

## **Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat : une contribution à la professionnalisation de la gestion de l'emploi public en France**

-  
Communication au Premier Dialogue  
Euro Méditerranéen de Management Public  
10-11 octobre 2008, Aix-en-Provence

**Jean-Paul Cadet, chargé d'études au Centre d'études  
et de recherches sur les qualifications (Céreq), Marseille**

### **Introduction**

Composante habituelle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la « démarche-métier » consiste à identifier les emplois et les compétences qui leur sont associées au sein d'un espace donné (une organisation, un secteur, un territoire...), en dépassant dans la lignée du « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001) le niveau étriqué du poste de travail. Plus répandu dans le secteur privé, ce type de démarche se diffuse aujourd'hui au sein de la fonction publique en France. En référence à la notion valorisante de métier, elle vise alors à enrichir la traditionnelle gestion statutaire. Plus précisément, elle entend favoriser ce qu'il est possible d'appeler une « professionnalisation » de la gestion des personnels publics, c'est-à-dire un processus qui conduit à une meilleure connaissance de la dimension « emploi/compétences » et à sa prise en compte accrue dans les différentes pratiques gestionnaires : recrutement, formation, carrières et mobilités...<sup>1</sup> Bref, les démarches-métiers au sein de la fonction publique partagent le projet de transformer la gestion administrative des personnels en gestion davantage attentive aux emplois et aux compétences.

Depuis quelques années, les initiatives se multiplient. On assiste au sein de la sphère publique à un développement tout azimut des instruments qui matérialisent de la façon la plus évidente les démarches-métiers, à savoir les répertoires ou référentiels-métiers. Les trois composantes de la fonction publique en France sont concernées. La fonction publique territoriale s'est dotée dès 1993 d'un répertoire des métiers, qu'elle a complètement revu en 2005. La fonction publique hospitalière a élaboré le sien en 2004. Au sein de la fonction publique d'Etat, différents ministères, des directions de ministères ou des établissements publics se sont engagés dans des opérations d'analyse et de formalisation de leurs métiers depuis plusieurs années. La construction d'un répertoire transversal, appelée répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), est intervenue quant à elle en 2006, à l'initiative du ministère de la fonction publique, et plus particulièrement de l'Observatoire de l'emploi public, une instance chargée d'assurer la collecte, l'exploitation et la diffusion de l'information sur l'emploi dans les trois fonctions publiques, et de favoriser les démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

---

<sup>1</sup> Le mot professionnalisation n'est pas employé ici pour qualifier le processus de spécialisation ou de développement professionnel d'une fonction et des personnels qui la prennent en charge. Il n'a donc pas le sens qu'on lui attribue parfois au sein de l'administration aujourd'hui, à savoir le mouvement qui conduit une catégorie professionnelle (par exemple, les gestionnaires des ressources humaines) à améliorer et à sophistiquer leurs capacités d'action. Le terme de professionnalisation est utilisé dans cette communication selon le mode d'approche adopté par un séminaire de recherche sur la gestion des personnels publics en 2006-2007 (Desmarais et al., 2007). Cet usage spécifique rappelle à quel point la signification de ce terme apparaît de nos jours multiple et liée au contexte et aux acteurs qui l'emploient (Cadet, 2008 ; Sorel et Wittorski, 2005).

L'objet de cette communication porte en l'occurrence sur ce dispositif interministériel. Il s'agit de se demander comment il contribue à la professionnalisation de la gestion des personnels de l'Etat en France : quelle est sa spécificité et ses apports propres ? Cette problématique s'inscrit dans le cadre théorique des nombreux travaux réalisés ces dernières années sur les outils de gestion et montrant que leur conception et leurs usages ne vont jamais de soi et méritent de ce fait d'être analysés en tant que tels (Moisdon, 1997). Elle tend par ailleurs à dépasser l'approche purement instrumentale pour une approche centrée avant tout sur le concours des outils aux processus organisationnels, l'« instrumentalité technique » mise au point ne prenant sens dans cette seconde approche que par rapport à un « agir organisationnel » précis (Maggi, 2003). Enfin, en termes plus opérationnels, une telle problématique se focalisant sur la « contribution organisationnelle » du RIME est susceptible d'intéresser les autres pays de l'espace méditerranéen engagés dans des processus comparables de modernisation et de professionnalisation de la gestion des ressources humaines de leur fonction publique. On peut citer à titre d'illustration la Tunisie, puisque ce pays est actuellement impliqué dans un projet visant à élaborer un référentiel-métiers interministériel.

Afin d'analyser cette contribution du RIME, on s'appuie principalement sur une intervention menée pour le ministère de la fonction publique en 2005-2006 et destinée à l'accompagner dans la construction de cet outil. En partenariat avec le cabinet Algoé Management et l'association Développement et Emploi, le Céreq a été associé à l'équipe-projet chargée d'élaborer le RIME. Il a d'abord apporté une assistance méthodologique à cette équipe au cours de la phase de conception du répertoire. Il a ensuite pris part à l'animation de groupes de travail lors de la phase d'identification et de description des métiers. Une telle intervention s'est alors apparentée à une intervention-recherche, visant à s'interroger sur des questionnements à caractère plus général : les formes et la conception des démarches-métiers ; les modalités de leur transposition au sein de l'administration ; le processus de professionnalisation de la gestion de l'emploi public ; l'inter-ministériarité en matière de gestion des ressources humaines... Cette méthodologie se fonde sur la pratique d'une observation participante : nous avons été membre de l'équipe-projet, tout en gardant notre posture de chargé d'études du Céreq<sup>2</sup>.

La première partie de la communication revient dans le détail sur les logiques qui poussent la fonction publique d'Etat à mettre en place des démarches-métiers en général, et pareille démarche au niveau interministériel en particulier. Cette première partie permet dès lors de cerner déjà tout l'intérêt potentiel de cette démarche interministérielle par rapport à la stratégie globale de professionnalisation. La deuxième partie se centre pour sa part sur l'élaboration du RIME et ses différentes étapes. En effet, nous faisons l'hypothèse que ce processus conduit à former et à consolider des acteurs et des réseaux d'acteurs favorables au mouvement de professionnalisation. De fait, il apparaît avec le recul au moins aussi important que le produit de sortie, à savoir la première édition du RIME publiée en 2006. Enfin, la troisième partie est consacrée aux contenus de l'instrumentation effectivement élaborée et au travail d'animation et d'accompagnement organisé autour de cette instrumentation (déploiement, mise en débat...). Elle permet alors de s'interroger sur la nature des nouvelles

---

<sup>2</sup> En parallèle à cette intervention-recherche, notons que nous avons réalisé aussi une exploitation des publications de la DGAFP du ministère de la fonction publique portant sur le RIME. Cette exploitation a été surtout bénéfique pour suivre le devenir de la démarche-métiers interministérielle à l'issue de l'intervention en 2006.

connaissances ainsi produites et sur leurs apports effectifs pour les pratiques gestionnaires et la structuration de l'ensemble de l'approche-métier au sein de la fonction publique d'Etat.

