



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION  
2016

# Guide pratique 1

## Le cadre d'intervention du conseiller mobilité-carrière (CMC)



OUTILS DE LA GRH



# Éditorial



L'accompagnement des agents publics dans la construction de leur parcours professionnel et le conseil aux services en matière de ressources humaines constituent des enjeux prioritaires de modernisation de la fonction publique. Ils mobilisent, au sein des services de l'État et de ses établissements les équipes d'encadrement et l'ensemble des acteurs de la fonction ressources humaines.

Cette démarche, qui place l'agent au cœur du dispositif, témoigne également de la capacité des organisations publiques à s'adapter régulièrement pour répondre aux attentes et aux besoins des usagers.

Pour les agents, il s'agit de disposer de conseils personnalisés afin qu'ils puissent réaliser un parcours valorisant, exercer, s'ils le souhaitent, des fonctions et responsabilités diversifiées et enrichir leurs compétences et connaissances tout au long de leur carrière.

La direction générale de l'administration et de la fonction publique souhaite, par la publication de ce guide sur le conseil en mobilité-carrière et l'accompagnement personnalisé des agents dans les services de l'Etat, mettre en avant les pratiques ministérielles intégrées dans les politiques de ressources humaines des administrations.

Tel est l'objectif de ce guide qui rappelle certains principes en matière d'accompagnement de la mobilité et des carrières et fournit des repères méthodologiques pour la professionnalisation et le renforcement de la fonction de conseil et d'accompagnement.

Je forme le vœu que ce guide participe à l'enrichissement de l'offre de services RH à l'intention des agents et des organisations, persuadé qu'il contribuera à la qualité de vie au travail et à des pratiques managériales renouvelées.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'T' and 'L' followed by a flourish.

**Thierry Le GOFF**  
*Directeur général de l'administration  
et de la fonction publique*



## SOMMAIRE

<b>Fiche 1/1</b> L'organisation générale du dispositif de conseil et d'accompagnement personnalisé	P.5
<b>Fiche 1/2</b> Les fonctions et les activités du conseiller mobilité-carrière	P.10
<b>Fiche 1/3</b> La synergie du CMC avec les autres acteurs de la GRH	P.13
<b>Fiche 1/4</b> La professionnalisation des CMC et des autres acteurs	P.19

**Pour en savoir plus :**

« *La mise en place du conseil en mobilité carrière dans les services de l'État - Publication DGAFP 2008* »  
Portail Fonction publique.



# L'organisation générale du dispositif de conseil et d'accompagnement personnalisé

## I - Contexte-enjeux-finalités

La nécessité de maîtriser la dépense publique, le développement des nouvelles technologies, une demande sociale plus exigeante, conduisent à l'évolution des missions des administrations, à la réorganisation de leurs services et à une allocation plus serrée de leurs moyens.

Cette situation amène à repenser l'approche de la gestion des ressources humaines et d'en réviser les modes de gestion. Désormais les décisions RH, collectives et individuelles, répondent à un processus élaboré qui doit assurer **la meilleure adéquation possible entre les besoins des services** pour réaliser leurs objectifs **et le potentiel des personnels en fonction**.

Ce défi d'une gestion des ressources humaines plus économe et résolument tournée vers les besoins des services s'est accompagné de plusieurs évolutions du statut général portant droits et obligations des fonctionnaires de nature à faciliter la mobilité des agents. L'opérationnalité de ces nouvelles dispositions est fortement conditionnée par la mise en place :

- d'une gestion **personnalisée et professionnalisée** de la mobilité et des parcours inscrite dans la démarche de **gestion prévisionnelle** des ressources humaines et des compétences (Cf. « *La GPRH dans la fonction publique de l'État- Guides pratiques* » - DGAFP 2015),
- d'une **approche interministérielle volontariste** de la GRH au niveau local,
- d'**outils de gestion RH** structurés : cartographie des processus RH, référentiels, fiches de poste, bourses d'emplois...

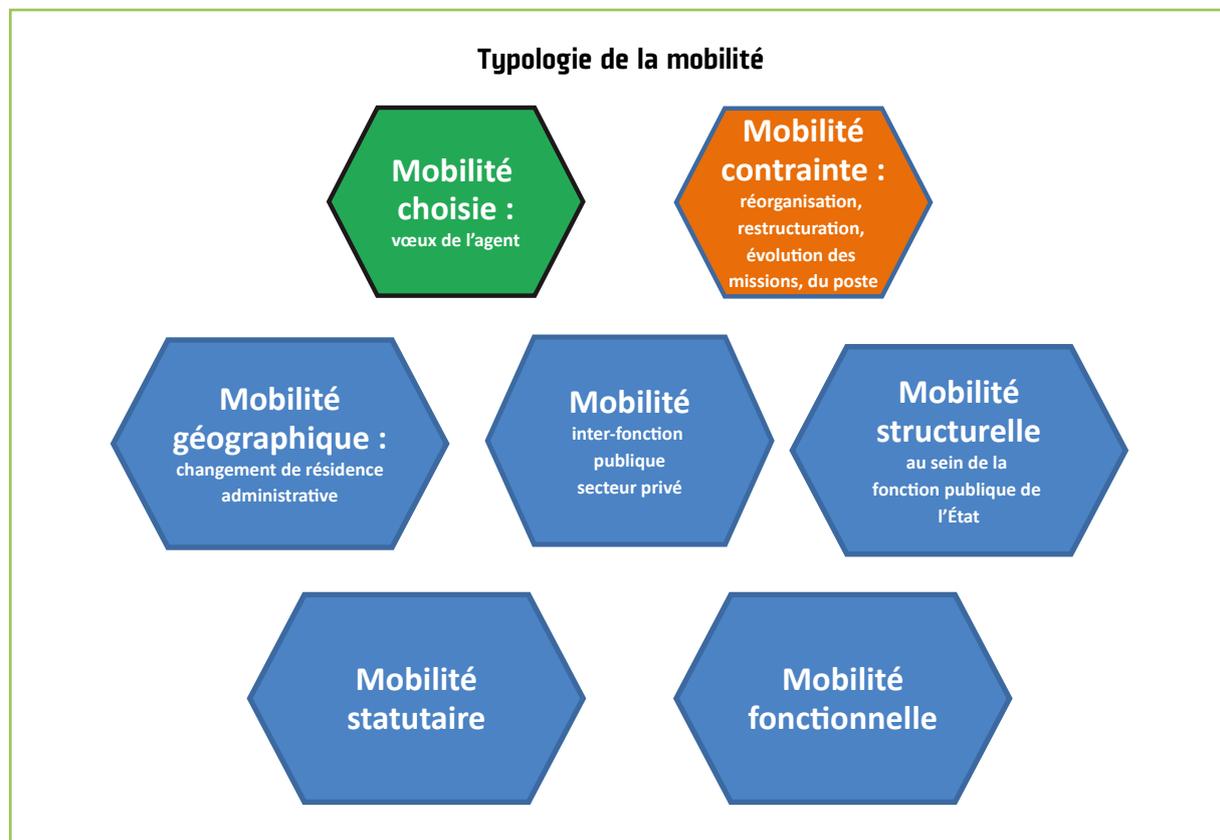
Ainsi, pour répondre à ces problématiques, la plupart des administrations se sont dotées de nouvelles équipes en charge de la gestion personnalisée des agents.

