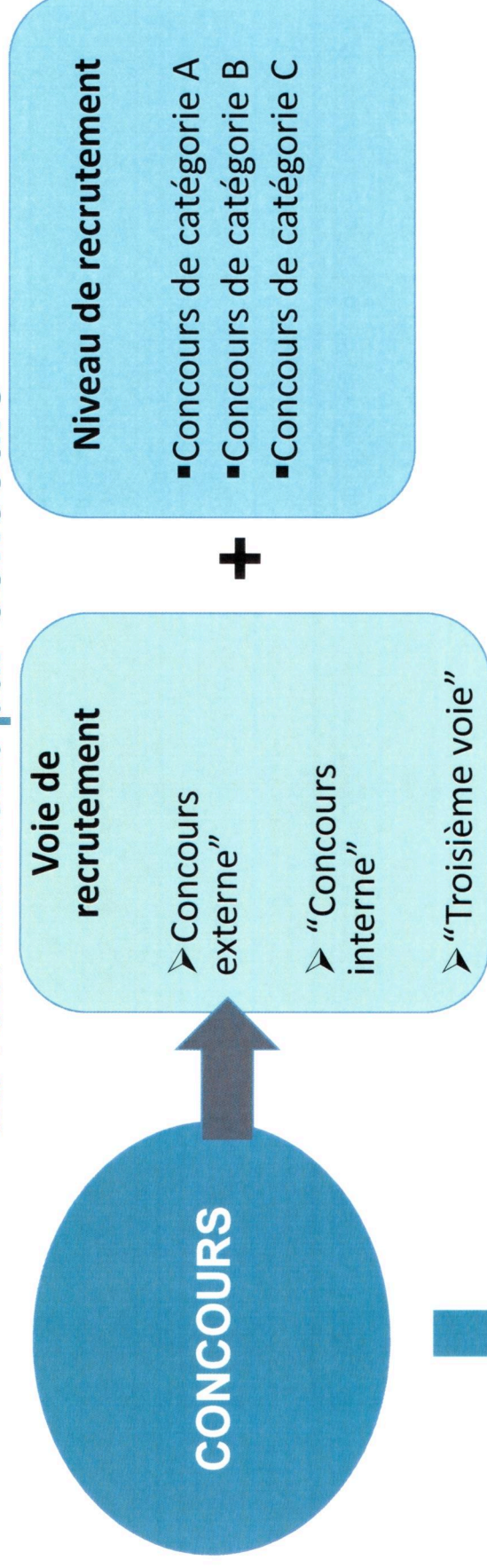
Je suis agent public

Liens utiles recrutements ministériels et institutionnels

Liens utiles vers d'autres sites de recrutements



# Modernisation et professionnalisation du recrutement par concours



**Recrutement dans un corps de fonctionnaire après réussite  
au concours et satisfaction lors de la période de stage**  
☞ vocation à être titularisé

## Réformes engagées depuis 2008:

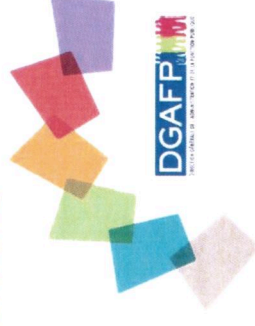
- Mutualisation : concours commun, mutualisation logistique, standard d’instruction des dossiers
- **Réforme du contenu des concours** : professionnalisation, diminution du nombre d’épreuves, **RAEP**
- **Formation des jurys**
- Pilotage de la fonction recrutement



## La professionnalisation des épreuves de concours : le dossier de reconnaissance des acquis et de l'expérience

- Mécanisme d'évaluation et de comparaison des savoirs, des compétences et aptitudes professionnelles, fondé sur des critères professionnels.
- Permet à un jury de conclure de la capacité des personnes concernées à exercer de nouvelles fonctions et/ou responsabilités et de départager les candidats à un examen ou un concours au vu de ces critères.
- **Dossier qui sert de support à la conversation avec le jury** : comporte des informations suffisamment précises sur la nature de l'activité professionnelle passée du candidat, les compétences qu'il a développées à ce titre et les formations suivies (le dossier n'est pas noté).