## **1 - DES INTENTIONS ET DES LOGIQUES INITIALES VISANT À LA PROFESSIONNALISATION**

Formalisées au sein du guide méthodologique réalisée pour aider à l'élaboration du RIME (DGAFP, 2005), les intentions qui conduisent en 2005 le ministère de la fonction publique à décider ce projet d'élaboration et à investir ainsi dans une connaissance accrue des emplois de l'Etat sont de trois ordres :

- Une intention de nature informative, sinon communicative : la plus grande lisibilité des emplois de l'Etat et de leurs évolutions que doit permettre le RIME vise tout à la fois à « *assurer une meilleure transparence à l'égard des citoyens « sur ce que font les agents de l'Etat »* », à « *mieux valoriser le travail effectué par ces derniers* » et à « *rendre les besoins en compétences de l'Etat plus facilement « appréhendables » par le marché du travail* ».
- Une intention de nature gestionnaire : il s'agit de « *favoriser une gestion dynamique des ressources humaines (GRH)* », « *en ajoutant une dimension qualitative à l'expression des besoins en personnel* » et « *en identifiant les emplois qui peuvent être communs à d'autres ou à l'ensemble des ministères pour, notamment, construire des parcours professionnels plus ouverts et plus riches* ».
- Une intention de nature structurante : le RIME n'a pas vocation à se substituer aux répertoires-métiers existants dans les ministères. Il doit au contraire en être « *l'élément de cohérence permettant d'avoir une lecture commune des emplois de l'Etat et de partager les mêmes concepts « métier* » ». Il « *ne prend tout son sens qu'en complément des répertoires ministériels qui constituent les fondements de l'ensemble* ».

On peut dès lors se demander ce qui poussent la fonction publique d'Etat et plus particulièrement l'observatoire de l'emploi public de la DGAFP (direction générale de l'administration et de la fonction publique) à avoir pareilles intentions et à souhaiter ainsi mettre en place une démarche-métier. Sans nul doute, l'hypothèse d'un simple phénomène de mode ou de mimétisme managérial est-elle à écarter. Si l'air du temps et les expériences du privé et des autres fonctions publiques, jugées globalement « en avance » en termes de professionnalisation, peuvent avoir sans conteste une influence, il vaut mieux rechercher des explications sous la forme de logiques propres et aptes à produire des effets durables et profonds. Trois grandes logiques de ce type sont identifiables. De plus, il est remarquable que la portée de ces trois logiques tende à s'accroître avec le temps. Repérables en 2005, elles apparaissent encore plus marquées aujourd'hui et justifient par conséquent plus que jamais la démarche entreprise.

### **Aider la GRH à faire face à l'important changement de contexte**

La professionnalisation de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique d'Etat puise avant tout sa source dans les puissantes évolutions politico-budgétaires et démographiques. En clair, la gestion des ressources humaines se confronte à un important changement de contexte qui justifie cette professionnalisation et en particulier la mise en place de démarches-métiers (Clergeot, 2008).

Pratiquée par les différents gouvernements qui se sont succédés ces dernières années, la politique qui vise à maîtriser les dépenses de personnel pour juguler et diminuer la dette publique est un premier élément de contexte à prendre en compte. Cette politique conduit à une rationalisation croissante de la dépense publique, susceptible de se traduire par des

restructurations et des fusions de services ou de structures. Elle apparaît d'autant plus exigeante qu'elle est menée en parallèle avec le souci de garantir, sinon d'améliorer la qualité de l'action de l'Etat. Elle prend aujourd'hui un tour manifeste, avec cette fois l'objectif affiché de réduire sensiblement les effectifs et donc le volume de la masse salariale de l'Etat, à travers la décision de ne pas remplacer un fonctionnaire sur deux qui part à la retraite et la mise en œuvre du dispositif de révision générale des politiques publiques (RGPP). Tout ceci pèse forcément sur la gestion des personnels. Au rythme des réorganisations à opérer, des réaffectations d'agents et donc des mobilités sont à réaliser. Une actualisation des compétences de chaque agent et une optimisation de leur mobilisation sont à trouver ou à retrouver. Dans ce contexte où les organisations sont bouleversées, il convient aussi de se tourner vers les métiers, de nature beaucoup plus stable malgré leur dynamique propre. Dans le climat actuel, ils ont plus que jamais besoin d'être reconnus et valorisés en interne et auprès des citoyens.

Le développement d'une « nouvelle gestion publique », axée sur la logique de la performance, appelle également une transformation de la gestion des personnels de l'Etat. L'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finances (Lolf), en 2006, traduit cette nouvelle gestion publique en France. Les nouvelles règles budgétaires instituées par cette loi créent un lien explicite entre GRH et performance des services. Figures importantes de la Lolf, les responsables des « budgets opérationnels de programmes » sont amenés à prêter attention à la gestion de leurs personnels pour atteindre leurs objectifs et améliorer la performance de leurs services. En particulier, ils doivent être en mesure de recruter et de mobiliser à tout moment les personnels dont ils ont besoin. Dans ce nouveau contexte, il revient aux responsables des ressources humaines d'ajuster en permanence et de façon anticipée l'offre en compétences en fonction des besoins exprimés. Plus généralement, il importe de mettre à disposition des gestionnaires des outils qui vont leur permettre de définir leurs besoins actuels et prospectifs en emplois et en compétences.

Sans précédent, le « choc démographique » contribue encore à changer considérablement la donne. Nous sommes entrés dans l'ère du « papy-boom », et la fonction publique d'Etat est touchée de plein fouet. Les départs à la retraite s'y révèlent encore plus massifs que dans les deux autres fonctions publiques. Selon des données de l'observatoire de l'emploi public, 45 % des agents titulaires civils en activité en 2005 devraient avoir quitté leurs fonctions d'ici 2015. Dans la fonction publique territoriale et dans la fonction publique hospitalière, les taux sont respectivement de 38 % et de 41 %. Si ces départs à la retraite représentent une opportunité pour réduire de manière drastique les effectifs de la fonction publique d'Etat, ils génèrent néanmoins d'importants besoins de renouvellement, dont la satisfaction n'est pas gagnée d'avance. En effet, le papy-boom suscite une concurrence intersectorielle et des tensions accrues sur le marché du travail. Et la situation est d'autant plus problématique que la population active est appelée à ne plus augmenter. Du coup, contrairement à ce qu'elle a pu connaître ces dernières décennies, la fonction publique d'Etat risque de se heurter à des difficultés croissantes pour pourvoir tout ou partie de ces emplois, notamment ceux qui renvoient aux qualifications et aux compétences les plus demandées et/ou les plus rares (ex : contrôleurs de gestion, informaticiens...). Il faut donc assurer son attractivité, valoriser ses activités, donner à voir les perspectives de mobilité et de carrière qu'elle est en mesure d'offrir. Un autre enjeu consiste à la rendre capable de surmonter les départs à la retraite, via un développement tout azimut de la mobilité interne.

On voit dès lors dans les démarches-métier un moyen de faire face à ces importantes transformations du contexte et aux enjeux qui en découlent. Analysant et donnant à voir des

besoins en emplois et en compétences, ces démarches sont censées nourrir les politiques et les pratiques de valorisation et de gestion des ressources humaines mises en place pour répondre à pareils enjeux et dépasser la traditionnelle gestion administrative des personnels axée principalement sur leur déroulement de carrière. La démarche déclenchée sur le plan interministériel s'inscrit pleinement dans cette logique. Il s'agit bien d'informer sur les besoins en emplois et en compétences de l'Etat et de participer à l'enrichissement des différentes pratiques gestionnaires, en particulier celles qui concernent les parcours professionnels, avec surtout en l'espèce le volet ayant trait à l'organisation des mobilités interministérielles.

### **Donner toute sa portée au principe de séparation du grade et de l'emploi**

Deuxième logique à mettre en évidence : la volonté de revivifier le principe fondamental de séparation du grade – qui correspond à un niveau de déroulement de carrière au sein d'un corps de la fonction publique – et de l'emploi – c'est-à-dire la fonction exercée au sein de l'administration –, qui fonde la fonction publique de carrière en France. Inscrit au statut général de la fonction publique, ce principe vise à concilier l'idée d'une mutabilité des services qui admet une évolution constante des emplois (transformations, suppressions ou créations) avec une gestion des carrières qui garantit aux agents la sécurité de l'emploi (en cas de suppression d'emploi, une nouvelle affectation doit être proposée au fonctionnaire) et une évolution minimale dans le cadre d'une grille. Or, la dimension « emploi/compétences » a été pendant longtemps mise au second plan par rapport à la dimension strictement « carrières » dans les préoccupations et les pratiques gestionnaires. Transformation du contexte oblige, un rééquilibrage et une réhabilitation à part entière s'imposent donc aujourd'hui. Les démarches-métier, et parmi elles la démarche inter-ministérielle, sont alors conçues pour permettre cette réhabilitation.

