



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION
2016

Guide pratique 2

Les démarches et les processus de l'accompagnement personnalisé



OUTILS DE LA GRH

SOMMAIRE

Fiche 2/1 La gestion prévisionnelle des ressources humaines	P.3
Fiche 2/2 Le processus de l'accompagnement personnalisé	P.8

La gestion prévisionnelle des ressources humaines

I - Contexte – enjeux

Ces dernières décennies, dans un contexte de maîtrise de la dépense publique et de performance accrue des technologies d'information et de communication, l'administration a connu des évolutions institutionnelles et organisationnelles majeures.

Les missions et besoins en emplois et compétences des services ont été impactés de manière substantielle, les organigrammes et la cartographie des postes ont pu être bouleversés.

Dans ce contexte et dans le cadre juridique d'une fonction publique de carrière, l'enjeu pour la fonction de gestion des ressources humaines a été de se moderniser en développant deux axes :

- 1 la gestion prévisionnelle des RH
- 2 l'accompagnement des agents et des services.

Par exemple, la gestion prévisionnelle doit permettre des recrutements quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences) adaptés aux besoins des services pour remplir leurs missions.

Disposer de « *la bonne compétence au bon poste au bon moment* » devient, pour le chef de service, la prestation attendue du DRH.

Autre exemple, la gestion prévisionnelle doit permettre de mieux anticiper les recrutements et de faciliter la mobilité : les départs à la retraite constituent une opportunité si l'analyse des besoins futurs à 3 ans, en effectifs et compétences, est réalisée au regard de l'évolution des missions des services.

La mobilité devient ainsi la **valeur d'ajustement des changements organisationnels**, mobilité géographique et fonctionnelle, mais aussi une opportunité pour l'agent d'enrichir et de construire son parcours professionnel.

En d'autres termes, l'enjeu majeur de la GPRH est de permettre à l'administration de faire face, à tout moment, aux risques prévisibles encourus par les services et par les agents :

- **par les services** : inadéquation des ressources humaines, en effectifs et compétences, aux besoins des services à court et moyen terme avec pour conséquences possibles, la perte de savoirs ou de la capacité d'expertise et d'innovation de l'administration, la remise en cause de l'exercice de certaines missions, la baisse de la qualité du service rendu aux usagers, le non-respect des plafonds d'emplois et de masse salariale...
- **par les agents** : surcharge ou « sous-charge » de travail, déqualification, absence de perspective d'évolution professionnelle susceptible de générer une dégradation de la qualité de vie au travail, du désinvestissement, de la démobilisation...

II - Définition et finalités

► Définition

« La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans « la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'appêtent à prendre aujourd'hui. »

Patrick Gilbert¹

En termes plus opérationnels, il convient de distinguer les notions de GPEEC, de GPRH mais aussi de gestion administrative des personnels (GA), qui s'articulent au sein du processus unique de la GRH. La cartographie de ce processus et des risques associés figure en fin de fiche.

La GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) est l'exercice qui consiste à :

- 1 **caractériser les emplois**, les effectifs et les compétences actuels de l'organisation et à opérer leur projection à court terme (1 an) et à moyen terme (3 ans) sous forme d'une ou plusieurs hypothèses (et à procéder aux ajustements annuels),
- 2 **effectuer l'exploration** des besoins futurs en emplois, effectifs et compétences et à identifier une cible stratégique (et à procéder aux ajustements annuels),
- 3 **analyser les écarts** entre les ressources projetées et les besoins futurs de l'organisation (et à procéder aux ajustements annuels),

La GPRH (gestion prévisionnelle des ressources humaines) est une approche de la GRH qui :

- 1 **se fonde en amont** sur les orientations stratégiques de la politique RH, elles-mêmes associées aux évolutions prévisibles des services, et sur l'analyse des données quantitatives et qualitatives de l'exercice de GPEEC (et à procéder aux ajustements annuels),
- 2 **se focalise sur les plans d'actions** qui portent sur l'ensemble des actes de la GRH : recrutement, mobilité, formation, promotion, rémunération... (et à procéder aux ajustements annuels).

