

06

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

CONTRACTUELS : LES AGENTS PUBLICS DE DEMAIN ?

Anticipations publiques

Pioune City, ou l'administration permanente du futur ?

Ils nous étonnent

L'incubation au service de l'innovation patrimoniale

Au-delà des frontières

Les villes américaines les plus innovantes



Grand entretien

JACQUES LÉVY

En matière d'urbanisme,
il faut écouter les habitants.



The background of the entire page is a repeating pattern of stylized, cartoonish faces. Each face is composed of a light-colored oval with horizontal lines, a small white circle for a nose, and two small, dark, triangular shapes for eyes. The faces are arranged in a grid-like pattern, slightly offset from each other, creating a dense, rhythmic visual texture.

COMPRENDRE
ANTICIPER
INNOVER
AGIR

Vers une action publique hybride ?

En France, l'action publique reste majoritairement portée par les agents sous statut malgré une proportion non négligeable d'agents contractuels. Héritage de la loi de 1946, rénové à plusieurs reprises et élargi à l'hospitalière et à la territoriale, le statut est encore vertueux à plus d'un titre : il protège le citoyen des ingérences politiques en lui garantissant une permanence du service public, garantit la mobilité et la gestion de carrière du fonctionnaire et participe également à créer « un esprit de corps » propre à la fonction publique.

Face aux défis du renouveau de l'action publique, le statut de la fonction publique est en débat. Le recours élargi aux contractuels sera au cœur de la future réforme de la fonction publique prévue au premier semestre 2019. Plusieurs pistes ont déjà été annoncées par le gouvernement : élargissement du droit de recours aux contrats pour des besoins spécifiques, création de « contrats de mission » pour embaucher des profils et des compétences nouvelles le temps d'un projet, recrutement direct sur des postes de direction générale dans les collectivités territoriales...

Avec un titre un brin provocateur « Contractuels : les agents publics de demain ? », ce sixième numéro, qui s'ouvre par un entretien avec Olivier Dusopt, secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, explore cette question sous toutes les facettes.

« Il y a une vaste hypocrisie sur la place des contractuels dans la fonction publique. Sur les 5,4 millions d'agents publics, plus d'1 million d'entre eux exercent au quotidien une mission de service public alors qu'ils ont été recrutés par contrat. À celles et ceux qui pensent qu'offrir la possibilité aux employeurs publics de recruter plus facilement par contrat pour s'attacher toujours plus de meilleures compétences professionnelles signifierait la fin du service public, je leur demande de me regarder droit dans les yeux », nous a confié le secrétaire d'État, avant d'assurer qu'il ne remettrait pas en cause le statut. C'est donc un sujet d'actualité que nous avons souhaité aborder, sans parti-pris et toujours fidèle à notre ligne d'ouverture éditoriale.

Et pour ce dernier numéro de l'année, nous vous avons aussi préparé une enquête de lectorat, dont l'objectif est de recueillir vos premières impressions sur la revue. N'hésitez pas à y répondre, nous lisons avec intérêt toutes vos réponses ! Nous vous souhaitons une très belle fin d'année et nous vous donnons rendez-vous en 2019 avec pleins de nouveaux projets.

Julien Nessi,
Rédacteur en chef
d'*Horizons publics*

SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Yves Roquelet,
président du syndicat
des juridictions financières unifié
(SJFU)

| 4

Ils nous étonnent

Adjugé, vendu... par Internet | 10

Les plombiers du numérique,
une école pour les jeunes
déscolarisés | 11

Le SIAV en mode « *holocracy* » | 12

L'incubation au service
de l'innovation patrimoniale | 13

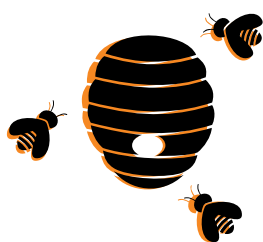
Au-delà des frontières

Quand les villes américaines
s'emparent de l'innovation
publique | 14

Grand entretien

Jacques Levy
En matière d'urbanisme,
il faut écouter les habitants.

| 16



Dossier

CONTRACTUELS : LES AGENTS PUBLICS DE DEMAIN ?

Sur le terrain

**Contractuels/fonctionnaires :
qui porte l'action publique ?**

Par Anne Dhoquois

| 26

Mises en perspective

**Olivier Dusopt : « L'administration
doit faire sa révolution culturelle »**

Propos recueillis par Julien Nessi

| 36

**Les charmes insoupçonnés
du statut de fonctionnaire**

Par Antoine Simon

| 42

**Giulia Reboa et Émilie Agnoux :
« L'administration doit ressembler
à la société »**

Propos recueillis par Julien Nessi

| 48

**L'externalisation au profit des polices
municipales et des sociétés
de sécurité privée : savante alchimie
ou pacte faustien ?**

Par Guillaume Farde

| 56

**Contractuels dans les universités :
une position renforcée ?**

Par Stéphane Bourdageau,

Marie-Béatrice Celabe et Jérôme Pech

| 62

**La Poste : de la difficulté à gérer
un corps social hétérogène**

Par Morgane Le Jan

| 68

Réactions

**Émilie Biland : vers un Big bang
dans la fonction publique ?**

Propos recueillis par Julien Nessi

| 76

Anticipations publiques

**Les living labs, effet de mode
ou mouvement de fond ?**

Par Quentin Marron

| 84

**Calvados : inscrire durablement
l'innovation dans le quotidien
des agents**

Par Amélie Brun et Bénédicte Diallo

| 88

**Pioune city, ou l'administration
permanente du futur**

Par Frank Beau

| 94

CARTOSCOPIE

**Se soigner dans les territoires
français**

Par Stéphane Cordobes

et Karine Hurel

| 98

Cultures publiques

Lectures, Podcasts, Vidéos,
Colloques, Événements,
Sur le web

| 100

Dossier

CONTRACTUELS : LES AGENTS PUBLICS DE DEMAIN ?

Faut-il être nécessairement fonctionnaire pour exercer une mission de service public ? La règle pour travailler au sein de la fonction publique doit-elle rester les concours et le statut ? Quelle place occuperont à l'avenir les contractuels dans l'administration ?

Le statut des fonctionnaires est à nouveau au cœur des projets de réforme de l'État. Le recours élargi aux contractuels est l'un des quatre chantiers ouverts par le gouvernement pour transformer l'administration en profondeur dans le cadre du programme « Action publique 2022 » (AP 2022).

Face à la nécessité d'adapter la fonction publique au contexte socio-économique contemporain, la contractualisation fait partie des solutions pour assouplir le recrutement, favoriser la mobilité et attirer de nouvelles compétences. Ce numéro explore cette question sous toutes les facettes et remet en perspective la place des contractuels dans les trois fonctions publiques.



Sur le terrain

Contractuels/fonctionnaires : qui porte l'action publique ?

Par Anne Dhoquois

| 26

Mises en perspective

Olivier Dussopt : « L'administration doit faire sa révolution culturelle »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 36

Les charmes insoupçonnés du statut de fonctionnaire

Par Antoine Simon

| 42

Giulia Reboa et Émilie Agnoux : « L'administration doit ressembler à la société »

Propos recueillis par Julien Nessi

| 48

L'externalisation au profit des polices municipales et des sociétés de sécurité privée : savante alchimie ou pacte faustien ?

Par Guillaume Farde

| 56

Contractuels dans les universités : une position renforcée ?

*Par Stéphane Bourdageau,
Marie-Béatrice Celabe et Jérôme Pech*

| 62

La Poste : de la difficulté à gérer un corps social hétérogène

Par Morgane Le Jan

| 68

Réactions

Émilie Biland : vers un Big bang dans la fonction publique ?

Propos recueillis par Julien Nessi

| 76

Contractuels/fonctionnaires : qui porte l'action publique ?