De ce point de vue, ces démarches ne se confondent pas avec le projet de réforme statutaire. Ce projet a pour objectif de créer de nouveaux espaces statutaires plus larges que les corps pour favoriser le décroisement et la mobilité, à l'image des cadres d'emploi qui caractérisent la fonction publique territoriale. Il est « dans les tuyaux » depuis plusieurs années et notamment depuis le rapport Pochard, qui en a dessiné les principales lignes en 2003 (Conseil d'Etat, 2003). Il a favorisé le vaste mouvement de fusion des corps entrepris depuis 2006, sous l'impulsion du ministère de la fonction publique. Il vient d'être remis au goût du jour en 2008 par les travaux de la conférence sur les valeurs, les missions et les métiers de la fonction publique, et les propositions du livre blanc issu de ces travaux et remis en avril par le rapporteur général Jean-Ludovic Silicani (Silicani, 2008). En gros, ce projet de réforme statutaire vise à réorganiser la fonction publique d'Etat par métiers et non plus par corps. Il s'agit de créer des filières professionnelles qui rassembleront les différents espaces statutaires à partir desquelles seront gérées les promotions et les mobilités des agents<sup>3</sup>. « *Les agents des cadres statutaires de l'ensemble des filières professionnelles auraient vocation à exercer leurs fonctions dans toutes les administrations* », précise le livre blanc. Ce projet est au cœur de la stratégie de professionnalisation.

Les démarches-métier représentent pour leur part un autre volet, complémentaire mais distinct, de cette stratégie de professionnalisation. Si le terme valorisant de métier est employé

---

<sup>3</sup> Sept filières ont ainsi été évoquées : une filière administration générale, une filière financière et fiscale, une filière sociale, une filière de l'éducation et de la recherche, une filière culturelle, une filière technique et une filière de la sécurité.

dans les deux initiatives<sup>4</sup>, celles-ci ne poursuivent pas la même finalité. Les démarches-métier visent à mieux cerner le contenu des emplois et les compétences mises en œuvre, tandis que la refonte statutaire a pour objectif d'assouplir la gestion des carrières et des mobilités. Dès son lancement, le projet d'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'Etat est ainsi clairement distingué de cette refonte. « *Le répertoire est un outil de connaissance qui n'a pas vocation à intégrer des propositions de réforme statutaire* », précise le guide méthodologique (DGAFP). Si cette précision est sans aucun doute mentionnée pour rassurer (notamment celles qui parmi les organisations syndicales de fonctionnaires s'opposent à la réforme statutaire), elle montre surtout la disjonction qui existe entre les deux processus. Ce qui est proposé dans le cadre de la réforme statutaire (les filières et les nouveaux espaces professionnels) n'a pas à configurer l'architecture du répertoire interministériel. Les deux processus doivent rester parallèles.

Force est néanmoins de reconnaître l'existence d'une connexion entre démarche-métier interministérielle et projet de réforme statutaire. En effet, la démarche-métier menée à ce niveau est en mesure de souligner la nécessité ou au moins la justesse d'une telle réforme, voire d'aider de fait à sa réalisation concrète. Cette démarche repose d'emblée sur l'hypothèse qu'elle va révéler un nombre de métiers nettement moins élevé que celui des corps : on annonce dans le guide méthodologique du RIME « *entre trois cents et trois cent cinquante* » métiers interministériels (DGAFP, 2005), alors que les corps sont encore environ 900 en 2005. Nombre de métiers identifiés devraient donc renvoyer à plusieurs corps et grades, voire à plusieurs catégories statutaires (A, B ou C). Constituant chacun une aire de mobilité potentielle, ces métiers devraient alors donner pleinement à voir l'intérêt de dépasser la logique des corps pour rendre active cette aire de mobilité. Renvoyant à des viviers précis de personnels, ils pourraient aussi être enclins à faciliter l'élaboration des nouveaux cadres statutaires. Une telle connexion semble d'ailleurs en partie souhaitable. Ainsi, en l'absence d'une réforme statutaire, la démarche-métier interministérielle peut-elle avoir réellement un sens par rapport à son intention de dessiner des parcours professionnels plus riches pour les agents par-delà les frontières ministérielles ?

### **Articuler et activer les démarches ministérielles**

La mise en place de la démarche interministérielle à partir de 2005 vise encore à articuler les démarches des différents ministères. A cette date, quelques ministères, directions de ministères et établissements publics se sont d'ores et déjà lancés dans des opérations consistant à identifier et à décrire leurs métiers. Sans y être obligés sur le plan normatif, ils ont construit des répertoires ou des référentiels pour répondre à leurs attentes propres en matière de gestion des ressources humaines. On peut citer, à titre d'exemples, les différents répertoires élaborés au sein du ministère de la Défense, le référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur, le référentiel des emplois des préfectures, le répertoire des emplois-types du ministère de l'emploi, le répertoire du ministère de la Culture (alors en cours de construction)... Cette implication en matière de démarche-métier s'opère toutefois en ordre dispersé (Jeannot, 2005). Les concepts employés (« métier », « emploi », « emploi-type », « famille professionnelle »...), les manières de les définir, les méthodologies d'élaboration apparaissent très hétérogènes. De même, les principaux objectifs poursuivis diffèrent

---

<sup>4</sup> Pour appuyer le projet de réforme statutaire, la rhétorique politico-managériale se focalise actuellement sur l'idée d'un « passage d'une fonction publique de statuts à une fonction publique de métiers ». Cette rhétorique tend d'ailleurs à se laisser emporter car le projet en question n'a nullement l'intention, à ce jour, de remettre en cause la fonction publique de carrière en France. Sont visés avant tout les corps, jugés trop nombreux et accusés de créer des rigidités, non pas le cadre statutaire en tant que tel.

(requalification d'une catégorie d'emploi, amélioration du lien emploi-formation, dynamisation de la GRH...).

Dans ce contexte, le besoin d'une articulation au plan interministériel s'impose. Ce n'est pas en comptant uniquement avec les ministères que l'Etat pourra informer et communiquer de manière globale et cohérente sur ses activités et ses emplois. Pour que la « transparence » soit véritablement au rendez-vous, l'enjeu est de produire une lecture partagée des emplois de l'Etat en faisant ressortir autant que possible les métiers communs à l'ensemble des ministères ou à une partie d'entre eux. En outre, avec des démarches ministérielles qui se pensent et s'élaborent avec des approches très hétérogènes, le danger est de créer de nouveaux obstacles à la mobilité interministérielle. Les langages sur les activités et les compétences utilisés dans les différents répertoires ministériels risquent d'être incompréhensibles l'un l'autre. Chaque répertoire risque par ailleurs d'exagérer la spécificité ministérielle attribuée à ses métiers. Enfin, sans approche commune et transversale, l'Etat s'interdit de se comparer aisément du point de vue des emplois et des compétences avec les deux autres fonctions publiques, lesquelles disposent à présent de leur propre répertoire à portée globale.

