



**Ministère de l'économie
et des finances**

Contrôle général
économique et financier

N° 18 07 51

Ministère de l'intérieur

Inspection générale
de l'administration

N° 18070-R

**Ministère de l'économie
et des finances**

Conseil général de l'économie,
de l'industrie, de l'énergie
et des technologies

N° 2018/07/CGE/SG/MA

Stratégie de ressources humaines de la filière numérique et Système d'Information et de Communication (SIC) de l'Etat

Rapport à

Monsieur le Ministre de l'Action et des Comptes publics
Monsieur le Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Économie et des Finances et du ministre de
l'Action et des Comptes publics, chargé du Numérique
Monsieur le Secrétaire d'État auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics.

établi par

Romuald GILET
Contrôleur Général

Philippe DEBROSSE
Inspecteur général de
l'administration
Pierre BOURGEOIS
Inspecteur de l'administration
de 1^{ère} classe

Mario CASTELLAZZI
Jean CUEUGNIET
Ingénieurs généraux des mines

SOMMAIRE

SYNTHESE	4
RESUME DES RECOMMANDATIONS	6
1 Introduction	8
2 Etat des lieux sur les métiers et les compétences de la filière SIC.....	9
2.1 Les effectifs.....	9
2.2 Une faible connaissance des métiers et des compétences.....	11
2.3 Un consensus sur les métiers en tension	13
3 Des personnels stables pour une activité stratégique	14
4 Développer les compétences SIC par le recrutement et la formation.....	18
4.1 Améliorer la connaissance par les professionnels des emplois SIC et numériques de l'administration	18
4.2 Augmenter le taux de « remplissage » des concours de titulaire	20
4.3 Le corps des Ingénieurs des Systèmes d'Information et de Communication (ISIC)	21
4.4 Fluidifier le recrutement des contractuels	25
4.4.1 Le contractuel est une dérogation à l'emploi statutaire	26
4.4.1.1 Pour les fonctionnaires civils	26
4.4.1.2 Pour les personnels militaires.....	27
4.4.2 Le contrat à durée indéterminée est la forme générale de la relation de travail.....	27
4.4.3 Des freins à la fluidification des recrutements qui reposent parfois sur des positions doctrinales plus que sur les textes.....	29
4.5 L'apprentissage : un outil complémentaire à promouvoir.....	33
4.6 Former tout au long de la vie	34
5 Attirer et fidéliser les meilleurs profils.....	35
6 Piloter la filière SIC	40
ANNEXES	44
Annexe 1 : Lettre de mission	45
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	48

SYNTHESE

Par lettre du 9 juillet 2018, le ministre de l'action et des comptes publics, le secrétaire d'Etat après du Premier ministre, chargé du numérique et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'action et des comptes publics ont confié à l'inspection générale de l'administration (IGA), au conseil général de l'économie (CGE) et au contrôle général économique et financier (CGéfi) une mission portant sur les stratégies de ressources humaines de la filière numérique et systèmes d'information et de communication de l'Etat.

Longtemps considérée comme une simple fonction support, la fonction SIC¹ est devenue une mission stratégique aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat, a fortiori dans une période où le Gouvernement veut faciliter la transformation de l'action publique en s'appuyant sur le numérique. Les grands systèmes informatiques de l'Etat (gestion fiscale, fichiers liés aux personnes, systèmes comptables et de gestion de l'Etat...) reposent sur des architectures complexes, d'une longue durée de vie, qui nécessitent de disposer de personnels stables et expérimentés, certaines de ces applications reposant également sur des architectures et des langages qui ne sont plus enseignés dans les écoles de formation.

Hors besoins spécifiques du ministère des armées, environ 18 500 agents travaillent dans la filière SIC de l'Etat. Plus de la moitié des effectifs dépendent du ministère de l'économie et des finances et du ministère de l'intérieur. Ces agents sont pour l'essentiel des agents titulaires de l'Etat et 10 % sont contractuels de droit public, principalement de niveau catégorie A.

Le secteur numérique fait face, aussi bien dans le secteur public que dans le monde privé, à des difficultés de recrutement² et de stabilité des agents, alors que les besoins en personnels qualifiés explosent pour l'ensemble des acteurs. Cette pénurie d'agents qualifiés, dans un secteur aussi stratégique pour l'Etat, rend nécessaire de s'appuyer principalement sur des agents permanents, qu'ils soient titulaires ou contractuels en contrat à durée indéterminée (CDI). Le recours à des contractuels à durée déterminée est possible, mais ne peut que constituer un appoint occasionnel. L'Etat prendrait un risque stratégique à vouloir réduire le nombre d'agents permanents dans ce secteur, alors que le marché de l'emploi est en pénurie de personnes qualifiées et que l'Etat n'est pas toujours en mesure de proposer des conditions d'emploi (rémunération, accompagnement des personnels...) compétitives par rapport au secteur privé.

Le recrutement des contractuels dans cette filière doit se faire majoritairement en CDI. C'est à la fois une obligation réglementaire issue du droit européen, mais aussi une nécessité concurrentielle d'attractivité, dans un secteur où 93% des personnels du privé sont en CDI. La création d'un contrat de mission ou de projet paraît peu opportune dans ce contexte. Pour les agents de catégorie A cette possibilité de CDI peut être mise en œuvre sans modification du cadre juridique, mais il faut faire évoluer les pratiques des ministères qui s'autocensurent sur ce point. Alors que la portabilité des CDI est la règle, on constate une frilosité des ministères à la mettre en œuvre. Les processus de recrutement des contractuels sont aujourd'hui beaucoup trop longs. La suppression du visa des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels peut y contribuer, mais il faut aussi que les

¹ La mission considère la notion SIC de manière large, englobant aussi bien les aspects informatiques traditionnels (développement, production) que les volets réseaux et télécommunication qui sont essentiels pour certains ministères (armées et intérieur notamment), ainsi que l'assistance aux utilisateurs internes aux ministères.

² 13 métiers en tension ont été identifiés par la DINSIC et la DGAFP

directions des ressources humaines repensent ces processus pour les raccourcir, les simplifier et renforcent les capacités décisionnaires des échelons hiérarchiques intermédiaires.

La mission propose de renforcer les effectifs du corps interministériel des Ingénieurs des systèmes d'information et de communication (ISIC) et d'envisager la transformation du corps des techniciens SIC du ministère de l'intérieur en un corps interministériel de catégorie B, au fonctionnement similaire à celui des ISIC. Outre des difficultés sur certains métiers en tension de catégorie A (datascientist, architectes urbanistes...), des difficultés de recrutement existent également sur les agents de catégorie B. Un alignement du régime indemnitaire des ISIC avec celui des autres corps qui les accueillent en détachement paraît également souhaitable si on veut mettre en œuvre une véritable gestion interministérielle de cette filière.

Quel que soit leur statut, il paraît indispensable de renforcer la formation des agents. Une durée moyenne annuelle de 5 jours par agent, qui n'est aujourd'hui pas réalisée par la majorité des ministères paraît être un strict minimum. C'est à la fois une nécessité technique, pour adapter les agents aux évolutions technologiques, mais aussi un enjeu d'attractivité et de motivation pour les personnels en place et les candidats potentiels. Dans ce cadre, il paraît nécessaire d'envisager des formations « lourdes » de reconversion ou de réorientation pour une partie des personnels, formations dont l'organisation et le financement pourraient être confiés à la DINSIC pour éviter le refus actuel de certains ministères qui ne veulent pas financer des formations coûteuses, au motif qu'ils risquent de voir partir les agents qui en ont bénéficié dans le privé³ ou vers un autre ministère.

L'attractivité de la filière doit être renforcée aussi bien pour les agents titulaires que contractuels dans ce marché de l'emploi très concurrentiel. Si les rémunérations en début de carrière paraissent compétitives par rapport au marché, l'écart se creuse ensuite en défaveur de l'Etat qui est alors pénalisé pour ses recrutements en milieu de carrière. Comme il ne sera pas possible de s'aligner sur le haut du marché, il faut mettre en place d'autres mécanismes qui permettent de motiver et de conserver les agents en poste. Le positionnement de l'Etat comme recruteur doit être renforcé dans les écoles et centres de formation SIC. La « marque Etat » doit être mieux mise en avant : sens de la mission, variété des parcours et métiers SIC au sein de l'Etat... L'organisation des concours et des processus de recrutement doivent être raccourcis et adaptés pour pouvoir recruter les diplômés dès la fin de la scolarité comme le font les employeurs privés. Des progressions de carrière horizontales, valorisant l'expertise technique des personnels, doivent être possibles.

Au niveau interministériel, le rôle de la direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication de l'Etat (DINSIC) paraît devoir être renforcé, qu'il s'agisse de mettre en place certaines formations comme évoqué supra, de généraliser un processus de certification de compétence, d'aider dans leurs recrutements les ministères qui ne disposent pas en propre de directions informatiques très structurées mais aussi d'être une tour d'observation de ce marché particulier de l'emploi pour identifier les métiers en devenir.

*

* *

³ Pour les contractuels, une clause de dédit formation peut être ajoutée au contrat.

RESUME DES RECOMMANDATIONS

NB : la numérotation des recommandations correspond à leur ordre d'apparition au fil des constats et analyses du rapport. Elles sont regroupées par thématique ci-dessous.

La fonction SIC est devenue une mission stratégique et nécessite des personnels permanents :

- Recommandation n° 2** Agents titulaires et contractuels en CDI doivent constituer l'ossature des services SI dans l'administration.....16

Fluidifier le recours aux contractuels et améliorer leur gestion :

- Recommandation n° 11** Conclure rapidement les travaux conduisant à l'établissement d'une première version d'un référentiel interministériel de rémunération des contractuels.....41

- Recommandation n° 7** Développer une pratique de délégation à un niveau pertinent permettant de fluidifier la prise de décision et la conclusion rapide des contrats, s'appuyant sur un référentiel de rémunération connu.32

- Recommandation n° 8** Développer le recours aux contrats d'apprentissage, y compris pour les profils ingénieur, et ouvrir la possibilité des contrats de professionnalisation.....34

Simplifier le recrutement des titulaires et améliorer leur gestion interministérielle

- Recommandation n° 4** Expérimenter un concours avec test en ligne pour les épreuves d'admissibilité, en vue de réduire les délais d'organisation.....20

- Recommandation n° 5** Permettre le passage des épreuves du concours avant la fin de la scolarité pour accélérer le recrutement dès l'obtention du diplôme.....21

- Recommandation n° 6** Pour faciliter la mobilité interministérielle des ISIC, la mission préconise une convergence de leur régime indemnitaire avec ceux des corps d'accueil des ISIC en détachement (coût : 3M€/an).....25

Former tout au long de la vie et reconnaître l'expertise acquise :

- Recommandation n° 9** Mettre en place une académie de la formation, gérée par la DINSIC, dotée d'un budget nouveau afin d'accroître la formation des agents SIC au cours de leur carrière (60 jours de formation pour 5% des agents : 9 M€/an).....35

- Recommandation n° 10** Pour certifier et valoriser les compétences SIC dans un contexte visant à favoriser la mobilité interministérielle, la DINSIC pourrait assurer la gestion d'un comité interministériel de domaine SIC.....40

Piloter la filière :

- Recommandation n° 1** Afin d'instaurer une gestion par les métiers et les compétences plutôt que par les corps, uniformiser les nomenclatures en utilisant des répertoires existants comme celui du CIGREF.....13
- Recommandation n° 12** Confier à la DINSIC, en collaboration avec les ministères, l'élaboration d'une stratégie RH SIC pour l'État en s'appuyant sur un référentiel métier interministériel décliné dans les SIRH ministériels.42
- Recommandation n° 13** Donner un rôle à la DINSIC dans le développement de la marque Etat employeur SIC, l'appui aux ministères pour les recrutements, l'animation et l'interministérialisation des parcours SIC.....42
- Recommandation n° 3** Recourir plus largement aux réseaux sociaux professionnels.....19

1 INTRODUCTION

Par lettre du 9 juillet 2018, le ministre de l'action et des comptes publics, le secrétaire d'État après du Premier ministre, chargé du numérique et le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'action et des comptes publics ont confié à l'inspection générale de l'administration (IGA), au conseil général de l'économie (CGE) et au contrôle général économique et financier (CGéfi) une mission portant sur les stratégies de ressources humaines de la filière numérique et systèmes d'information et de communication de l'Etat. Ont été désignés pour réaliser cette mission :

- ◆ MM Philippe DEBROSSE et Pierre BOURGEOIS pour l'IGA ;
- ◆ MM Jean CUEUGNIET et Mario CASTELLAZZI pour le CGE ;
- ◆ M Romuald GILET pour le CGéfi.

Pour conduire ses travaux, la mission a choisi d'approfondir son étude sur certains ministères dont le besoin SIC et numérique est important : le ministère des armées, le ministère des finances, le ministère de l'intérieur, le ministère de la justice, le ministère de la santé et le ministère de la transition écologique et solidaire et l'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), placée auprès des services du Premier ministre. Elle s'est également appuyée sur des travaux menés par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat (DINSIC) au niveau interministériel et sur du parangonage réalisé par la DGAFP avec des pays étrangers. Elle a également rencontré des acteurs externes à l'administration : branche professionnelle, école de formation d'ingénieur, entreprise privée.

Le secteur numérique fait face, aussi bien dans le secteur public que dans le monde privé, à des difficultés de recrutement et de stabilité des agents, alors que les besoins en personnels qualifiés explosent pour l'ensemble des acteurs⁴.

Longtemps considérée comme une simple fonction support, la fonction SIC⁵ est devenue stratégique aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat, a fortiori dans une période où le Gouvernement veut faciliter la transformation de l'action publique par le numérique qui devient une politique publique à part entière.

Des réflexions ont bien évidemment déjà été menées aussi bien en interministériel que par chacun des ministères pour surmonter les difficultés auxquelles l'Etat est confronté. La circulaire du Premier ministre du 21 mars 2017, relative à la gestion des ressources humaines dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication, a rappelé que des marges de manœuvres existaient pour notamment faciliter le recrutement de personnels contractuels et faire face à la pénurie d'effectifs SIC dans les ministères ou à l'absence de compétences spécialisées. Cette circulaire a également créé une mission de gouvernance de la filière SIC dévolue à la DGAFP et à la DINSIC.

⁴ La dernière étude de l'observatoire TEC du MEDEF indique que fin 2016, les ingénieurs de l'informatique comptent parmi les spécialités les plus difficiles à recruter (5% de postes non pourvus et 32% avec difficultés).

⁵ La mission considère la notion SIC de manière large, englobant aussi bien les aspects informatiques traditionnels (développement, production) que les volets réseaux et télécommunication qui sont essentiels pour certains ministères (armées et intérieur notamment), ainsi que l'assistance aux utilisateurs internes aux ministères.

Après une analyse des effectifs (2), la mission rappelle que le numérique étant un enjeu stratégique pour l'Etat, celui-ci doit s'appuyer sur des ressources humaines stables (3). La gestion de ces ressources humaines et la formation sont des facteurs clés de succès pour disposer de personnels qualifiés qu'ils soient titulaires ou contractuels (4). La mission examine enfin des éléments susceptibles d'être mis en œuvre pour faciliter l'attractivité de la filière (5) et son pilotage interministériel (6).

La mission n'a pas inclus dans ses analyses les besoins spécifiques du ministère des armées qui dispose d'un effectif SIC équivalent à celui de l'ensemble de l'Etat (plus de 20 000 agents) mais qui sont pour l'essentiel chargés de missions spécifiques aux armées, en particulier pour mettre en œuvre les réseaux de communication et de commandement militaires en opération. La police et la gendarmerie en complément des besoins SIC classiques examinés dans le rapport ont un besoin croissant d'enquêteurs et d'experts formés pour mener les investigations judiciaires dans le domaine SIC. Il en est de même pour les services de renseignement ou ceux chargés de la lutte contre le terrorisme.

2 ETAT DES LIEUX SUR LES METIERS ET LES COMPETENCES DE LA FILIERE SIC

2.1 Les effectifs

La DGAFP et la DINSIC, conformément aux instructions de la circulaire du Premier ministre de 2017 ont initié un recensement des effectifs SIC auxquels tous les ministères n'ont pas répondu, ou parfois partiellement⁶.