Dans les trois fonctions publiques le nombre de contractuels est aujourd'hui largement minoritaire. Est-ce que cela pourrait changer dans les années à venir ? La question est en tout cas posée dans un contexte de réforme de la fonction publique.

Par **Anne Dhoquois**, journaliste indépendante

« On peut très bien avoir des services publics gérés par des entreprises privées à condition qu'ils restent contrôlés par la puissance publique ». La phrase, prononcée par le commissaire européen Pierre Moscovici, au micro de France Inter en août dernier, est presque passée inaperçue. Elle n'en recèle pas moins un changement de paradigme de taille quant au fonctionnement de nos services publics. Mais avant de poser les termes du débat, rappelons les chiffres : le nombre de contractuels dans la fonction publique territoriale (FPT) s'élève à 24 % (hors contrats aidés FPE 16,4 %, FPT 18,9 % et FPH 18,20 %), 21 % dans la fonction publique hospitalière et 19 % dans la fonction publique d'État. Des proportions stables depuis dix ans, selon Vincent Potier, directeur général du CNFPT. Oui mais voilà une réforme de la fonction publique a été lancée début 2018 par le Gouvernement, avec en ligne de mire un projet de loi annoncée pour le 1^{er} semestre 2019. Même si les

concertations sont encore en cours, les grandes lignes du projet sont connues. Parmi elles : l'élargissement du droit de recours aux contrats pour des besoins locaux (en cas notamment de difficultés de recrutement) et la création de contrats de mission permettant aux employeurs publics d'embaucher des profils d'agents, et des compétences, le temps de la réalisation d'un projet sans engagement à long terme. À noter que, dans sa décision du 4 septembre, le conseil constitutionnel a censuré les trois articles de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui autorisaient le recrutement direct sur des postes de directions générales de l'État, de l'hospitalière et surtout des collectivités territoriales. Le texte étant essentiellement dédié au secteur privé, les dispositions concernant la fonction publique n'avaient, pour le Conseil constitutionnel, aucun lien direct avec l'objet de la loi. C'est ce qu'on appelle un cavalier législatif.



Dans la territoriale, certains métiers sont, par ailleurs, majoritairement occupés par des contractuels : il s'agit des agents familiaux (100 %), des masseurs-kinésithérapeutes (près de 91 %), des médecins de prévention (77,4 %) mais aussi des animateurs éducatifs (67,5 %), des directeurs de la communication (53,7 %) ou encore des directeurs d'établissement culturel (51,3 %).

Et ce n'est donc que partie remise car n'oublions pas que le président de la République et le Premier ministre ont lancé en octobre 2017 le programme de transformation Action publique 2022 (AP2022), qui affiche trois ambitions : améliorer la qualité de service en développant la relation de confiance entre les usagers et l'administration ; offrir un environnement de travail modernisé aux agents publics en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ; accompagner la baisse de la dépense publique.

Derrière ces mots s'en cachent d'autres : souplesse, mobilité, compétences nouvelles, etc. Des mots qui à leur tour interrogent : est-ce que la règle pour travailler au sein de la fonction publique doit rester les concours et le statut ? Est-ce que pour se moderniser la fonction publique doit assouplir son mode de fonctionnement ? Est-ce que les employeurs publics n'ont pas déjà à disposition les outils législatifs dont ils ont besoin pour mener à bien leur mission ?, etc. De fait, il est déjà prévu, par la loi n° 84-53 du 26 janvier 1986, différents cas de figure où l'embauche de contractuels est possible pour remplacer un agent absent ou renforcer des équipes lors de pics d'activité ou pour recruter des cadres (catégorie A) – cette disposition ne concerne que les collectivités de plus de 40 000 habitants, les

départements et les régions – en contrat de mission sur une durée de trois ans maximum, renouvelable une fois, avec une transformation possible en CDI au bout de six ans. Concrètement, les contractuels sont les plus présents dans les départements (en 2015, ils représentaient 22 % des effectifs), dans les communes de 20 000 à 39 999 habitants (25 % des effectifs) et dans les centres communaux d'action sociale (31 % des effectifs). Dans la territoriale, certains métiers sont, par ailleurs, majoritairement occupés par des contractuels : il s'agit des agents familiaux (100 %), des masseurs-kinésithérapeutes (près de 91 %), des médecins de prévention (77,4 %) mais aussi des animateurs éducatifs (67,5 %), des directeurs de la communication (53,7 %) ou encore des directeurs d'établissement culturel (51,3 %). « On décompte 233 métiers dans la FPT, un spectre bien plus important que dans la fonction publique d'État et l'hospitalière. Les compétences décentralisées sont donc vastes et les employeurs territoriaux ont parfois besoin d'expertises particulières qui nécessitent d'engager des contractuels. C'est vrai pour les ingénieurs car il y a une pénurie de titulaires dans ce domaine. Autre cas de figure : la collectivité a des défis particuliers à relever – la création d'un équipement culturel par exemple – et embauche des profils singuliers », explique Vincent Potier.

Sujet idéologique ?

Ça, ce sont les faits. Mais le moins que l'on puisse dire, c'est que le sujet est sensible. Pas facile, en effet, d'aborder ces questions sans évoquer les valeurs inhérentes à la fonction publique et les risques de dérives possibles en cas d'embauche massive de contractuels. L'idéologie n'est donc jamais loin. La peur de la fronde anti-fonctionnaires non plus. C'est ce que pointe Michel Les-tienne, secrétaire fédéral en charge des questions juridiques à UNSA territoriaux : « Les débats du moment participent d'une approche idéologique

qui vise à accuser les fonctionnaires de tous les maux dont souffre la société. Or, sans eux, le pays s'effondre. Et ce sont les seuls à porter les valeurs de la fonction publique et la culture de l'administration qui s'acquiert avec le temps. » Il ajoute : « Le statut des fonctionnaires est réglementé. Mais, si on augmente le nombre de contractuels, les risques de dérives de type embauche par copinage, conflit d'intérêt, etc., sont démultipliés. On ne peut pas confier le fonctionnement des administrations à des personnes recrutées dans des conditions non réglementées. »

Et en Europe, comment ça se passe ?

En Europe, la plupart des pays ont fait le choix d'un système unilatéral pur (en Espagne, l'intégration dans la fonction publique s'opère uniquement par voie de concours et le recrutement est géré au niveau central) ou prédominant (les deux statuts cohabitent mais les fonctionnaires sont majoritaires). Des nuances sont cependant à apporter. En Wallonie, par exemple, l'emploi contractuel est devenu majoritaire dans les communes. Selon le président de la Fédération wallonne des directeurs généraux communaux, cité dans *la Gazette des communes*, environ 80 % du personnel des petites et moyennes communes est aujourd'hui sous contrat et leur part progresse dans les grandes communes. Selon lui, « le contrat offre la facilité du licenciement, tandis que certaines procédures liées au statut sont assez lourdes (notamment en cas de congés maladie) ».

Certains pays ont fait le choix du droit commun prédominant. C'est le cas en Lettonie, Pologne, Danemark, au Royaume-Uni, en Suède ou en Italie depuis la réforme de la fonction publique de 1993 qui a instauré une contractualisation des relations entre les employés publics et l'État. Objectif affiché : mettre fin à certains privilèges et au clientélisme et étendre l'application des règles de droit commun à l'administration publique. Les agents publics sont donc majoritairement soumis au droit privé du travail ; seuls 15 % d'entre eux (magistrats, professeurs des universités, militaires, etc.) ont le statut de fonctionnaires.

Enfin, des pays comme la Slovénie ou la République tchèque ont opté pour un système combinant fonction publique de carrière et d'emploi. Dans ce dernier cas, l'intégration dans la fonction publique s'opère par le biais d'un concours mais les offres d'emploi sont ouvertes en interne comme en externe. Il n'existe pas de statut spécifique pour les agents de la fonction publique.