Il faut pourtant préciser que l'échelon interministériel n'a pas vocation à se substituer aux ministères dans l'élaboration de leurs répertoires métiers. En effet, il n'est pas question de se passer de ces répertoires ministériels. Ils incarnent la responsabilité en matière de gestion des ressources humaines qui incombe aux ministères. Le dessein interministériel est en fait tout autre. Il s'agit d'améliorer la connaissance des emplois de l'Etat en en proposant une lecture complémentaire de nature transversale et en structurant le travail des ministères dans un cadre interministériel : conception d'une arborescence articulant les niveaux interministériel et ministériel ; incitation à une future mise en correspondance des nomenclatures ministérielles d'emplois avec la nomenclature interministérielle à venir

Ce faisant, le but est aussi d'activer la diffusion de la démarche-métier en encourageant les nombreux ministères demeurés jusqu'en 2005 hésitants ou attentistes vis-à-vis de pareille démarche à s'engager à leur tour dans l'élaboration d'un répertoire qui leur est propre. La structuration portée par la démarche interministérielle doit aller jusqu'à proposer la définition de concepts utilisables dans les ministères (emploi-type, emploi, poste de travail...) et donc outiller ces derniers sur le plan conceptuel. Incitative et ne présentant aucune obligation normative, une telle démarche doit ainsi permettre la propagation, sinon la généralisation de la démarche-métier au sein de la fonction publique d'Etat.

## **II – UN PROCESSUS D'ELABORATION GENERATEUR D'APPRENTISSAGES FAVORABLES A LA PROFESSIONNALISATION**

L'élaboration du répertoire interministériel des métiers de l'Etat correspond à une démarche d'analyse et d'échanges autour des emplois et des compétences. Avec le recul, cette démarche apparaît comme au moins aussi importante que le produit de sortie, à avoir la première édition du RIME publiée en 2006. En effet, elle a permis de garantir la faisabilité et le succès de l'opération, mais aussi et surtout de générer des apprentissages individuels et collectifs parmi la configuration d'acteurs parties prenantes dans cette opération. Ces apprentissages ont été aussi bien relationnels que cognitifs. Ils ont favorisé la diffusion de l'approche-métier au sein de la fonction publique d'Etat, ainsi que des compétences et des savoirs qui lui sont inhérents. Ils ont aussi contribué à former et à consolider des réseaux d'acteurs acquis à la professionnalisation.

Il faut d'abord exposer ici les différentes étapes de l'élaboration du RIME, lesquelles ne sont pas d'ailleurs sans rapport avec les intentions initiales. Ce projet a été lancé formellement lors de la réunion du conseil d'orientation de l'Observatoire de l'emploi public du 21 janvier 2005 et a pris fin lors de la présentation du répertoire par le ministre de la fonction publique, le 23 mai 2006. Entre ces deux dates, le projet a été conduit en trois phases.

### **La première phase**

S'étalant entre janvier et septembre 2005, la première phase, la plus longue, a permis de constituer l'équipe-projet : le chef de projet, Mr Philippe Clergeot, secrétaire général-adjoint de l'Observatoire de l'emploi public, et une collaboratrice de la DGAFP, Mme Véronique Marchal, auxquels s'est joint un groupement constitué du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), de l'association Développement et Emploi et du cabinet Algoé management. Cette première phase du projet a surtout été l'occasion de définir une méthode fiable d'identification et de description des métiers (concepts, organisation du travail...), en mesure de faciliter à terme l'appropriation du RIME et ses usages. Pour assurer la faisabilité et la pertinence du projet, le choix a ainsi été de faire participer à cette définition les ministères et les organisations syndicales, en tant qu'acteurs en possession de la connaissance des métiers et futurs utilisateurs du répertoire. Plusieurs réunions (bilatérales et plénières) ont eu lieu avec ces acteurs pour leur présenter le projet et co-élaborer avec eux la méthode. Sur la base d'un premier travail effectué par l'équipe-projet, elles ont permis d'aboutir à la publication du guide méthodologique début septembre 2005.

C'est au cours de cette phase que la future architecture du RIME et son mode de construction ont été conçus. En particulier, il a été décidé de partir des grandes fonctions exercées par l'Etat pour identifier les métiers à faire figurer au sein du répertoire, chaque grande fonction définie à cet effet étant appelée à donner lieu à un groupe de travail lors de la prochaine phase du projet. C'est donc une approche « descendante » qui a été retenue comme point de départ de la démarche, et non une approche « ascendante » consistant à partir des emplois réels de chaque ministère et d'opérer après coup des regroupements. Appelées « domaines fonctionnels », les grandes fonctions de l'Etat ont donc dû être identifiées et sélectionnées d'emblée. Au regard de la dimension interministérielle du répertoire à élaborer, il s'est agi de les dessiner avec le souci de s'éloigner le plus possible des découpages ministériels. Par exemple, un domaine fonctionnel « contrôle », destiné à couvrir tous les emplois ayant pour mission principale d'effectuer une opération contrôle, a pu être défini. L'enjeu méthodologique a été aussi de trouver un mode rigoureux de repérage et de présentation des domaines fonctionnels. La nature de la contribution de chaque grande fonction à la production de l'action publique a ainsi été choisie comme critère. Des fonctions stratégiques (élaboration, pilotage et évaluation des politiques publiques), des fonctions opérationnelles ayant vocation à mettre en oeuvre les politiques publiques (sécurité, culture...) et des fonctions d'appui destinées à assurer avec efficacité les fonctions précédentes (ressources humaines, gestion financière et budgétaire...) ont alors été identifiées. Notons enfin que ce travail a fait l'objet d'une large concertation, au sein de l'équipe-projet mais aussi et surtout avec les ministères et les organisations syndicales. Ces échanges ont d'ailleurs permis d'aboutir à une liste de domaines fonctionnels acceptable en interne.

La première phase a également permis de concevoir ce qui était appelé à devenir les futures unités de base du répertoire, c'est-à-dire les « métiers » ou plus exactement les « emplois-référence » à repérer et à décrire. D'emblée, la notion d'emploi-référence a été préférée à celle de métier, dans le sens où cette dernière demeure trop souvent assimilée au sein de la fonction

publique d'Etat à des situations de travail ou des corps précis, renvoyant à l'organisation des ministères, et donc aux découpages et aux cloisonnements existants<sup>5</sup>. De même, le concept d'emploi-type n'a pas été repris malgré sa pertinence. En effet, il était déjà utilisé dans plusieurs des répertoires ministériels existants à l'époque. Il fallait donc inventer un nouveau vocable pour assurer l'articulation du RIME avec ces différents répertoires et signaler en même temps cet objectif d'articulation. L'emploi-référence a précisément été défini comme un regroupement d'emplois de différents ministères et pour lequel les missions et les activités sont jugées suffisamment proches pour que l'on puisse dire qu'il est occupé par des personnels qui partagent la même posture professionnelle. Il devait donc renvoyer à une maille d'analyse relativement large. La manière de décrire cet emploi-référence a par ailleurs été pensée et prévue lors de cette première phase, à travers la conception d'une fiche-type relativement concise en nombre de rubriques et d'items par rubriques.

## **La deuxième phase**

D'une durée de cinq mois (septembre 2005 – janvier 2006), la deuxième phase a été consacrée à l'identification et la description des emplois-référence. Ce travail conduit au sein de vingt groupes de travail correspondant aux domaines fonctionnels pré-identifiés a associé trois cent vingt participants de tous les ministères et une grande majorité d'organisations syndicales (CGT, CFDT, CFTC, CGC, FSU, Unsa).