*Objectif : ouvrir la fonction publique à une plus grande diversité de profils : permettre aux candidats issus du secteur privé ou du secteur public de faire valoir de façon effective les acquis de leur expérience professionnelle*





# La professionnalisation des membres du jury : une garantie d'objectivité en matière de recrutement

La formation des membres de jury est obligatoire :

- **Levier de lutte contre les discriminations dans l'accès à la fonction publique** afin que le recrutement se fasse sur la base des seuls capacités et talents
- **La formation des membres du jury doit se faire à chaque prise de fonctions afin que :**
  - Les membres du jury doivent être éclairés quant aux formes de préjugés et stéréotypes pouvant influencer leur avis et aptes à prévenir tout acte de discrimination.
  - Les membres du jury soient en mesure de rendre compte, à toute étape du processus de concours, de leur méthode d'évaluation.

**Les membres du jury sont soumis à des obligations déontologiques**

- **Impartialité et neutralité** (éviter les questions sur l'âge, situation familiale, origine du candidat) , absence de contact personnel avec les candidats
- **Secret absolu sur les opérations de concours** , les interrogations et les délibérations , en aucun cas les notes attribuées ne peuvent être communiquées par les membres du jurys aux candidats et ce à tous les stade du concours ( admissibilité, admission). Le ministre (ou son délégué) est seul habilité à communiquer les notes qui font l'objet d'une communication personnelle au domicile du candidat.
- **Comportement exemplaire**, notamment lors des épreuves orales

*La DGAFP a réalisé un guide à destination des membres de jury, et  
un guide à destination des candidats au concours*

# La diversité : un axe fort de la politique de recrutement depuis 10 ans

## Mesures en faveur des jeunes

PACTE : jeunes de 16 à 25 ans sans qualification

Classes préparatoires intégrées dans les écoles de service public

Apprentissage

## Certification des procédures et processus RH

Le Label diversité : évaluation des dispositifs RH afin de prévenir ou corriger les mécanismes de discrimination (par rapport aux critères de discrimination définis par la loi

## Egalité professionnelle

Accord égalité professionnelle

Nominations équilibrées H/F dans l'encadrement supérieur (40% de chaque sexe en 2018 pour les primo-nominations dans les emplois de direction)

## Handicap

Objectif de 6% de personnel reconnu handicapé

Fonds spécifique pour accompagner le financement d'infrastructures et l'achat de matériel adapté