### La gestion personnalisée, « un métier RH à part entière » le conseiller mobilité-carrière (CMC)

*Cette exigence d'une gestion plus personnalisée implique l'intervention d'un professionnel capable d'être l'interface entre les potentialités et les attentes des agents d'une part, les besoins des services d'autre part, en somme d'un professionnel à l'écoute des structures et des personnes pour les accompagner.*

## II - Les principes de base du dispositif de CMC

### ► Une fonction de conseil légitime pour intervenir sur le champ global de la mobilité



### ► Une organisation flexible

Alors que les besoins d'accompagnement des personnels peuvent s'avérer importants dans le cadre de réformes et des redéploiements qu'ils occasionnent, le conseil personnalisé est une prestation permanente, accessible au service et à l'agent **tout au long de sa carrière**.

#### • Une prestation pérenne assurée par le conseiller mobilité-carrière

La plupart des administrations ont mis en place la fonction de conseil en mobilité-carrière, le conseiller (CMC) étant chargé d'accompagner de manière suivie la mobilité « choisie » ou « contrainte » des agents, de conseiller les personnes sur leur parcours professionnel à tout moment de leur carrière et de développer une prestation de conseil interne aux services. Pour exercer ce métier, le CMC bénéficie d'une formation professionnalisante.

Chaque administration décide de l'organisation territoriale de son réseau de CMC, l'objectif étant que leurs agents puissent bénéficier d'entretiens de mobilité-carrière réalisés par un professionnel du conseil et de l'accompagnement personnalisé clairement identifié.

Ces conseillers, exerçant en administration centrale et en service déconcentré, constituent le réseau national ministériel.

La DGAFP, pour sa part, anime le réseau des responsables ministériels chargés du pilotage du dispositif de CMC ainsi que le réseau des conseillers gestion prévisionnelle et mobilité-carrière (GPMC) des plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH).

- **En période de réorganisation**

Lors des réorganisations, **des référents RH**, identifiés dans les services concernés, peuvent être chargés, **sur site**, d'informer les agents sur l'organisation à venir et sur les conséquences à court terme sur leur propre situation et de les rassurer sur les perspectives qui s'offrent à eux. Ce référent RH bénéficie d'une formation adaptée.

Le référent constitue « le 1<sup>er</sup> niveau » d'accueil et d'information, parfois suffisant, et sert également de « filtre » pour orienter vers le CMC les seules personnes dont la situation demande un traitement plus approfondi.

L'organisation de ce dispositif local, dimensionné pour répondre à des besoins d'information immédiats et personnalisés, s'inscrit dans l'évolution des métiers RH. En effet, l'activité de tout service RH ne se limite pas à la gestion des situations administratives des personnels. Son cœur de métier est aussi l'accueil, l'information et le conseil aux personnes qu'il gère.