L'identification des emplois-référence a donné lieu dans les différents groupes de travail à de nombreux échanges et arbitrages. Elle s'est fondée sur le guide méthodologique rédigé en amont par l'équipe-projet et sur la présence d'un membre de cette équipe dans chacun des groupes de travail. Ces derniers ont néanmoins bénéficié d'une très large d'appréciation pour repérer et définir les emplois-référence. Ils étaient en effet invités par le guide méthodologique à « *aller le plus loin possible dans la recherche d'éléments partagés, tout en restant réalistes* ». L'identification des emplois-référence reposait donc largement sur l'implication des participants aux groupes de travail. Hauts fonctionnaires sollicités pour leur expertise des domaines traités, leur légitimité et leurs capacités d'animation, les présidents tenaient un rôle capital. Ils lancèrent en général les travaux de leur groupe en proposant une première liste théorique d'emplois-référence correspondant à leur domaine fonctionnel. Qu'ils soient représentants des ministères ou des organisations syndicales, les membres de chaque groupe délibéraient ensuite et s'accordaient sur les emplois-référence à retenir, en s'appuyant notamment sur leurs connaissances techniques. Ces délibérations conduisaient le plus souvent à des réajustements de la première liste proposée. Ainsi, à titre d'exemple, la proposition de créer un emploi-référence de « responsable d'unité » au sein du groupe chargé du domaine « recherche » n'a pas été retenue, à la demande des représentants des institutions de recherche. Ces derniers n'ont pas souhaité rendre visible au sein du RIME une fonction qui est en fait élective et assurée de façon tournante par des chercheurs en plus de leur activité de recherche.

Sur la base de la fiche-type élaborée au préalable, les groupes de travail avaient également pour charge de procéder à la description des emplois-référence qu'ils identifiaient. Cette tâche correspondait là aussi à un important travail participatif et délibératif. En effet, autonomes dans le choix des items des différentes rubriques à remplir, les groupes devaient compter sur l'implication et la capacité de coordination de leurs membres. Sous l'impulsion des présidents de groupe, des représentants de ministères et d'organisations syndicales se mobilisaient pour

---

<sup>5</sup> Compte tenu de son caractère valorisant, le terme de métier a été simplement retenu pour dénommer le répertoire et la démarche conduisant à sa création.

remplir les descriptifs entre les séances. Les réunions de groupe avaient, elles, pour objet de discuter, d'amender et de valider le contenu des descriptifs ainsi proposé. Elles furent alors le théâtre d'échanges nourris et de compromis fréquents sur la sélection des informations à indiquer, leur sens et leur mise en mots. Entre autres exemples, le descriptif de l'emploi de chargé d'études a été constitué grâce à des propositions établies par trois acteurs, dont un syndicaliste, venant d'horizons divers – ministères de l'Emploi, de l'Intérieur et de l'Équipement. Les discussions au sein du groupe de travail concerné par cet emploi-référence (études et évaluation des politiques publiques) ont dès lors porté essentiellement sur les prérogatives du chargé d'études par rapport à son supérieur, le responsable de programme d'études.

La deuxième phase du projet a par ailleurs donné lieu à un travail de régulation entre les différents groupes. En effet, il était nécessaire d'assurer une cohérence d'ensemble à l'opération et d'effectuer les arbitrages intergroupes qui s'imposaient, à propos des redondances, des chevauchements et des conflits de frontières qui apparaissaient progressivement. Ceux-ci traduisaient la proximité de certains domaines fonctionnels, comme par exemple celle qui existe de fait entre le domaine de la recherche et celui de l'éducation – formation tout au long de la vie au sujet des activités articulées de recherche et d'enseignement menées à l'université. Plusieurs problèmes de redondances et de conflits de frontière transcrivaient aussi le choix initial de distinguer les emplois « stratégiques » (élaboration, pilotage et évaluation des politiques publiques) et les emplois « opérationnels » ou de mise en oeuvre des politiques publiques, un tel choix posant la question du positionnement des différents emplois relevant de l'encadrement supérieur. Pour gérer ces problèmes et opérer les arbitrages, un « collège des présidents de groupe » a été constitué et s'est réuni trois fois sous la présidence du Directeur général de l'administration et de la fonction publique. Ce collège a alors permis de régler les différents points d'achoppement. Par exemple, pour assurer une meilleure lisibilité du répertoire, les présidents de groupe se sont mis d'accord pour basculer l'emploi-référence de gestionnaire budgétaire, identifié dans un premier temps par le groupe élaboration et pilotage des politiques publiques, mais réclamé par le groupe gestion budgétaire et financière, dans ce second groupe. À l'inverse, ils ont décidé de ne pas effectuer le même genre de transfert en ce qui concerne l'emploi-référence de chargé de l'éducation et de l'insertion des publics pris en charge par la Justice, décrit par le groupe Justice mais susceptible d'être absorbé par le groupe santé – inclusion sociale. Les présidents ont pris acte de l'argumentaire développé par la présidente du groupe Justice, qui a mis en avant la forte imprégnation de l'environnement dans lequel s'exerce cet emploi-référence sur son contenu pour justifier son maintien dans le groupe Justice.

### **La troisième phase**

La troisième phase du projet, d'une durée de trois mois à partir de février 2006, a consisté à présenter et à expliquer aux ministères et aux organisations syndicales au cours de nouvelles réunions bilatérales et plénières le travail effectué sur la base d'une première version du RIME, ayant bénéficié d'un premier toilettage en termes d'harmonisation des appellations et des formulations utilisées dans les fiches emploi-référence. Avant d'être présenté officiellement au conseil d'orientation de l'Observatoire de l'emploi public, présidé par le ministère de la fonction publique, le 23 mai 2006, le répertoire a pu alors être ajusté en tenant compte des quelques observations émises par les ministères et les organisations syndicales à cette occasion. Ce fut l'occasion de s'assurer si aucun métier ou aucune activité n'ait été oublié. Par exemple, plusieurs responsables des ressources humaines de ministères ont souhaité un emploi-référence « interministériel » d'exécution mais de technicité élevée, et

différent et complémentaire de l'assistant administratif, déjà identifié et décrit : le gestionnaire-instructeur administratif. Autre exemple : le ministère de l'Équipement, qui s'était insuffisamment peu impliqué dans le projet, en raisons de restructurations internes ayant rogné la disponibilité de ses personnels, a profité de la phase d'ajustement pour demander des emplois-référence jusqu'ici oubliés ou dissous dans les autres emplois-référence. C'est ainsi que les emplois-référence de conducteur de moyens nautiques et de prévisionniste de crues ont pu être reconnus et décrits respectivement dans les domaines logistique immobilière et technique et territoires et développement durable du RIME.

### **Une dynamique d'apprentissages d'ordre cognitif et relationnel**

La démarche qui conduit à l'élaboration du RIME mérite donc d'être mise en évidence. Elle a permis la faisabilité du projet, selon le canevas et les délais prévus. Elle s'apparente d'ailleurs à un véritable exploit. Il a fallu seulement un an et demi pour concrétiser le projet. La phase d'identification et de description des emplois-référence n'a duré que quatre mois. Tous groupes de travail confondus, 84 réunions ont été organisées, soit 4 à 5 réunions par groupe. Plus fondamentalement, la démarche a permis la réussite d'un projet qui n'allait pas de soi en raison de son caractère interministériel. On sait que l'interministérialité en France pose le délicat problème de la coordination entre les entités ministérielles de base et les structures transversales (Bartoli, 2005). Malgré un potentiel marqué en matière de modernisation, c'est un type d'action qui risque toujours de s'engluier. Il n'était donc pas évident d'élaborer le RIME, en amenant les différents ministères à échanger sur les emplois qu'ils ont en commun, c'est-à-dire sur un objet de réflexion encore mal identifié pour une partie d'entre eux. Une solide démarche devait être conçue et organisée à cette fin. En définitive, on peut dire que celle mise en place de façon effective contribue à faire avancer l'interministérialité en matière de gestion des ressources humaines.