L'ensemble du processus (GPEEC et GPRH) comprend des productions au niveau national (GPRH ministérielle), au niveau local (GPRH opérationnelle) et au niveau interministériel (GPRH interministérielle régionale). Ces productions doivent aboutir à des actions coordonnées dont la performance repose sur la qualité du dialogue de gestion inter-services et sur l'animation du dialogue social.

La GPRH met la GRH au cœur de la stratégie de développement des structures et implique la mise en place d'une synergie entre tous les acteurs de la GRH, ceux des différents niveaux d'intervention (central et déconcentré) et en interne à la structure. De plus, elle induit une professionnalisation de la gouvernance RH.

¹ in : « La gestion prévisionnelle des ressources humaines », éditions La Découverte (septembre 2011).

La gestion administrative des personnels consiste à mettre en œuvre les procédures statutaires (législatives et réglementaires), les doctrines et pratiques de gestion définies par les ministères ou les services, fondées ou non sur un plan d'actions de GPRH.

► Finalité

La finalité de la gestion prévisionnelle des RH de l'État est de permettre la mise en œuvre sur les territoires de politiques publiques dans un cadre organisationnel remodelé, tout en assurant aux agents des parcours professionnels valorisants et motivants.

Elle a pour vocation de répondre au **défi** suivant :

- **Comment répondre à la fois** aux besoins de l'administration et aux attentes des agents ? Comment aller vers la meilleure **adéquation possible « profil/poste »** ?...
- ... **tout en prenant en compte le cadre juridique** d'une fonction publique de carrière :
 - la **séparation du grade et de l'emploi** permet de concilier la gestion des carrières des agents et le principe d'adaptabilité des services publics,
 - or les corps et grades sont bien identifiés statutairement mais **les emplois ne le sont pas**. La caractérisation des emplois, des métiers et des compétences associées repose sur la volonté du service employeur d'utiliser les outils RH dédiés (RIME, répertoires métiers, dictionnaire des compétences).