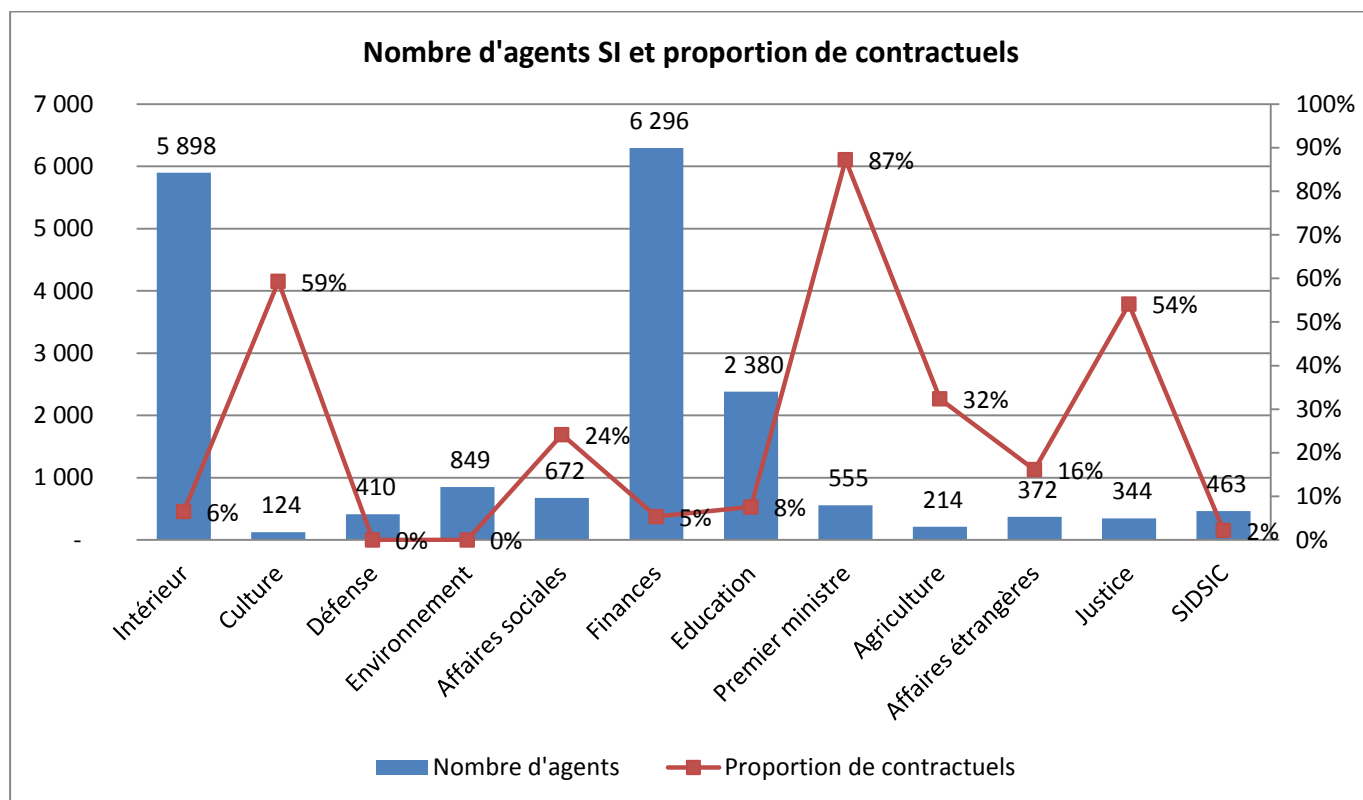
La mission ne dispose donc pas d'une vision très précise des effectifs, ce d'autant plus que les recensements effectués portent **généralement sur les effectifs identifiés comme SIC dans les systèmes de paye, ce qui ne correspond pas toujours à la réalité des postes tenus par les agents**. La dernière évaluation faite par la DINSIC en avril 2016 évalue à 18 500 les effectifs de cette filière. Il faudrait y rajouter environ 20 000 personnels du ministère des armées, essentiellement sous statut militaire qui mettent en œuvre les chaînes informatiques et de transmission à vocation opérationnelle des armées sur le territoire national et en opérations extérieures.

Les personnels SIC sont majoritairement des agents titulaires essentiellement en catégorie A et B, mais près de 10% des agents SIC sont contractuels, en contrats soit à durée déterminée (CDD) soit indéterminée (CDI). Le recours aux contractuels est plus marqué en catégorie A. Dans ce secteur d'activité, on trouve également de nombreux prestataires, dont les personnels disposent parfois de bureaux permanents dans les administrations, certains de leurs personnels pouvant parfois être d'anciens ou de futurs agents contractuels de l'Etat.

Les ministères qui emploient des effectifs SIC importants ont généralement des corps d'accueil (ministère des finances, intérieur, armées) avec une part de personnels contractuels faible. Ces ministères mettent en œuvre des gros systèmes (fiscalité, fichiers d'identité et de sécurité...) dont la durée de vie des applications est longue, l'exploitation complexe, souvent 24H/24, avec des exigences de disponibilité et de qualité de service très élevées. Les ministères aux effectifs SIC plus

⁶ La mission, qui a sollicité les différents ministères de son périmètre d'études a pu noter que la capacité des administrations à fournir ces informations était assez limitée, ce qui rend parfois difficile d'objectiver certaines affirmations, par exemple en matière de rémunérations.

restreints ne disposent généralement pas de corps technique SIC et font donc proportionnellement plus appel à des contractuels ou à des prestataires externes.



Source : inventaire DINSIC 2016, mise en forme mission

Selon une récente mission⁷ CGE-IGF, les charges de personnel⁸ consacrées aux SI, valorisées au coût moyen 2017 selon le recensement DINSIC de 2016, représentent 947 M€.

Chiffres DINSIC de 2016 :

Le chiffre collecté au 07/04/2016 est d'environ 18 500 agents.

La proportion de contractuels est de 10 %.

Les ministères ayant le plus d'agents SIC disposent de corps d'accueil et emploient une très forte majorité de fonctionnaires. Dans les ministères ayant les effectifs SIC les plus petits, la part de contractuels est beaucoup plus élevée.

La DINSIC a commandité une étude à la société Deloitte pour établir un référentiel des rémunérations SIC, avec une comparaison entre le public et le privé. L'étude portait sur 1 592 agents dans 11 ministères, et à fin novembre 2018, les réponses de 6 ministères, sur un peu plus de 700 agents donnaient les résultats suivants pour les 15 métiers considérés comme en tension.

- Une moyenne de rémunération dans le public inférieure de 15% à celle du privé

⁷ « Les systèmes d'information de l'Etat et leur transformation », avril 2018, CGE-IGF.

⁸ Charges salariales et patronales comprises, hors CAS pensions, soit un coût global pensions incluses d'environ 1,3 milliard d'euros.

- Sur tous les métiers sauf un (analyste en détection d'intrusion) le privé paie en moyenne mieux que le public, le supplément de rémunération atteignant 50% sur les métiers de RSSI et de Directeur de projet SI
- Les meilleures paies du public (le dernier quartile) sont voisines de la médiane du privé, la hiérarchie étant souvent la même (Finances et ANSSI tenant la corde)

Etude Deloitte rémunérations Métiers	Public			Privé		Privé/ public
	Rem moyenne	effectif	masse salariale	Rem moyenne	masse salariale	
Acheteur NSIC	42 347	8	338 776	53 500	428 000	1,26
Administrateur d'outils/ syst/ Rx&Tel	45 318	131	5 936 658	53 000	6 943 000	1,17
Analyste en détection d'intrusion	44 692	61	2 726 212	36 300	2 214 300	0,81
Architecte technique	51 369	50	2 568 450	65 000	3 250 000	1,27
Auditeur en SSI	53 198	33	1 755 534	75 200	2 481 600	1,41
Chef projet MOE SI	49 972	163	8 145 436	59 200	9 649 600	1,18
Chef projet MOA SI	48 455	7	339 185	59 200	414 400	1,22
Concepteur développeur	42 886	79	3 387 994	49 500	3 910 500	1,15
Data scientist	58 858	24	1 412 592	59 000	1 416 000	1,00
Dir projet SI	55 509	76	4 218 684	78 700	5 981 200	1,42
Intégrateur d'application	51 071	28	1 429 988	53 400	1 495 200	1,05
Intégrateur d'exploitation	48 222	35	1 687 770	43 500	1 522 500	0,90
RSSI	47 590	18	856 620	75 200	1 353 600	1,58
Scrum Master		0	0	62 100	0	
Urbaniste des SI	57 451	9	517 059	65 700	591 300	1,14
Cumul		722	35 320 958		41 651 200	
Moyenne			48 921		57 689	1,18

Source : tableau mission issu de l'étude Deloitte

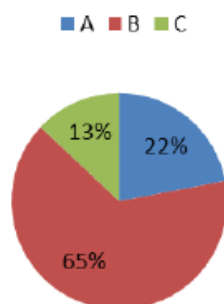
Enfin, Deloitte rappelle que, au sein du privé, le marché de l'informatique se caractérise par un niveau de rémunération globalement supérieur à celui du marché du travail en général (en moyenne 1,6% pour les non cadres et 4,8% pour les cadres) et que, au sein de l'informatique les métiers Cyber, Data et Architecture sont 5 à 10% au-dessus des autres.

2.2 Une faible connaissance des métiers et des compétences

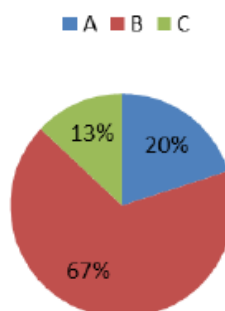
L'administration gère traditionnellement ses effectifs par catégorie (A, B, C), corps et grades. L'étude DINSIC de 2016 détaille les effectifs par ministère et par grade, ce qui permet de disposer d'une bonne vision statutaire.

Elle montre ainsi que la population SIC est majoritairement composée d'agents de catégorie B chez les titulaires et de catégories A chez les contractuels (cf. support Codir 28/05/2018).

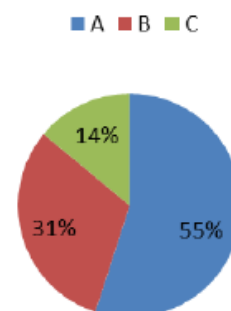
Ensemble de la population



Agents titulaires



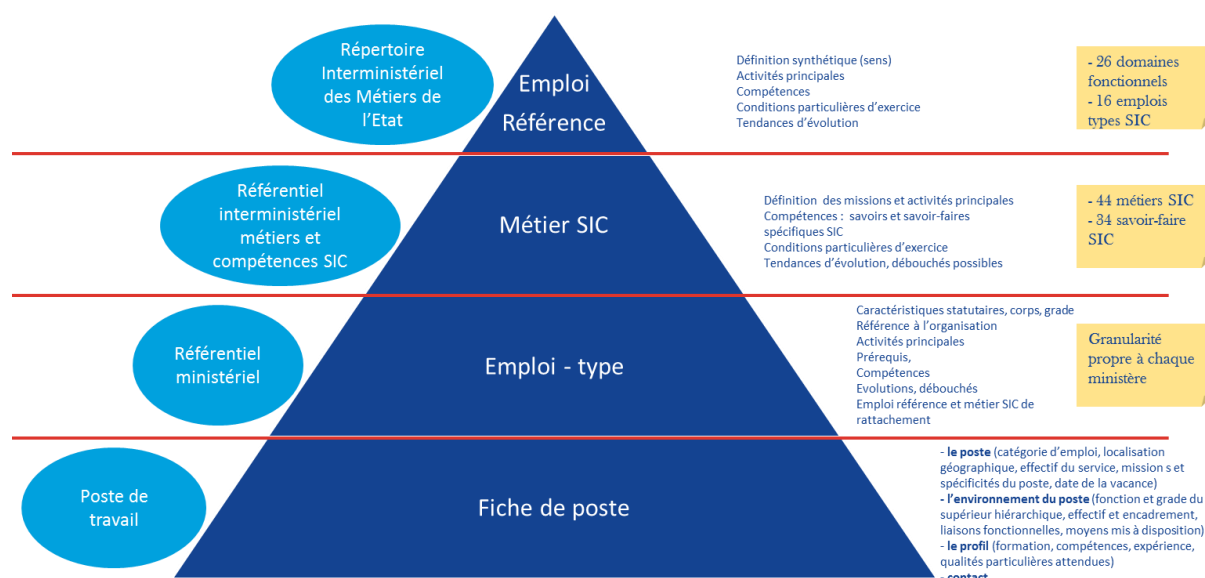
Agents contractuels



Source : DGAFF/DINSIC

Néanmoins, les compétences des métiers des SIC sont assez pointues et non interchangeables sauf à prévoir des formations lourdes de plusieurs mois, voire années, et cet état reste probablement insuffisant pour une bonne gestion des personnels.

Il existe au niveau interministériel un « Répertoire interministériel des métiers de l'Etat » (RIME) qui est global (non spécifique aux SIC) et définit 28 domaines fonctionnels et 282 emplois-référence dans sa version de 2017, dont une vingtaine de métiers dans le domaine NSIC. La DINSIC a élaboré à compter de 2017 un « référentiel interministériel des métiers et compétences SIC », qui comprend 44 métiers et 34 savoir-faire (cf. schéma) et a en projet un nouveau document qui comprend 11 familles et 51 métiers. Enfin chaque ministère dispose généralement d'un référentiel qui peut être préexistant à ces travaux (Armées avec le Répertoire des Emplois et Métiers (REM)), ou issu d'eux.



Source : DGAFF/DINSIC

La consolidation de ces informations n'est guère possible, autrement que via la gestion des corps qui reste relativement inadaptée au domaine des SIC : un spécialiste réseau peut être de catégorie B

mais être un élément très stratégique dans un ministère de petite taille ou au sein d'un service à forte criticité (gestion de crise, transmissions au MAE etc...) ⁹.

Cette consolidation peut être un travail lourd si les systèmes de gestion des ministères sont hétéroclites, mais être a contrario relativement simple s'ils sont homogènes. Elle aurait pour intérêt de pouvoir influencer sur les programmes des écoles de techniciens ou d'ingénieurs afin d'adapter les sorties d'écoles aux besoins, ou de déterminer un calendrier prévisionnel du nombre de places aux concours. Une telle distinction n'est pas antinomique de la notion de statut : on peut être architecte SI en étant militaire, policier, fonctionnaire civil ou contractuel.

La mission s'étonne donc de cette multiplication de répertoires qui ne sont pas compatibles entre eux. Les métiers SIC ne sont pas fondamentalement différents de ceux du privé et l'administration pourrait probablement se contenter de prendre tel quel le répertoire du CIGREF ¹⁰, dont elle est d'ailleurs membre.

Recommandation n° 1. Afin d'instaurer une gestion par les métiers et les compétences plutôt que par les corps, uniformiser les nomenclatures en utilisant des répertoires existants comme celui du CIGREF.

2.3 Un consensus sur les métiers en tension

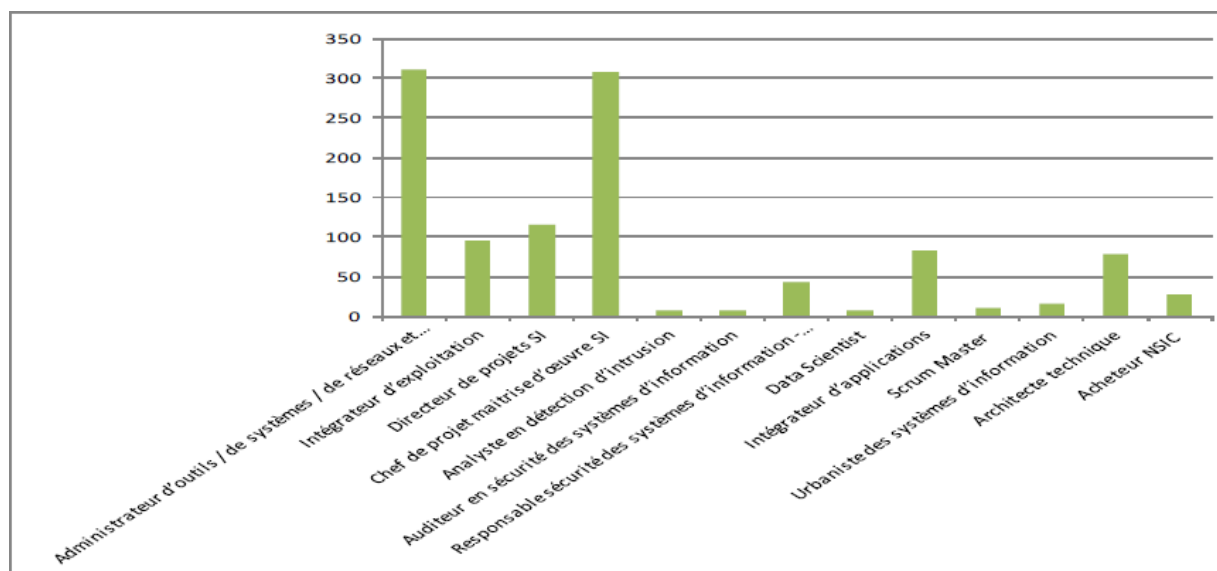
La DGAFP et la DINSIC ont mené une étude sur les métiers en tension. Ces métiers sont définis par le fait que le taux d'emplois vacants est supérieur à la moyenne de la filière, et le fait que les effectifs sont vieillissants ¹¹. Parmi ces métiers, sont distingués les métiers rares (effectifs faibles, rareté du vivier) et les métiers stratégiques indispensables au bon fonctionnement de la structure. L'intersection des deux constitue les métiers critiques.