« La SEMOP, c'est l'outil idéal, à mi-chemin entre la régie et la délégation de service public car elle permet un portage politique et une forte mobilisation des élus », explique Anaïs Dell, directrice générale adjointe des services de Dôle et du grand Dôle.

À la métropole européenne de Lille (MEL), on entend le même son de cloche. Sur les 2 850 agents qui y travaillent, 95 % sont des fonctionnaires titulaires et 5 % des contractuels. « C'est une situation exceptionnelle au regard de notre taille et ça résulte d'un choix. Dans la logique des services publics, les administrations sont composées de fonctionnaires. Nous appliquons l'esprit et la lettre du Code de la fonction publique », affirme Bruno Cassette, directeur général des services de la MEL. Privilégier les titulaires relève donc d'une politique cohérente qui s'inscrit également dans le contrôle de la légalité effectué par la préfecture : à compétences égales, le choix des fonctionnaires s'impose aux collectivités territoriales. Sauf que, selon Vincent Potier, « ce contrôle est effectué de façon inégale selon les territoires. Et certaines collectivités font plus appel à des contractuels par idéologie car elles considèrent que les fonctionnaires ont des lacunes et parent de vertu les expertises du privé. Elles apprécient également la souplesse des contrats, facteur de dynamisation à leurs yeux, une autre croyance idéologique. »

Oui mais voilà, l'évolution de la société sur le plan technologique notamment a rebattu les cartes. Bruno Cassette l'admet : « En ce qui concerne l'*open data*, par exemple, qui est un sujet important, il est aujourd'hui difficile de recruter des fonctionnaires avec une expertise adéquate. D'où l'embauche de contractuels. La situation était similaire, il y a quelques années, dans les secteurs de la communication. Mais au bout d'un certain temps, le CNFPT propose les formations *ad hoc*. Et aussi les fonctionnaires, en côtoyant les contractuels, accompagnent le mouvement. Il y a un rayonnement de l'innovation externe qui devient une réalité interne de la fonction publique. Par exemple, le design des politiques publiques était au départ réservé à des contractuels et aujourd'hui nous pouvons embaucher les premiers fonctionnaires compétents sur cette question. La question clé, c'est celle de la formation. » Ainsi pour s'adapter aux besoins, le CNFPT fait régulièrement évoluer son offre de formation. Certaines prestations sont même réalisées sur-mesure, ce qui nécessite de la part des collectivités d'anticiper les besoins.

« Or, ce n'est pas toujours le cas. Elles manquent parfois d'une stratégie de développement et d'une anticipation des compétences articulées à une vision politique », constate Vincent Potier. La marge de progression est donc possible. Et elle peut prendre la forme d'un assouplissement des textes de loi suscités. Michel Lestienne n'en disconvient pas : « Si les élus expriment des besoins, c'est le rôle des fonctionnaires de réfléchir à la meilleure façon d'y répondre. Pourquoi ne pas étendre et mieux définir la notion de contrat de mission qui pourrait par ailleurs concerner également la catégorie B ? La fonction publique a besoin d'évoluer et de respirer. Ainsi, l'externalisation de certains services peut être très profitable pour les collectivités et les usagers par exemple ».

Les entreprises publiques locales

L'externalisation, c'est tout l'objet des entreprises publiques locales (EPL) au nombre de 1 254 aujourd'hui représentant 63 000 emplois (des contractuels et des fonctionnaires détachés ou mis à disposition). Les EPL peuvent prendre des formes différentes : les sociétés d'économie mixtes (SEM), les sociétés publiques locales (SPL) et les SEM à opération unique (SEMOP). Les SEM sont des sociétés anonymes dont les capitaux sont majoritairement publics (85 % maximum). Au moins une personne privée doit participer au capital. Les SEM, créées en 1966, doivent répondre à des appels d'offres ; elles peuvent agir pour le compte de ses actionnaires mais développer également une activité en propre. C'est le cas notamment des SEM dédiées au logement social. On en décompte 929 aujourd'hui, principalement dans les domaines de l'aménagement et du logement. En 2006, puis en 2010, une nouvelle EPL a vu le jour, il s'agit des SPLA puis des SPL au nombre de 318. Ces sociétés anonymes ont un capital 100 % public détenu par au moins deux collectivités locales. « Les collectivités peuvent ainsi se doter d'un opérateur de droit privé sans devoir s'associer à un acteur privé. Les SPL, qui sont dispensées de mise en concurrence, ne peuvent travailler que pour leurs actionnaires et leur territoire. Beaucoup se sont créées dans le domaine du tourisme. L'objectif pour une intercommunalité, c'est d'optimiser la gestion et de tirer des bénéfices de ses activités ; c'est également de procéder à des économies d'échelle car les SPL se gèrent comme des entreprises privées », explique Sabine Callies, juriste au pôle collectivités locales de la fédération des EPL.

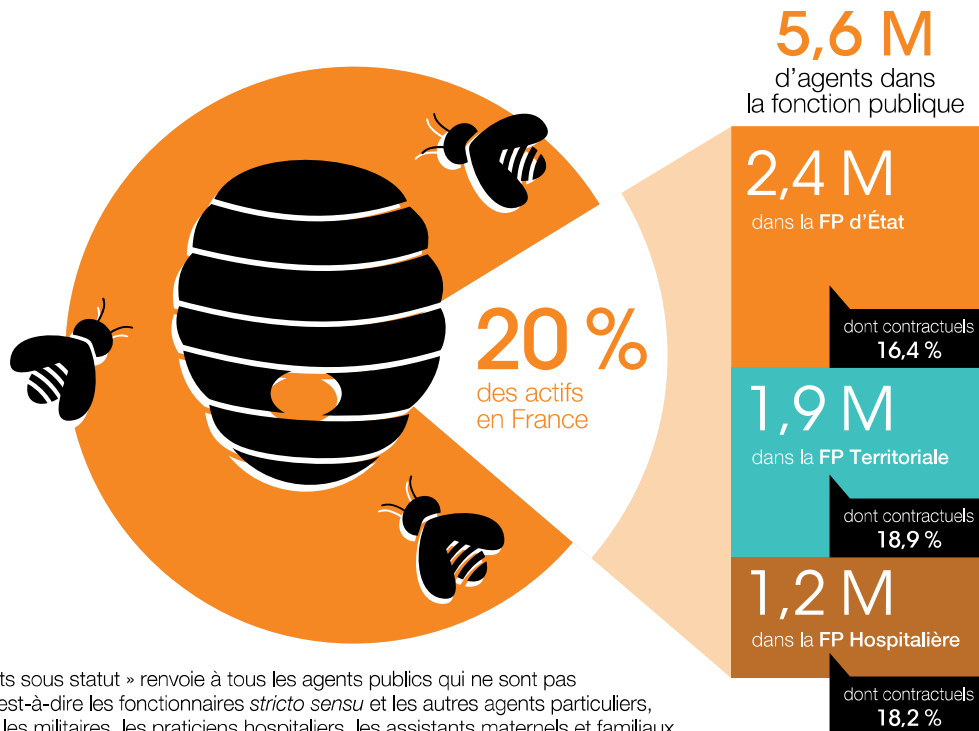
Enfin, en 2014, le législateur a donné naissance aux SEMOP au nombre de 16 aujourd'hui. Leur capital est mixte et modulable. Créées pour exécuter un contrat unique, les SEMOP sont particulièrement présentes sur les marchés concernant l'eau et l'assainissement. « Les SEMOP correspondent à un besoin exprimé par les élus de « remunicipaliser » certains services. Ils sont élus au conseil d'administration et peuvent ainsi beaucoup mieux contrôler leur opérateur. C'est également un gage de transparence », précise Sabine Callies. Autant d'arguments qui ont convaincu la ville de Dôle dans le Jura de créer les deux premières SEMOP de France en 2015 dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. Autrefois géré par délégation de service public à Suez, le contrat a été confié à ce même opérateur une fois les SEMOP créées. « Nous n'avions pas les moyens de revenir à la régie sur le plan humain et technique. La SEMOP, c'est l'outil idéal, à mi-chemin entre la régie et la délégation de service public car elle permet un portage politique et une forte mobilisation des élus », explique Anaïs Dell, directrice générale adjointe des services de Dôle et du grand Dôle. La collectivité a depuis créé également deux SPL dans le secteur du tourisme et de l'événementiel afin de développer le tourisme d'affaire mais aussi « mettre en cohérence les politiques et les projets sur le territoire. L'objectif, c'est que les SPL s'auto-financent de plus en plus », précise Anaïs Dell. Sur le plan des ressources humaines, les 17 salariés des SPL sont tous des contractuels (dont deux agents mis à disposition devenus des salariés de droit privé). « C'est leur choix de changer de statut car leur salaire est plus important mais cela n'a pas eu d'effet levier, ni généré des revendications particulières. Les SPL sont des entités à part avec des métiers spécifiques », précise Anaïs Dell. Les deux SEMOP sont-elles constituées de dix salariés en contrat de droit privé et deux agents mis à disposition par la ville. « La question des valeurs ne se