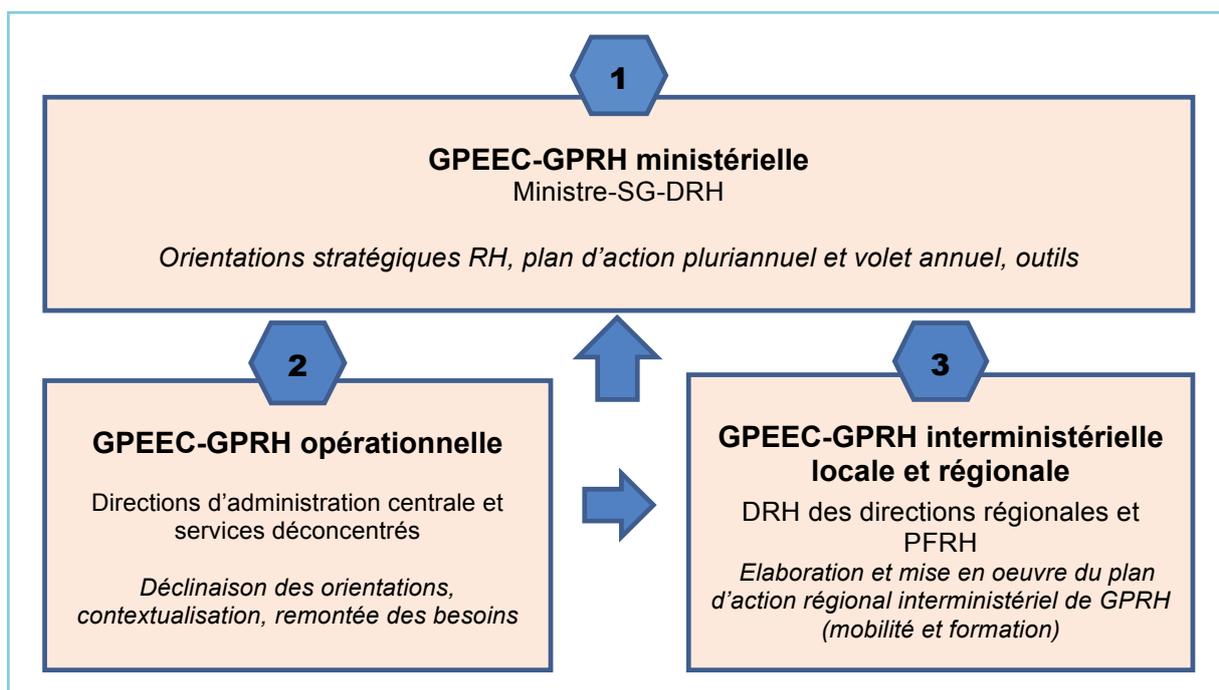
III - Acteurs

- **Le Responsable de PROGramme (RPROG)** participe à l'élaboration des objectifs stratégiques du programme dont il a la charge ; garant de sa mise en œuvre opérationnelle, il répartit et attribue les moyens humains et financiers pour permettre d'atteindre les objectifs fixés au programme.
- **Le Responsable de Budget Opérationnel (RBOP)**, au niveau local, décline les objectifs nationaux à son niveau d'intervention. Il est garant du dialogue de gestion avec les services, notamment en termes de RH.
- **Le manager**, responsable d'une unité opérationnelle ou fonctionnelle, suit les éventuels réexamens des missions et étudie les scénarii qui permettent de répondre aux objectifs avec les moyens alloués. Il est le premier échelon d'appréciation des différentiels de compétences actuelles –compétences attendues. Il traduit, si nécessaire, auprès des instances dirigeantes, l'expression des nouveaux besoins. De même, il est un acteur privilégié dans l'appréhension des mobilités qui peuvent concerner les agents de son secteur, mobilités envisagées lors de l'entretien professionnel annuel. Il est également, après l'agent lui-même, le 1^{er} échelon de proposition pour faire émerger les talents de ses collaborateurs et accompagner leur évolution professionnelle.
- **Le responsable RH** est l'acteur essentiel de la définition de la politique de GRH. Il élabore, sur la base des éléments recueillis auprès des autres acteurs de la GRH, le plan d'actions de GPRH. Il est prestataire de services en interne et est l'interlocuteur privilégié de l'ensemble des intervenants RH.
- **Les agents** doivent être acteurs de leur parcours. Ils doivent envisager les étapes futures de leur carrière, en liaison avec le manager et le service RH.