- 13 métiers ont été identifiés comme potentiellement en tension, qui représentaient 1 111 agents (sur 18 000), l'essentiel se concentrant sur les fonctions « d'administrateurs d'outils/ de systèmes/ de réseaux et télécoms » et chefs de projet maîtrise d'œuvre SI.

⁹ La mission a noté que, pour beaucoup de ministères, la notion de « métier en tension » ne devait pas être entendue comme limitée à la catégorie A : la rareté des ressources en « data scientists » ne doit pas masquer qu'il existe aussi des enjeux chez les techniciens.

¹⁰ Le CIGREF est une association d'environ 150 grandes entreprises et administrations publiques visant à dynamiser l'usage du numérique. Elle regroupe les DSI de ces organisations et le ministère des finances et de l'intérieur en sont notamment membres. Afin d'éviter les conflits d'intérêts, elle ne comprend pas de fournisseurs parmi ses membres.

¹¹ Taux de départs en retraite prévisionnels supérieur à la moyenne de la filière



Source DGAFP – DINSIC

- 2 métiers sont considérés comme globalement rares (Data scientist et Intégrateurs d'applications) auxquels il faut ajouter 4 métiers rares en raison de la part très élevée d'agents contractuels (architecte technique, urbaniste des systèmes d'information, intégrateur d'applications, acheteur NSIC)
- 4 métiers sont considérés comme stratégiques : data scientist, scrum master, auditeur en sécurité des systèmes d'information et analyste en détection d'intrusion
- Au final un métier (data scientist) apparaît comme critique, affichant un besoin total en 2020 de 1,6 fois le nombre d'agents actuellement en poste.

Il faut néanmoins tenir compte de l'effet de mode toujours très présent dans le monde de l'informatique, qui fait que les métiers nouveaux sont par définition peu représentés dans les effectifs actuels et forts demandés, ce qui conduit à des taux de vacance élevés car appliqués à des effectifs faibles. En reprenant les volumes bruts, sur un total des besoins de 500 agents, les deux métiers qui ressortent sont « administrateurs d'outils, de réseaux et de télécom » et « chef de projet de maîtrise d'œuvre SI », qui représentent chacun un peu plus de 100 agents. Ils affichent tous deux un taux de vacance actuel de 17% et un taux de besoin à satisfaire d'ici 2020 de 35% de l'effectif en place.

Les interlocuteurs de la mission sur le terrain, notamment en région, sont en accord avec ce constat. Pour autant, certains ministères connaissent également des difficultés de recrutement ou des vacances de postes des agents de catégorie B. Il peut s'agir de postes dans des zones géographiques jugées peu attractives, celles où la concurrence d'autres acteurs publics ou privés est forte, ou sur des postes nécessitant des contraintes horaires particulières (exploitation H24 par exemple).

3 DES PERSONNELS STABLES POUR UNE ACTIVITE STRATEGIQUE

Si au tournant des années 1990, les stratégies d'externalisation se développaient dans les entreprises dans la sphère informatique (on parlait d'outsourcing dans ce domaine), notamment avec l'espoir de mieux maîtriser les coûts et de freiner l'inflation technologique, on constate depuis plusieurs

années une tendance à la ré-internalisation de cette activité. Considérée souvent comme une fonction support, les SIC sont de plus en plus considérés comme une activité stratégique pour les entreprises.

Pour l'administration, les SIC redeviennent aussi de plus en plus un enjeu fort, à la faveur d'une prise de conscience. Dans plusieurs ministères les SIC font partie intégrante du processus opérationnel (défense, intérieur,...) tant pour faire fonctionner la chaîne de commandement, que pour permettre aux acteurs de disposer des moyens d'exercer leurs missions (cartographie opérationnelle, géolocalisation des personnels, accès aux bases de données et aux outils). Ce phénomène sera amplifié avec la volonté du Gouvernement d'accélérer la numérisation de l'administration pour simplifier les démarches administratives des citoyens. A titre d'exemple, la numérisation du parcours judiciaire va bouleverser le traitement judiciaire des dossiers tant pour les citoyens que pour les acteurs professionnels, magistrats, greffes des juridictions, avocats...

Au plan stratégique pour l'Etat, d'autres facteurs militent pour le maintien d'une internalisation forte de l'activité informatique :

- le développement exponentiel de la cyber menace : certains ministères subissent des attaques fréquentes, venant soit d'organismes dépendant d'autres Etats, soit de hackers voulant tester la robustesse des systèmes. Avec l'internationalisation croissante des groupes industriels , l'Etat doit pouvoir disposer de systèmes et de personnels qu'il maîtrise pour faire face à ces attaques, tant pour les administrations et services publics, que pour apporter une sécurité aux entreprises en France et aux citoyens. A ce titre, voir l'ANSSI fonctionner avec près de 80 % de ses effectifs en CDD paraît préoccupant ;
- face à la pénurie croissante de main d'œuvre dans ce secteur aussi bien dans les sphères publiques et privées, il est nécessaire de conserver en interne un volume d'effectifs suffisant pour garantir la pérennité du fonctionnement des SIC de l'Etat. On évoque trop souvent la rareté des nouveaux métiers recherchés (intelligence artificielle, architectes urbanistes, web designers...), mais des tensions fortes existent aussi sur les profils de type techniciens, alors que ceux-ci sont indispensables pour assurer l'exploitation des systèmes, sans compter l'assistance des utilisateurs. En stratégie d'entreprise, maîtriser la pénurie de ressource est une des raisons clé pour internaliser un processus ;
- on a souvent en tête l'image du geek, développant nuitamment en méthodologie « Agile » une nouvelle application. Mais l'informatique de l'Etat c'est d'abord de grandes applications tournant sur gros systèmes dont on attend un taux de fiabilité très élevé (recettes fiscales, délivrance des titres d'identité, chaînes de commandement et de transmissions militaires...). Certaines de ces applications tournent encore sur des langages comme le COBOL, non enseignés depuis de nombreuses années dans les écoles informatiques, alors qu'il est encore très présent dans les administrations et en entreprise, notamment dans le monde bancaire. Il faut même reformer les plus jeunes informaticiens à ce langage apparu en 1959 ! La stabilité de la ressource humaine est aussi un facteur stratégique à intégrer compte tenu de la durée de vie des applications de l'Etat et de ses gros systèmes informatiques ;
- le recours trop massif à des prestataires externes, mal maîtrisés faute de personnels en capacité de définir les besoins, de piloter et de contrôler les prestations, a sans doute été un des facteurs de l'échec de plusieurs grands projets (opérateur national de paye - ONP,

Louvois, FAETON, AGDREF...) ¹² qui ont été très coûteux pour le budget de l'Etat. L'externalisation de certaines activités SIC, que ce soit en production, en stockage, ou en applications, reste bien évidemment toujours possible, voire nécessaire dans certains domaines, mais cette externalisation nécessite le maintien, dans l'Etat, de ressources humaines capables de maîtriser les prestataires, de suivre les contrats, et d'exercer à tout moment la « réversibilité » des prestations externalisées.

Face à cet impératif stratégique, l'Etat doit donc conserver un volume significatif de personnels **qualifiés et stables. Une trop grande volatilité de la main d'œuvre, avec une part trop forte de contractuels sur des emplois de courte durée ferait courir un véritable risque stratégique à l'Etat**, ce d'autant plus qu'il ne pourra pas aligner les rémunérations sur celles du secteur privé qui se renchérissent dans un secteur en pénurie.

Recommandation n° 2. Agents titulaires et contractuels en CDI doivent constituer l'ossature des services SI dans l'administration.

Il ne paraît pas opportun de définir un taux optimal de contractuels, a fortiori dans un marché en pénurie de main d'œuvre : supprimer des emplois de titulaires pour les remplacer par d'hypothétiques candidats sur des postes contractuels peut faire courir un risque stratégique à l'Etat.

A noter que dans le système de retraite actuel, le coût budgétaire de court terme d'un agent contractuel est supérieur à celui d'un agent titulaire à niveau de rémunération identique (primes incluses). En effet, pour un agent titulaire (hors retraite additionnelle de la fonction publique - RAFP), la cotisation au CAS pension ne se traduit pas par une sortie monétaire pour le ministère corrélée à la rémunération de cet agent. En outre, en fin de carrière, le calcul de la pension et son versement s'appuieront sur le seul traitement indiciaire hors primes. A contrario pour un agent contractuel, l'Etat verse immédiatement au régime général de retraite et à l'IRCANTEC pour la retraite complémentaire des cotisations employeurs assises sur la rémunération globale de l'agent, primes incluses, versements qui se traduisent par une sortie de trésorerie immédiate pour le ministère. Le calcul du coût budgétaire de long terme entre un agent titulaire et un agent contractuel en CDI nécessiterait de réaliser différentes projections de carrière et un calcul actuariel complexe qui nécessiteraient une étude complémentaire.

Les emplois non permanents seront pourvus par des contractuels, soit en CDD soit en contrat de mission / projet. Ce type d'emploi est cependant inhabituel dans les grands services SI où les personnels passent d'un projet à l'autre et peu porteur dans le secteur privé des logiciels et services informatiques où 93 % ¹³ des personnels sont en CDI.

Pour les jeunes en sortie d'école, même embauchés sous contrat en CDI, ce qui reste aujourd'hui exceptionnel, leur durée d'emploi dans l'administration peut être courte (quelques années) dans le but de valoriser auprès d'un autre employeur une première expérience acquise sur un projet ou chez un employeur public emblématique, questionnant ainsi la fidélité de la ressource contractuelle à l'administration. Toutefois, pour les personnels contractuels plus expérimentés, la longévité dans le

¹² ONP opérateur national de paye pour la paye des civils et LOUVOIS pour la solde des militaires, FAETON application des permis de conduire et AGDREF, application de gestion des titres pour les étrangers.

poste est largement comparable à celle des titulaires et leur engagement envers le service public a la même valeur.

Si l'administration, pour conserver la maîtrise de son SI, doit disposer d'une ossature de personnels stables et qualifiés, certaines activités peuvent néanmoins être sous-traitées, à certaines conditions.

Ainsi, l'administration ne devrait pas sous-traiter trop largement la phase de conception de ses projets : c'est durant cette phase que sont opérés les choix structurants qui engagent le projet pour de nombreuses années.

Il est par contre possible de sous-traiter les tâches de développement : ce sont des tâches pour lesquelles l'administration a des difficultés à faire varier rapidement¹⁴ ses effectifs (croissance rapide en début de projet, décroissance à la fin).

Pour les tâches d'exploitation et de support aux utilisateurs, où les effectifs sont stables, le recours à la sous-traitance ne s'impose pas en régime de croisière à l'exception du travail en heures non ouvrées (HNO). Ce type de travail, fréquent dans les activités d'exploitation et de support aux utilisateurs, est plus facile à mettre en place avec des personnels titulaires à statut particulier dont le statut prévoit cette possibilité (militaires de la gendarmerie, douaniers par exemple, dont le niveau de rémunération est généralement supérieur à celui des personnels civils à grade équivalent). Pour les autres catégories de titulaires ou pour les contractuels, le travail en HNO nécessite de négocier un travail de régime particulier, ce qui est souvent une lourde entreprise, et notamment en région parisienne souvent compliqué par les contraintes de transport. Aussi, bien souvent, les HNO sont confiées à la sous-traitance.

En régime transitoire, la sous-traitance peut également trouver sa justification :

- lors d'une montée en charge rapide d'une activité : reprise d'une exploitation, priorité gouvernementale qui bouscule la planification établie,... Pour peu que les supports juridiques permettent la réactivité nécessaire ;
- acquisition de compétences en début de projet, avec transfert de connaissances vers l'équipe de l'administration.

Même lors de sous-traitance de tâches en volume, l'administration, pour conserver son autonomie, doit être en mesure :

- pour les tâches de développement : de comprendre l'architecture du code et d'être capable de l'adapter. Ceci nécessite qu'elle dispose de forces de développement en interne qui participent¹⁵ au projet ;
- pour les tâches d'exploitation et de support aux utilisateurs : de rédiger la documentation support de l'activité et de partager une partie de l'activité.

¹³ Donnée SYNTEC Numérique, Chiffres-clés du secteur, juin 2018

¹⁴ Sauf à mutualiser les forces de développement. Ce qui pose alors le sujet de l'arbitrage dans l'affectation des ressources.

¹⁵ Cela nécessite un partage clair des responsabilités entre administration et sous-traitant sur les différents modules qui composent le code.

Dans tous les cas, les marchés doivent prévoir une phase de réversibilité où le sous-traitant sortant transfère la connaissance de la prestation au nouveau sous-traitant ou à l'administration.

Outre les considérations de maîtrise de l'activité exposées ci-dessus, l'arbitrage entre la part de l'activité confiée à la sous-traitance et la part prise en charge en interne est de nature budgétaire : la sous-traitance, si elle coûte plus cher dans l'instant que des crédits de personnel, offre la possibilité d'une variation rapide¹⁶ de la ressource budgétaire mobilisée. L'administration achète ainsi la souplesse que sa gestion des effectifs ne lui permet pas d'obtenir.

4 DEVELOPPER LES COMPETENCES SIC PAR LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION

4.1 Améliorer la connaissance par les professionnels des emplois SIC et numériques de l'administration

Les différentes administrations et acteurs extérieurs rencontrés par la mission expriment tous l'importance de bien maîtriser la manière dont les employeurs doivent informer les potentiels candidats de l'existence d'emplois SIC et numérique.

Cette exigence vaut, en ce qui concerne le secteur public, tant pour les titulaires que pour les contractuels, étant entendu que, pour ces derniers, un effort significatif doit être fait.

En effet, de manière générale, l'administration souffre d'une méconnaissance par les professionnels des emplois qu'elle peut offrir et, plus globalement, de l'intérêt professionnel et technique que peuvent présenter ses projets. Ceci vaut à l'échelle interministérielle, d'où la nécessité de développer la marque employeur Etat (cf. §5) mais nécessite également une approche plus performante dans la gestion des publications d'emplois.

Dans leur grande majorité, les administrations cherchant à recruter des agents dans les filières SIC et numériques ont recours à un outil bien connu des services qui est la « BIEP » (Bourse interministérielle de l'emploi public). Cet outil, géré par la DGAFP, est un portail accessible via internet et consultable par toute personne. Le service recruteur peut y déposer des fiches de postes, dans un format standardisé, selon une logique de « petites annonces ».

Cet outil rend un service incontestable mais sa conception est ancienne, il est mal connu en-dehors des fonctionnaires d'Etat et territoriaux et de ce fait ne touche qu'insuffisamment le « vivier » des talents recherchés¹⁷.

La BIEP souffre cependant de plusieurs défauts qui amoindrissent son impact. Sur la base d'un petit échantillon de postes publiés par le ministère de l'intérieur, la mission a relevé le fait qu'il n'était pas

¹⁶ Sauf engagement contractuel.

¹⁷ Dans les faits, beaucoup de services apprécient le fait que la BIEP, malgré ses défauts « techniques » permette au moins de pouvoir attester de la publicité des vacances de poste. Ceci, notamment, pour pouvoir justifier du fait qu'aucun agent titulaire n'a candidaté ou ne présentait les compétences recherchées. Ce rôle de « JO » recrutement est utile, même si d'autres canaux peuvent être utilisés.

toujours clairement explicité le nom du service recruteur¹⁸, que les références au référentiel interministériel des métiers de l'Etat manquaient parfois. Lorsqu'il s'agit de postes ouverts aux contractuels, la nature du contrat n'est pas toujours précisée (CDD ou CDI).

Cet outil devrait, d'après les informations communiquées par la DGAFP, être remplacé par un nouveau portail, plus ergonomique et doté de fonctionnalités de recherches plus poussées.

Pour la mission, en admettant que le champ fonctionnel soit amélioré, il n'en demeure pas moins que certaines pratiques doivent elles aussi évoluer. Il en va ainsi de la possibilité pour les services recruteurs de disposer directement de la capacité à publier leurs fiches de poste, sans devoir passer par l'intermédiaire de la direction des ressources humaines (DRH).

Par ailleurs, un outil institutionnel comme la bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) ou son successeur peuvent parfaitement coexister avec d'autres supports. Les réseaux sociaux professionnels tels LinkedIn en sont un. Au-delà, que ce soit en « amont » (repérage des viviers, sorties des diplômés), l'administration demeure encore trop timide dans son investissement dans les forums et salons professionnels, même si certains ministères ou la DINSIC ont pris des initiatives intéressantes¹⁹.