S'agissant du mouvement de professionnalisation, la démarche mise en place pour élaborer le RIME a permis non seulement de produire un répertoire doté de formes et d'un contenu qui se révèlent utiles à ce mouvement, comme on le verra dans la troisième partie, mais aussi de générer des apprentissages pour les acteurs, aptes à nourrir peu ou prou un tel mouvement.

La démarche-métier interministérielle implique d'abord des apprentissages cognitifs pour les différents acteurs qui y prennent part. Ces apprentissages portent sur l'approche-métier au sein de la fonction publique d'Etat, sa philosophie, ses concepts (domaine fonctionnel, emploi-référence...). Ils concernent aussi les connaissances créées au sujet des différents emplois-référence repérés et décrits. C'est le cas assurément des emplois émergents ou pour lesquels il existe de forts enjeux en matière de recrutement et de formation : opérateur de centre d'appel, responsable du conseil en mobilité et carrières...

La démarche interministérielle entraîne ensuite des apprentissages d'ordre relationnel. A l'occasion de l'élaboration du RIME, se développent de nouvelles coordinations et de nouvelles coopérations, parfois tout à fait improbables. Ce projet d'élaboration offre l'opportunité de collaborations inédites entre ministères, mais aussi à l'intérieur quelquefois au sein du même ministère. Entre ministères, on peut citer entre autres exemples la collaboration fructueuse qui s'est nouée entre les ministères de l'équipement, de l'agriculture et de l'écologie au sein du groupe territoires et développement durable pour décrire ensemble l'emploi-référence commun de chargé de prévention des risques et des pollutions. Au sein du même ministère, on peut mentionner comme exemple le travail réalisé par le ministère de la Défense dans le cadre du groupe de travail du même nom. C'était la première fois que les

différentes composantes du ministère (corps d'armée, personnel civil) se réunissaient pour formaliser ensemble leurs besoins en emplois et en compétences. Sur le plan interministériel, l'élaboration du RIME a permis de renforcer les liens de coopération existant entre le ministère de la fonction publique et les directions des ressources humaines des ministères. Les personnels de ces directions se sont largement impliqués dans ce projet. Des coordinateurs RIME ont été désignés, au côté des présidents des groupes de travail.

De tels apprentissages favorisent bien le processus de professionnalisation. Ils contribuent à la diffusion de la culture-métier au sein de l'administration. Ils créent un terreau favorable, en formant ou en consolidant de multiples acteurs ou réseaux d'acteurs (ministériels, pluri-ministériels, interministériels) acquis désormais à la cause de la professionnalisation.

### **III – UN CONTENU MAIS AUSSI UN TRAVAIL D'ANIMATION UTILES A LA PROFESSIONNALISATION**

L'élaboration du RIME débouche sur de nouveaux descriptifs d'emplois qui contribuent finalement à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines au sein de l'Etat. Dans sa première version, établie en 2006, le RIME décrit très exactement 236 emplois-référence : préfet, agent de sûreté générale de police ou de gendarmerie nationales, inspecteur, acheteur public, cuisinier, etc. Ces emplois-référence sont classés dans une nomenclature de 23 domaines fonctionnels (voir encadré suivant), qui correspondent, comme on l'a vu, aux grandes fonctions exercées par l'Etat pour assurer ses missions.

Cependant, l'élaboration du RIME ne débouche pas seulement sur la production de ces descriptifs. Elle ouvre aussi sur un travail consistant à « animer » ou à « gérer » ce répertoire et pris en charge par la DGAFP. Ce travail vise à favoriser le déploiement, la diffusion, l'utilisation, la mise en débat et la légitimation du RIME. Il passe par des interventions dans divers colloques et conférences, des actions de communication et d'accompagnement ad hoc en direction des publics d'utilisateurs visés (gestionnaires, organisations syndicales...), l'organisation de réunions ou de groupes de travail portant des emplois-référence jugés « sensibles » ou permettant à la DGAFP de suivre la manière dont le RIME est effectivement utilisé et d'enregistrer ainsi des retours d'expérience. Un tel travail prépare la future actualisation du RIME et rappelle à quel point nous avons affaire à une démarche et non simplement à un répertoire élaboré à un moment donné. Bref, tout ce travail joue aussi favorablement dans le sens de la professionnalisation.

#### **Liste des domaines fonctionnels**

- |   |               |
|---|---------------|
| 1. Elaboration et pilotage des politiques publiques | 3. Diplomatie |
| 2. Etudes et évaluation des politiques publiques    | 4. Sécurité   |
|   | 5. Justice    |
|   | 6. Contrôle   |

- |  |   |
|--|---|
| 7. Education et formation tout au long de la vie | 16. Administration générale                               |
| 8. Recherche                                     | 17. Gestion budgétaire et financière                      |
| 9. Soutien au développement                      | 18. Affaires juridiques                                   |
| 10. Santé et inclusion sociale                   | 19. Logistique immobilière et technique                   |
| 11. Services aux usagers                         | 20. Laboratoires  |
| 12. Territoire et développement durable          | 21. Ressources humaines                                   |
| 13. Culture et patrimoine                        | 22. Systèmes et réseaux d'information et de communication |
| 14. Défense                                      | 23. Communication   |
| 15. Finances publiques                           |   |

### **Une amélioration de la connaissance des emplois**

De fait, le RIME améliore la connaissance des emplois de l'Etat et des compétences associées. C'est le premier répertoire qui propose une grille interministérielle de ces emplois permettant d'en mesurer toute la diversité (du conseiller du gouvernement à l'assistant administratif, en passant par l'enseignant du primaire ou l'architecte). Il en donne une lecture globale et cohérente. De plus, il offre une vision panoramique, ordonnée et prospective de l'ensemble de ces emplois. Les descriptifs proposés dépassent de très loin le niveau étriqué des postes de travail et regroupent au contraire des emplois qui partagent un minimum de points communs en termes de types de missions et d'activités, et donc de postures professionnelles. Tous les emplois de l'Etat sont répertoriés, qu'ils soient occupés par des personnels titulaires ou des contractuels, civils ou militaires, soit l'activité de plus de deux millions et demi de personnes.

L'analyse des emplois de l'Etat proposée par le RIME est donc avant tout riche en informations sur la variété des emplois qu'exercent les agents de l'Etat. Sans surprise, un petit nombre d'emplois concentrent l'essentiel des effectifs. Les emplois-référence d'enseignant du primaire et d'enseignant du secondaire rassemblent ainsi les 900 000 enseignants que compte la France. Les autres emplois méritent néanmoins leur place dans le RIME. Ils sont eux aussi indispensables pour la bonne marche des services. L'exemple de l'emploi d'expert en risques majeurs de sécurité civile illustre très bien cela. Cet emploi n'occupe pas plus de cent personnes. Mais il figure à juste titre dans le RIME, car il possède une spécificité telle qu'il ne peut pas être rapproché d'autres emplois.

Le RIME établit également une prospective intéressante sur les métiers. Il repose sur des domaines fonctionnels qui épousent le moins possible les découpages ministériels existants et qui traduisent donc au mieux les besoins et les priorités de l'Etat à venir. Les fiches emploi-référence possèdent chacune une rubrique consacrée aux tendances d'évolution. Le RIME permet donc de repérer les emplois qui seront « sensibles » dans les prochaines années, de nommer et de délimiter avec précision ceux qui apparaissent aujourd'hui en émergence ou en développement dans les différents ministères (ex : agent d'accueil et d'orientation, opérateur de centre d'appel...).