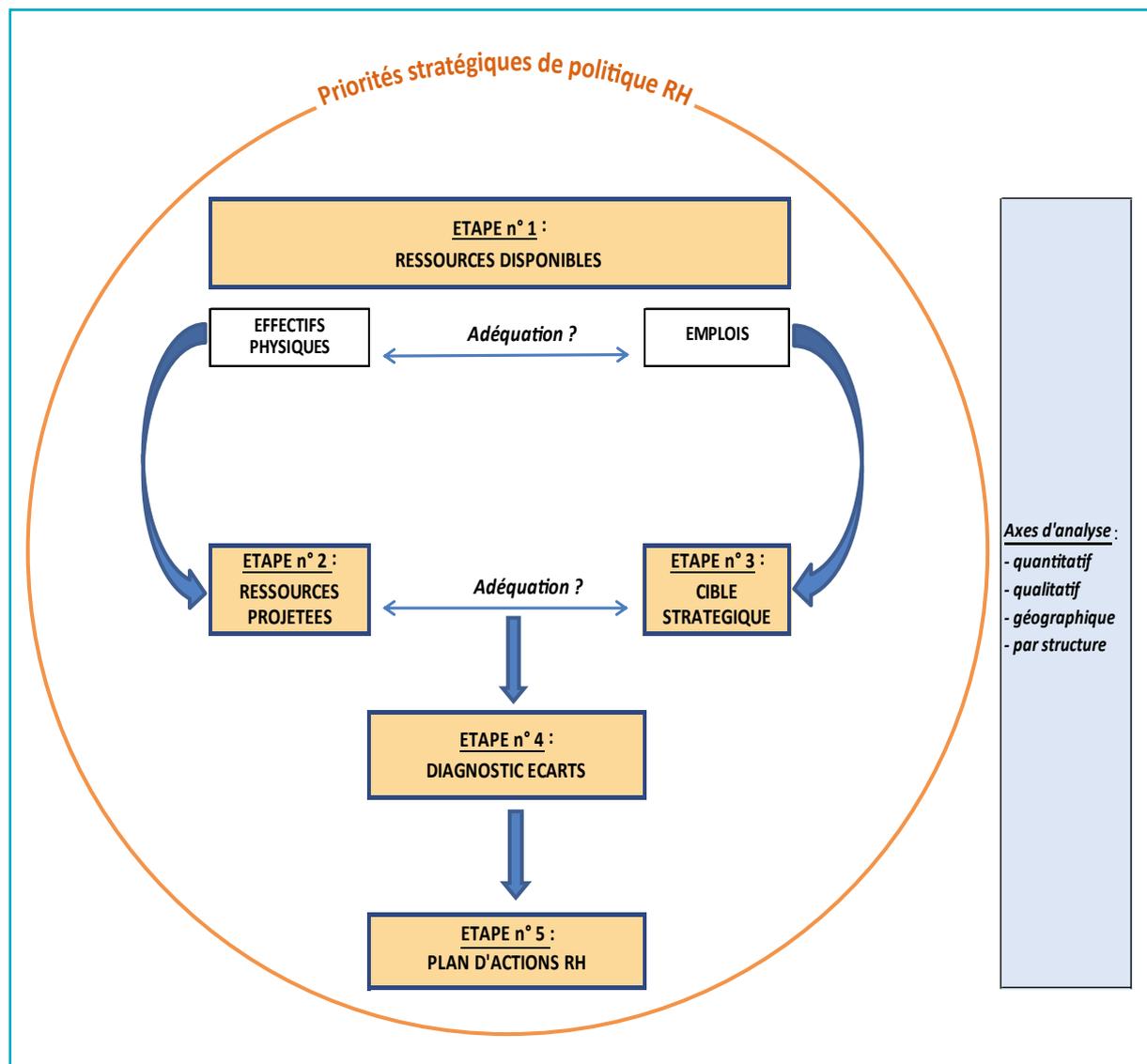
FICHE

- **Autres acteurs-métiers (CMC, contrôleur interne, préventeur...)** : ils interviennent dans le processus de GRH en appui des autres acteurs pour éclairer leurs décisions, chacun dans leur domaine d'expertise.
- **Les représentants du personnel** qui sont associés à la réflexion stratégique à des moments-clés de la démarche et qui sont notamment destinataires de la synthèse des données. Sur ce point, les comités techniques sont, depuis 2011, compétents en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).

IV - Illustration



Les 5 étapes de la GPRH



V - Liens utiles

Publication DGAFP 2015 « La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique de l'État-Guides pratiques ».

Le processus de l'accompagnement personnalisé

I - Contexte – enjeux

► Sur le plan juridique

La loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique met en place des dispositifs susceptibles de favoriser la mobilité pour répondre à un besoin de fluidité des mouvements de personnels entre les services (*cf. réorganisations*) ; de plus elle consacre le droit à la mobilité professionnelle comme source de développement de parcours valorisants.

La circulaire d'application du 19 novembre 2009 instaure, par ailleurs, le principe d'un accompagnement des agents par un conseiller professionnalisé.

► Sur le plan RH

Dans un contexte de changement, la modernisation de la gestion des ressources humaines passe, à la fois par la GPRH (*fiche 2-1*) et la mise en place de dispositifs de conseil, d'appui et d'orientation des agents et ce, tout au long de la carrière (*guide 1*), l'objectif pour l'employeur étant de privilégier la mobilité choisie.

Cette exigence d'une gestion personnalisée implique l'intervention d'un professionnel, le conseiller mobilité-carrière. Celui-ci agit dans le cadre d'un processus reposant sur la recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins des services d'une part, le potentiel et les attentes des agents d'autre part.

Au-delà de leur rôle de conseil à l'agent, les CMC peuvent être sollicités pour apporter conseil et assistance à l'employeur.