pose pas. Notre souci, c'est de gagner en efficacité et en contrôle sans rien céder aux principes de la fonction publique. Nous avons préféré nous appuyer sur les connaissances du secteur privé plutôt que de faire monter en compétence des agents ce qui aurait nécessité un temps de formation trop long. Passer par le privé nous apporte une expertise, notamment en matière de recherche et développement, dont nous ne disposons pas en interne. En ce sens, nous sommes favorables à l'emploi des contractuels tout en défendant le statut des fonctionnaires. Comme on nous demande d'être polyvalents, c'est bien de faire appel à tous types de profils. On nous demande aussi d'être rentables. Pour y parvenir on a besoin d'expertises issues du privé car dans les collectivités l'objectif de rentabilité passe après le service rendu au public. Or, augmenter les recettes et réduire les déficits, c'est une nécessité aujourd'hui », dit Anaïs Dell.

À enjeu commun, réponse différente. Ainsi Bruno Cassette affirme : « Même sans un nombre important de contractuels, on a fait évoluer notre administration dans ses process, sa culture, sa façon de travailler pour mener à bien cette transformation qui est essentielle car nous devons relever le défi de la performance. » Vous avez dit idéologie ? ■

LA PLACE DES CONTRACTUELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

MALGRÉ UNE PROPORTION NON NÉGLIGEABLE D'AGENTS CONTRACTUELS DANS L'ADMINISTRATION, L'ACTION PUBLIQUE RESTE MAJORITAIREMENT PORTÉE PAR LES AGENTS SOUS STATUT * :



* L'expression « agents sous statut » renvoie à tous les agents publics qui ne sont pas des contractuels, c'est-à-dire les fonctionnaires *stricto sensu* et les autres agents particuliers, comme notamment les militaires, les praticiens hospitaliers, les assistants maternels et familiaux ou encore les enseignants des établissements d'enseignement privés sous contrat.

ON REMARQUE DES DISPARITÉS SELON DEUX CRITÈRES :

LA CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE DE L'AGENT

Disparités un peu moins marquées dans la FPT

	FPE (ministères et EPA*)		FPT		FPH	
	Fonctionnaires	Contractuels	Fonctionnaires	Contractuels	Fonctionnaires	Contractuels
Cadres et professions intellectuelles supérieures	71,5 %	11,3 %	73,9 %	24,6 %	11,2 %	10,5 %
Professions intermédiaires	70,0 %	16,9 %	80,5 %	19,5 %	85,1 %	14,9 %
Employés, ouvriers	49,9 %	21,2 %	79,1 %	17,5 %	76,6 %	23,0 %

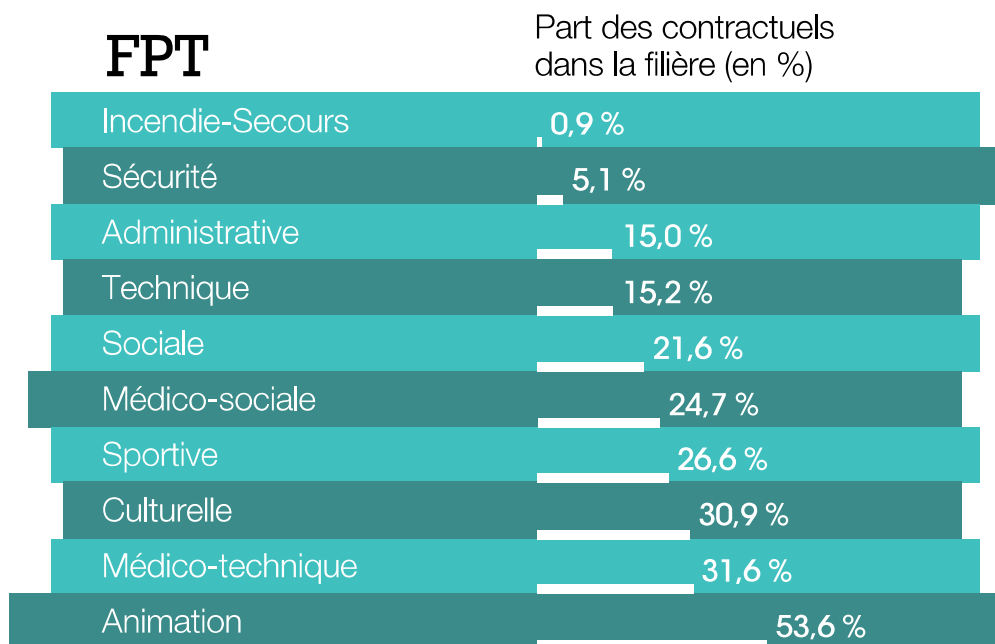
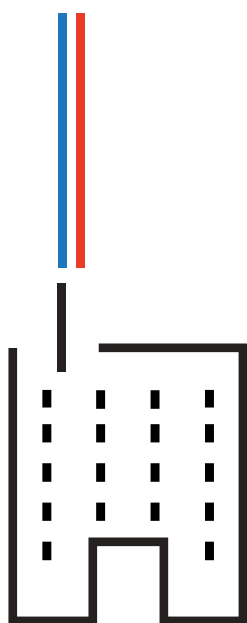
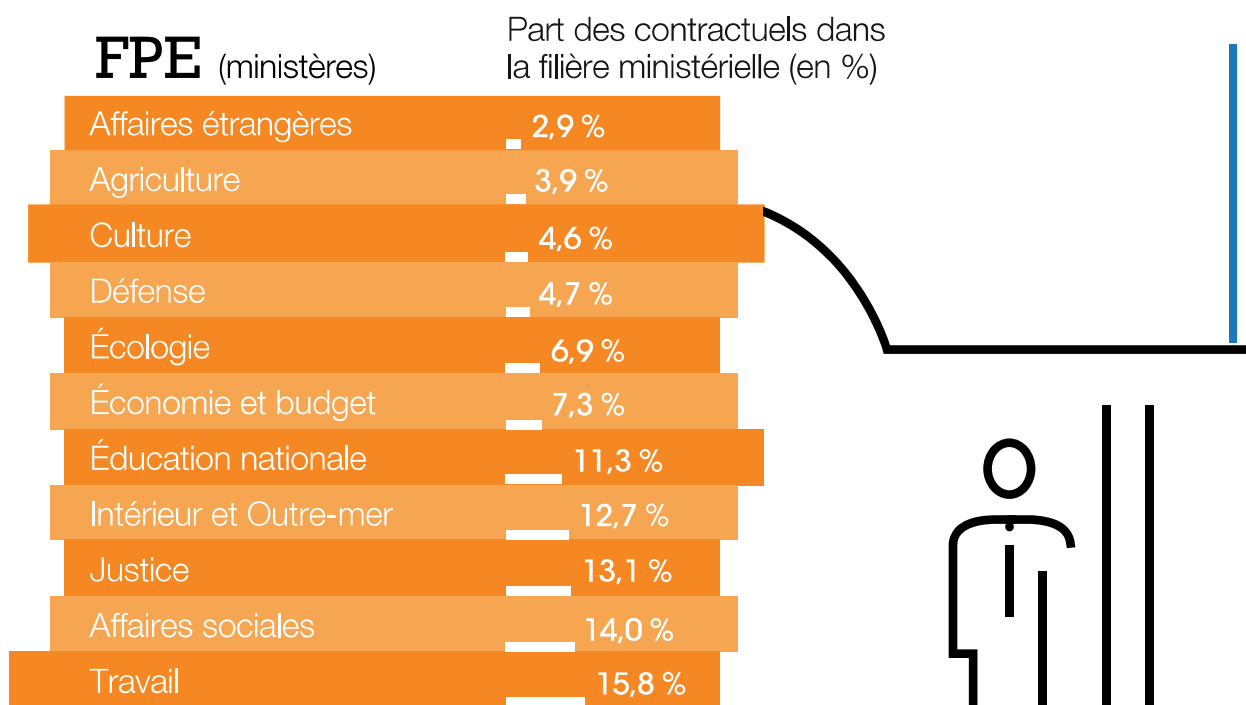
(* Établissements publics administratifs)