Un exemple de bonne pratique : l'ANSSI et LinkedIn

L'ANSSI a mis en place une fonction d'animateur RH du réseau social LinkedIn qui constitue aujourd'hui une référence dans le créneau du réseau social à vocation professionnelle. De nombreuses administrations y sont présentes institutionnellement, elles y « côtoient » entreprises, associations et professionnels. Deux modes sont utilisés : la publication régulière d'annonces sur les emplois à pourvoir et la possibilité d'aller puiser dans une banque de CVs déposés par les potentielles recrues. L'ANSSI considère que ce dernier mode est intéressant car il permet de donner plus d'initiative à l'administration : la recherche n'est plus uniquement passive. L'investissement humain (1 ETP pour l'agence pour assurer la veille et l'animation) et financier (de l'ordre de quelques dizaines de milliers d'euros annuels pour l'accès aux services payants de LinkedIn) sont assez raisonnables compte tenu des enjeux de recrutement et mériterait probablement d'être étendu à d'autres administrations.

Recommandation n° 3. Recourir plus largement aux réseaux sociaux professionnels.

¹⁸ A titre d'illustration, un candidat ne peut « deviner » que le service recruteur est la DGSi qu'en se reportant à la localisation du poste : ministère de l'intérieur à Levallois-Perret. Dans d'autres cas, l'employeur n'apparaît pas dans la synthèse du moteur de recherches : la référence est celle de la DRH et il faut aller ouvrir individuellement chaque fiche pour comprendre à la lecture du descriptif que l'employeur est tel ou tel service.

¹⁹ Du côté des organismes de formation et des acteurs du monde privé, les interlocuteurs de la mission insistent sur l'importance, pour réussir à faire fructifier ces démarches, de s'inscrire dans une stratégie de « longue haleine ». Une campagne de « promotion » auprès d'étudiants marche d'autant mieux que l'administration est présente chaque année, par exemple, au forum des stages et non une fois de temps-en-temps, dans le cadre d'une « opération coup de poing ». Le succès de la DGSE auprès de certaines écoles tient beaucoup au fait que, chaque année, ce service fait l'effort d'être présent et suscite donc une « attente » assez forte, d'autant que les stages sont motivants et qu'il s'agit d'une belle carte de visite pour un étudiant.

4.2 Augmenter le taux de « remplissage » des concours de titulaire

Selon la DGAFP²⁰, 10,5% des jeunes ayant quitté pour la première fois le système éducatif au cours ou à l'issue de l'année scolaire 2012-2013 et interrogés 3 ans plus tard déclarent avoir déjà participé à au moins un concours permettant de devenir fonctionnaire.

Pour maximiser les chances de conserver ces candidats jusqu'au terme du processus de sélection par concours, il convient de raccourcir le délai de cette sélection.

Aujourd'hui, le déroulement d'un concours de titulaire à spécialité informatique, avec des épreuves écrites, dure environ une année.

Par exemple, le calendrier du dernier concours externe d'inspecteur des Douanes option programmeur système d'exploitation, était le suivant :

- Inscriptions : du 15/09/17 au 17/11/17
- Épreuves d'admissibilité : du 15/01 au 17/01/18
- Résultats d'admissibilité : 19/03/18
- Épreuves d'admission : du 23/04 au 27/04/18
- Résultats d'admission : 14/05/18, soit 9 mois après l'inscription.

Même lorsque le concours ne comporte pas d'épreuves écrites, comme le concours externe de recrutement des ingénieurs SIC du ministère de l'intérieur, le délai avoisine 6 mois :

- date ouverture des inscriptions : 19/06/18
- sélection des dossiers : 9/11/18
- épreuves d'admission : entre 10 et 14/12/18

Ces délais, en exposant les candidats à d'autres opportunités d'emploi, risquent de détourner une partie du flux de candidats avant la fin des épreuves et ne permettent pas d'établir une dynamique d'entrée dans la fonction publique.

Recommandation n° 4. Expérimenter un concours avec test en ligne pour les épreuves d'admissibilité, en vue de réduire les délais d'organisation.

Il s'agit de tester une procédure de concours analogue à celle expérimentée par le Canada²¹ où les candidats sont d'abord pré-sélectionnés à l'issue d'un test en ligne avant d'être reçus par un jury pour un entretien de recrutement. L'embauche peut ainsi se réaliser en quelques semaines. Dans le secteur privé, la société EasyJet²² utilise un tel mode de recrutement pour ses personnels de cabine.

²⁰ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2018, DGAFP

²¹ Selon la lettre d'information Vision RH, N°8, octobre 2018, DGAFP

²² Cf. <https://careers.easyjet.com/cabin-crew/recruitment-process/>

Par ailleurs, le calendrier dans lequel s'inscrivent ces concours n'est pas toujours cohérent avec les « cycles » universitaires : les jeunes ingénieurs fraîchement diplômés hésitent à se lancer dans un périple à l'issue incertaine et privilégient une recherche d'emploi immédiate²³.

Recommandation n° 5. Permettre le passage des épreuves du concours avant la fin de la scolarité pour accélérer le recrutement dès l'obtention du diplôme.

Une autre possibilité pour réduire le délai des concours serait d'envisager un recrutement sur titres.

4.3 Le corps des Ingénieurs des Systèmes d'Information et de Communication (ISIC)

Le ministère de l'Intérieur disposait depuis de très nombreuses années de corps de fonctionnaires des transmissions recrutés par concours, avec des agents des transmissions (cat C), des contrôleurs des transmissions (cat B) et des inspecteurs des transmissions (cat A), qui sont devenus avec l'arrivée de l'informatique des corps d'agents, de techniciens et d'inspecteurs des systèmes d'information et de communication.

Le corps des inspecteurs comprenait un grade d'inspecteur et un grade d'inspecteur principal. Par le décret 2015-576 du 27 mai 2015, il est devenu un corps des ingénieurs des systèmes d'information et de communication (ISIC), rattaché au Ministère de l'intérieur mais à vocation interministérielle²⁴, et avec un nouveau grade d'ingénieur Hors classe permettant d'atteindre l'échelle lettre A dans le cadre d'un échelon spécial. Par ailleurs le recrutement externe est relevé à Bac +5. La promotion au grade d'ingénieur hors classe est conditionnée par une formation certifiante de 14 jours.

Le corps des ISIC comptait, au 1^{er} septembre 2018, 768 agents avec 6% d'ingénieurs hors classe, 35% d'ingénieurs principaux et 59% d'ingénieurs.

La répartition des ISIC par grands périmètres d'affectation est la suivante:

- 55% en services centraux et 45% en services déconcentrés
- 60% au Ministère de l'intérieur (en majorité sur le programme 176 de la PN), et 40% dans les services du Premier ministre et des autres ministères

²³ Une piste à explorer, selon certains interlocuteurs, pourrait consister à permettre une inscription « conditionnelle » aux concours aux étudiants en dernière année de leur formation. Ils seraient autorisés à concourir sans avoir le titre, ce dernier n'étant exigé qu'au moment de signer l'engagement d'entrée dans la fonction publique, faute de quoi le bénéfice du concours serait perdu.

²⁴ Extrait du décret de 2015 :

Art. 1er. – Les ingénieurs des systèmes d'information et de communication constituent un corps à vocation interministérielle relevant du ministre de l'intérieur

Programme budgétaire	Services centraux	Services déconcentrés	Total	%
216 : Conduite et pilotage des politiques de l'intérieur (dont DSIC)	140	-	140	18,2%
176 : Police nationale	104	162	266	34,7%
152 : Gendarmerie (dont ST(SI) ²)	20	-	20	2,7%
307 : Préfecture	-	30	30	3,9%
333 : Service du premier ministre (SIDSIC)		134	134	17,5%
Autres structures et autres ministères	158	18	176	23,0%
Total	422	344	766	100%

Source : DRH ministère de l'intérieur

Le régime indemnitaire donnait en 2017 les plafonds annuels suivants ²⁵:

- Indemnité de fonctions, de sujétion et d'expertise : de 25 500 € (groupe 3 en service déconcentré) à 40 290 € (groupe 1 en administration centrale)
- Socle indemnitaire (IFSE) : de 9 120 € (ingénieur en service déconcentré) à 14 370 € (groupe 1 en Administration centrale)

Les comparaisons faites par la mission montrent que les niveaux indiciaires entre quelques corps comparables (attachés, ingénieurs de l'industrie et des mines, inspecteur des finances publiques) sont très voisines à quelques nuances près. En revanche le régime indemnitaire semble défavorable aux ISIC : si le niveau maximum théorique des primes est comparable, le niveau moyen réellement versé aux agents est assez nettement en retrait.

Depuis que le corps est devenu « à vocation interministérielle », les effectifs recrutés sont en augmentation.

	Nombre de postes offerts au concours (Source Bilan de corps ISIC 25 10 2018)	Nombre d'admis (source SG/DRH/SDRF/BRPP)
2015		42
2016	49 (31 externe, 18 interne)	45
2017	76 (46 externe, 30 interne)	76
2018	84 (48 externe, 31 interne, 5 troisième concours)	

Source : DRH ministère de l'intérieur

Le processus interministériel est toutefois long : les ministères expriment leurs besoins en nombre de postes à pourvoir, le ministère de l'intérieur collationne les besoins et lance le concours. Les candidats admis se voient proposer les différentes fiches de postes et choisissent en fonction de leur rang de classement, plus souvent en fonction de la localisation géographique que de l'intitulé du poste. Comme il y a en général un certain nombre de démissions, les ministères ne sont donc pas certains de voir leurs postes pourvus et en tout état de cause, **il y a un décalage de 18 mois entre la demande et l'arrivée d'un agent.**

²⁵ source : fichier Bilan de corps ISIC 25-10-2018

La DRH du ministère de l'intérieur a indiqué oralement à la mission qu'il y avait, dans la dernière promotion un peu moins d'ingénieurs ISIC affectés au ministère qu'à l'extérieur.

Il existe par conséquent une différence notable entre des ministères « à corps techniques de SIC » qui recrutent majoritairement sur leur corps et des ministères « sans corps technique de SIC » qui, pour le niveau A, ont le choix entre des recrutements de contractuels ou le recrutement d'ISIC. Les ISIC ont donc jusqu'ici été principalement affectés au MI et dans les ministères n'ayant pas de corps en propre, seule une minorité réussissant à se faire détacher dans les ministères à corps (qui paient généralement mieux) et parfois s'y faire intégrer.

➤ **Mettre en place une gestion réellement interministérielle du corps des ISIC**

La mission approuve le principe d'un corps à vocation interministérielle qui favorise la mobilité, même si le rattachement au ministère de l'intérieur, élément historique, peut être interrogé. L'alternative consistant à faire gérer le corps interministériel des ISIC par la DGAFP ou la DINSIC reste ouverte, mais la mission estime qu'à court terme une telle initiative ne s'impose pas. .

Néanmoins, pour être réellement interministériel, ce corps devrait être géré avec la plus grande neutralité possible, et il semble indispensable que les avancements ne privilégient pas tel ou tel ministère, donc que les autres ministères que l'intérieur soient représentés correctement à la commission administrative paritaire (CAP) (au sein du collège employeur et parmi les représentants du personnel), et dans les jurys d'examen professionnel. Ceci relève d'une décision du ministre de l'intérieur qui pourrait diversifier la composition de la CAP (comme le prévoit le décret sur la composition des CAP et comme le fait par exemple le ministre de l'économie pour la CAP des Ingénieurs des Mines). La CAP pourrait comprendre de droit un représentant de la DINSIC.

➤ **Une revalorisation des rémunérations pour faciliter la mobilité**

La mobilité interministérielle, souhaitable, serait facilitée par l'harmonisation des rémunérations. Initialement, il avait été imaginé que la voie de la position normale d'activité (PNA) serait exclusive de toute autre pour les ISIC allant travailler dans un ministère autre que celui de l'Intérieur. En PNA les pratiques de gestion indemnitaire du ministère de rattachement s'appliquent à tous, ce qui permet d'éviter toute distorsion indemnitaire. Cette position a dû être revue pour ne pas rejeter les demandes de mobilité quasiment toutes fondées sur le détachement. Les cas d'ISIC en PNA semblent très exceptionnels. Le détachement, et plus précisément le gain de détachement afférent, privilégie les ministères disposant de corps d'accueil au régime indemnitaire généreux, et pour les ministères ne disposant pas de corps d'accueil peut conduire à des montages contestables comme des détachements sur contrat.

La mission considère qu'il n'est effectivement pas tenable en gestion d'imposer la PNA, et préconise donc de faire converger le régime indemnitaire des ISIC avec celui des autres corps qui les accueillent. Cela permettrait ainsi de ne pas créer une concurrence entre ministère basée sur la rémunération pour les ISIC.

Le montant de l'alignement sur des corps techniques équivalents (attachés analystes, inspecteurs de finances publiques...) pourrait représenter 6 000 € par ISIC et par an, soit 3 à 5 M€/an en année pleine²⁶. Toutefois, si cet alignement était acté sur une période de 3 ou 4 ans, l'impact sur la qualité

²⁶ Les ISIC déjà détachés sur des corps mieux rémunérés ne seraient pas nécessairement concernés

du recrutement pourrait être immédiatement significatif sans que cela grève trop les finances publiques à court terme.

➤ **Une affectation plus concertée des agents en sortie de formation**

L'affectation des agents en sortie de formation devrait être revue. D'une part, le processus étant long, les besoins des ministères ont pu évoluer depuis leurs demandes initiales, et par ailleurs ce n'est pas parce qu'un ISIC est bien classé qu'il a le profil adéquat pour un poste parfois spécialisé (l'ANSSI a ainsi refusé un agent parce que sa compétence Cyber était jugée insuffisante). A l'instar de ce qui se passe pour les instituts régionaux d'administration (IRA), la mission propose de donner plus de souplesse au processus d'affectation, par exemple :

- avoir une liste de postes à pouvoir obligatoirement et une liste de postes (en plus grand nombre que le nombre de candidats) qui pourraient rester vacants ;
- organiser préalablement à l'amphi d'affectation des entretiens employeurs/ agents, de telle sorte qu'un agent puisse éventuellement ne pas avoir droit à un emploi sur lequel il n'a pas été pré-sélectionné.

➤ **Une formation continue au cours de la carrière**

La question de la formation doit être abordée. Aujourd'hui, le ministère de l'intérieur n'assure qu'une part modeste du coût de la formation des ISIC (une vingtaine de jours de formation initiale, autant pour la formation qualifiante permettant de prétendre au grade de Hors classe), ce qui est probablement insuffisant. Pour que les ingénieurs soient performants dans le domaine très évolutif des SIC, il faudra prévoir des formations qualifications et de reconversion plus lourdes au cours de la carrière que ni le ministère de l'intérieur ni les ministères d'accueil ne seront très motivés à financer en raison du risque de départ des agents.

Deux options sont envisageables pour promouvoir la formation au cours de la carrière :

- une option lourde qui dépasse le cadre des ISIC serait la constitution en interministériel (DINSIC probablement) d'une « Académie des SIC et du numérique » gérant les formations des agents SIC de catégories A et B, titulaires et contractuels;
- une option plus légère dans laquelle la DINSIC pourrait être dotée d'un budget formation pour les ISIC. Elle serait en charge de définir les orientations stratégiques des formations lourdes, les priorités sur les techniques nouvelles, inscrire ponctuellement des agents en mobilité à des cursus lourds. Pour l'organisation matérielle, elle pourrait s'appuyer sur un opérateur existant comme l'IGPDE, ou déléguer une partie de son enveloppe aux ministères.

La mission propose de s'orienter vers la première hypothèse (cf. chap § 4.6). Les formations techniques courantes doivent rester dans la main des ministères pour les adapter à leurs besoins.

Enfin, de manière générale, l'ampleur des recrutements d'ISIC est à étudier. L'augmentation significative du nombre de postes d'ISIC est souhaitable mais plus ce nombre augmentera plus le rattachement au ministère de l'intérieur posera problème.

Recommandation n° 6. Pour faciliter la mobilité interministérielle des ISIC, la mission préconise une convergence de leur régime indemnitaire avec ceux des corps d'accueil des ISIC en détachement (coût : 3M€/an).

Enfin, parallèlement à la montée en puissance du corps des ISIC, il convient de ne pas négliger les autres pistes de recrutement d'ingénieurs. Le corps des ingénieurs de l'industrie et des mines est également interministériel et ses agents ont des compétences en analyse de processus et en gestion des risques, qui pourraient être étendue aux risques cyber. Un certain nombre d'entre eux seront amenés à évoluer du fait d'une réorganisation des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et ils pourraient utilement piloter des projets SIC après une formation de reconversion.

La création d'un corps interministériel de technicien des SIC mérite d'être étudiée

L'approche retenue pour les catégories A avec les ISIC pourrait être étendue aux techniciens SIC de catégorie B. Le rattachement de ce corps à un service interministériel (DINSIC par exemple) poserait également celui du rattachement du corps des ISIC et il est sans doute préférable et plus facile de rendre « à vocation interministérielle » le corps des techniciens des SIC du ministère de l'intérieur. Cela posera aussi la question d'un alignement des régimes indemnitaires de ces techniciens. Cette option avait apparemment été envisagée en 2016. Il sera toujours temps, à plus long terme et au vu du fonctionnement des deux corps concernés (ISIC et techniciens SIC), d'étudier si leur rattachement au ministère de l'intérieur est le plus approprié.