Force est cependant de souligner le caractère très synthétique des descriptifs. Les fiches emploi-référence comportent seulement six rubriques : définition synthétique, activités principales, savoir-faire, connaissances, conditions particulières d'exercice, tendances d'évolution. Le nombre d'items par rubriques est réduit. Dans les fiches, il est mentionné rarement plus de dix activités principales, et le nombre d'items est limité à cinq pour les autres rubriques, ce qui force à saisir les informations les plus distinctives. Par ailleurs, les

fiches ne précisent pas les qualifications souhaitables ou requises réglementairement en termes de diplômes, de titres, de formation ou d'expérience professionnelle pour occuper les différents emplois-référence. De même, il n'est pas fait allusion dans les fiches aux emplois-types des ministères et aux corps qui renvoient aux emplois-référence ainsi décrits. Du coup, il n'est pas possible d'identifier à travers le RIME les viviers de personnels qui correspondent aux emplois-référence. Au stade de la première version du RIME, il a été décidé en fait que les ministères étaient les mieux à même d'établir ces mises en relation dans le cadre de leur propre répertoire des métiers. La correspondance avec les statuts s'avérait d'ailleurs impossible. Pour de nombreux emplois, les ministères ont en effet des doctrines d'affectation hétérogènes. Ces différences s'expliquent par des contextes de travail différents mais aussi par le fait qu'en l'absence du répertoire interministériel il était difficile d'harmoniser les pratiques.

### **Du RIME aux processus de communication et de gestion des ressources humaines**

Les connaissances apportées par le RIME sur les emplois de l'Etat et les compétences affiliées à ces emplois instrumentent directement un certain nombre de processus d'information et de gestion des ressources humaines. Moyennant souvent un travail complémentaire d'accompagnement et d'animation pour faciliter leur appropriation, ces connaissances permettent d'agir de façon inédite dans les domaines de la communication, de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), de la formation, du recrutement et des parcours professionnels. Elles contribuent ainsi dans une certaine mesure au renouvellement des pratiques gestionnaires.

Mis en ligne sur le site de la DGAFP, le RIME s'impose d'abord comme un outil d'information de l'ensemble des citoyens sur ce que font les personnels de l'Etat. Il répond ainsi à une exigence démocratique auparavant mal satisfaite. Ce faisant, il vise à faire évoluer l'image de la fonction publique d'Etat et à valoriser le travail de ses personnels. En identifiant des métiers et en les nommant, on contribue à reconnaître les agents qui les exercent, sinon à renforcer leur identité professionnelle<sup>6</sup>.

Le RIME apparaît ensuite comme un outil de GPEEC. En effet, il est susceptible d'aider les gestionnaires des ressources humaines à déterminer les emplois nécessaires à la mise en œuvre des missions de l'Etat et les moyens de les pourvoir efficacement en personnels (recrutement, formation...). Le RIME est notamment un support pour engager des réflexions interministérielles sur les spécificités de certains emplois « à enjeu » et les stratégies RH à adopter pour les gérer au mieux. A l'initiative de la DGAFP, des « groupes métier » regroupant des responsables ressources humaines ont ainsi été organisés depuis l'élaboration du RIME. Par exemple, ce fut le cas pour l'emploi de contrôleur de gestion. L'analyse collective réalisée à propos de cet emploi a révélé que son degré de spécialisation, contrairement aux idées reçues, ne justifiait pas la généralisation d'un recrutement de contractuels. Il fallait en revanche construire une offre de formation initiale et continue pour que les attachés d'administration puissent avoir le niveau de compétences adéquat pour occuper ce type de poste.

---

<sup>6</sup> Encore faut-il que les agents se reconnaissent dans les descriptifs réalisés. Au stade de la première version du RIME, il n'est pas sûr que ce soit forcément le cas. Par exemple, nous savons que les conseillers principaux d'éducation des collèges et des lycées peinent à se reconnaître dans l'emploi-référence très large de responsable de l'accompagnement des élèves, des étudiants et des apprentis, au sein duquel on les retrouve avec les conseillers-psychologues d'orientation et les psychologues scolaires. Le RIME n'est donc pas pour eux un outil qui les valorise aux yeux des citoyens. C'est un outil qui au contraire les efface, les rend invisibles.

Le RIME sert par ailleurs d'instrument pour la formation interministérielle. Il permet aux directeurs des ressources humaines des ministères, aux responsables de services déconcentrés et aux délégués interdépartementaux à la formation et aux écoles de formation de mettre en place de nouvelles mutualisations dans les domaines de la formation. En effet, il offre l'opportunité de repérer de possibles espaces de formation partagés et d'organiser des sessions communes de formation au plus près des agents, en profitant d'économies d'échelle. De telles actions s'appuyant sur les travaux du RIME ont eu tendance à se répandre ici-et-là. On peut citer, entre autres, l'exemple d'une formation commune sur la « gestion des publics difficiles » pour des agents d'administrations différentes mais occupant le même emploi-référence d'agent d'information et de production de services, organisée au sein d'un département.

Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat représente encore un outil au service du recrutement. En soi, il informe le marché du travail sur les besoins en compétences de l'Etat. Malgré l'absence de la donnée « qualification » dans les fiches, il permet de communiquer sur les métiers en direction des professionnels de l'orientation et surtout des individus qui souhaitent entrer dans la fonction publique d'Etat. De même, il informe l'appareil de formation, comme en témoigne l'usage croissant qu'en font certaines universités pour bâtir leur offre de formation. Autres potentialités en matière de recrutement : d'une part, le RIME autorise les directeurs des ressources humaines des ministères et les responsables de services déconcentrés à mutualiser des actions de recrutement ; d'autre part, il n'est pas sans influencer les travaux qui sont menés à l'heure actuelle pour professionnaliser le contenu des épreuves de concours et mettre en oeuvre des procédures de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle.

Enfin, et surtout, le RIME correspond à un outil pour construire des parcours professionnels au-delà des frontières classiques des ministères, et répondant aux attentes des agents et aux besoins en compétences des services. Le RIME est en ce sens un outil de connaissance mis à la disposition des agents de l'Etat pour leur offrir une vision plus complète et plus précise des emplois existants et les aider à s'orienter en termes de carrière en conséquence. Il répond donc au souhait de nombreux agents d'effectuer une mobilité en dehors du périmètre de leur administration en les aidant à repérer des emplois susceptibles de les intéresser. Il leur permet d'user d'un langage interministériel pour présenter leur CV. A titre d'illustration, le RIME est une ressource mise à disposition des enseignants du premier et du second degré dans le cadre du bouquet de services I-Prof, lequel leur sert notamment à s'informer sur les perspectives de carrière qui s'offrent à eux. Il permet de les informer sur les évolutions et les reconversions professionnelles qui apparaissent envisageables.

Le RIME est également en mesure d'outiller les directions des ressources humaines des ministères et les responsables des programmes de la LOLF pour organiser des mobilités interministérielles qui répondent à leurs besoins en compétences. Il leur offre un langage pour concevoir ensemble des parcours de carrière croisés entre ministères et ouvrir ainsi les espaces de mobilité. On peut évoquer l'exemple des ministères de l'Equipement, de l'Agriculture et de l'Ecologie, lesquels ont fait de l'emploi-référence commun de chargé de prévention des pollutions et des risques un espace potentiel de mobilité pour leur personnel respectif, titulaire de cet emploi. Le RIME est par ailleurs un instrument mobilisé par les ministères quand ils ont à proposer à des agents la possibilité d'aller occuper des emplois dans d'autres ministères, via leurs conseillers carrière et leurs cellules « parcours professionnels et mobilité ». Il alimente enfin les bourses de l'emploi public qui se développent pour fluidifier la mobilité. Au niveau national, il sert ainsi de nomenclature à la bourse interministérielle de

l'emploi public mise à la disposition des ministères et en ligne sur le site internet du ministère chargé de la fonction publique. Le but : inciter les ministères à faire appel, au delà de leur périmètre, aux compétences de l'ensemble des agents publics lorsqu'ils ont des emplois à pourvoir par le biais de mutations ou de mobilités. Au niveau régional, le RIME a été employé également comme nomenclature dans le cadre de deux bourses locales, conçues à titre expérimental à partir de 2007 avec le soutien actif de la DGAFP au sein de deux bassins locaux d'emploi des régions Lorraine et Champagne-Ardenne pour favoriser le développement des mobilités interministérielles. Si l'usage de ces bourses d'emploi public reste limité à ce jour, il annonce une manière d'utiliser le RIME qui ne devrait pas cesser de se développer prochainement, avec le cortège de restructurations et de mobilités de reconversion attendues au sein de la fonction publique d'Etat.