II - Définition – finalités

Selon les besoins, le dispositif d'accompagnement des agents peut être organisé à deux niveaux (*cf. guide 1- fiche 1-2*) :

- **un 1^{er} niveau d'accueil et d'information** par des référents RH de proximité (hors ligne hiérarchique),
- **un 2^{ème} niveau d'accompagnement** des candidats à un changement de poste en mobilisant le réseau ministériel des CMC, en le densifiant et en le professionnalisant.

Par ailleurs, au niveau régional, les **PFRH** sont chargées de recevoir, en tant que de besoin, des personnels candidats à une mobilité.

Le conseil en mobilité-carrière a vocation à s'assurer de la soutenabilité, en termes de compétences, des choix envisagés :

- par les décideurs, des réorientations des missions, pour ce qui les concerne ;
- par le directeur des ressources humaines, du schéma d'emploi et décisions d'allocation des ressources ;

- par les instances paritaires dans le cadre de l'examen des mobilités ;
- par les managers, des réorganisations des procédures ;
- par les gestionnaires, des recrutements et des affectations ;
- par les agents, des évolutions de leur parcours professionnel.

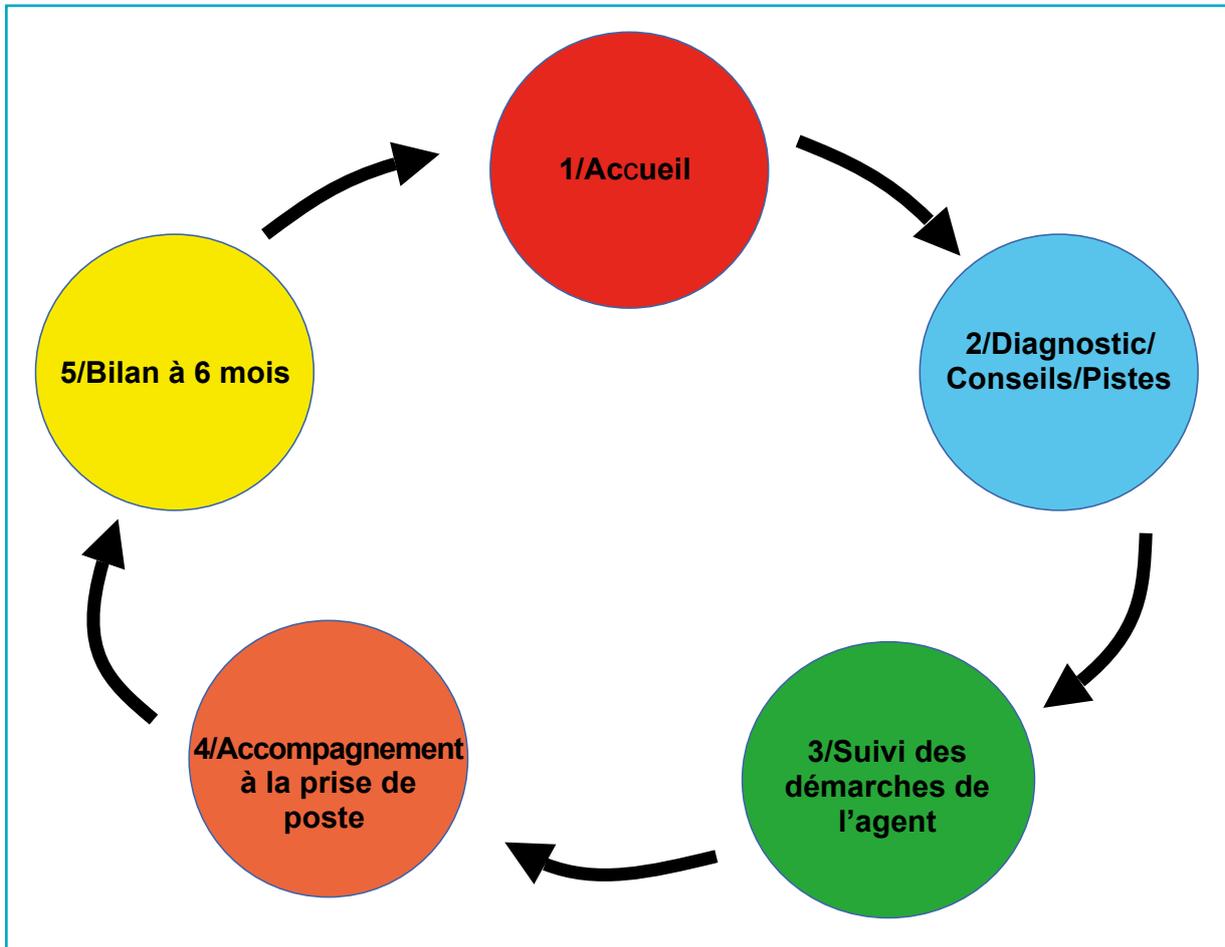
Le CMC est un professionnel qui constitue une interface entre d'une part, les besoins des services, d'autre part les potentiels et les attentes des agents, en recherchant la conciliation des intérêts respectifs. Il est un professionnel à l'écoute des structures et des personnes.