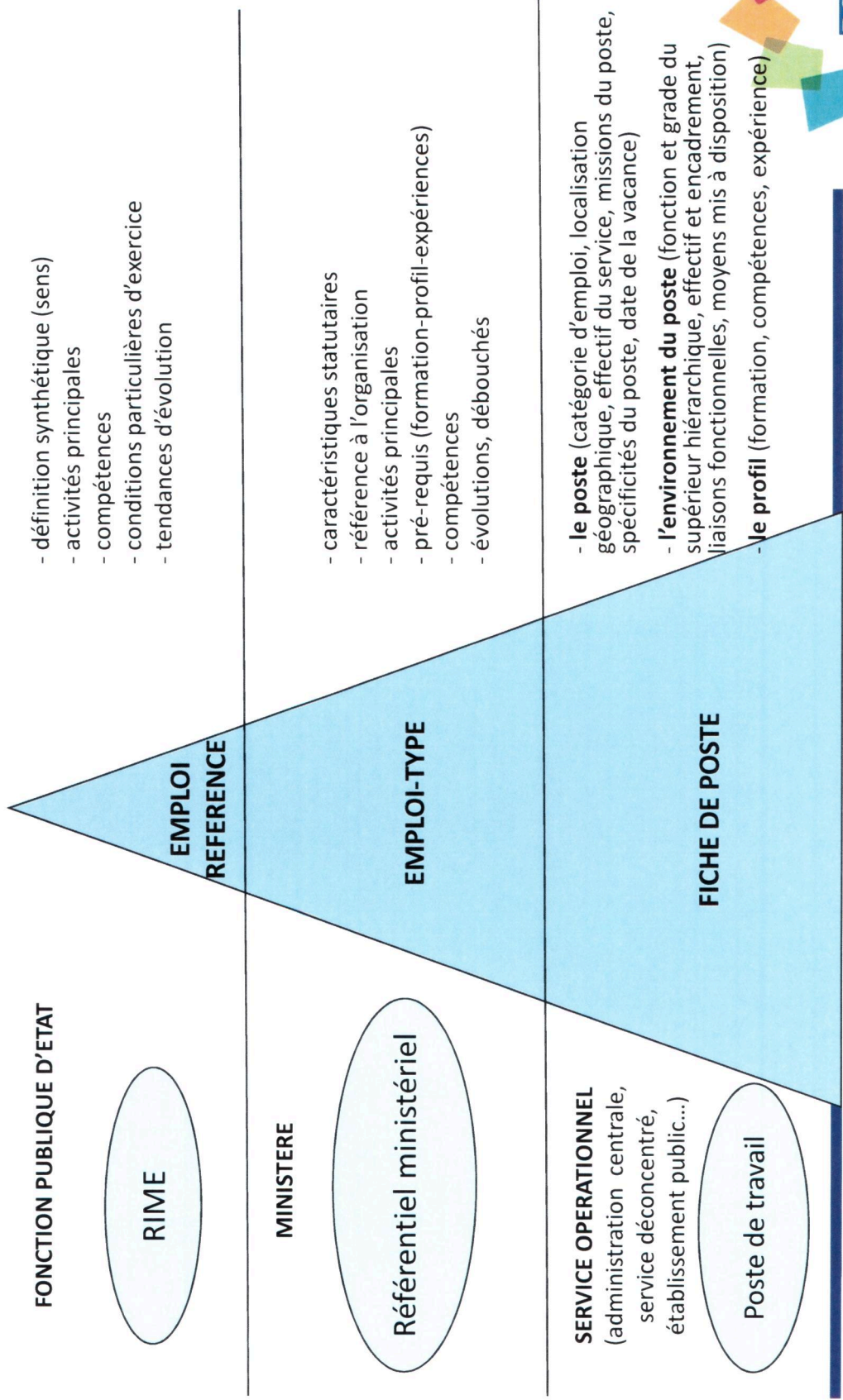
## La gestion des compétences via la modernisation des parcours professionnels, des carrières et de rémunérations

- Loi mobilité et parcours professionnel (2009) : évolutions juridiques pour faciliter la mobilité + mise en place d'outils et création de nouveaux métiers et structures RH autour du conseil en carrière et de la gestion prévisionnelle.
- Accord « PPCR : parcours professionnel, carrière et rémunération » (201) :
  - Objectifs:
    - garantir la présence de fonctionnaires compétents et formés sur l'ensemble des territoires attractifs et moins attractifs
    - répondre aux besoins diversifiés des service publics
  - Cela implique de proposer des parcours de carrières diversifiés et valorisants, une formation initiale et continue adaptée, en favorisant la mobilité, en revalorisant les grilles de rémunération, en réduisant les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, en harmonisant les rémunérations entre les agents issus de différentes fonction publique
- Différents dispositifs de mesures incitatives financières afin de favoriser la mobilité des fonctionnaires dans les zones moins attractives
- L'engagement à servir l'Etat pendant un certain nombre d'années – sinon il est demandé au fonctionnaire de rembourser le coût de la scolarité (pantouflage) qu'il a effectué en école de service public



# La démarche métier :

## le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME)



# Les outils : le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME)

Un **site internet dédié au RIME** a été créé lors de son actualisation en 2010, afin de **faciliter la consultation des fiches emplois-référence**.