### **Un point d'appui et un effet de levier pour les démarches ministérielles**

Le RIME n'a pas vocation à se substituer aux répertoires ministériels. Il vise au contraire à les relier dans un cadre interministériel, en offrant une lecture complémentaire des emplois de l'Etat, de nature globale et cohérente. Les répertoires ministériels proposent en principe une définition plus fine des emplois. C'est à leur niveau que l'on établit une correspondance entre les emplois et les corps et grades, sur la base d'un dialogue social avec les personnels et les organisations syndicales, et que l'on identifie ainsi les viviers de recrutement. Les répertoires des ministères et les démarches d'analyse des emplois et des compétences sur lesquelles ils s'appuient approfondissent la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

Le RIME propose en fait une articulation avec les répertoires ministériels des métiers. Le langage interministériel a vocation à fédérer l'ensemble, notamment pour repérer et favoriser les passerelles. Mais il ne remplace pas les démarches des ministères, qui signent le fait qu'ils préservent leur rôle plus opérationnel et demeurent les principaux responsables en matière de gestion des ressources humaines. Une organisation de l'approche métier autour de trois niveaux et des mêmes concepts « métier » est donc proposée : le niveau de l'emploi-référence (interministériel), celui de l'emploi-type (ministériel) et celui du poste de travail (ministériel). Et le RIME devient la clé de voûte de l'approche métier pour l'ensemble de la fonction publique de l'Etat.

Concrètement, cela se traduit par une mise en correspondance des référentiels-métiers ministériels avec le RIME. Dans cette perspective, des tables d'équivalence entre les emplois-types ministériels et les emplois-référence ont vu le jour depuis l'élaboration du RIME. Par exemple, une table de correspondance entre les emplois du répertoire ministériel et ceux du RIME a été élaborée à la mission ministérielle Travail et Emploi. Un emploi du ministère comme chargé du renseignement droit du travail et de la formation professionnelle a ainsi été rapproché de l'emploi-référence d'agent d'information et de production de services.

Le RIME accélère par ailleurs la diffusion des démarches-métier au sein des ministères restés jusqu'ici en retrait. Il sert à la fois de point d'appui et d'effet de levier pour ces démarches. Les ministères concernés s'inspirent tout ou partie de la méthode d'élaboration du RIME, des concepts qu'il propose, des rubriques qu'il prévoit pour décrire les emplois-référence, pour analyser leurs propres métiers. Le pouvoir structurant du RIME est tel qu'on en vient à parler de « déclinaison » de ce répertoire. Comme exemple typique de pareille déclinaison, on peut mentionner le répertoire du ministère des affaires étrangères qui décline le RIME en 118 emplois-types pour tenir compte des spécificités de ce ministère. Autre exemple : le ministère de l'Ecologie et du Développement durable a mis en place une démarche spécifique de

transposition du RIME dès janvier 2006. Le RIME a été utilisé comme outil fédérateur pour décrire ses emplois et mettre en évidence leurs passerelles avec les emplois des ministères dont sont issus les personnels (équipement, agriculture, économie et finances, santé...). Le même type de rubrique pour décrire les emplois (définition synthétique, activités principales...) a été prévu, avec de surcroît une correspondance RIME systématique.

Pour favoriser cette déclinaison ministérielle du RIME et sa mise en correspondance avec les répertoires ministériels, la DGAFP ne reste d'ailleurs pas passive. Les promoteurs et les animateurs du RIME agissent en ce sens, en cherchant à convaincre les différents ministères. L'incitation n'est d'ailleurs pas mince, puisque le ministère de la fonction publique a fait des référentiels ministériels et de sa mise en correspondance avec le RIME des objectifs à négocier avec les ministères dans le cadre des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines qu'il organise désormais avec chacun d'entre eux tous les ans. Il faut dire qu'il s'agit de généraliser l'approche métier au sein de la fonction publique d'Etat. Le ministère de la fonction publique trouve donc là matière à jouer son rôle novateur de « DRH-groupe » auprès des différents ministères, axé sur une fonction d'appui et de régulation.

## **Conclusion**

Le RIME contribue en définitive à la professionnalisation de la gestion des personnels de l'Etat en France. Les intentions et les logiques gestionnaires qui le fondent s'inscrivent dans cette perspective. De nature participative, la démarche qui conduit à son élaboration permet de générer des apprentissages cognitifs et relationnels favorables à la diffusion de l'approche-métier au sein de la fonction publique d'Etat. Enfin, ce que dévoilent au bout du compte les descriptifs du RIME en termes de connaissances sur les emplois de l'Etat et le travail d'animation qui accompagne son appropriation dans les ministères et les services déconcentrés favorisent bien le mouvement vers la professionnalisation.

Plus que l'instrument façonné lui-même à un moment donné, c'est à la genèse d'un nouveau processus d'actions et de décisions spécifique autour de l'approche-métier, avec ses intentions, sa configuration d'acteurs, ses procédures propres, à laquelle on a assisté avec l'élaboration du RIME. Le ministère de la fonction publique ne s'y trompe d'ailleurs pas, en prévoyant d'ores et déjà son actualisation en 2009. Cette actualisation permettra de tenir compte des divers retours d'expérience et des changements que connaissent les métiers. Elle sera confiée en 2009 à un « comité métier » chargé de la validation des propositions qui lui seront faites, notamment par les ministères. Le RIME franchira alors une nouvelle étape dans sa dynamique, permettant d'avancer encore sur le chemin de la professionnalisation.

## **Bibliographie**

Bartoli A. (2005), *Le Management dans les organisations publiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Cadet J-P. (2006), Ces objets sociaux que sont les répertoires des métiers. L'exemple du RIME, in *Bref*, n°236, décembre.

Cadet J-P. (2008), Qu'est-ce que la professionnalisation ?, à paraître dans un ouvrage collectif chez Dunod.

Clergeot P. (2008), La spécialisation dans l'administration. La démarche métier dans la fonction publique, *Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, mars.

Conseil d'Etat (2003), *Rapport public 2003. Jurisprudence et avis de 2002. Perspectives pour la fonction publique*, La Documentation Française.

Desmarais C., Jeannot G., Louvel S., J-M. Pernot, J. Saglio, P. Ughetto (2007), *Gestion des personnels publics : évolutions récentes et perspectives*, séminaire de recherche, synthèse finale, octobre.

DGAFP (2005), *Répertoire interministériel des métiers de l'Etat. Guide méthodologique*, collection Emploi public.

Jeannot G. (2005), *Terminologie sur les métiers. Etat des lieux et propositions de définitions pour la Fonction publique*, rapport pour la DGAFP, avril.

Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octares Editions.

Ministère des affaires étrangères (2007), *Nomenclature Affaires Etrangères des Emplois (Nomade)*, novembre.

Moisdon J-C. (Ed) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, éditions Séli-Arslan, Paris.

Silicani J-L. (2008), *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique. Faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France*, ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, avril.

Sorel M. et Wittorski (coord. par) (2005), *La professionnalisation en actes et en questions*, L'Harmattan.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, éditions Liaisons.