Pour chaque catégorie, les pourcentages sont exprimés en fonction de l'effectif total d'agents qui comprend les contractuels, les fonctionnaires *stricto sensu* et les autres agents sous statut, ces derniers n'étant pas représentés. Cela explique que certains totaux n'atteignent pas 100 %.

Ainsi, l'écart que l'on peut constater dans la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures de la FPH, concerne les praticiens hospitaliers qui sont des agents sous statut particulier.

Dans la FPE, les autres agents sous statut sont principalement les enseignants et documentalistes des établissements d'enseignement privés sous contrat, les ouvriers d'État et les apprentis.

LES FILIÈRES D'EMPLOI



Source : Rapport annuel 2018 sur l'état de la fonction publique, ministère de l'Action et des Comptes publics ; <https://www.fonction-publique.gouv.fr/>
 Les données exploitées dans ce rapport sont, sauf exception, les chiffres au 31 décembre 2016.



Henri Verdier

« La vraie question ne porte pas sur le statut des agents mais sur le profil de l'équipe »

La direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État (DINSIC) fait partie des administrations centrales ayant recours à une majorité de contractuels pour remplir sa mission. Henri Verdier¹, ancien directeur de la DINSIC, en explique les raisons.

Quel est le pourcentage de contractuels travaillant au sein de la DINSIC et pourquoi ce choix ?

La DINSIC comprend 142 personnes, dont 60 à 70 % de contractuels selon les périodes. Nous sommes en cela sur des chiffres comparables aux autres ministères qui n'ont pas de corps d'informaticiens. Mais c'est aussi un choix en termes de ressources humaines : pour saisir tous les enjeux de la révolution numérique, il faut des équipes très diverses, avec des talents multiples, et des compétences sur des sujets à peine émergents (*blockchain*, intelligence artificielle, etc.). Dans le numérique, l'innovation est très rapide, il y a quasiment une révolution tous les trois ans. Or, le temps de concevoir des enseignements, de former des professeurs, puis des élèves, il faut dix ans. Cependant, pour moi, la vraie question ne porte pas sur le statut des agents mais sur le profil de l'équipe. Nous mêlons aux agents publics des profils rares et atypiques, des entrepreneurs, des autodidactes, des innovateurs. On en trouve aussi parmi les agents publics.

Mais est-ce que les contractuels portent autant que les titulaires les valeurs inhérentes à la fonction publique ?

Bien sûr que le sens de l'État et de l'intérêt général peut être partagé par tous. Je pense même que la société a basculé : de nombreux citoyens pensent qu'ils peuvent servir l'intérêt général et ne comprendraient pas que les fonctionnaires prétendent en avoir le monopole. Le mouvement de la *civic tech* en témoigne. Et si je reconnais volontiers que, dans certains domaines régaliens, il est normal que les équipes soient majoritairement constituées de fonctionnaires, il faut admettre aussi que l'on peut rencontrer des fonctionnaires désenchantés...

1. Henri Verdier est ambassadeur pour le numérique depuis le 15 novembre 2018.

La question des valeurs ne dépend pas du statut. Ainsi, au sein de la DINSIC, nous avons à la fois les « start-up d'État », qui développent des services publics numériques portés par une équipe autonome, souvent à l'initiative de fonctionnaires intrapreneurs, et les « entrepreneurs d'intérêt général », profils rares et atypiques (graphistes, entrepreneurs, humanitaires, etc.) qui viennent travailler avec nous dix mois pour résoudre une question sur laquelle « sèche » une administration...

S'il y a une différence entre les titulaires et les contractuels, c'est beaucoup plus dans la difficulté des derniers à supporter des processus longs et rigides, et dans la manière dont ils sont parfois traités par l'administration.

Selon vous, l'organisation actuelle de l'action publique pose quels types de problématiques ?

L'État a été créé avec des formes d'organisations bureaucratiques puissantes à une époque où l'information était rare, où elle circulait difficilement, et où l'éducation était également moins répandue. Aujourd'hui, ces formes d'organisation ne sont plus les meilleures. Les approches agiles, les équipes autonomes, l'innovation ouverte sur un écosystème riche de sa diversité sont devenues bien plus efficaces, et en outre, permettent de redonner du sens au travail. C'est l'enjeu important aujourd'hui.



S'il y a une différence entre les titulaires et les contractuels, c'est beaucoup plus dans la difficulté des derniers à supporter des processus longs et rigides, et dans la manière dont ils sont parfois traités par l'administration.

Olivier Dussopt



« L'administration doit faire sa révolution culturelle »

Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics depuis près d'un an, Olivier Dussopt prépare un projet de loi sur la transformation de la fonction publique, qui sera présenté au premier semestre 2019. Le recours aux contractuels fait partie des quatre chantiers majeurs au programme. Il fait le point sur les projets de réforme, réaffirme sa volonté d'élargir le recours aux contractuels et entend passer d'une administration de contrôle à une administration de conseil.

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef

Où en êtes-vous aujourd'hui sur la réforme de la fonction publique ?

Depuis le 1^{er} février dernier, avec le premier comité interministériel de la transformation publique (CITP) présidé par le Premier ministre, nous avons lancé une grande concertation avec les organisations syndicales et les représentants des employeurs publics sur quatre chantiers. Premier chantier : le dialogue social. Notre volonté est de le simplifier tout en préservant les droits, tant individuels que collectifs, des agents. Deuxième chantier : la rémunération des fonctionnaires avec – comme objectif – de faire en sorte que tous les agents, dans les trois versants, aient une part de leur rémunération qui soit une part variable sous la forme d'un bonus individuel, par des mécanismes d'intéressement collectif ou individuel et par la voie d'une simplification du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État (RIFSEEP) tant dans sa mise en œuvre en terme calendaire et technique que dans la définition de ses termes.

Nous avons aussi un troisième chantier sur les mobilités : les mobilités choisies, qui passent par la transparence, de l'accès à l'information, de la multiplication, à chaque fois que nous le pouvons, de passerelles entre les ministères et les trois versants de la fonction publique. Cela passe aussi par l'accompagnement des mobilités qui font suite à une restructuration ou une réorganisation, impliquant des suppressions de poste. Nous réfléchissons à une agence de reconversion pour les fonctionnaires, qui s'appuiera dans un premier temps sur les plateformes RH que l'on connaît au niveau régional, inspirée de l'expérience de « Défense mobilité », l'agence de reconversion pour les militaires qui, en matière de reclassement de ces personnels, a démontré toute son utilité. Nous envisageons dans ce cadre-là des outils nouveaux en termes d'accompagnement sous forme indemnitaire, mais aussi, en termes de formation, avec la volonté de créer un contrat de transition professionnelle d'une durée maximum de 12 mois pour former un agent public à un nouveau métier dans la fonction publique, dans son administration ou une autre, et qui serait indemnisé à 100 % de sa rémunération nette. Nous envisageons aussi des mécanismes pour accompagner les agents volontaires vers le secteur privé.