III - Acteurs

- **Le décideur** (dirigeants, DRH), prend en compte la dimension globale du service et les mouvements qui vont entraîner une redistribution des compétences au sein de la structure. Il tire les conséquences des nouveaux besoins en RH (effectifs, compétences) du fait de l'évolution des missions des services. L'objectif est de rechercher l'efficacité en permettant d'atteindre l'objectif de la GPRH : « la bonne compétence au bon endroit et au bon moment ». Pour ce faire, il propose un schéma d'emplois et décide de l'ouverture des postes.
- **Le manager** est en veille sur l'évolution des missions de son secteur et sur le niveau de compétences attendues. Il s'attache à conjuguer les attentes de la direction, les moyens mis à disposition par le service RH et les souhaits des agents. Son rôle est élargi à la gestion RH opérationnelle ; il doit suivre au plus près les évolutions des missions de son service impactées par des changements (environnement juridique, technologique...) ou des réorganisations. Enfin, il intègre dans ses réflexions les attentes des agents en matière de mobilité et d'évolution professionnelle, la valorisation de leur potentiel et la recherche de l'exercice optimal de leurs missions.
- **Les gestionnaires RH** sont au carrefour des attentes des divers acteurs. Ils apportent au décideur les données fiables des ressources disponibles ainsi que les possibilités de mise en œuvre des leviers managériaux. Ils fournissent, dans le cadre des décisions prises, aux managers, les ressources nécessaires à l'accomplissement de leur mission, en mettant en place, notamment, les conditions favorables d'une mobilité interne. Ils répondent aux interrogations des agents sur leurs projets professionnels en les orientant, si nécessaire, vers les différents services de la DRH ou le CMC.
- **Les instances paritaires** veillent, par leurs avis, à l'équilibre des choix de mobilité proposés par les décideurs et les managers. Leur implication suppose un dialogue social régulier et une acculturation minimale sur les RH.
- **L'agent**, acteur de son parcours, s'appuie sur tous les professionnels de la fonction RH pour être accompagné dans sa démarche de mobilité.

IV - Illustration

Le processus global d'accompagnement personnalisé en 5 phases



PHASE 1 : ACCUEIL		
ACTEURS	ACTIVITÉS	ACTIONS
Supérieur hiérarchique direct Gestionnaire RH de proximité Réfèrent RH	<ul style="list-style-type: none"> Prendre contact (téléphone, courriel) Identifier la problématique Présenter l'offre d'accompagnement Donner les 1^{ères} informations Orienter vers un autre interlocuteur si besoin 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'expression de l'agent Clarifier l'objet de la demande (mutation, reconversion, préparation concours...) Dispenser les 1^{ères} conseils