L'accès à chaque fiche emploi-référence est ainsi facilité que cela soit pour sa consultation, son impression, voire son téléchargement.

Allons voir à quoi ressemble le RIME sur ce site internet :

Notez l'URL :  
<http://rime.fonction-publique.gouv.fr>



# Les outils : Le dictionnaire des compétences ( DICO)

## SAVOIR –FAIRE

FPESF039

### ANIMER UNE RÉUNION

SAVOIR-FAIRE

Conduire une réunion de décision, d'information, de production ou de convivialité selon un ordre du jour établi, en respectant les différents temps, en veillant à l'expression de tous et en reformulant les conclusions.

#### Libellés issus du Rime

- Animer une réunion
- Conduire une réunion
- Maîtriser les débats

#### Quelques emplois du Rime cités à titre d'illustration

- Responsable du développement des publics et de l'action culturelle dans un établissement patrimonial  
FPECUL03
- Expert-conseil en finances publiques locales  
FPEFP05
- Magistrat de l'ordre judiciaire  
FPEJUS02
- Responsable scientifique  
FPERCH02
- Intégrateur d'application  
FPESIC13

### DIALOGUER

SAVOIR-FAIRE

S'entretenir avec un ou des acteurs, parties prenantes d'une situation, d'un projet, en échangeant des points de vue.

#### Libellés issus du Rime

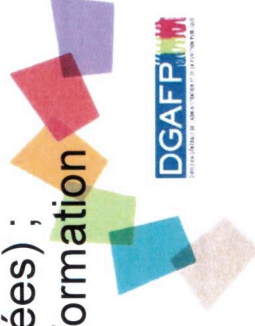
- Dialoguer
- Construire un dialogue partagé
- Communiquer avec ...

#### Quelques emplois du Rime cités à titre d'illustration

- Coordonnateur d'administration générale  
FPADM01
- Chargé du développement des publics et de l'action culturelle dans un établissement patrimonial  
FPECUL04
- Responsable d'un service des finances publiques  
FPEFP01
- Gestionnaire des aides au développement  
FPESAD03
- Responsable de recherche et d'exploitation d'information générale  
FPESCR08

# Gestion des viviers et gestion des talents dans l'encadrement supérieur

- Structuration du portage de la politique cadres dirigeants :
  - mise en place de la cellule cadres dirigeants au SGG en 2011, nomination d'une déléguée interministérielle fin 2012 ;
  - développement du réseau des « correspondants cadres dirigeants », rôle renforcé des secrétaires généraux.
- Constitution et accompagnement d'un vivier interministériel de cadres supérieurs susceptibles de devenir cadre dirigeant
- Soutien à la performance individuelle et collective des cadres dirigeants de l'Etat : accompagnements à la prise de poste et pendant les fonctions (coachings, formations en lien ou non avec l'ENA, rencontres entre pairs, organisation de séminaires...), évaluations (expérimentations de 360° , suivi de l'allocation d'indemnité à la performance...)
- Participation à la préparation des nominations (recherche de profils), et à la politique de mixité des nominations (suivis statistiques, actions ciblées) ; élaboration et maîtrise d'ouvrage de nouveaux outils (système d'information cadres dirigeants, comités d'audition, assessments...)



# Gestion des viviers et gestion des talents dans l'encadrement supérieur

- Une formation devenue obligatoire pour tout cadre entrant au vivier : le Cycle interministériel de management de l'Etat = 7 jours sur 7 mois avec 5 modules portant notamment sur l'intelligence de soi et des autres, la conduite des transformations, le numérique, la communication,
- Un programme d'accompagnement dédié au vivier « à la carte » : rencontres entre pairs sur le leadership, formations aux négociations, mediatraining...
- Un nouveau programme sur 2 ans 2016-2017 dédié à une trentaine de femmes du vivier (POTENTI'ELLES);
- Mise en place des Comités d'audition obligatoires pour les nominations aux emplois de cadres dirigeants.