4.4 Fluidifier le recrutement des contractuels

Le recours aux agents non-titulaires recrutés sur contrat constitue, pour ce qui concerne les métiers du numérique au sens large, une pratique très ancienne. Ils représentent parfois pour les services de l'Etat une part prépondérante de leurs effectifs²⁷.

Il s'agit d'un mode de recrutement qui est donc connu et utilisé par la quasi-totalité des administrations que la mission a rencontrées, qu'il s'agisse des services « employeurs » ou des DRH. Pour autant, si ce processus s'est « banalisé », notamment en raison de la difficulté à trouver les compétences recherchées en nombre suffisant, il demeure toujours considéré comme compliqué et est parfois présenté comme un parcours d'obstacles et non comme une filière normalisée.

Ce constat est assez largement partagé par les différents cas ministériels étudiés. Recruteurs et, dans une certaine mesure, DRH, mettent en évidence la persistance d'une série de freins, nonobstant les évolutions législatives ou réglementaires qui sont pourtant intervenues depuis plusieurs années et dont les modalités de mise en œuvre avaient été rappelées par la circulaire du Premier ministre de mars 2017 (cf. infra).

²⁷ L'ANSSI compte, à titre d'illustration, près de 80% de contractuels dans ses effectifs.

4.4.1 Le contractuel est une dérogation à l'emploi statutaire

4.4.1.1 Pour les fonctionnaires civils

En l'état de la réglementation, les dispositions relatives aux contractuels de l'Etat relèvent de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires²⁸, ainsi que de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat. Cette dernière précise les cas de dérogations à l'emploi de fonctionnaire, pour l'essentiel :

- article 4 :
 - 1° Lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes ;
 - 2° Pour les emplois du niveau de la catégorie A [...] lorsque la nature des fonctions ou les besoins des services le justifient.
- article 6 : Travail à temps partiel pour une quotité inférieure à 70% ;
- article 6 quater : Remplacement temporaire de fonctionnaire absent ;
- article 6 quinquies : Vacance temporaire d'un emploi en attendant le recrutement d'un fonctionnaire ;
- article 6 sexies : Surcroit temporaire ou saisonnier d'activité.

Les modalités de gestion des contractuels de l'Etat sont contenues dans le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'Etat pris pour l'application de l'article 7 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat.

En l'état de la réglementation, les contractuels sont en principe initialement recrutés en contrat à durée déterminée, sauf en l'absence de corps de fonctionnaire (article 4 alinéa 1) qui permet un recrutement initial en contrat à durée indéterminée.

L'article 36 de la loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 a autorisé à titre expérimental les administrations d'État à recruter directement en CDI pour pourvoir ces emplois permanents. L'article 45 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a généralisé ce dispositif. Ainsi, il est possible de recruter d'emblée en CDI sur le fondement de l'article 4-1 de la loi du 11 janvier 1984, en l'absence de corps de fonctionnaires.

Différentes circulaires ont rappelé ou précisé les modalités de recours aux contractuels :

- circulaire du 22 juillet 2013 relative aux cas de recours au contrat dans la fonction publique de l'État ;
- circulaire du 20 octobre 2016 relative à la réforme du décret n° 83-83 du 17 janvier 1986 relatif aux dispositions générales applicables aux contractuels de l'Etat ;
- plus récemment la circulaire du 21 mars 2017, relative à la gestion des ressources humaines dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication.

Alors qu'on constate dans certains ministères une frilosité quant à la gestion des contractuels dans la sphère numérique, malgré l'existence de nombreux emplois vacants, cette dernière circulaire rappelle notamment les règles de recrutement et de gestion de ces personnels.

²⁸ Article 3 : « *Sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l'Etat, [...] sont, [...], occupés [...] par des fonctionnaires* ».

4.4.1.2 Pour les personnels militaires

Pour les personnels sous statut militaire (pour l'essentiel ceux relevant du ministère des armées et de la gendarmerie nationale), le code de la défense contient différentes dispositions qui permettent le recours à des contractuels militaires²⁹. La grande majorité des militaires servent en premier lieu sous contrat d'engagement, généralement de 5 ans au ministère des armées mais seuls une partie d'entre eux seront titularisés (contrat dit de carrière). En gendarmerie, la titularisation intervient généralement au bout de deux ans, elle n'est pas automatique même si elle concerne une large majorité des personnels.

Aussi bien dans les armées que dans la gendarmerie, les militaires sont d'abord formés pour exercer les missions de leur armée ou spécialité d'appartenance, ce n'est que dans un deuxième temps que certains d'entre eux suivront une formation spécialisée pour exercer plus spécifiquement dans la filière SIC. Dans le déroulement de leur carrière, en particulier pour les officiers, certains militaires alterneront des postes généralistes et des postes dans la filière SIC. Certaines dispositions du code de la défense permettent également de recruter sur un grade d'assimilation pour une durée déterminée (militaires commissionnés), des personnels détenant une expertise particulière. Le code de la défense contient également différentes dispositions qui permettent des incitations au départ (limites d'âge de grade, primes incitatives au départ ou à la reconversion, pension avec jouissance immédiate après 17 ou 27 années de services...), ce qui peut aider les gestionnaires RH pour maintenir une certaine jeunesse dans la pyramide des âges, mais dont la contrepartie peut être aussi de voir partir trop rapidement des personnels qualifiés dans un secteur en tension.

Pour autant, malgré les efforts de formation interne, les armées sont aussi confrontées à des difficultés de recrutement de personnels SIC qualifiés. Les difficultés sont accrues aujourd'hui en raison d'une vague de départ qui coïncide avec la fin du service national et son remplacement par une armée de métier : de nombreux sous-officiers, techniciens SIC, atteignent les 17 années de service, quittent les armées en bénéficiant d'une pension à jouissance immédiate, tout en trouvant facilement à se reconvertir dans le secteur civil (public ou privé) où leurs compétences sont recherchées.

4.4.2 Le contrat à durée indéterminée est la forme générale de la relation de travail

La réglementation européenne, et notamment la directive 1999/70/CE du Conseil du 28 juin 1999 concernant l'accord-cadre CES, UNICE et CEEP³⁰ sur le travail à durée déterminée précise dans son préambule : « [...] Les parties au présent accord reconnaissent que les contrats à durée indéterminée sont et resteront la forme générale de relations d'emploi entre employeurs et travailleurs. Elles reconnaissent également que les contrats de travail à durée déterminée répondent, dans certaines circonstances, à la fois aux besoins des employeurs et à ceux des travailleurs. »

Ces principes ont été repris dans l'article L1221-2 du code du travail : « Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. Toutefois, le contrat de travail peut comporter un terme fixé avec précision dès sa conclusion ou résultant de la réalisation de l'objet pour lequel il est conclu dans les cas et dans les conditions mentionnées au titre IV relatif au contrat de travail à durée déterminée. »

²⁹ Ces règles ne sont pas spécifiques au métier du numérique.

³⁰ CES : confédération européenne des syndicats, UNICE : Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, CEEP : centre européen des employeurs et entreprises fournissant des services publics

Le statut d'agent titulaire pour l'Etat est une forme particulière de contrat à durée indéterminée. Si le Gouvernement souhaite réduire le nombre de titulaires pour les remplacer par des agents contractuels, la grande majorité d'entre eux devra être remplacée par des agents sous contrats à durée indéterminée pour tenir compte de la directive européenne, le contrat à durée limitée, que ce soit la forme d'un contrat à durée déterminée soit celle d'un futur contrat de mission / projet, devant rester l'exception.

Cela impliquera de développer des modalités de gestion adaptées à un nombre importants d'agents contractuels, allant du recrutement, à la fin du contrat, en passant par une forme de gestion de carrière de personnes en CDI. Il paraît illusoire de penser qu'on pourra gérer de manière individuelle et fine un nombre élevé de contractuels, d'autant que ceux-ci, comme vient de le rappeler le Conseil d'Etat dans une décision récente, sont dans une situation légale et réglementaire (CE – 19 novembre 2018 - n°413492, Autorité de la concurrence). Les modifications apportées aux règles qui régissent leur emploi sont en principe immédiatement applicables et peuvent modifier les clauses prévues au contrat de travail initial. D'ores et déjà, on constate que lorsque les effectifs contractuels sont très nombreux (enseignants du privé, militaires...) ceux-ci sont gérés comme des quasi corps de fonctionnaires³¹.

Dans le domaine spécifique des SIC où le marché de l'emploi est en tension, il semble d'autant plus impératif de recruter des personnes en CDI que selon le syndicat professionnel, le SYNTEC, 93 % des personnels de la filière sont actuellement en contrat à durée indéterminée. Si l'Etat veut pouvoir recruter des personnels compétents, et les conserver, il doit être d'autant plus compétitif sur les modalités du contrat (durée, cadre et organisation du travail, intérêt des postes, évolution de carrière ou des missions...), qu'il ne lui sera pas toujours possible d'être compétitif en termes de rémunération par rapport au secteur privé.

Cette possibilité de recrutement direct en CDI, pour les emplois équivalents à la catégorie A (qui représentent une part très importante des besoins), est trop peu utilisée à l'heure actuelle, elle gagnerait probablement à bénéficier d'une promotion active. L'association « emploi de contractuel » et CDD demeure en effet très ancrée dans les esprits et constitue incontestablement un frein au recrutement de certains profils.

Le recours au CDD reste toutefois incontournable pour certaines missions (remplacement ou surcharge temporaire d'activité, besoin ponctuel d'une ressource rare...). Le SYNTEC Numérique (fédération professionnelle des entreprises de service numérique, éditeurs de logiciels et sociétés de conseil en technologies), dont la mission a rencontré les représentants, est plutôt réservé sur l'intérêt du contrat de projet, sauf éventuellement les petites entreprises qui ont une faible visibilité sur leur niveau d'activité et une faible capacité à réaffecter des personnels sur d'autres missions.

Dans les plus grandes entreprises, y compris les entreprises de service numérique (ESN), ce type de contrat ne paraît pas adapté, dans la mesure où il est possible et utile d'avoir une gestion flexible des ressources humaines, sans se séparer des personnels, a fortiori dans un marché de l'emploi où il y a une pénurie de ressources. Par ailleurs, l'évolution de la gestion de projet, notamment en mode

³¹ Ce constat a été corroboré notamment par le rapport IGA/IGAS/CGeFI n° 12-055/11-094/01 sur les dérogations consenties aux établissements publics administratifs dérogeant à la règle de l'emploi de fonctionnaires sur des emplois permanents

« agile », la durée de vie des projets, qui est souvent très longue dans l'Etat, fait peser quelques doutes sur la pertinence des contrats de projets dans la sphère SIC pour l'Etat.

4.4.3 Des freins à la fluidification des recrutements qui reposent parfois sur des positions doctrinales plus que sur les textes

Le droit positif applicable aux recrutements de contractuels (cf. supra) demeure relativement complexe et parfois mal compris des services recruteurs. Dans la pratique, les DRH jouent donc un rôle essentiel pour apporter leur expertise dans le processus de recrutement. Ceci vaut en particulier pour s'assurer que le cadre légal approprié est bien identifié.

Le recrutement d'un nombre accru de contractuels, que ce soit en CDI ou en CDD va nécessiter une remise à plat des processus d'appel à candidature et de sélection des candidats. Même si on ne recourt pas à un concours « classique » pour recruter les contractuels, il faudra mettre en place un dispositif de sélection des contractuels conforme aux exigences constitutionnelles, à savoir garantir un accès aux emplois publics reposant sur « la capacité des candidats, sans autre distinction de celles de leur vertus et de leurs talents³² ». Certains pays qui ont principalement recours à un cadre d'emploi contractuel organisent des concours pour pourvoir ces emplois. Une autre piste pourrait s'inspirer des listes d'aptitude de la fonction publique territoriale qui permettrait une première étape de sélection des candidats.

Il subsiste cependant plusieurs points que les recruteurs perçoivent comme de vrais freins.

- L'obligation de démontrer la vacance du poste offert d'abord aux titulaires

Le principe général de transparence qui prévaut en matière d'embauche doit naturellement s'appliquer en toute circonstance et il est d'ailleurs assez régulièrement rappelé par le juge administratif. En effet, quand bien même une administration cherche à pourvoir un emploi sur un métier dit « en tension », pour lequel la probabilité d'identifier un agent titulaire susceptible de présenter les compétences professionnelles recherchées est objectivement très faible, il est légitime qu'une publicité assez large demeure un préalable.

Pour autant, dans la pratique, les administrations qui recrutent divergent beaucoup sur la manière d'interpréter cette obligation. Parmi les pratiques observées, les plus pragmatiques cherchent à anticiper et font paraître des fiches de postes précisant que l'emploi est **susceptible** d'être vacant et qu'il est ouvert aux agents non-titulaires. L'intérêt est double : d'une part il permet de susciter des candidatures potentielles dans les deux viviers et d'autre part il constitue un élément de consolidation du dossier si, in fine, le recrutement concerne un contractuel³³.

A l'instar du ministère de la justice, qui doit recruter massivement dans le domaine des SI, de véritables campagnes de recrutement globales en fonction de besoins évalués de façon moyenne peuvent être lancées. Après une programmation annuelle du besoin en contractuels, avec définition

³² Article 6 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, intégré au bloc de constitutionnalité.

³³ Dans la pratique, en cas de contentieux, le juge administratif tient compte du fait que la publicité a bien précédé, dans un délai raisonnable, le recrutement, et que l'administration est en mesure de démontrer qu'il n'y a pas eu de candidatures d'agents titulaires, ou que ces dernières ne présentaient pas les qualités requises.

des profils, une liste globale d'emplois susceptibles d'être vacants est établie, publiée dans les vecteurs publics et soumise à la première CAP. Puis, au fil de l'année, en fonction de l'avancement des projets informatiques, les recrutements sont lancés en direction des contractuels.

Pour certains recruteurs, et des DRH, cette garantie n'est pas suffisante et ils estiment nécessaire d'attendre les réunions des CAP pour se « border » juridiquement. Selon la mission, ce type d'approche peut être une source de difficultés supplémentaires dans la mesure où le calendrier des CAP dicte en quelque sorte un rythme des possibilités de recrutement qui est difficilement conciliable avec les exigences opérationnelles et la réalité de l'offre³⁴.

Il apparaîtrait donc souhaitable de clarifier ce point, en privilégiant, selon la mission, l'approche pragmatique consistant à procéder aux recrutements de contractuels dans une temporalité découplée de l'agenda des CAP³⁵.

- La « négociation » salariale s'inscrit dans un cadre peu structuré, ce qui fait de chaque dossier un cas particulier

Dans les pratiques examinées par la mission, le processus de recrutement d'un agent contractuel est, en réalité, souvent constitué de deux phases découplées : la première porte sur le montage du dossier « général » (qui recrute-t-on, pour quelle durée, sur quel emploi). La seconde va porter sur la fixation de la rémunération proposée au candidat. Elle fait intervenir le 3^{ème} acteur de la procédure de recrutement, le CBCM.

Dans de nombreux cas, le service recruteur ne dispose pas d'un référentiel de rémunération qui lui permettrait de conduire, de manière relativement autonome, la négociation salariale avec le candidat. Ceci vaut également pour des ministères où de tels référentiels existent, mais où la décision a été prise de ne pas les diffuser auprès des services recruteurs³⁶. Pour ces derniers, l'asymétrie d'information est mal vécue, puisqu'ils se retrouvent confrontés à des candidats qui eux disposent, la plupart du temps d'informations très précises du marché des employeurs privés et qui comprennent assez mal pourquoi leur futur manager n'est pas capable d'aborder cette question qui demeure, malgré tout, assez centrale dans la décision de signer ou pas avec l'administration.

³⁴ Ceci est d'autant plus marqué pour les recrutements de jeunes diplômés, contraints par le phasage de l'obtention du titre. Cette saisonnalité est, du point de vue des organismes de formation, mal appréhendée par les administrations d'Etat. On peut par ailleurs observer que, dans certains cas, s'agissant des détachements d'agents titulaires, les prises de postes interviennent parfois plusieurs mois avant que la CAP du corps d'accueil ne se prononce, alors que l'avis est, dans un tel cas, formellement prévu par les textes.

³⁵ Sur ce sujet, la mission observe que, pour beaucoup de DRH ministérielles, leur rôle de garant du respect des procédures vis-à-vis des organisations syndicales qui siègent dans les CAP passe avant tout. Le sujet des contractuels est toujours perçu comme délicat, source de crispations dans le cadre du dialogue social. Tout se passe en réalité comme s'il était nécessaire de recueillir une approbation, au moins implicite, des décisions d'embauches de contractuels.

³⁶ La mission note ainsi que le ministère de l'intérieur a élaboré pas moins de 3 référentiels de rémunération des contractuels (1 pour le périmètre du Secrétariat Général, 1 pour celui de la DGPN et 1 pour la DGSI) mais qui sont considérés comme des outils à la seule disposition des DRH et du CBCM. Leur existence même n'est pas connue de tous les recruteurs.