Enfin, quatrième et dernier grand chantier, l'élargissement des conditions de recours au contrat s'agissant du recrutement des agents publics.

Nous ajoutons à ces chantiers d'autres sujets. Je pense notamment à la question de la formation, mais aussi au renouvellement de l'accord (signé en 2013) relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Si cet accord est majoritaire, au sens des accords de Bercy, nous le transposerons dans le cadre du futur projet de loi relatif à la fonction publique. Nous débattons également avec les employeurs territoriaux de pistes de modernisation propres à la fonction publique territoriale.

La réforme de la fonction publique, promise par le président de la République, est-elle en marche ?

C'est une réforme plus que jamais en cours. Depuis le 30 octobre dernier, la phase de concertation est en pause, pour permettre aux partenaires sociaux de faire campagne pour les élections professionnelles du 6 décembre. Nous reprendrons ce dialogue après ce scrutin. Le calendrier est fixé : cette volonté de modernisation de la fonction publique va se traduire par un projet de loi qui sera examiné au premier semestre 2019.

L'objectif de cette réforme est-il de réduire les dépenses publiques, supprimer des postes ou de donner une nouvelle impulsion ?

Nous souhaitons clairement donner une nouvelle impulsion et moderniser en profondeur la fonction publique. L'objectif poursuivi est celui d'une fonction publique plus réactive, plus agile, plus forte, en capacité de mieux répondre aux besoins de nos concitoyens toujours plus importants et, par ailleurs, exigeants, mais aussi de lui donner les moyens de s'adapter à l'ère du numérique dans laquelle nous sommes toutes et tous. Le cadrage budgétaire de notre action est connu. Sous l'impulsion du président de la République, nous nous donnons les moyens de cette ambition de modernisation à deux niveaux : en termes d'investissements, d'abord, avec la création d'un fonds de modernisation et de transformation de l'action publique à hauteur de 700 millions d'euros à l'échelle du quinquennat (deux appels à projet ont déjà été lancés au printemps et à l'automne 2018), et d'autre part les moyens pour accompagner les agents publics. Je pense notamment au schéma de formation continue des agents de l'État, qui dispose d'1,5 milliards d'euros de crédits dans le cadre du grand plan d'investissement, mais aussi au fonds d'accompagnement interministériel des ressources humaines (FAIRH) doté, en amorce, de 50 millions d'euros en 2019 et géré directement par la DGAFP¹, pour financer l'accompagnement des agents concernés par des restructurations. Enfin, nous poursuivons l'objectif résolu d'un plan de modernisation des écoles de services publics (ESP) pour faire évoluer et adapter la formation initiale aux enjeux de notre temps.

Ces décisions illustrent bien que nous n'abordons pas – contrairement aux réformes passées – de manière financière, ni aveugle, cette réforme de la fonction publique. Nous investissons dans la formation et plaçons l'humain au centre de nos préoccupations puisque, dans le même temps, nous réfléchissons à redonner du sens aux missions des agents, dont je rappelle qu'ils ont eu l'occasion de s'exprimer au travers des Forums de l'action publique.

1. Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Pourquoi ouvrir ce chantier sur le recours aux contractuels maintenant ?

C'est faux. Je rappelle que j'ai ouvert ce chantier à la concertation depuis le 15 mai dernier. Je note par ailleurs qu'il y a une vaste hypocrisie sur la place des contractuels dans la fonction publique. Sur les 5,4 millions d'agents publics, plus d'1 million d'entre eux exercent au quotidien une mission de service public alors qu'ils ont été recrutés par contrat. À celles et ceux qui pensent qu'offrir la possibilité aux employeurs publics de recruter plus facilement par contrat pour s'attacher toujours plus de meilleures compétences professionnelles signifierait la fin du service public, je leur demande de me regarder droit dans les yeux et de répondre à cette question : lorsque vous vous rendez dans n'importe quel service public de France ou de Navarre, interrogez-vous l'agent qui vous accueille pour connaître son statut professionnel ? Serait-ce un gage de la qualité du service public rendu ?

Nous ne remettons pas en cause le principe général qui fait que les emplois permanents doivent être occupés par des agents titulaires, tel que le rappelle l'article 3 de la loi de 1983², mais nous voulons en élargir les dérogations qui existent déjà. Personne n'a jamais remis en cause l'article 3³ de la loi de 1983. Nous travaillons avec la même méthode, pour garantir un principe et faire en sorte de garder à l'esprit que le statut porte des valeurs. Nous allons travailler à élargir ces conditions pour donner à la fois plus de libertés aux employeurs publics et de mieux répondre aux besoins du service public, mais aussi permettre à des hommes ou des femmes de notre pays, qui ont envie, d'être utiles à l'action publique et à l'administration et de pouvoir rejoindre la fonction publique quelques années, sans se projeter nécessairement à l'échelle d'une carrière.

Il n'y a donc pas de remise en cause du statut de la fonction publique ?

Non ! D'ailleurs la réponse a été apportée dès le début de la concertation par le Premier ministre lui-même le 1^{er} février dernier, et cela a été confirmé, quelques jours plus tard, par le président de la République. Je précise aussi que nous avons accepté d'ouvrir un chantier complémentaire, à la demande des organisations syndicales, sur l'attractivité des métiers de la fonction publique (nous allons débiter ces travaux sur ce sujet au 1^{er} semestre 2019 sur la base des conclusions de la mission en cours au CESE) et les conditions d'organisation des concours pour entrer dans la fonction publique.

S'agit-il d'un vrai projet de conduite de changement de l'administration ou une nouvelle tentative de diminution des coûts via la précarisation comme ce fut le cas avec les précédentes réformes ?

Maîtriser les coûts, oui, et c'est même un impératif. J'ai toujours considéré (lorsque j'étais maire d'Annonay et donc employeur public territorial), que l'on devait s'attacher à rendre le meilleur service public tout en maîtrisant les coûts. J'ai créé des services publics nouveaux, doubler les dépenses annuelles d'équipement tout en divisant la dette par deux.

2. L. n° 83-634, 13 juill. 1983, portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite « loi Le Pors ».

3. L. n° 83-634, 13 juill. 1983, art. 3 : « Sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l'État, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics à caractère administratif sont, à l'exception de ceux réservés aux magistrats de l'ordre judiciaire et aux fonctionnaires des assemblées parlementaires, occupés soit par des fonctionnaires régis par le présent titre, soit par des fonctionnaires des assemblées parlementaires, des magistrats de l'ordre judiciaire ou des militaires dans les conditions prévues par leur statut. »

L'objectif du Gouvernement est clair : il est hors de question de favoriser une quelconque précarité, et c'est pour cela que nous souhaitons améliorer les conditions d'emploi des contractuels.

Sur la question importante des contrats courts et leur multiplication, notre volonté est de mieux protéger les agents publics. On ne peut pas encadrer le recours aux contrats courts dans le secteur privé sans avoir la même discipline dans la fonction publique. Afin de protéger les agents contractuels qui travaillent avec des horaires irréguliers ou à temps non complet, qui ont des temps de travail dépendant des rythmes scolaires (vacataires, agents d'entretien, de garderie, etc.) et qui ont très souvent des rémunérations variables, nous devons réfléchir à de nouvelles solutions. Dans la fonction publique territoriale, cela passe, par exemple, par une réflexion sur l'exercice des fonctions à temps non complet et les garanties offertes à ces agents en termes de cumuls d'emplois.