# Les outils:

## Le référentiel des compétences managériales

 <b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES MANAGÉRIALES DES CADRES DIRIGEANTS DE L'ÉTAT</b> NOUVELLE VERSION SIMPLIFIÉE		 <b>MISSION CADRES DIRIGEANTS</b>		EN DÉVELOPPEMENT	MATRISE	PERFORMANT	EXCELLENT
<b>Compétences liées à l'INTELLIGENCE DES SITUATIONS</b>							
1	Développer une vision stratégique	Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale et analytique, démontre sa capacité à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation. Co-construit sa vision en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation.					
2	Faire preuve d'ouverture d'esprit	Fait preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saît les opportunités pour développer son potentiel. Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser.					
3	Innover	Apporte des idées nouvelles et fait preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants.					
<b>Compétences liées à l'ACTION</b>							
4	Piloter son organisation	Traduit sa vision de manière opérationnelle en organisant dans sa direction les objectifs, les plans d'actions et les moyens, ainsi que les rituels de management qui permettent de les mettre en œuvre.					
5	S'adapter	Fait preuve dans tous les domaines, d'adaptation, de pragmatisme. Prend des actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. Fait face à l'imprévu, aux obstacles, à l'urgence et aux simultanéités.					
6	Conduire le changement	Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social.					
<b>Compétences liées à la RELATION</b>							
7	Écouter	Fait preuve d'écoute active. Considère les idées des autres sans a priori, tout en gardant un certain recul.					
8	Communiquer, coopérer et convaincre	Dispose d'une aisance relationnelle permettant une expression efficace et claire, adaptée à ses interlocuteurs. Développe des réseaux de partenariats favorables à l'action collaborative. Saît donner du sens à l'action et faire adhérer à ses idées.					
9	Développer les compétences et déléguer	Fait progresser ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif. Valorise les compétences de ses collaborateurs et optimise le fonctionnement de son service en leur confiant des responsabilités.					
10	Faire preuve de maîtrise émotionnelle	Contrôle ses émotions et ses impulsions en situation de pression. A la maîtrise de soi garantissant la capacité à conserver ses moyens dans la durée.					

échelle 1 2 3 4

SGG/MCD - Mars 2016

## La refonte des régimes indemnitaires afin de récompenser l'implication professionnelle des agents et de valoriser les compétences

- ✓ un dispositif indemnitaire unique qui s'inscrit dans le processus de refonte et de rationalisation des régimes indemnitaires,
  - ✓ conçu pour être applicable, sauf exceptions, à tous les corps, sans être réservé à la filière administrative,
  - ✓ permettant la prise en compte des parcours professionnels,
  - ✓ et reconnaissant l'engagement professionnel de l'agent et la manière de servir.
- => Un dispositif souple et adapté :**
- aux différents univers professionnels,
  - aux différentes catégories de personnels,
  - aux différentes conditions d'exercice des fonctions.



# La refonte des régimes indemnitaires afin de récompenser l'implication professionnelle des agents et de valoriser les compétences

## Rémunération principale

Rémunération indiciaire  
+  
Indemnité de résidence  
+  
Supplément familial de traitement

## indemnitaire

**IFSE**  
  
Complément indemnitaire

- indemnité principale, versée mensuellement
- valorisant l'exercice des fonctions.
- exclusive, par principe, de tout autre régime indemnitaire de même nature.
- repose sur une formalisation précise de critères professionnels : l'encadrement, la coordination ou la conception, la technicité, l'expertise, l'expérience ou la qualification nécessaire à l'exercice des fonctions, - les sujétions particulières et le degré d'exposition du poste.
- afin de tenir compte de l'expérience professionnelle accumulée réexamen du montant, a minima, tous les 4 ans, en l'absence de changement de poste

Versé une à deux fois par an en fonction de l'engagement professionnel et de la manière de servir.  
Les attributions individuelles de ce complément indemnitaire seront comprises entre 0 et 100% d'un montant maximal.