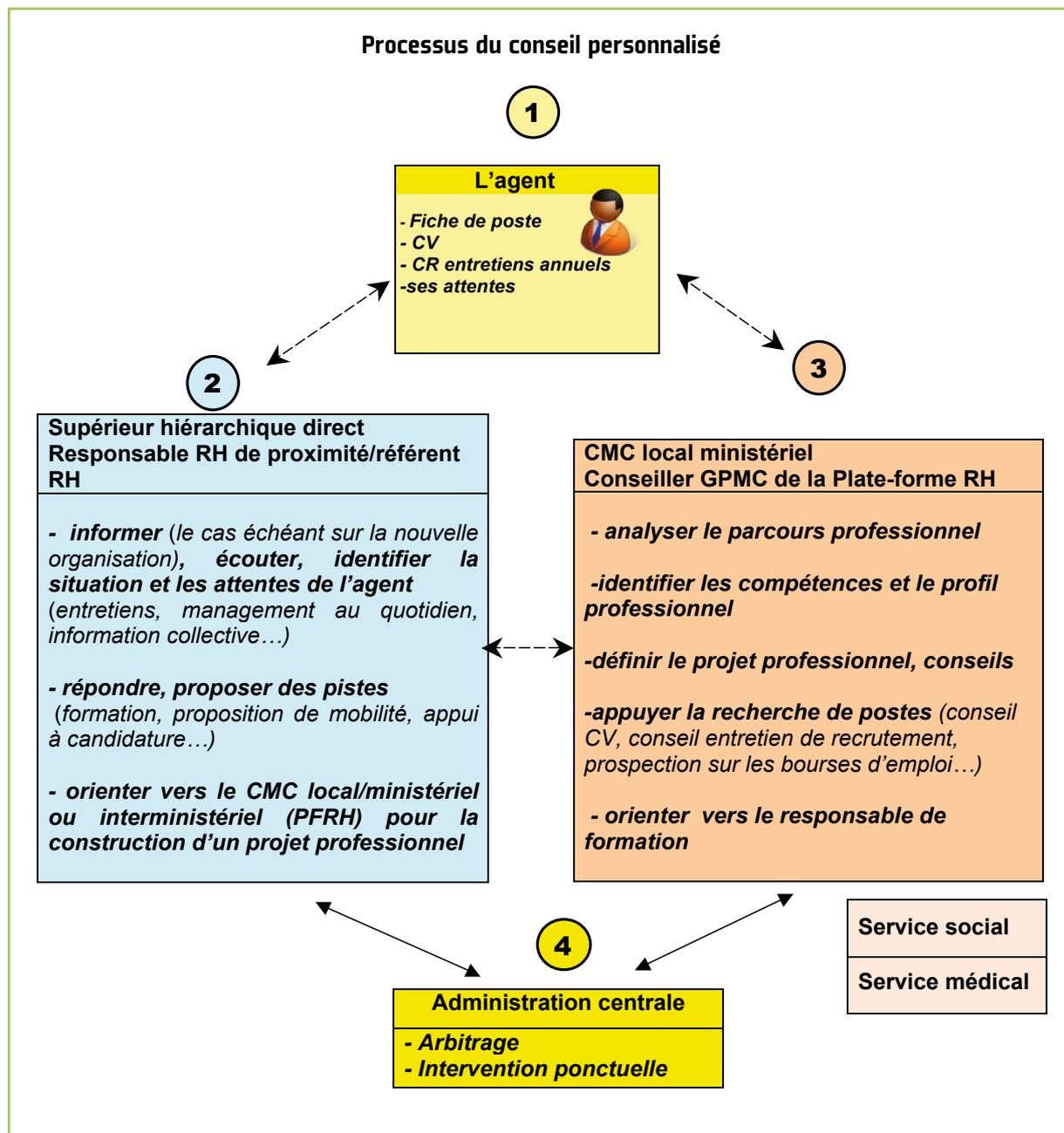
### Activités du gestionnaire des personnels indiquées dans le RIME :

« ...8/- conseil et information auprès des agents ... »

#### ► L'agent et les parties prenantes au processus

La mobilité, la réorientation, la valorisation d'une carrière font intervenir tous les acteurs de la GRH, du responsable hiérarchique direct aux professionnels des RH.

Le processus-type du conseil en mobilité-carrière, présenté ci-dessous, illustre le principe de « l'agent placé au cœur du dispositif » et s'applique à tous types d'entretiens, qu'ils aient lieu dans le cadre d'une réforme des missions et de l'organigramme du service ou à des moments-clés de la carrière de l'agent, que ce soit à la demande de la personne ou du service.



### III - Les niveaux d'organisation du dispositif : lignes directrices

La généralisation de la fonction conseil en mobilité-carrière allie deux principes :

- **proximité** : une organisation déconcentrée, au plus près des besoins des services et des ressources RH du terrain, en cohérence avec les principes de la charte de déconcentration (décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration).
- **équité** : en corollaire, un pilotage global de l'ensemble du réseau CMC pour garantir à chacun une offre et un niveau de service semblables.

## ► Le pilotage central s'exerce à deux niveaux, ministériel et interministériel

### • *Le pilotage ministériel : rôle de la DRH ministérielle*

Il est de la responsabilité de la DRH centrale, notamment :

- de **concevoir et d'organiser** l'ensemble du dispositif au sein de son ministère; le processus d'accompagnement et de conseil est pris en charge par un bureau identifié en tant que tel dans l'organigramme ;
- d'**animer** et de coordonner les activités des acteurs du réseau ;
- de **produire** les outils RH utiles (SIRH, référentiels d'emplois et de compétences, référentiels de formation, bourses d'emplois, ...) ;
- de contrôler, d'**évaluer** et de **faire évoluer** le dispositif.

### • *L'animation interministérielle*

La DGAFP est chargée d'assurer la cohérence de la politique de gestion des ressources humaines des services de l'État ; à ce titre, elle a un rôle de pilotage et d'animation des réseaux-métiers (arrêté du 4 mai 2015 modifiant l'arrêté du 10 avril 2012 relatif à l'organisation de la direction générale de l'administration et de la fonction publique).

Ainsi elle promeut la fonction de conseil et d'accompagnement personnalisé des agents, anime la communauté des CMC, assure la production d'outils (BIEP, RIME, Centre de ressources documentaires sur le portail FP...) et impulse la professionnalisation des conseillers (*cf. circulaire annuelle relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État*).

## ► L'opérationnalité s'exerce à deux niveaux, central et local

L'objectif est que **chaque agent**, en situation de mobilité « choisie » ou « contrainte », puisse accéder à un agent chargé de l'informer, de l'écouter, de le conseiller directement ou de l'orienter vers un CMC professionnalisé, quels que soient ses fonctions et le lieu où il les exerce.

Par ailleurs, les **cadres responsables d'un service** doivent pouvoir bénéficier, à leur demande, d'un appui méthodologique interne pour toutes questions RH et managériales.

- **Le niveau central : les directions opérationnelles d'administration centrale** mettent en place une structure (mission, bureau...) chargée de la fonction de CMC, qui réalise les entretiens de carrière pour les agents qui y sont affectés, toutes catégories confondues, (exemple : la mission projets professionnels du ministère de l'Intérieur, la mission de suivi des parcours professionnels des ministères économique et financier...).
- Cette structure peut aussi être compétente pour recevoir, en entretien de carrière, certaines catégories de personnels en poste en services déconcentrés (exemple : agents A, A+, emplois fonctionnels).
- **Le niveau ministériel local** : pour les agents affectés en services déconcentrés, l'administration centrale de leur ministère de rattachement organise un dispositif de CMC territorialisé ou facilite (par la voie de partenariats) l'accès de leurs agents à une prestation de conseil mobilité-carrière de proximité (par exemple : les centres régionaux de valorisation des RH du ministère chargé de l'écologie, le réseau d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture, les missions de reclassement et de reconversion de la police nationale, mission du management, du changement et des compétences).
- **Le niveau interministériel local** : il relève des activités des plates formes régionales d'appui interministériel à la gestion des RH (PFRH) placées sous l'autorité du préfet de région ou de toute autre initiative du préfet de région ou de département.