Vu des candidats, l'administration apparaît sous son angle le moins séduisant, en « dévalorisant » d'entrée de jeu le potentiel management direct qui apparaît comme agissant plus comme un intermédiaire que comme un décideur.

Certes, la mission comprend le souci des DRH et des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) de ne pas laisser, sous couvert d'une liberté contractuelle somme toute très large³⁷, prospérer un espace qui pourrait devenir très inflationniste et provoquer, par ricochet, des demandes compréhensibles d'alignement de la part des agents titulaires.

Pour autant, la pratique actuelle n'est pas satisfaisante, et elle conduit à une trop grande consommation de temps et d'énergie³⁸. Sauf cas exceptionnel, ou erreur manifeste d'appréciation, les services recruteurs qui ont identifié un bon candidat se battent avec beaucoup d'énergie pour parvenir, le plus souvent, à leur fin, mais en étant exposés à voir la personne concernée se tourner vers un autre employeur, par lassitude.

Les CBCM se trouvent quant à eux placés dans une situation inconfortable où il leur est demandé, au-delà de l'examen sur la soutenabilité budgétaire qui est de leur responsabilité, de statuer sur l'adéquation entre un niveau de rémunération proposé par le service recruteur, le niveau connu ou supposé du marché, l'historique des dossiers passés et la « proportionnalité » avec les rémunérations des agents titulaires.

Dans certains ministères, comme la Justice, un référentiel a été arrêté de concert entre secrétaire général (SG) et CBCM. Tant que les rémunérations proposées aux candidats recrutés s'insèrent dans celui-ci, le visa est automatique et rapide. Ce n'est que lorsqu'une situation spécifique, pour un profil atypique, conduit le SG à proposer une rémunération supérieure au référentiel qu'une discussion est nécessaire.

Cette pratique anticipe, d'une certaine façon, la réforme opérée par le décret n°2018-803 du 24 septembre 2018, qui à compter du 1^{er} janvier 2019 va permettre aux ministères de remplacer les visas individuels du CBCM, sauf exception prédéfinies, par une simple validation du référentiel de rémunération. La portée de cette importante évolution dépendra de la maturité des DRH, particulièrement de leur contrôle interne, pour piloter dans ce nouveau cadre réglementaire, plafond d'emploi et masse salariale.

Toutefois, la portée de cette mesure semble être appréciée de manière variable suivant les ministères. A noter ainsi, par exemple, que le ministère de l'Intérieur souhaite dans un premier temps que tous les CDI continuent à donner lieu à visa.

³⁷ La jurisprudence administrative a, depuis longtemps, validé le principe selon lequel le législateur a laissé une grande liberté en matière de fixation des rémunérations des contractuels, qui n'ont pas vocation à reproduire les systèmes de grilles indiciaires.

³⁸ Faute de pouvoir élaborer une statistique précise, la mission relève que les délais d'instruction DRH-CBCM, tels que rapportés par différents départements ministériels ou opérateurs, peuvent prendre parfois plusieurs mois, ce qui est évidemment excessif, dans un marché tendu et très concurrentiel. Ces délais sont particulièrement pénalisants lorsqu'il s'agit de CDD « courts » qui sont encore très utilisés, que ce soit en primo-embauche ou en renouvellement.

Il n'existe à l'heure actuelle aucune instruction générale sur laquelle peuvent s'appuyer les CBCM, chacun étant renvoyé à une forme de négociation bilatérale avec les DRH et qui repose sur la bonne volonté réciproque.

- Il manque encore une véritable approche de délégation des décisions de recrutement

Le schéma « en trois temps » (service recruteur, DRH, CBCM) qui prévaut assez largement dans les pratiques observées par la mission est vécu comme très déresponsabilisant par les recruteurs. Il conviendrait d'aller vers davantage de délégation mais cette logique se heurte pour le moment à une certaine forme de frilosité³⁹. C'est particulièrement vrai en services déconcentrés, mais aussi pour des acteurs nationaux comme la préfecture de police de Paris ou l'ANSSI.

Pour la mission, il serait souhaitable de faire évoluer cette pratique en rééquilibrant le rôle de chacun. Il ne serait par exemple pas inenvisageable d'attribuer, à un niveau adéquat de responsabilité (responsable de budget opérationnel de programme - RBOP par exemple) un périmètre de délégation exprimé à la fois en T2 et en plafond d'emploi. Associé à une diffusion plus large des référentiels de rémunération, une telle approche viserait à donner aux responsables en question la possibilité de valider en circuit court un recrutement. Ne remonteraient, pour avis, aux DRH et au CBCM que les cas « exceptionnels », par exemple rémunération hors référentiel, ou clauses spécifiques demandées par le candidat⁴⁰.

Recommandation n° 7. Développer une pratique de délégation à un niveau pertinent permettant de fluidifier la prise de décision et la conclusion rapide des contrats, s'appuyant sur un référentiel de rémunération connu.

- Une meilleure collaboration entre DRH et DSI est à rechercher

Une autre source de délai, particulièrement pour les emplois SI, tient à la complexité de l'évaluation des compétences du candidat pour un DRH, qui justifie une appréciation technique par les services SI de l'administration. Cette association entre DRH et DSI doit être structurelle, de la définition des fiches de poste, jusqu'à l'entretien et à la fixation du salaire.

Ce partage de la fonction RH avec la DSI n'est pas toujours facile à construire avec la DRH garante de l'homogénéité de traitement de l'ensemble des contractuels et des contractuels avec les fonctionnaires, mais le processus doit intimement lier les deux acteurs dans un processus préétabli et clair.

Ainsi au ministère de la Justice, les CV reçus sont analysés et préfiltrés par les managers techniques du service des SIC, souvent eux-mêmes contractuels, et le service des RH a dédié 2 agents à temps plein pour le recrutement des seuls agents SI, contractuels ou titulaires. Le

³⁹ La préfecture de police évoque ainsi le caractère singulier d'une procédure où même le préfet de police ne dispose pas d'une délégation pour signer les contrats d'embauche des agents non-titulaires.

⁴⁰ La mission plaide en outre pour que ce périmètre de délégation n'exclue pas la possibilité de recruter en CDI direct.

ministère indique qu'en un an il a fait passer son délai de recrutement moyen des contractuels SI de 86 jours à 45 jours, et peut, exceptionnellement faire un recrutement en quelques jours.

Ce délai déclaré, nettement plus court que celui des autres ministères rencontrés (la Défense, qui indique avoir une procédure fluide, est en moyenne à 3 mois, le double) tient à la bonne articulation avec les services du CBCM.

4.5 L'apprentissage : un outil complémentaire à promouvoir

La mission a pu observer, dans le cadre du retour d'expérience partagé avec les services auditionnés que certains d'entre eux n'hésitaient pas à recourir au cadre de l'apprentissage pour certaines des filières métier.

Cette pratique, qui s'inscrit plus largement dans le plan ambitieux que s'était fixé l'Etat depuis l'ouverture du dispositif aux employeurs publics, n'a bien entendu pas pour vocation de pourvoir à des besoins structurels. Le cadre légal et « opérationnel » du contrat d'apprentissage ne l'autorise pas. Pour autant, certains aspects présentent, selon la mission, un intérêt au regard des enjeux actuels.

L'apprentissage permet notamment d'accueillir des profils de techniciens, mais aussi d'ingénieurs, jusqu'au niveau master. Contrairement aux stages, la relation qui s'instaure s'inscrit dans un cadre pluri-annuel qui peut constituer une forme d'immersion au sein des services de l'Etat susceptible de mieux faire connaître et apprécier les métiers SIC et numériques qu'il peut proposer.

Il s'agit donc d'une forme d'investissement, qui ne profitera pas nécessairement à l'employeur public « immédiat ». Par ailleurs, il est encore difficile, avec le peu de recul, de mesurer quelle est la proportion de ces apprentis qui serait susceptible de passer par la suite des concours administratifs. Cependant, l'identification par le réseau des organismes de formation d'administrations capables de proposer des formules d'apprentissage, de manière régulière, est considérée comme étant bon contributeur à la notoriété de la « marque Etat ».

A noter qu'il n'est pas possible pour les administrations publiques de recourir au contrat de professionnalisation, autre catégorie de formation en alternance, seul le contrat d'apprentissage leur est ouvert. Or ces contrats de professionnalisation, possibles dans les établissements publics industriels et commerciaux et certaines entreprises publiques, permettent une rémunération supérieure pour l'apprenti.

Or, la question de la rémunération des apprentis, comme des stagiaires, est un point d'amélioration mis en avant par certains interlocuteurs de la mission. Le niveau des indemnités de stage est jugé à l'heure actuelle trop bas pour les profils d'études supérieures⁴¹.

⁴¹ L'EPITA indique avoir, au titre de l'apprentissage, quelques étudiants ayant opté pour cette formule auprès d'organismes publics mais considère que les indemnités versées sont en décalage par rapport aux employeurs privés. Du côté des administrations, ces contrats paraissent comme complexes et nécessitent souvent des financements croisés avec les collectivités territoriales, qui ne sont pas toujours reconduits d'année en année.

Recommandation n° 8. Développer le recours aux contrats d'apprentissage, y compris pour les profils ingénieur, et ouvrir la possibilité des contrats de professionnalisation.

4.6 Former tout au long de la vie

Le métier des SIC est très évolutif, de nouveaux métiers (datascientist, spécialiste virtualisation, Cloud, développeur agile, spécialiste cybersécurité...) apparaissant régulièrement ou prenant une importance accrue. Par ailleurs, une compétence métier (fiscalité, judiciaire...) est utilement complémentaire à la compétence technique SIC. La solution consistant à recruter des contrats courts de deux fois 3 ans pour rester au top de la technique peut être utile mais trouve aussi ses limites en raison des coûts de recrutement et d'adaptation au métier.

Au regard des critiques sur le manque de compétence de certains personnels anciens, qu'ils soient agent titulaires ou contractuels en CDI, la mission ne peut que constater la faiblesse des formations destinées à ces personnels en regard de ce qui se pratique dans les grandes entreprises du secteur privé. Certains personnels SIC n'ont eu aucune formation significative pendant de nombreuses années, rendant difficile leur évolution et leur adaptation aux nouveaux environnements SI.

Sur un marché en pénurie de main d'œuvre, il est sans doute moins coûteux de former le personnel en place que de chercher à embaucher de nouveaux talents tout en conservant des personnels mal formés. L'administration devrait accompagner ses agents par des formations régulières ponctuées une ou deux fois dans la vie professionnelle par des formations lourdes de plusieurs mois pour une reconversion vers des tâches plus managériales ou vers de nouvelles techniques SIC. Certains ministères (Armées par exemple) le font avec des agents titulaires donc stables, d'autres ont mis en place un système de dédit en cas de départ, mais ces cas restent ponctuels et insuffisants par rapport au besoin.

Les retours ponctuels obtenus lors des entretiens font état d'une moyenne de formation de 3 jours par agent et par an, alors que le Syntec ou Orange donnent des valeurs doubles pour leurs agents. Une norme d'une semaine de formation annuelle paraît le strict minimum dans cette branche professionnelle, et une durée de 2 semaines serait souhaitable.

La formation des ISIC a déjà été évoquée (cf. § 4.3) avec l'implication possible de la DINSIC de manière relativement opérationnelle par programmation de stages ou de formations lourdes pour des agents en reconversion à l'occasion d'une mobilité interministérielle, ceci en raison du caractère interministériel de ce corps. Pour les autres corps ou les contractuels, la DINSIC ne devrait pas avoir de rôle opérationnel mais devrait suivre un tableau de bord de la formation SIC des différents ministères et inciter les ministères à former leurs agents par l'affichage des taux de formation.

➤ Une académie de la formation SIC gérée par la DINSIC ?

Une méthode pour assurer une meilleure formation continue serait de constituer une académie interministérielle de la formation SIC. Cette entité, logiquement rattachée à la DINSIC pourrait être dotée d'un budget formation destiné aux formations lourdes des agents (reconversion en milieu de

carrière, modules de formation sur les nouvelles techniques), avec une priorité pour les formations des agents de corps interministériels.

Dans un tel scénario, l'académie :

- définirait les types de formation qu'elle propose et finance et recollerait les besoins des ministères ;
- sous-traiterait ces formations à des organismes de formation privés, à l'IGPDE ou à des entités formations de certains ministères.

Néanmoins, un tel organisme ne devrait pas se substituer aux ministères qui devraient continuer à gérer la formation de leurs effectifs sur leurs crédits. Il est donc important que l'Académie définisse clairement en premier lieu sa cible pour que les ministères sachent ce qu'ils doivent financer et ce que l'académie financera.

L'académie ainsi définie pourrait être constituée d'une demi douzaine de personnes à temps plein, et disposer d'un organe de gouvernance réunissant les DSI des ministères. En soi, son budget de fonctionnement ne devrait pas être une charge nouvelle puisque l'académie assurerait des formations au profit des ministères. Néanmoins, comme l'objectif visé ici est d'accroître la formation, la création de l'académie ne devrait pas se traduire par une réduction des enveloppes des ministères mais au contraire par une enveloppe nouvelle.

En considérant un volume de formation annuelle de 60 jours pour environ 5% des effectifs de la filière (soit 925 agents), valorisée à 160 €/jour en moyenne, le budget de formation afférent s'élève à environ 9M€. A la DINSIC, 5 ETP seraient en charge du bon fonctionnement de cette académie.

Recommandation n° 9. Mettre en place une académie de la formation, gérée par la DINSIC, dotée d'un budget nouveau afin d'accroître la formation des agents SIC au cours de leur carrière (60 jours de formation pour 5% des agents : 9 M€/an).

5 ATTIRER ET FIDELISER LES MEILLEURS PROFILS

Pour recruter les contractuels SI détenant les meilleurs profils, l'administration doit utiliser les bons canaux pour recruter, prendre les décisions de recrutement rapidement, en offrant une rémunération en rapport avec les prix du marché tout en valorisant la spécificité de ses missions, en proposant un CDI et des perspectives d'évolution dans un cadre culturel adapté, mais elle doit aussi savoir être attractive.

S'il est important que la proposition salariale ne soit pas trop décalée par rapport aux pratiques du secteur privé, il serait vain d'asseoir l'attractivité de l'État sur la seule rémunération. Cela contribuerait à la dynamique inflationniste qui existe déjà sur ces métiers, sans qu'il soit possible de rivaliser avec les grandes entreprises du secteur.

Il est plus utile de travailler l'image de l'État employeur et de valoriser la spécificité des missions de l'État.

Ainsi le groupe Orange, qui compte 20 000 salariés dans le secteur des SI, soit un chiffre comparable à celui de l'État, indique par la voix de la DRH d'Orange Labs Services offrir des rémunérations juste dans la moyenne du référentiel SI, et surtout jouer sur l'image du groupe. Les salariés apprécient particulièrement, grâce à la taille du groupe, de pouvoir trouver des postes partout en France et changer de métier au sein des différentes filiales. Les CDI conclues au sein d'une filiale sont repris avec tous leurs avantages par les autres filiales.

Ainsi, en 2017, pour recruter 3 développeurs, Orange Labs Services a reçu 180 candidatures et la filiale connaît un turn-over très faible, 6 démissions sur 2 500 salariés. La motivation première de ses salariés pour quitter le groupe étant la création de start-up, Orange a mis en place depuis plusieurs années un dispositif de création endogène de start-up pour aider à leur développement tout en continuant potentiellement à bénéficier du savoir-faire de leurs fondateurs.

L'État n'a pas réellement d'image en tant qu'employeur, même si chaque citoyen et usager peut avoir une opinion sur l'État et ses services publics. Les métiers numérique / SI que peut proposer l'administration ont vocation à s'exercer sur un champ d'intervention extraordinairement diversifié, susceptible de couvrir un large spectre de compétences et de centres d'intérêt, où la totalité des spécialités et des domaines d'expertise peuvent trouver des débouchés, y compris dans des domaines particulièrement pointus.

Cette richesse est cependant peu mise en valeur par les administrations d'Etat, qui savent mal communiquer sur l'intérêt des projets qui sont conduits et, plus généralement, sur le sens de la mission de service du public (lutter contre le terrorisme, missions à vocation sociale, servir le bien commun,...).

Il s'agit pourtant d'éléments qui peuvent constituer pour de futurs agents non-titulaires des critères de différenciation par rapport à d'autres employeurs potentiels. Cette difficulté à valoriser la « marque Etat » est attestée par la plupart des personnes rencontrées par la mission. Elle est également mise en avant par les acteurs du monde de la formation qui regrettent une certaine forme de mise en retrait des employeurs publics, qui alimente la méconnaissance qu'ont, notamment, les jeunes diplômés, des débouchés potentiels qu'ils pourraient avoir.

Ce constat peut être nuancé, certains ministères, ceux qui recrutent massivement, ont cherché ces dernières années à construire une image, notamment via des campagnes publicitaires ou la participation à des forums cherchant à promouvoir leurs valeurs pour susciter un maximum de candidatures (Défense, Police, Justice, ANSSI⁴²).