S'adapter au maximum aux réalités du terrain, est-ce le sens de cette réforme qui se prépare ?

S'adapter mais aussi protéger les contractuels. Nous souhaitons élargir les conditions de recours aux contractuels tout en améliorant les conditions d'emploi. Nous réfléchissons, par exemple, aux conditions de recrutement des contractuels, à la durée des contrats, aux règles de rémunération et aux perspectives de mobilités qui sont offertes à ces agents. Le sens de cette réforme est de s'adapter aux besoins des collectivités et des employeurs publics.

Comment le Gouvernement compte-t-il ouvrir des postes aux contractuels sur des fonctions réservées aux administrateurs ?

Nous considérons qu'il n'y a pas la fonction publique de ceux qui exécutent, et celle des chefs. Ce que nous envisageons pour la fonction publique, nous l'envisageons pour l'ensemble des catégories (A, B et C). C'est la raison pour laquelle le président de la république a d'ores et déjà annoncé la possibilité de recruter des contractuels sur des emplois de direction ou emplois fonctionnels. Il s'agit d'environ 2 000 emplois dans la FPE, de quelques milliers d'emplois dans la FPT (nous pourrions ouvrir cette possibilité à partir de 40 000 habitants), de quelques centaines d'emplois dans la FPH. Il est hors de question de conduire une réforme en laissant entendre que l'ensemble des personnels serait concerné à l'exception de celles et ceux qui exercent les plus hautes responsabilités. Il n'y a pas deux réformes de la fonction publique. Ce chantier est ouvert et j'ai eu l'occasion, lors de débats parlementaires, d'annoncer que les emplois de direction seraient ouverts aux contractuels. Nous n'avons pas pu aboutir jusqu'ici, mais, d'ores et déjà, je vous annonce que le chantier sera repris dans le projet de loi relatif à la fonction publique.

Qu'en est-il de la représentativité des contractuels dans la fonction publique ?

Ce n'est plus un enjeu depuis que les contractuels sont électeurs et éligibles aux comités techniques et que leur voix est prise en compte, au même titre que celle des fonctionnaires, pour la composition des instances nationales de concertation qui fondent la représentativité des organisations syndicales dans la fonction publique.

Les contractuels sont également représentés dans des instances particulières, les commissions consultatives paritaires, pour l'examen de certains actes relatifs à leur situation individuelle. Ces commissions seront pour la première fois instituées dans la fonction publique territoriale lors des

élections professionnelles du 6 décembre prochain. Il nous faudra dresser le bilan de l'élection de ces instances dans les prochains mois.

Et sur les ressources humaines, que comptez-vous faire exactement pour mieux accompagner les carrières des contractuels ?

Sur la question des ressources humaines, au-delà de l'amélioration des conditions d'emploi des contractuels que j'ai évoquée, nous voulons travailler sur différents aspects : la formation continue et l'accès au concours interne ; la portabilité du CDI d'un employeur public à l'autre, quel que soit le versant de la fonction publique, tant en termes de rémunération que de reconnaissance des compétences.

Nous voulons faire en sorte que l'axe RH, l'axe encadrement de proximité (management au quotidien, rôle des chefs de service) soit revu. De sorte que, d'une part, nous puissions mieux travailler avec l'encadrement et mieux partager les projets de transformation publique avec l'ensemble des agents. Ce qui m'a frappé sur les tentatives de réformes précédentes, c'est l'implication insuffisante des managers dans la réforme (travail d'enquête réalisé par France Stratégie). Les managers sont en première ligne pour porter des projets de transformation, ils sont celles et ceux qui sont les relais sur le terrain. L'encadrement de proximité a vécu les précédentes réformes, la révision générale des politiques publiques (RGPP), la modernisation de l'action publique (MAP), mais aussi la réforme de l'administration territoriale de l'État (RÉATE) comme des exercices compliqués qui les a placés entre le marteau et l'enclume ! Faute d'informations, de partage des objectifs et du sens donné à ces réformes, ils ont été confrontés quotidiennement aux interrogations de leurs agents, de leurs collaborateurs et dans l'incapacité de leur répondre ! Il faut veiller à ne pas reproduire cette erreur, c'est un vrai challenge que d'associer les cadres. C'est fort de ces enseignements et de notre volonté d'accompagner l'ensemble de l'encadrement, que le président de la République et le Premier ministre réuniront, mi-décembre, une convention des cadres de la FPE pour embarquer tous ces managers et fixer le cap de la transformation. La deuxième chose qui m'a frappé, c'est que toutes ces réformes ont été vécues par les agents comme des « spasmes » ou bien comme une brutalité pour reprendre les termes de l'étude de France Stratégie. Le vrai challenge aujourd'hui, est bien celui de fixer un cap, de donner un sens à ces agents en situation d'encadrement, pour que cette réforme soit vécue non pas comme un spasme mais comme une transformation progressive.

Le concours de la fonction publique demeure-t-il un mode de recrutement toujours pertinent ?

Le concours est la meilleure façon de recruter des fonctionnaires. L'élargissement des conditions de recours au contrat n'est pas une substitution d'un mode de recrutement par un autre. Le concours est un socle. Il est pertinent mais il doit être repensé de deux manières. En termes d'égalité, le concours peut être discriminant : il faut repenser les modalités d'accès aux concours et rétablir l'égalité des chances, développer la formule des classes préparatoires intégrées pour accompagner les élèves qui sont issus d'un milieu social qui ne prédestine pas à la réussite des concours. Nous pourrions par exemple adosser ces classes préparatoires à des instituts de préparation à l'administration générale (IPAG), car lorsque vous finissez un IPAG, vous gardez le bénéfice de la formation sous la forme d'un diplôme. Il faudrait également revoir les concours internes sur les conditions d'accès et penser des formes de pré-recrutement. Je suis très frappé

que l'État développe l'apprentissage, avec 10 000 apprentis dans la FPE, mais qu'il ne soit pas capable de garder ces apprentis ! Il faut qu'ils puissent accéder plus facilement à la fonction publique à la fin de leur apprentissage. Il faut aussi revoir les concours de troisième voie et les conditions d'organisation de ces concours, pour mieux tenir compte de l'expérience acquise. C'est un chantier complémentaire qui démarrera début 2019.

Sur les écoles de services publics (ESP), quelle est la réforme prévue ?

Nous avons le projet de revoir les programmes des ESP pour les adapter aux enjeux, au numérique, aux transformations de la société et mieux prendre en compte la dimension internationale dans la formation initiale. Il convient aussi d'individualiser les formations pour tenir compte des acquis et des compétences des stagiaires et ne pas répéter des formations déjà délivrées. Un autre enjeu, c'est celui du renforcement de la culture managériale dans l'administration. La réforme des instituts régionaux d'administration (IRA), opérationnelle à partir de septembre 2019, s'inscrit dans cette perspective. L'objectif est de prévoir un temps de scolarité de six mois, complété par un temps sur le terrain et en poste de six mois, préalable à la titularisation. Cela nous permet de professionnaliser davantage la formation tout en augmentant le nombre de recrutements de cadres de l'État : 830 personnes, contre 720 aujourd'hui, seront ainsi recrutées et formées par la voie des IRA à compter de septembre 2019. Enfin, la question de l'égalité des chances est aussi une priorité : diversifier le recrutement des fonctionnaires passe aussi par le biais d'une plus grande mobilisation des instituts de préparation à l'administration générale (IPAG).

Faut-il être fonctionnaire pour délivrer une mission de service public ?

Non ! Pour mémoire, et par exemple, les militaires du rang, métiers régaliens s'il en est, sont tous contractuels. Je le redis : au quotidien ce sont 5,4 millions d'agents qui font vivre et animent le service public en tous lieux du territoire de la République.

Quelle est votre vision de l'administration demain ?