## Les fonctions et les activités du conseiller mobilité-carrière

Le métier a été identifié dès 2006 dans le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) parmi les 8 emplois-référence du domaine fonctionnel « Ressources humaines » et considéré comme un métier en émergence.

### I - Fonctions du conseiller mobilité carrière

Les fonctions de CMC consistent à :

► **accompagner les agents et les services lors de changements (réorganisations, mutualisations, délocalisations...) qui ont un impact sur les situations individuelles**

Les réformes conduisent à organiser la prise en charge **des agents** dont l'emploi peut être à court terme délocalisé ou transformé mais aussi à assurer une aide à la décision des managers pour la mise en œuvre des mesures de réorganisation des services.

Le CMC a, dans ce cadre, pour mission d'informer et d'accompagner :

- **l'agent** dans sa recherche de mobilité vers d'autres postes, d'autres métiers, d'autres employeurs, d'autres affectations géographiques. Il peut être amené à suivre la situation professionnelle d'agents en difficulté.
- **le service** dans le redéploiement de ses équipes ou la recherche d'agents qualifiés.

La mise en place de **référents RH**, notamment dans les périodes de réorganisation, est de nature à soulager le CMC dans sa fonction d'information. Celui-ci va alors se consacrer à l'élaboration du projet professionnel de l'agent.

Pour le CMC, il s'agit d'une fonction **d'accompagnement de la mobilité**.

► **conseiller les agents tout au long de leur carrière**

Le conseil en mobilité carrière vise à éclairer **la personne** dans des choix de postes valorisant ses compétences et son potentiel. Elle est reçue, à sa demande, en entretien confidentiel, par un professionnel du conseil.

Pour le CMC, il s'agit d'une fonction de **conseil en évolution professionnelle** concernant la construction du parcours de l'agent (mobilité dans la fonction publique ou dans le secteur privé, formation professionnelle).

► **conseiller les services à leur demande**

Le DRH et les responsables de services peuvent faire appel au CMC afin de réaliser un **diagnostic susceptible d'étayer leurs décisions managériales et d'organisation**.

Par exemple, le CMC peut être consulté par les cadres « recruteurs » sur les profils à rechercher et sur les candidatures à sélectionner.

Il est associé (avec le DRH) à la gestion de viviers de potentiels et de compétences.

## II - Les activités du conseiller mobilité carrière

Les activités essentielles du CMC praticiens consistent à :

- conduire des entretiens individuels (cf. fiche n°4/3),
- contribuer à animer le marché de l'emploi public et prospecter les emplois vacants,
- exercer une veille en matière d'évolution des organisations, juridique RH, de pratiques d'analyse des compétences,
- réaliser des études pour les services demandeurs : diagnostics, recommandations,...
- participer à des réunions de réseaux professionnels,
- participer à des réunions institutionnelles.

### Les notions de carrière et de parcours professionnel

#### Carrière :

*La carrière recouvre l'ensemble des **situations statutaires** dans lesquelles un agent pourra se trouver placé, depuis son entrée en fonction jusqu'au jour où il quittera définitivement l'administration.*

*Elle sous-entend l'idée d'une **amélioration** de la situation de l'intéressé, en termes de rémunération, de responsabilité ou d'intérêt des fonctions.*

#### Parcours professionnel :

*Le parcours professionnel suppose d'avoir occupé des **postes différents** tout au long de sa carrière. La **diversité des emplois** permet de qualifier le passé professionnel d'un agent de « beau parcours » sans pour autant méconnaître les « accidents de parcours » qui ont pu « retarder sa carrière ».*

## III - Le cadre d'exercice de la fonction de CMC

L'entretien a lieu à un moment particulier de la carrière de l'agent; dans tous les cas, l'agent a besoin d'un interlocuteur neutre, informé, formé, en qui il ait confiance. Les principes qu'il appartient au conseiller de respecter et que l'administration doit lui reconnaître sont:

- **la confidentialité de l'entretien**, sachant que certains éléments doivent être communiqués, avec **l'accord de la personne**, à son gestionnaire RH et/ou à son supérieur hiérarchique, pour que l'entretien ait une suite concrète.
- **la neutralité des conseils donnés** : ne pas influencer l'agent dans ses choix professionnels et personnels, ne pas se substituer au rôle de la hiérarchie ni de la DRH. L'agent est acteur de son parcours.
- **pas de pouvoir décisionnel** : l'agent prend lui-même les décisions qui le concernent ; les règles de gestion RH et les décisions administratives relèvent de la DRH. **Le CMC ne peut être juge et partie.**

Il est recommandé de décliner ces principes dans la charte de mobilité dont les services peuvent décider de se doter.

Les règles de déontologie qui s'imposent au CMC sont détaillées dans une charte figurant dans le guide CMC de la DGAFP de 2008.

## IV - Illustration

**MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DES TRANSPORTS ET DU LOGEMENT -  
Secrétariat général - Direction des ressources humaines - Sous-direction des carrières et de l'encadrement  
- Bureau de l'évaluation :**

Circulaire du 17 novembre 2011 relative à l'entretien de carrière et bilan de carrière

### ANNEXE II

#### CHARTRE DE DÉONTOLOGIE DU CONSEILLER EN CVRH

Le conseiller est à l'écoute, disponible, bienveillant, neutre et discret. Il sait instaurer une relation de confiance et travailler en toute objectivité. Il est soumis au présent cadre déontologique régissant les entretiens.

Le conseiller n'a aucun rôle à jouer en matière de décision de gestion et ne saurait se substituer aux différents acteurs agissant dans le cadre des procédures de mutations ou promotions. À ce titre, les conseils délivrés ne peuvent être opposés par l'agent à sa hiérarchie.