Ces démarches, très centrées sur le recrutement, nécessiteraient d'être élargies au bénéfice de l'État dans son ensemble, dans le cadre d'une démarche allant au-delà de la communication pour correspondre à ce qui est appelé dans le secteur privé « *la marque employeur* » (« employer brand »).

Concept développé dès 1996⁴³, dérivé du marketing des produits et services, cette démarche utilise les outils du marketing et de la communication pour rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs et fidéliser les salariés actuels. L'objectif est d'amener les profils recherchés par

⁴² Agence nationale de sécurité des systèmes d'information

⁴³ « The Employer brand » in « The Journal of Brand Management », Ambler et Barrow 1996

l'entreprise, à regarder ses annonces de recrutement, à visiter ses sites internet, à candidater, à devenir employé puis ambassadeur auprès de leur communauté professionnelle. Les candidats potentiels, après avoir cherché à en apprendre plus sur l'entreprise via la page d'entreprise sur LinkedIn, Facebook, en passant le site carrière et les réseaux sociaux, devront conclure que l'entreprise en question fait partie de celles où il fait bon vivre.

Le critère de la rémunération satisfaisant n'étant plus suffisant, le sens du métier étant évoqué comme l'une des objectifs les plus désirables⁴⁴, l'État a véritablement une carte à jouer (cf. le programme « Fast Stream » du Royaume-Uni soulignant le caractère stimulant des missions, leur objectif de service public et la diversité des métiers).

Les étapes de la démarche de conception marque employeur sont ⁴⁵ :

- évaluer en amont les atouts de l'organisation et les attentes qu'elle suscite. Il est préconisé d'interroger le personnel, comprendre ses facteurs de motivation au quotidien. Ces enquêtes doivent permettre de définir les critères constitutifs de l'attractivité de l'organisation;
- mettre en place une série d'indicateurs clés de performance permettant de faire correspondre la marque employeur et les objectifs de l'organisation (turnover, absentéisme, niveau d'implication, nombre de candidat par poste etc.) ;
- cibler les profils de candidats souhaités, adapter le message en fonction des profils, que proposent les concurrents qui les recrutent ?
- améliorer les procédures de recrutement afin que l'acte de candidature soit une expérience positive ;
- définir les vecteurs de communication (sites de recrutement, réseaux sociaux...) et leur périmètre (national, international...), mettre en place une politique de communication active, un contrôle et une gestion des influences extérieures sur la marque employeur.

Cette démarche peut être animée par les DRH. A Orange Labs Services la DRH est plus précisément la « *direction des ressources humaines et de la communication* ».

La marque employeur n'est donc pas qu'une manœuvre de séduction réservée au recrutement. Elle se construit sur des techniques de marketing stratégique : analyse des caractéristiques, attentes et besoins du marché, choix de la cible, identification du positionnement et de la promesse ainsi que des caractéristiques de la marque à promouvoir, circonscription des messages principaux, plans d'action et d'évolution des pratiques tant RH que managériales. La communication n'intervient que dans un second temps.

Regroupant l'ensemble des caractéristiques, des attributs et des expressions de l'entreprise dans sa dimension « employeur », elle vise à toucher tout autant les candidats au recrutement, que les salariés, les managers, les partenaires sociaux, les institutions, les acteurs d'un bassin d'emploi, les partenaires, et de plus en plus les clients (pour l'État les usagers) eux-mêmes.

Les actions externes de marque recruteur ne sauraient être dissociées, et encore moins dissonantes, de celles internes de la marque employeur. Une distorsion dans la communication mettrait en risque la pérennité des recrutements opérés, augmenterait l'absentéisme et le turn-over.

⁴⁴ Rapport OCDE « Secteur public – un employeur de choix ? », 2001

⁴⁵ Etude DGAFP « La marque employeur : une source d'inspiration pour le secteur public ? » in 'L'école de la GRH » n° janvier 2014.

Lorsque communications interne et externe sont en phase, les canaux sont nombreux afin de diffuser l'information. Une stratégie numérique en phase avec l'image à porter pourra être développée via, entre autres :

- un site internet de qualité : répondant aux tendances, normes et exigences techniques en vigueur, ergonomique, avec des informations claires, référencé de manière optimale par les moteurs de recherche. Le site reste l'un des premiers contacts. Il est donc primordial pour l'entreprise de le faire correspondre à l'image qu'elle souhaite véhiculer ;
- une page dynamique et attractive sur les différents réseaux sociaux : à l'instar du site web, il est aujourd'hui nécessaire d'avoir une page dédiée à l'entreprise sur les différents réseaux pour communiquer efficacement et de manière plus ciblée ;
- une présence sur les sites communautaires (ex. : Github, StackOverflow pour les développeurs) ;
- une excellente réactivité aux messages et interactions sur internet : signe de dynamisme, de respect, de transparence et de soin de son image ;
- l'organisation de manifestations telles que les hackathons,
- l'embauche d'étudiants comme stagiaires pour leur permettre d'appréhender ce qui constitue le travail quotidien d'une organisation publique, ce qui nécessite d'adapter l'indemnité de stage au profil du stagiaire mais aussi de valoriser les maîtres de stage⁴⁶ ;
- permettre le développement en interne de start-up.

Parallèlement, il est utile de veiller :

- à l'accueil physique ou téléphonique des candidats, à l'accueil lors de l'arrivée des nouveaux recrutés ;
- à répondre lors d'une campagne de recrutement à tous les postulants ;
- au bien-être au travail : ambiance, ergonomie, éventuellement service de conciergerie, garderie, télétravail...

Pour attester de l'exemplarité de leur politique RH, de plus en plus d'entreprises et d'organismes publics se tournent vers des labels, des certifications et autres normes. Chaque label a sa méthodologie, ses conditions et ses tarifs. Parmi les plus connus, il y a la certification « Top Employers » et le classement « Great place to work »⁴⁷ ou encore les labels Diversité ou Égalité, délivrés par l'AFNOR. Les premiers sont tournés exclusivement vers le secteur privé, mais tout comme l'État a promu le label « Marianne » pour les usagers, on peut imaginer un label spécifique pour les employeurs publics tourné vers ses agents et salariés.

Service de l'intérêt général, missions stimulantes, méthodes modernes de travail, importances des moyens pouvant être mobilisés dans le cadre de grands projets, efforts menés pour concilier vie professionnelle et personnelle, politique d'égalité des chances, possibilités de promotion, de formation, sont autant d'atouts sur lesquels appuyer une marque employeur public en France⁴⁸.

⁴⁶ La mission note que les administrations qui ont vraiment réussi à développer une stratégie de « marque employeur » efficace s'efforcent de mettre à disposition des écoles vivier un catalogue de stage attrayant et très prisé des étudiants. La DGSE est souvent citée en exemple. Le stage est en outre une « période d'essai par anticipation » qui permet aussi à l'employeur de mieux cerner le profil d'un potentiel futur agent.

⁴⁷ Classement 2018 (entreprises de plus de 5.000 salariés) : Décathlon, Kiabi, Leroy Merlin, Mac Donald's.

⁴⁸ Parmi les organismes rencontrés par la mission, un opérateur du ministère de l'intérieur comme l'ANTS (Agence Nationale des Titres Sécurités) met en place une démarche de valorisation de cette nature pour essayer d'attirer des candidats de bon niveau.

Ces éléments font partie des facteurs qui peuvent contribuer à une meilleure répartition homme / femme des emplois dans un secteur où les femmes sont largement sous-représentées (généralement moins de 20 % des effectifs) et où les écoles de formation initiale constatent une faible attractivité du métier pour les femmes : ils mériteraient d'être mis en avant dans une communication institutionnelle visant à promouvoir la mixité.

Une question centrale pour appliquer la démarche tient à savoir s'il faut l'appliquer par ministère, à tous les ministères ou globalement pour l'État ?

La mission prône une articulation entre une approche centralisée pilotée par la DINSIC et la DGAFP pour une marque employeur « État » et ministérielle, l'identité de la marque employeur semblant devoir être déclinée pour partie de façon ministérielle pour avoir un contenu plus concret que l'adhésion à de grandes valeurs.

Point d'attention à noter, spécifique au secteur public, la lourdeur des processus achat et la culture managériale encore très hiérarchique.

S'agissant de ce dernier point, on relèvera qu'Orange promeut une politique pour faire de ses managers des facilitateurs et des coordonnateurs, disposant eux-mêmes de compétences techniques. Elle en a réduit le nombre et a aplati sa pyramide hiérarchique. L'encadrement n'est d'ailleurs plus une condition pour progresser dans cette pyramide, l'expertise étant tout autant valorisée.

Compte tenu de la place que le numérique tend à prendre dans le secteur public, on pourrait considérer que tous les titulaires d'un emploi de direction devraient disposer d'une compétence minimale en matière de SI, tout comme c'est en principe le cas en matière RH ou budgétaire.

On signalera dans cette perspective que l'IGPDE⁴⁹ promeut actuellement des formations au code pour tous les cadres supérieurs.

➤ La gestion des compétences par les comités de domaine

Le ministère des transports avait mis en place dans les années 90 un comité de domaine au départ essentiellement tourné vers des compétences liées à l'ex-ministère de l'équipement. Le système a été revu en 2011 lors de la création du ministère de la transition écologique et solidaire (MTES) et s'est élargi à une dizaine de comités (bâtiment, énergie/climat, habitat...) dont un sur les systèmes d'information, et a été également ouvert récemment au ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA). Il prévoit des qualifications de spécialistes, d'experts et d'experts internationaux qui sont valables 4 ans et sont délivrées à la suite d'une évaluation d'un an, ponctuée par un rapport d'évaluation fait par un membre du comité et soumis à l'approbation de l'assemblée. Le processus, qui concerne des agents de catégorie A+, A et B, (il y a 70% de cat A et 30% de B au MTES) est un élément reconnu pour l'avancement de grade.

Le ministère des armées dispose d'un système un peu voisin, moins formalisé au niveau de l'évaluation des compétences, mais plus reconnu dans la rémunération et la carrière. Les militaires

⁴⁹ Institut de la gestion publique et du développement économique

qui disposent d'une formation d'ingénieur ont droit à des primes et certaines formations sont des étapes liées à des avancements de grade. A titre d'exemple, les sous-officiers de gendarmerie, spécialistes SIC sont éligibles à la prime de haute technicité d'un montant mensuel de 200 €.

La généralisation de ce processus de certification de compétence, qui est une pratique assez répandue chez les acteurs du secteur privé, serait utile dans d'autres ministères. Leur caractère commun, donc interministériel, favoriserait la mobilité, ce qui milite pour une gestion par la DINSIC.

Recommandation n° 10. Pour certifier et valoriser les compétences SIC dans un contexte visant à favoriser la mobilité interministérielle, la DINSIC pourrait assurer la gestion d'un comité interministériel de domaine SIC.

Deux ETP devraient ainsi être mobilisés à la DINSIC pour cette fonction.

6 PILOTER LA FILIERE SIC

Le besoin de confier à un acteur interministériel une forme de pilotage de la filière SIC de l'État se manifeste dès 2011, à la création de la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC). Son décret constitutif⁵⁰ prévoit quelle « *élabore et soumet à l'approbation du Premier ministre un cadre stratégique commun pour le développement des systèmes d'information et de communication des administrations de l'Etat* », dont l'objet est notamment « *5° De définir un cadre commun aux différentes administrations de l'Etat pour la gestion des ressources humaines dans les métiers des technologies de l'information et de la communication.* »

Le texte actuellement en vigueur⁵¹ prévoit que cette direction « *contribue, avec la direction générale de l'administration et de la fonction publique, à définir les processus et les règles spécifiques de gestion des personnels des administrations de l'Etat dans les métiers des technologies de l'information et de la communication.* »

Cette instauration d'un acteur transversal s'est faite dans un contexte où les structures interministérielles, rattachées au Premier ministre (Secrétariat général pour l'investissement, délégation interministérielle pour la transformation publique), ou à vocation interministérielle mais rattachées au ministère de l'économie (direction des achats de l'État, direction de l'immobilier de l'État) se sont multipliées en matière de fonctions support pour apporter de la cohérence et générer des économies. Toutefois, à un moment où le numérique dépasse le cadre d'une fonction support pour devenir une politique publique en tant que telle, ce rôle de pilote, particulièrement en matière RH, acquiert une acuité particulière.

Une déclinaison opérationnelle à ce rôle a été donnée à la DINSIC et à la DGAFP par la circulaire du Premier ministre du 21 mars 2017, relative à la gestion des ressources humaines dans les métiers du numérique et des systèmes d'information et de communication, qui ont été « *chargées de mettre en*

⁵⁰ Décret n° 2011-193 du 21 février 2011 portant création d'une direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'Etat

⁵¹ Article 5 du décret n° 2015-1165 du 21 septembre 2015 modifié

place un plan d'action permettant d'attirer, de recruter et de fidéliser ces compétences rares ». A cette fin, les tâches confiées à ces directions étaient la réalisation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) interministérielle et la construction d'un référentiel de rémunération par métier SIC pour éviter toute politique de concurrence entre ministères. Quels résultats après un peu plus d'un an et demi ?

Une gouvernance RH s'est mise en place via un « *CODIR Filière NSIC* » regroupant les DRH et les DSI des ministères et la direction du budget, sous le copilotage de la DINSIC et de la DGAFP. Ce CODIR participe avec le ministère de l'intérieur à la gestion statutaire du corps des ISIC et active et mandate des groupes de travail. Il se réunit deux fois par an, le dernier s'est déroulé le 22 novembre 2018. S'agissant de la GPEEC, la première difficulté de la DINSIC a été de cartographier les emplois. Si le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) constitue une base commune (20 emplois-référence dans le domaine fonctionnel NSIC), les ministères ont le plus souvent développé un référentiel spécifique.

Il est impératif qu'un référentiel commun pour ces métiers soit établi et appliqué par tous les ministères (cf. Recommandation n° 1) et que les SIRH des ministères permettent de renseigner un champ « filière », pour les SIC comme pour les autres métiers.

Une fois les effectifs connus, qualifiés dans une nomenclature unifiée, la DINSIC pourra s'atteler à l'élaboration d'une GPEEC, qu'elle est la seule à pouvoir produire au niveau interministériel. Cette GPEEC est nécessaire pour dépasser les enjeux opérationnels des ministères et formuler une vision stratégique, qui pourra être nourrie par les approches sectorielles des ministères qui pourront être invités à clarifier leur propre stratégie RH SIC.

C'est au titre de cette capacité à formuler une vision prospective et la GPEEC qui l'accompagne, que la DINSIC paraît la plus légitime pour conduire une politique de formation (cf. supra), et identifier les profils dont l'État a besoin et dont il va avoir besoin au-delà des projets en cours ou planifiés.

S'agissant de l'établissement d'un référentiel de rémunération, accompagnée par le cabinet Deloitte, la DINSIC a pu produire des dispersions de rémunération, métier par métier de la nomenclature CIGREF. Figurent dans le référentiel, les rémunérations du secteur privé et des administrations qui ont bien voulu transmettre leurs données, sachant que 5 ministères sur 11 n'ont encore pas retourné de données et que 3 d'entre eux l'ont fait sur un périmètre incomplet.

Ce référentiel doit être complété, il est essentiel pour positionner les rémunérations publiques par rapport à celles du privé, car même s'il ne s'agit de s'aligner sur elles (cf. supra), les recruteurs publics doivent être capables de mesurer la valeur de leur proposition salariale. Il participe à la construction du référentiel de rémunération à établir avec le CBCM pour alléger les visas (cf. Recommandation n° 7). Pour limiter une concurrence entre ministères basée sur les rémunérations offertes, il apparaît utile d'établir un référentiel interministériel qui serait utilisé par tous les CBCM et ministères, avec le risque qu'il puisse avoir un effet inflationniste.

Recommandation n° 11. Conclure rapidement les travaux conduisant à l'établissement d'une première version d'un référentiel interministériel de rémunération des contractuels.

Pour faire vivre cet outil, **les CBCM pourraient transmettre à la DINSIC pour information tous les recrutements ayant conduit à une rémunération hors référentiel ministériel**. Cela nourrirait sa stratégie RH et pourrait l'amener à produire des recommandations, partagées entre ministères, pour instaurer une régulation par la transparence.

Au-delà des seuls recrutements, il conviendrait que tous les ans les ministères continuent à alimenter de leurs données le référentiel DINSIC.