Une administration plus ouverte, qui permet l'intégration de profils divers et différents et la construction de parcours professionnels plus diversifiés. Une administration plus présente sur le terrain : le Premier ministre a rappelé récemment que la nouvelle organisation territoriale devrait privilégier l'échelon départemental et travailler au maintien du service public local. Une administration plus facilitante et plus proche des usagers grâce, notamment, au numérique. Le Gouvernement s'est engagé à dématérialiser l'ensemble des démarches administratives de l'État à l'horizon 2022. Une administration qui aurait fait sa révolution culturelle, celle de passer d'une administration de contrôle et de sanction à une administration bienveillante. Il faut aussi une administration qui respire, qui sort de l'automatisme, de la rigidité des procédures, qui valorise les compétences de ces agents sur le plan des ressources humaines et qui s'adapte aux usagers. Nous avons cette administration à construire, c'est le défi de ce quinquennat. Ma mission est passionnante, la fonction publique, c'est le bras armé de l'État. L'univers de l'administration regorge de sigles souvent complexes, mais il faut bien garder à l'esprit que derrière ces sigles, ce sont avant tout des hommes et des femmes qui font vivre avec conviction et passion le service public.



PROCHAIN DOSSIER À PARAÎTRE

La transformation publique, un marché comme un autre ?

Quel rôle jouent les principaux cabinets de conseil sur les marchés de la transformation publique ? Y-a-t-il de nouvelles formes d'expertise privée qui émergent pour accompagner l'État et les collectivités locales dans la rénovation de l'action publique ? L'innovation publique peut-elle être confiée aux entreprises privées ?

COMITÉ D'ORIENTATION

Alain Bouvier, expert des systèmes éducatifs, ancien recteur, actuellement professeur associé à l'université de Sherbrooke

Stéphane Cordobes, conseiller recherche et prospective au CGET

Édouard Geffray, maître des requêtes au Conseil d'État et ancien secrétaire général de la CNIL

Nicolas Kada, professeur de droit public à l'université Grenoble-Alpes, co-directeur du GRALE et du CRJ

David Le Bras, délégué général de l'ADGCF, maître de conférences associé à l'université Grenoble-Alpes

Stéphane Vincent, délégué général de l'association La 27^e Région, laboratoire de recherche-action sur l'innovation publique

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre-Marie Lehucher

DIRECTRICE DE L'ACTIVITÉ OUVRAGES ET CONTENUS

Émilie Martin

emilie.martin@berger-levrault.com

RÉDACTEUR EN CHEF

Julien Nessi

julien.nessi@berger-levrault.com

RÉDACTION

Stéphanie Chemla-Sagnes

Antoine Cnudde

Gérard Ramirez del Villar

Jean-Charles Savignac

COORDINATION SECRÉTARIAT

ÉDITORIAL ET PRÉPRESSE

Nathalie Veuillotte

nathalie.veuillotte@berger-levrault.com

Lydie Margery

lydie.margery@berger-levrault.com

MAQUETTE ET MISE EN PAGE

Isabelle Eveno

IMPRESSION

Dupli-Print

SERVICE RELATION CLIENT

0 820 35 35 35

(service 0,20 € / min. + prix appel)

64 rue Jean-Rostand

31 670 Labège

La revue Horizons publics

est éditée par Berger-Levrault

SA au capital de 12 531 365 €

locataire gérant Intuitive, RCS Nanterre 755 800 646

892 rue Yves-Kermen, 92 100 Boulogne-Billancourt

DÉPÔT LÉGAL : NOVEMBRE 2018

CPPAP : 1222 T 82374

ISSN : 0753-4418

© Berger-Levrault, 2018

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC - 20 rue des Grands Augustins, 75 006 Paris, Tél. : 01 44 07 47 70, Fax : 01 46 34 67 19).

Crédits photos : La Poste, Fotolia, S. Cordobes, Laboratoire du MIT.

BOÎTE
À IDÉES

...

Cette revue est aussi la vôtre ! N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture, propositions de collaboration ou toute remarque nous permettant de mieux répondre à vos attentes.

redaction@horizonspublics.fr

S'ABONNER À HORIZONS PUBLICS

FORMULE INTÉGRALE



6 numéros par an
4 hors-séries thématiques
Accès illimité à horizonspublics.fr

Abonnement annuel
299 € TTC*

FORMULE NUMÉRIQUE



Accès illimité
à horizonspublics.fr

Abonnement annuel
249 € TTC*



Informations indispensables au traitement de votre demande d'abonnement



Bulletin d'abonnement à retourner à :

Berger-Levrault - Service Relation Client - 64 rue Jean Rostand - 31670 Labège

Je souscris un abonnement d'1 an à Horizons publics :

FORMULE INTÉGRALE

FORMULE NUMÉRIQUE

CONTACT ET ADRESSE DE FACTURATION

Numéro
de client

Structure :

NOM Prénom :

Fonction :

Adresse :

.....

Code postal : Ville :

E-mail :

Je certifie avoir pris connaissance des conditions générales d'abonnement et d'utilisation disponibles sur :
www.horizonspublics.fr/mentions-legales

L'utilisateur dispose, conformément à la réglementation française et européenne en vigueur relative au traitement et à la protection des données à caractère personnel et notamment le règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016, d'un droit d'accès, de rectification, de portabilité et d'opposition aux informations qui le concernent. Pour exercer ce droit, l'utilisateur doit en faire la demande, en justifiant de son identité, à Berger-Levrault, Direction juridique, 64 rue Jean Rostand, 31670 Labège ou à courrier@berger-levrault.com

Berger-Levrault
et vous



boutique.berger-levrault.fr



relationclient@berger-levrault.com



0 820 35 35 35 Service 0,20 € / min.
+ prix appel

Du lundi au vendredi
de 8h à 12h et de 13h à 17h30



05 61 39 86 64



64, rue Jean Rostand
31670 Labège

VOTRE COMPTE D'ACCÈS À HORIZONSPUBLICS.FR

(Pour la formule « Intégrale » et la formule « Numérique »)

Civilité NOM Prénom :

Email :

Dans le cadre de votre abonnement, vous pouvez bénéficier de 10 comptes d'accès. Pour en demander l'ouverture, veuillez lister sur papier libre les civilités, noms, prénoms et e-mails des accès supplémentaires souhaités.

VOTRE ADRESSE DE LIVRAISON

(Uniquement pour la formule « Intégrale »)

Nous vous remercions de renseigner votre adresse de livraison si celle-ci est différente de celle de facturation.

Structure :

NOM Prénom :

Adresse :

.....

Code postal : Ville :

Cachet, date et signature



COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

CONTRACTUELS : LES AGENTS PUBLICS DE DEMAIN ?

Faut-il être nécessairement fonctionnaire pour exercer une mission de service public ? La règle pour travailler au sein de la fonction publique doit-elle rester les concours et le statut ? Quelle place occuperont à l'avenir les contractuels dans l'administration ?

Le statut des fonctionnaires est à nouveau au cœur des projets de réforme de l'État. Le recours élargi aux contractuels est l'un des quatre chantiers ouverts par le gouvernement pour transformer l'administration en profondeur dans le cadre du programme « Action publique 2022 » (AP 2022).

Face à la nécessité d'adapter la fonction publique au contexte socio-économique contemporain, la contractualisation fait partie des solutions pour assouplir le recrutement, favoriser la mobilité et attirer de nouvelles compétences. Ce numéro explore cette question sous toutes les facettes et remet en perspective la place des contractuels dans les trois fonctions publiques.



Émilie Agnoux

Émilie Biland

Stéphane Bourdageau

Marie-Béatrice Celabe

Anne Dhoquois

Olivier Dussopt

Guillaume Farde

Morgane Le Jan

Jérôme Pech

Giulia Reboa

Antoine Simon

Henri Verdier

horizonspublics.fr