Le conseiller est formé à la conduite d'entretiens individuels. Il met en œuvre les méthodes et techniques validées par la direction des ressources humaines du ministère et a le souci du maintien de son objectivité et de l'amélioration constante de sa pratique, notamment par l'échange de pratiques entre pairs.

En début d'entretien, le conseiller veille à contractualiser le cadre, les objectifs du conseil, la nature et les destinataires de la restitution de l'entretien. Il s'adapte à l'évolution de la demande de l'agent, en l'aidant à formuler de nouveaux objectifs si nécessaire.

Les éléments recueillis au cours de l'entretien font l'objet d'un compte rendu du conseiller. Tous les éléments figurant dans ce compte rendu ne peuvent être communiqués qu'avec l'accord explicite de l'agent.

Le conseiller est garant de la confidentialité des échanges et de l'ensemble des éléments communiqués par l'agent. Il ne pourra les transmettre qu'en cas d'autorisation expresse de celui-ci ou de difficultés manifestes constatées au cours de l'entretien. Dans ce cas, les coordonnées de l'agent seront transmises au pôle médico-social du service dont dépend l'agent.

## La synergie entre le conseiller mobilité-carrière et les autres acteurs de la GRH

Le positionnement de la fonction de conseil en mobilité-carrière au sein de la DRH pose parfois la question de son identité par rapport au service chargé de la gestion statutaire des personnels.

En effet, si le statut décrit les procédures relatives à la gestion administrative des carrières des agents (recrutement, affectation, mutation, positions statutaires, avancement, temps de travail, discipline, déontologie, formation, médecine de prévention ...), en revanche il ne définit pas les emplois ni les compétences afférentes.

De fait, l'enjeu du conseil et de l'accompagnement personnalisé est d'introduire dans les mécanismes législatifs et réglementaires RH mis en œuvre par les services RH et en s'appuyant sur des outils partagés (cf. *guide 3*) le paramètre de la compétence requise (identification de l'emploi et rédaction de la fiche de poste) et celui de la compétence à acquérir ou potentielle (profil professionnel de la personne).

En d'autres termes, la fonction conseil et accompagnement personnalisé est une fonction à part entière et transversale qui requiert une interface avec chacun des acteurs de la GRH.

### Extrait des conclusions d'un groupe de travail-RH (mars 2006)

**« ... ces deux fonctions (gestionnaire RH et CMC) doivent être distinguées, le conseiller mobilité-carrière ne pouvant se poser en juge et partie.**

*Le service de gestion et le conseiller ont tous deux un rôle d'aide à la décision, chacun apportant son expertise dans son domaine : le service de gestion se situe au niveau de l'analyse juridique et de l'acceptabilité des demandes au regard la GPRH, le conseiller apporte un éclairage complémentaire concernant les profils, les parcours et les projets personnels ».*

Les fiches ci-dessous mettent en exergue les points d'interface entre les activités du CMC telles qu'elles figurent dans le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) et les activités des 8 autres emplois-référence répertoriés dans le domaine fonctionnel RH du Rime.

**Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de GESTIONNAIRE DE PERSONNELS**

Activités RIME Gestionnaire de personnels	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Instruire les procédures de gestion administratives individuelles et collectives	1 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Echanges réciproques d'informations sur le « parcours » statutaire de l'agent et sur le projet d'évolution de l'agent (sur ce point avec son accord)</li> <li>Le CMC est destinataire de toutes les circulaires de gestion (mobilité, promotion...)</li> <li>Le CMC reçoit les informations sur les règles de gestion concrètes du corps géré et leur application aux situations individuelles.</li> <li>Le CMC est sollicité pour recevoir en entretien préalable (facultatif) les agents en situation : d'accueil en détachement, de retour de détachement, de CLM, CLD et disponibilité, les candidats à des emplois fonctionnels, tours extérieurs, agents handicapés.</li> <li>Le CMC est associé aux réflexions visant à faire évoluer les règles et pratiques de gestion des parcours professionnels</li> </ul>
Produire des actes relatifs aux positions individuelles	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CMC est informé, à sa demande, des actes de gestion pris pour un agent lorsqu'ils concernent son projet professionnel</li> </ul>
Préparer et suivre les CAP ordinaires, disciplinaires et commissions de réforme	1	<p><b>Pour les seules CAP ordinaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>en phase de préparation des CAP, transmission au CMC de la liste des candidats et éventuelles informations en retour sur le projet professionnel d'agents ayant été reçus en entretien</li> <li>Recours au CMC comme « expert » auprès des CAP.</li> <li>Le CMC est destinataire des CR de CAP, en particulier de mutation et détachement, avancement, promotion.</li> </ul>
Gérer les rémunérations		
Gérer les données relatives aux agents	1 2 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CMC est utilisateur des données individuelles introduites dans le système d'information RH.</li> <li>En vue d'analyses collectives relatives aux parcours professionnels, le CMC examine avec le GP les extractions possibles du SI-RH ainsi que leur fiabilité.</li> </ul>
Gérer les dossiers de demande de pensions		
Contacts avec les employeurs de proximité et partenaires institutionnels	1 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CMC est associé aux travaux de recensement en amont des besoins en recrutement et des postes vacants, conduits auprès des employeurs de proximité par le gestionnaire de personnels et le chargé de la GPRH</li> <li>Partenaires institutionnels : GP et CMC sont par ex. en relation avec la DGAFP et une synergie en découle (SSGRH, indicateurs...).</li> </ul>
Conseiller, informer les agents sur les actes de gestion de leur carrière	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le CMC assure l'interface entre l'agent et le gestionnaire de personnels (ex. demande d'estimation d'une indemnité de départ volontaire, alerte de l'agent sur les impacts de tel acte de gestion tout en l'orientant vers le service compétent...)</li> </ul>
Participer au suivi du dialogue social		

- 1- Accompagnement projets et parcours professionnels
- 2- Viviers compétences et potentiels
- 3- Veille marché de l'emploi public
- 4- Appui méthodologique RH aux services
- 5- Contribution processus recrutement
- 6- Animation réseaux
- 7- Information-communication

## Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de RESPONSABLE RH

Activités RIME Responsable RH	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Définir-évaluer politique RH en fonction du plan de GPRH	2 3 4	• Participer aux réunions de travail relatives à l'élaboration du plan d'actions de GPRH
Piloter le dialogue social		
Définir les besoins en emplois et compétences	2 4 5	• Participer aux séances de travail sur la définition des besoins lors de l'élaboration du schéma des emplois (volet métiers-compétences)
Piloter la masse salariale		
Gérer les procédures administratives et financières de personnel	1 5	• Recevoir l'information de la part du responsable RH sur la gestion des procédures, règles de gestion (être destinataire des circulaires, notes...)
Organiser la communication et l'information des agents et des services	7	• Etre relais d'information RH auprès des agents lors des entretiens • Demande du responsable RH au CMC de propositions de communication sur son métier et ses activités
Impulser les réformes statutaires et démarches de modernisation	4	• Etre sollicité pour faire des propositions sur les démarches de modernisation de la gestion RH
Anticiper les impacts organisationnels et humains des dispositifs de gestion	1 4	• Alerter • Contribuer à la mise en œuvre des actions d'accompagnement du changement
Définir les mesures adaptées relatives aux conditions de travail	1 4	• Etre consulté et associé aux travaux d'élaboration du plan de la gestion des âges

- 1- Accompagnement projets et parcours professionnels
- 2- Viviers compétences et potentiels
- 3- Veille marché de l'emploi public
- 4- Appui méthodologique RH aux services
- 5- Contribution processus recrutement
- 6- Animation réseaux
- 7- Information-communication

## FICHE

### Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de GESTIONNAIRE-COORDONATEUR DE DISPOSITIFS SOCIAUX

Activités RIME Gestionnaire-coordonateur de dispositifs sociaux	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Gérer les dispositifs sociaux en fonction des objectifs politiques et économiques décidés		
Coordonner les interventions des professionnels des politiques sociales en relation avec l'encadrement de l'agent		
Représenter et participer aux instances de concertation avec les partenaires sociaux		
Conseiller l'agent et l'orienter vers les intervenants compétents	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orienter l'agent vers le CMC si besoin</li> </ul>

### Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de gestionnaire CONCOURS-EXAMENS PROFESSIONNELS

Activités RIME Gestionnaire concours examens professionnels	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Organiser sur le plan administratif, logistique et budgétaire, des concours et examens professionnels		
Rédiger des textes définissant les modalités et l'organisation des concours et examens	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à l'élaboration des grilles d'évaluation des candidats (RAEP, oral de concours...)</li> </ul>
Prévenir les contentieux		
Communiquer et informer le public et les candidats	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etre relais d'information des agents sur les dispositifs de recrutement (concours, examens)</li> </ul>

- 1- Accompagnement projets et parcours professionnels
- 2- Viviers compétences et potentiels
- 3- Veille marché de l'emploi public
- 4- Appui méthodologique RH aux services
- 5- Contribution processus recrutement
- 6- Animation réseaux
- 7- Information-communication

## Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de CHARGE DE LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Activités RIME Chargé de la prévention des risques professionnels	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Définir, impulser et mettre en œuvre des actions de prévention		• Etre consulté
Coordonner la rédaction du document unique		
Contrôler les conditions de travail et le respect des prescriptions		
Elaborer le plan annuel de prévention, des rapports, statistiques relatifs à l'hygiène et la sécurité		• Etre destinataire du plan annuel
Veille technique et réglementaire en matière de santé et sécurité au travail		
Communiquer et informer les agents et les services	7	• Alerter le chargé de la prévention sur les risques repérés en entretien • Etre relais d'information vis-à-vis des agents sur les risques psychosociaux
Animer les réseaux hygiène et sécurité		
Participer au CHSCT		

## Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de CHARGE DU DIALOGUE SOCIAL

Activités RIME Chargé du dialogue social	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Organiser et participer aux réunions des instances consultatives, CT, CAP et réunions préparatoires	1 7	• Participer, en tant que de besoin, en qualité d'expert, au CT et CAP et réaliser des communications (ex : bilan d'activités) • lors de la préparation des CAP, être destinataire des listes d'agents pour donner des indications sur le projet de ceux qui ont été reçus par le CMC (accord de l'agent)
Organiser et piloter les élections professionnelles des CT et CAP		
Proposer des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits		• Etre consulté en amont et informé de la mise en oeuvre
Conseiller les cadres de la filière RH et les managers sur le plan des relations sociales		
Développer la communication sociale	7	• Donner des informations au chargé du dialogue social sur le métier et les activités CMC
Veille sociale		
Gérer le suivi des autorisations d'absence syndicale et des décharges d'activités de service		

**Synergie de la fonction de CMC avec la fonction de CHARGE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES RH**

Activités RIME Chargé GPRH	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Définir les outils de pilotage et de suivi du dispositif	2 3 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à l'identification des potentiels et compétences à partir des entretiens menés</li> <li>Apporter sa connaissance du marché de l'emploi public dans l'adaptation des axes du plan de GPRH</li> <li>Aider les services à définir leurs orientations stratégiques en fonction des orientations nationales et contextes locaux</li> </ul>
Définir les outils de pilotage et de suivi du dispositif	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apporter son expertise au chargé de GPRH pour concevoir et déployer les outils (tableaux de bord, indicateurs)</li> </ul>
Analyser la structure des RH en effectifs, emplois et compétences et ses évolutions prévisibles	4 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à la projection de parcours et projets professionnels et/ou des besoins en recrutement</li> <li>A partir de l'analyse, aider les services à définir un plan d'actions</li> </ul>
Conseiller les services dans la démarche et mise en œuvre du plan de GPRH	4 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseiller les services sur les axes à investiguer et les conditions de mise en œuvre du plan</li> <li>Etre relais d'information sur les politiques RH à travers les différents réseaux</li> </ul>

- 1- Accompagnement projets et parcours professionnels
- 2- Viviers compétences et potentiels
- 3- Veille marché de l'emploi public
- 4- Appui méthodologique RH aux services
- 5- Contribution processus recrutement
- 6- Animation réseaux
- 7- Information-communication

# La professionnalisation des CMC et des autres acteurs

## I - Enjeux et finalités

L'exercice de la fonction de référent RH (*cf. fiche 1/1*) et de CMC repose sur des qualités relationnelles (sens des relations humaines, capacité d'écoute, sens de la pédagogie, diplomatie, discrétion) et sur la motivation de la personne à exercer cette mission.