Au-delà de la pleine mise en œuvre de la circulaire du 21 mars 2017 et des actions de formation que pourrait conduire l'« Académie des SIC de l'État » susmentionnée, il est apparu à la mission que le DINSIC devrait avoir un rôle :

- dans le développement de la marque employeur et des liens avec les écoles dans le champ des SIC, même si cela doit s'appuyer sur l'action des ministères ;
- pour appuyer dans leurs recrutements les ministères disposant de compétences SIC limitées (évaluation des profils des candidats voire appui pour les « sourcer », constitution d'une CVthèque, etc...) ;
- dans l'animation d'une communauté SIC pour enrichir les contacts des agents et surtout ceux de l'État, c'est le sens du lancement de « Tech.gouv » le réseau social ayant vocation à réunir les forces numériques de l'Etat lancé le 24 octobre dernier ;
- dans la fluidification interministérielle de la filière SIC : la DINSIC organise déjà des forums mobilités, qui pourraient être complété par des points de carrière réguliers et la construction de parcours SIC interministériels (mesures du projet de plan d'action DGAFP-DINSIC).

La mobilité interministérielle est à la fois une condition au maintien du niveau de compétence des agents, et c'est un des points forts potentiel de l'État pour renouveler leur intérêt professionnel. Pour les contractuels c'est un argument au moment du recrutement et éviter leur départ à condition que leur contrat soit « portable » (cf. supra). Pour les titulaires l'intérêt est grand aussi mais se heurte aux logiques de corps ministériel qui touchent les métiers SIC comme les autres.

Recommandation n° 12. Confier à la DINSIC, en collaboration avec les ministères, l'élaboration d'une stratégie RH SIC pour l'État en s'appuyant sur un référentiel métier interministériel décliné dans les SIRH ministériels.

Recommandation n° 13. Donner un rôle à la DINSIC dans le développement de la marque Etat employeur SIC, l'appui aux ministères pour les recrutements, l'animation et l'interministérialisation des parcours SIC.

L'inspecteur général de l'administration



Philippe DEBROSSE

L'ingénieur général des mines



Mario CASTELLAZZI

L'inspecteur de l'administration de 1^{ère} classe



Pierre BOURGEOIS

L'ingénieur général des mines



Jean CUEUGNIET

Le contrôleur général



Romuald GILET

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

LE MINISTRE DE L'ACTION ET
DES COMPTES PUBLICS

LE SECRETAIRE D'ETAT
AUPRES DU PREMIER
MINISTRE, CHARGE DU
NUMERIQUE

LE SECRETAIRE D'ETAT
AUPRES DU MINISTRE DE
L'ACTION ET DES COMPTES
PUBLICS

à

Monsieur Luc ROUSSEAU,
Vice-Président du Conseil Général de l'Economie,
de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies
(CGIET)

Monsieur Michel ROUZEAU,
Chef du Service de l'Inspection Générale de
l'Administration (IGA)

Madame Hélène CROCQUEVIELLE,
Chef du Contrôle Général Economique et Financier
(CGEFI)

Paris, le - 9 JUL. 2010

Objet : lettre de mission « stratégie de ressources humaines de la filière numérique et systèmes d'information et de communication de l'Etat »

Nos Réf. : MEFI-D18-00630

Dans le contexte de la transformation numérique, l'Etat doit être en mesure de s'adapter aux évolutions numériques afin de bénéficier des perspectives qu'elles offrent pour l'administration. Pour ce faire, il doit pouvoir s'appuyer sur des compétences détenues par des professionnels du secteur du numérique et des systèmes d'information et de communication. Si les ressources permettant de répondre aux besoins des fonctions traditionnelles sont essentielles afin d'assurer la qualité de service attendue, l'acquisition de compétences nouvelles permettra par ailleurs d'opérer une transformation numérique rapide et optimale de l'administration.

L'Etat compte aujourd'hui entre 18 000 et 20 000 agents relevant de la filière NSIC. Compte tenu de la rareté de certaines compétences, cette filière se caractérise par une très grande proportion d'agents contractuels, notamment sur les « métiers rares » et les « métiers en tension » identifiés par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) et la Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication de l'Etat (DINSIC) comme relevant du niveau de la catégorie A, où ils représentent plus de 40% des agents.

Le recrutement externe demeure aujourd'hui difficile et complexe. Face à ce constat, le Gouvernement a engagé le 1er février dernier une concertation autour d'un recours facilité au contrat. La forte concurrence avec le secteur privé, où les



profils NSIC et freine les possibilités de partage d'expérience, de renforcement des compétences et de mutualisation entre les ministères. Surtout, le risque pour l'Etat est majeur, face au manque de ces ressources clés en interne, d'externaliser les expertises gages de la maîtrise de ses systèmes d'information.

Dans ce contexte, nous vous sollicitons pour conduire un exercice de prospective sur l'attractivité et la gestion des emplois de la filière NSIC, afin d'élaborer des propositions pour une stratégie ambitieuse des ressources humaines NSIC de l'Etat.

Dans cette perspective, les travaux seront axés prioritairement sur le recrutement des agents (identification des viviers dans et hors de la fonction publique, modalités de recrutement, opportunités de carrières diversifiées, accroissement du nombre de postes disponibles, rémunérations), la mobilité et la construction de parcours professionnels permettant de fidéliser les agents NSIC, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels (diversité des métiers et des administrations d'accueil pour les agents NSIC, parcours mixtes public / privé, possibilité de parcours ascendants, quel que soit le vivier, afin de renforcer l'adéquation profils/postes), la politique de formation continue et le dispositif d'animation et de pilotage de cette famille professionnelle.

En premier lieu, vous établirez en collaboration avec les directions RH des ministères, la DINSIC et la DGAFP, et en vous appuyant sur l'existant, l'état des lieux des difficultés de recrutement et des métiers en tension à court et moyen terme. Vous analyserez les actions et dispositifs actuellement en place afin d'adapter en volume et en compétence les ressources humaines dans le domaine NSIC aux besoins de l'Etat notamment sur les métiers déjà identifiés comme en tension ainsi que sur les besoins émergents (IA, expert en mégadonnées,...).

Sur la base de ces constats, vous ferez des propositions d'évolution relatives aux modalités de gestion des ressources humaines NSIC de l'Etat, notamment eu égard aux difficultés rencontrées dans le recrutement, la mobilité et la pérennisation des compétences recherchées en lien avec les différentes familles de métier déjà identifiées. Votre analyse est notamment attendue sur les points suivants :

- La place du contrat au sein de la filière, en vue d'assurer une gestion efficiente et équilibrée d'une population NSIC qui pourrait devenir encore plus largement duale (fonctionnaires et contractuels) ;
- L'évolution des modalités de recrutement ;
- La création d'un cadre de gestion interministériel pour les agents de la filière (rémunération, durée d'engagement, mobilité interne et externe à l'administration, ...) ;
- L'identification de parcours professionnels spécifiques aux métiers ou familles de métiers NSIC, permettant notamment de valoriser l'expertise (parcours horizontaux) et de fidéliser les compétences rares (parcours professionnels ascendants) ;
- Les mesures d'accompagnement du changement pour les agents de la filière NSIC déjà en poste ;
- Une étude comparative des coûts engendrés par ces propositions.

Enfin, vous formulerez des propositions d'évolution des dispositifs d'animation et de pilotage de la filière NSIC.

Vous étudierez les évolutions nécessaires en termes de compétences et les besoins en formations associées afin d'accompagner les personnels NSIC dans l'évolution du numérique de l'Etat.

Vous veillerez à formuler des propositions qui puissent être mises en place à court terme (il peut s'agir de propositions transitoires nécessaires au rattrapage d'une situation jugée urgente) et à moyen terme.

Votre réflexion s'inscrira en étroite liaison avec les travaux pilotés par la DINSIC et la DGAFP sur la gouvernance des compétences SIC de l'Etat ainsi qu'avec l'étude actuellement conduite par France Stratégie, la direction interministérielle à la transformation publique (DITP), la DINSIC et la DGAFP.

Pour la réalisation de votre mission, vous pourrez vous appuyer en tant que de besoin sur les services de la DINSIC, la DGAFP, la direction générale du budget (DB), la direction générale des entreprises (DGE) et les DRH ministérielles, notamment celle du Secrétariat général du ministère de l'Intérieur.

Vous veillerez à assurer un lien régulier avec les cabinets du Ministre de l'Action et des Comptes publics, du Secrétaire d'Etat auprès du Premier ministre, chargé du Numérique et du Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics à qui votre rapport final sera remis d'ici fin octobre.



Gérald DARMANIN



Mounir MAHJOUBI



Olivier DUSSOPT

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Organismes publics et parapublics

Cabinet du Ministre de l'Action et des Comptes Publics

- M. Alexandre BRUGERE, conseiller réforme de l'Etat et prospective

Cabinet du secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Action et des Comptes Publics

- Mme Caroline KRYKWINSKI, Directrice adjointe de Cabinet
- Mme Manon PERRIERE, conseillère juridique

Cabinet du secrétaire d'Etat auprès du Ministre de l'Economie et des Finances et du Ministre de l'Action et des Comptes Publics, chargé du numérique

- M. Côme BERBAIN, Conseiller transformation numérique de l'Etat et sécurité numérique
- M. Nicolas GAUDEMET, directeur de cabinet adjoint

Secrétariat Général du Gouvernement, Direction Interministérielle du Numérique et du Système d'Information et de Communication de l'Etat (DINSIC)

- Mme Charlotte CADOR, Directrice de Mission RH – NSIC Direction Interministérielle du Numérique et du SIC de l'Etat
- M. Nadi BOU HANNA, directeur

Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI)

- M. Michel BABEAU, chef du département administration
- M. Nicolas MARGUET, adjoint au chef de la division Coordination sectorielle (COS)

Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP). Département Performance services publics transformation managériale – transformation numérique

- M. Emmanuel Constantin, Directeur de projet
- Mme Sandra-jeanne Lara-Golliot, Directrice de projet,

Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Secrétariat Général

- M. Guillaume AUJALEU, Chef du Bureau des personnels de catégories A, B et C (SG/SRH/SRH2/SRH2B)
- M. Grégory BROUSSEAUD, Sous-Directeur des Ressources Humaines de l'administration centrale (SG/SRH/SRH2)
- M. Brice CANTIN, Chef du Service des Ressources Humaines
- M. Christophe LANDOUR, Sous-Directeur des Ressources Humaines ministérielles (SG/SRH/SRH1)
- M. Bruno LATOMBE, Chef du Service des Systèmes d'Information

Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Direction du Budget

- M. Olivier CAILLOU, chargé de la deuxième sous-direction
- M. Xavier MICHELET, chef du bureau 2BMS

- M. Nesheen SOLANKI, chargé d'analyse budgétaire, bureau 2BPSS
- M. Patrick PERRET, adjoint au chef du bureau 2REC

Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Direction Générale des Finances Publiques, Service du Système d'Information (DGFIP/SSI)

- M. Stéphane EUSTACHE, Adjoint au chef du département de la Gouvernance et du Support des Systèmes d'Information
- M. Marc LEVILLAIN, responsable du pôle RH au département de la Gouvernance et du Support des Systèmes d'Information

Ministère de l'Action et des Comptes Publics, Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP)

- Mme Sonia LEVERD, Chef de projets interministériels, Service du Pilotage des Politiques de Ressources Humaines
- M. Jean-François ADRIAN, coordonnateur de la publication de la lettre mensuelle VISION RH, Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
- M. Jean-Marc CHNEIDER, Chef du Bureau de la prospective et de l'expertise européenne et internationale
- M. Yannick COIRINT, Responsable de projet GPEEC, Bureau de la gestion prévisionnelle, des filières métiers et de l'accompagnement professionnel
- M. Nacer-Eddine DJIDER, Chef du Bureau de la gestion prévisionnelle, des filières métiers et de l'accompagnement professionnel (2GPAP)
- M. Nicolas de SAUSSURE, Chef du Service du pilotage et des politiques transversales

Ministère des Armées

- Mme Nathalie TOURNYOL DU CLOS, directeur-adjoint au directeur des ressources humaines du Ministère de la Défense (DRH-MD/Dir Adj)
- M. Christophe BERENGUIER, Chef de bureau des Compétences (DGNUM/SDGNum/B-COMP)
- Vice-amiral d'escadre (VAE) Arnaud COUSTILLIERE, directeur général du numérique et des SIC (DGNUM)
- Capitaine de frégate Florian EL-AHDAB, chargé de mission auprès du DRH-MD (DRH-MD/Chargé Mission).
- Capitaine de vaisseau (CV) Georges SOLEIL, sous-directeur de la gouvernance du numérique (DGNUM/SDGNum)

Ministère de l'Intérieur, Direction des Ressources Humaines

- Mme Marie-Josée MIRANDA, cheffe du bureau des personnels techniques et spécialisés (sous-direction des personnels)
- M. Stanislas BOURRON, directeur des ressources humaines
- M. Simon BABRE, chef de service, adjoint au directeur des ressources humaines
- M. Guillaume DOUHERET, sous-directeur des personnels
- M. Emmanuel LE ROY, chef du bureau de la paye et des régimes indemnitaires (sous-direction des personnels)

- M. Stéphane ANDRE, chef de la section des personnels SIC au BPTS (sous-direction des personnels)

Ministère de l'Intérieur, Direction des Ressources et des Compétences de la Police Nationale

- M. Gérard CLERISSI, directeur des ressources et des compétences de la police nationale
- M. Cyril COURTIAT, chef du bureau des personnels administratifs techniques & scientifiques

Ministère de l'Intérieur, Direction des Systèmes d'Information et de Communication (DSIC)

- Mme Emmanuelle DUBEE, cheffe de service, adjointe au directeur
- M. David-Anthony DELAVOET, sous-directeur de l'administration générale et de l'achat
- M. Vincent NIEBEL, directeur
- M. Marc BOGET, mission de gouvernance ministérielle des SIC

Ministère de l'Intérieur, Direction Générale de la Gendarmerie Nationale (DGGN)

- M. Hervé RENAUD, directeur des personnels militaires
- M. Bruno POIRIER-COUTANSAIS, chef du service des technologies et des systèmes d'information de la sécurité intérieure
- M. Arnaud BROWAEYS, sous-directeur de l'organisation et des effectifs
- M. Olivier COURTET, sous-directeur de la gestion du personnel
- M. Eric FREYSSINET, Mission numérique de la gendarmerie nationale

Ministère de l'Intérieur, Contrôle Budgétaire et Comptable Ministériel (CBCM)

- M. René SEVE, Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
- M. Olivier BERNARD, adjoint du département du contrôle budgétaire

Ministère de l'Intérieur, Secrétariat Général pour l'administration du Ministère de l'Intérieur (SGAMI), zone Est

- M. Pierre BERGES, secrétaire général adjoint
- M. Philippe LUPORSI, directeur SIC
- M. Jérôme PAGNACCO, chef du département du pilotage, de la coordination et des moyens
- M. GIUDICI, chef du département des systèmes d'information

Ministère de la Justice, Secrétariat Général

- Mme Véronique MALBEC, Secrétaire générale
- Mme Anne DUCLOS-GRISIER, Secrétaire générale adjointe
- Mme Myriam BERNARD, chef du service des ressources humaines du SG
- M. Yves BRONOËL sous-directeur de la stratégie, de la performance et des moyens du Service des systèmes d'information et de communication
- M. Laurent JUGEAU, chef du bureau de la gestion administrative et financière individuelle d'administration centrale

Ministères des Solidarités et de la Santé, du Travail et des Sports, Direction des Systèmes d'Informations (DSI)

- Mme Hélène BRISET, Directrice

- Mme Sylvie JIMENEZ, Adjointe au chef du Bureau des Ressources Humaines et des Affaires Financières

Agence Nationale des Titres Sécurisés (ANTS)

- Mme Claire JEAN, secrétaire générale
- M. François LAFOND, directeur adjoint
- M. Jérôme LETIER, directeur

Préfecture de Police

- Mme Julie MOULIN-RANNOU, chef du cabinet du préfet SGA
- M. Thibaut SARTRE, préfet, secrétaire général pour l'administration (SGA)
- M. Etienne GENET, adjoint du préfet secrétaire général pour l'administration
- M. Philippe CARON, directeur, direction opérationnelle des services techniques et logistiques (DOSTL)
- M. Daniel BERGES, chef de service des infrastructures opérationnelles (SIO)
- M. Camille MALINGE, chef du service des personnels
- M. Bertrand de Saint GERMAIN, sous-directeur des personnels, direction des ressources humaines

Organisation professionnelles

Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF)

- M. Henri D'AGRAIN, Délégué général
- M. Frédéric LAU, Directeur de mission

Syndicat professionnel des entreprises du numérique (SYNTEC Numérique)

- Mme Neïla HAMADACHE, Déléguée à la formation
- Mme Valérie ROULLEAU, Déléguée aux Affaires Sociales
- M. Sébastien DUPLAN, Délégué aux relations institutionnelles

Entreprises

Ecole Pour l'Informatique et les Techniques Avancées (EPITA)

- M. Joël COURTOIS, Directeur général
- M. Laurent TREBULLE, Directeur des relations entreprises

ORANGE

- Mme Marie-Hélène COLAS, Directrice des Ressources Humaines et de la Communication, Orange Labs Services
- Mme Emmanuelle LIBESKIND, Directrice des Ressources Humaines de business unit