



## La fonction RH dans la fonction publique de l'État face aux grandes transitions



Lundi 13 avril 2026, la DGAFP a officiellement clôturé le projet "Transformer la fonction RH pour accompagner les transitions managériale, écologique et numérique des administrations publiques de l'État", financé par l'instrument d'appui technique de la Commission européenne et réalisé par une équipe d'experts de l'OCDE, en présence de représentants de la Commission, de l'OCDE, du réseau interministériel de prospective RH et des plateformes régionales d'appui interministériel à la GRH.

Ce projet, porté par la DGAFP et lancé en septembre 2024, avait pour objectifs :

- de mieux comprendre la nature de ces transitions et leur impact sur la fonction RH ;
- de comparer cet impact à travers les pays membres de l'UE et de l'OCDE ;
- d'agir et de renforcer la capacité de la fonction RH à répondre aux enjeux de ces transitions.

Il viendra nourrir les travaux du [Conseil d'orientation des politiques des ressources humaines](#) sur le rôle des responsables et gestionnaires RH dans l'accompagnement des parcours de carrière des agents publics. Il alimentera également les réflexions en cours dans le cadre de la [Revue stratégique de la fonction publique 2035 > 2050](#).

Pendant 18 mois, la DGAFP, l'OCDE et la Commission européenne ont travaillé main dans la main, en associant des services centraux et déconcentrés de l'État, ainsi que plusieurs États membres de l'OCDE, dans une logique de co-construction avec et pour les acteurs de la filière RH.

Centrés sur la fonction publique de l'État, ces travaux ont vocation à alimenter les échanges avec les deux autres versants de la fonction publique.

Le rapport comprend :

- [un rapport de diagnostic sur l'état actuel des fonctions RH dans la fonction](#)

publique de l'État française intégrant des éléments de parangonnage de pays membres de l'UE et de l'OCDE, ainsi que des recommandations opérationnelles ;

- deux livrables détaillés ayant trait au renforcement de la planification par scénarios, afin de mieux anticiper les grandes évolutions à venir et leurs impacts sur les organisations, métiers et compétences, et ainsi consolider le caractère prospectif de la fonction RH, d'une part, de la planification stratégique RH à travers l'élaboration d'un tableau de bord de gestion prospective des effectifs, d'autre part.

Cela rejoint pleinement les grands axes du projet stratégique DGAFP 2030, notamment l'axe 1 orienté sur le temps long et les travaux de projection de la DGAFP de moyen et long terme, et l'axe 2 qui consolide la DRH de l'État, en renforçant son cadre de gouvernance et d'animation et son offre de services aux départements ministériels.

En savoir plus 

## Développer une fonction RH résiliente dans la fonction publique française

Dans les pays membres de l'Union européenne (UE) et de l'OCDE, la fonction ressources humaines (RH) de la fonction publique est confrontée à des transformations profondes et imbriquées. Si leurs formes varient selon les contextes nationaux, leurs conséquences convergent : la fonction RH doit devenir plus stratégique, plus prospective et plus résiliente pour anticiper et accompagner l'évolution des organisations et effectifs à long terme.

En France, où la fonction publique de l'État compte plus de 2,5 millions d'agents, cette nécessité est particulièrement prégnante. La modernisation de la gestion RH ne se limite plus à l'optimisation des processus administratifs : elle implique de reconnaître la diversité des acteurs RH — aux niveaux central et déconcentré — et de les mobiliser collectivement autour de trois transitions majeures.

La transition numérique est la plus visible. Des efforts sont engagés pour développer les compétences numériques des agents et digitaliser les outils RH. Mais l'essor rapide de l'intelligence artificielle ajoute de nouvelles complexités — éthiques, organisationnelles, opérationnelles — que les cadres existants peinent encore à absorber pleinement.

La transition écologique progresse plus lentement. Si certains pays, dont la France, ont engagé des actions de sensibilisation et de formation, l'intégration des enjeux environnementaux dans la planification stratégique des effectifs reste inégale et insuffisamment systématisée.

La transition managériale, enfin, est souvent la moins formalisée. Pourtant, moderniser les pratiques de management — promouvoir l'autonomie, adapter les modes de travail, renforcer l'engagement des agents — constitue un enjeu structurel majeur, rarement traité comme une transition systémique à part entière.

Ces trois transitions exercent des pressions convergentes sur la fonction RH, qui doit désormais agir comme un véritable acteur stratégique : anticiper les évolutions des métiers et des compétences, renforcer le leadership, et faire de la formation continue et de la mobilité des leviers permanents de transformation.

Pour y répondre, trois axes de renforcement s'imposent : la définition d'un cap stratégique clair, une capacité opérationnelle accrue — notamment en matière de planification des effectifs et d'exploitation des données — et une meilleure collaboration entre les différents niveaux de la fonction RH. En France, l'articulation entre le cadrage assuré par la DGAFP et l'autonomie des ministères constitue à la fois une richesse et un défi de coordination.

La diversité des modèles observés au sein de l'UE et de l'OCDE offre de précieuses opportunités d'apprentissage mutuel. Certains pays excellent dans l'analyse prospective, d'autres dans la coopération interministérielle. La France, comme ses partenaires, a tout à gagner à s'engager dans cette dynamique d'échange pour bâtir une fonction RH publique

La lettre « Flash RH » est éditée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique.

Conception et réalisation : Aphania. Routage : logiciel Sympa.

Directeur de la publication : Boris MELMOUX-EUDE

Rédactrice en chef : Leïla SIVIGNON