Au surplus, ce métier demande la maîtrise de compétences dans des domaines diversifiés (analyse des compétences, identification des profils, maîtrise de méthodes de travail en mode réseaux internes et externes...) ; aussi la plupart des administrations qui ont mis en place le conseil mobilité-carrière organisent un cursus de formation spécifique.

## II - La formation du référent RH

La formation des référents RH repose sur des pré-requis. L'agent doit au préalable :

- **connaître le schéma d'organisation des services** dans la région et le département et les emplois impactés (relocalisés, fusionnés, créés), connaître les suites qu'il sera, en principe, possible de donner aux demandes sur le marché de l'emploi local.
- **connaître le périmètre de sa mission**, en termes de public à recevoir, de modalités de prise de contact et de RDV de l'agent avec le référent, le temps à consacrer à cette mission, le rôle de « sa » hiérarchie et de celle de l'agent à recevoir, la relation avec le gestionnaire RH de l'agent, l'articulation avec le CMC (à temps plein) de son administration et/ou de la PFRH,....

## FICHE

REFERENTIEL DE FORMATION DES REFERENTS RH*				
CONNAISSANCES	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Outils
Statut général : positions statutaires, règles de mobilité				Documentation sur le Portail FP
Les techniques d'entretien et d'écoute				Apports didactiques et mise en situation en stage
Les spécificités de la mission du référent RH				Si existe, la fiche de mission du référent RH
SAVOIR FAIRE	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
Délivrer les informations pertinentes, les expliciter				Ex : élaborer des fiches pratiques
Décrypter une fiche de poste				Ex : étude d'une fiche de poste en stage
Conseiller, rédiger un CV et lettre de motivation				Ex : étude d'une trame de CV et de lettre
Repérer les compétences et aptitudes dominantes de la personne				Ex : connaître les référentiels et dictionnaire des compétences (Portail FP)
Mettre en relation l'offre et la demande de compétence				Ex : consulter les bourses d'emplois
Conduire un entretien dans un climat de confiance et faciliter l'expression de la personne				Ex : jeux de rôle en stage
Appliquer les règles de déontologie du CMC				Charte de déontologie du CMC sur Portail FP
Conseiller, formuler des recommandations en vue d'aider la personne à décider				

(\*)

**Niveau 1** : Notions - nécessité de connaître ces mécanismes

**Niveau 2** : Application de connaissances et de pratiques pour les adapter à la situation de la personne,

**Niveau 3** : Maîtrise - est très important dans l'exercice de la fonction

### III - Le cursus de formation du conseiller mobilité-carrière (CMC)

Le cadre de référence proposé pour la professionnalisation des CMC est, à minima, le cursus suivant :

#### ► 1<sup>ère</sup> étape : formation à la prise de poste du CMC (base 50 heures)

THÈME N°1 : CONTEXTE DE L'EXERCICE DES FONCTIONS
<p><b>Objectif général de la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir les éléments de contexte de la mission du conseiller</li> </ul>
<p><b>Objectifs spécifiques de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les enjeux de la GRH et les orientations stratégiques de l'institution, les réformes en cours ou à venir.</li> <li>• Connaître l'organisation administrative des services.</li> <li>• Situer la fonction de conseiller dans l'organisation et son positionnement dans la fonction RH (synergie des acteurs RH).</li> <li>• Appréhender les spécificités du métier de conseiller mobilité-carrière.</li> </ul>

### THÈME N°2 : CORPUS DE CONNAISSANCES RH

#### Objectif général de la formation

- Acquérir les connaissances générales dans le domaine de la GRH : les dispositifs juridiques, les concepts RH, les outils méthodologiques et opérationnels.

#### Objectifs spécifiques de formation

- Connaître les dispositions statutaires nécessaires à l'exercice du métier (positions, règles de mobilité, mutation, mesures indemnitaires et sociales.) des 3 versants de la FP.
- Connaître les corps et métiers des ministères.
- Utiliser les méthodes et outils de la gestion des emplois et compétences (GPRH, référentiels, fiche de poste, entretiens, formation, applications-métiers, etc...) pour analyser et décrire les situations professionnelles.

### THÈME N°3 : LA COMMUNICATION ET LE FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

#### Objectif général de la formation

- Acquérir les éléments généraux de la communication professionnelle et de la gestion des différentes situations de travail en groupe.

#### Objectifs spécifiques de formation

- Connaître et mettre en œuvre les principes généraux de la communication de groupe : animation de réunions, prise de parole.
- Connaître les principes de fonctionnement en réseau : mise en place, modalités de fonctionnement, d'animation, de participation, de production, d'évaluation de ses activités.
- Connaître et utiliser les moyens de communication et de travail collaboratif.

### THÈME N°4 : LE CONSEIL AUX AGENTS

#### Objectif général de la formation

- Acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre des entretiens personnalisés : connaissances, savoir-faire et savoir-être.

#### Objectifs spécifiques de formation

- Connaître et maîtriser les techniques de l'entretien et les adapter aux différentes situations : mobilité « contrainte », mobilité « choisie », évolution professionnelle (avancement, concours, RAEP, pré-bilan de compétences ...) ...
- Maîtriser les concepts de base de la psychologie, approche comportementale.
- Aider à la construction d'un projet professionnel.
- Appliquer les règles et principes déontologiques dans la conduite de l'entretien.

### THÈME N°5 : LE CONSEIL AUX SERVICES

#### Objectif général de la formation

- Acquérir les connaissances générales et savoir-faire nécessaires à l'assistance aux services.

#### Objectifs spécifiques de formation

- Maîtriser une méthode d'intervention de conseil et d'assistance à un service (cahier des charges).
- Analyser une organisation, proposer des solutions collectives et individuelles adaptées aux situations .
- Identifier les ressources nécessaires à la réalisation de l'intervention.

## FICHE

### ► 2<sup>ème</sup> étape : formation d'approfondissement du CMC

Ces actions répondent à des besoins d'approfondissement de connaissances et de pratiques de CMC expérimentés.

Elles revêtent différentes formes, par exemple :

- **des cycles de sessions thématiques**, organisés par les responsables de formation, auxquels les agents s'inscrivent à un ou plusieurs modules en fonction de leur besoin de maîtrise sur un sujet particulier,
- **des formations-action** visant à bénéficier de recommandations d'un professionnel-expert sur sa pratique personnelle et de conseils individualisés à partir d'un projet concret à réaliser pendant la formation,
- **le coaching individuel** est un accompagnement personnalisé dans un processus de progrès. Il vise le « bien-faire » en travaillant sur le « bien-être ». Le coach est un révélateur et un catalyseur : révélateur des points à améliorer, catalyseur d'évolution en faisant prendre conscience à la personne des ressources qu'il ignorait détenir, pour inventer une nouvelle attitude.

Le CMC est accompagné en situation réelle d'entretien par un coach certifié en vue de repérer les aspects à améliorer dans sa pratique,

- **le co-développement** consiste, pour un participant à l'action, à exposer une situation concrète (de préférence qui pose problème et a été vécue) qu'il soumet au reste du groupe ; le but est de rechercher collectivement des pistes de solutions ou de réponses innovantes et de capitaliser les acquis de l'expérience.

Le groupe est animé par un intervenant formé à cet effet, celui-ci pouvant être un membre de la communauté professionnelle. Cette méthode est particulièrement adaptée à la professionnalisation des CMC praticiens. Le bénéfice est double : élaborer un plan d'actions opérationnel et s'entraîner aux pratiques de co-développement.

- **la supervision**, en principe individuelle, comprend une succession d'entretiens avec le superviseur et doit avoir une durée déterminée (20 heures en général). Le but final est de développer une plus grande autonomie professionnelle. Elle favorise un questionnement de ses actes, de ses responsabilités, de son engagement et de sa capacité à créer des liens interpersonnels et contribue, de ce fait, à la construction de l'identité et du rôle du professionnel. Elle vise à développer et à intégrer les apprentissages effectués durant les périodes de formation pratique.

Le superviseur est un professionnel qui a bénéficié d'une formation certifiante.

Il ne peut pas être un collègue de travail.

L'offre de formation s'inscrit dans les plans de formation des ministères. Cette offre peut être organisée par les écoles ministérielles de service public (IGPDE, IFOR, ESEN, ...).

Des formations interministérielles sont proposées au niveau local par les IRA et les PFRH.

Au titre de l'année 2016, la DGAFP inscrit la professionnalisation des CMC dans sa circulaire annuelle fixant les orientations prioritaires pour les plans de formation interministérielle.

## IV - Sensibilisation et information des autres acteurs

### ► Les cadres managers, les supérieurs hiérarchiques directs

Ils doivent être en mesure d'inciter un collaborateur à demander un entretien de carrière, notamment lors de l'entretien professionnel annuel et de connaître ce qui peut être attendu d'eux à l'issue des entretiens.

### ► Le responsable RH

Il doit pouvoir comprendre la plus-value de cette prestation dans la GRH pour diriger, à bon escient, les agents vers le conseiller mobilité-carrière mais aussi pour collaborer avec le CMC.

### ► L'agent lui-même reçu pour sa mobilité

Il est utile d'informer les personnes du dispositif d'écoute et de conseil mis en place à leur attention et de leur expliciter les modalités de son déroulement.

Cette sensibilisation peut être réalisée par une communication spécifique, par exemple : l'intranet du service, lettre interne, séances d'information, ...





**Le conseil en  
mobilité-carrière et  
l'accompagnement  
personnalisé des  
agents dans les  
services de l'État**

Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines des services de l'État et de ses établissements, responsables RH, managers et plus particulièrement les conseillers mobilité-carrière.

Il présente le cadre de référence, en termes de principes, de méthodes, d'acteurs et d'outils, applicable, d'une part, en matière de conseil aux agents dans la construction de leur parcours professionnel et d'accompagnement de leur réorientation, d'autre part en matière d'appui RRH aux services.

Ce guide a pour objectif de soutenir les initiatives des ministères en leur fournissant une « boîte à outils » et des repères, dans le respect de leurs orientations RH.

Ce document a été élaboré en 2015 par l'équipe-projet composée de Dominique PARDOUX et Martine LEPRAT, Bureau de la modernisation des politiques de RH et de l'animation interministérielle et territoriale, sous la direction de Caroline KRYKWINSKI, sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de RH à la DGAFP, avec les contributions de :

Sophie BALADI, PFRH, *Pays-de-la-Loire*  
Karine BOUGARD-CERFONTAINE, Vincent  
TERRENOIR, *ministère de l'Intérieur*  
Véronique FERRERO et Fabienne GARRIGA,  
*ministère de la Justice*  
Laurent GIESE, PFRH *Alsace*  
Loïc GOFFE, *Conseil d'État*  
Jean HIEBEL, PFRH *Centre*

Florence JOUSSET, *rectorat de Versailles*  
Corine LA MARRA, Véronique MARTELOT,  
*PFRH Ile de France*  
Myriam NETTIER, *ministère de la Défense*  
Martine SALINIER, *Cour des comptes*  
Marie-Laure COULON, Olivier MARY, Tomir MAZANEK,  
Dominique MOUSSOUNI, Cyrille PAJOT, Flora SEGUIN  
et Patricia VIEIRA-FERREIRA, *DGAFP*

## RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

## OUTILS DE LA GRH

**Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.**

## REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.

## LES ESSENTIELS

Cette collection -destinée à un large public -rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique.

## STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

## POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.