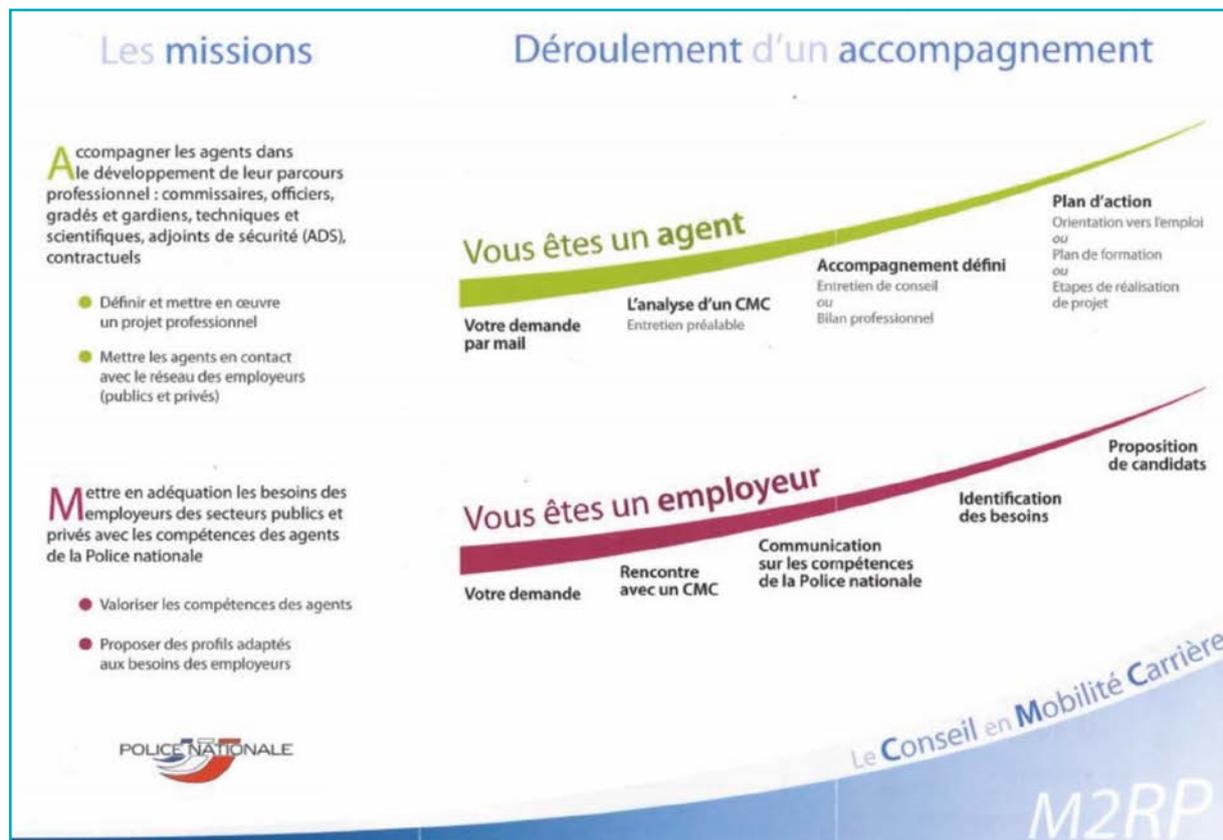
PHASE 2 : DIAGNOSTIC-PISTES- CONSEILS		
ACTEURS	ACTIVITÉS	ACTIONS
CMC	<ul style="list-style-type: none"> Analyser le parcours professionnel Identifier le profil et les compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Examiner les expériences (le vécu) professionnelles, la formation initiale et continue, les concours présentés Commenter les dossiers, projets ou activités majeurs dans les parcours passé et dans l'emploi actuel Traduire ces analyses en compétences acquises voire potentielles et transférables
CMC	<ul style="list-style-type: none"> Construire ou approfondir un projet professionnel individuel au regard des aspirations de la personne Elaborer un projet de réorientation 	<ul style="list-style-type: none"> Recenser les domaines d'activités souhaités Identifier les types d'emplois Envisager les perspectives d'évolution Formaliser le projet de mobilité fonctionnelle ou géographique
CMC Conseiller formation Gestionnaire RH	<ul style="list-style-type: none"> Déterminer les besoins en accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> Définir avec l'agent la stratégie de mise en œuvre de son projet professionnel

PHASE 3 : SUIVI DE LA DEMARCHE DE L'AGENT		
ACTEURS	ACTIVITÉS	ACTIONS
CMC Responsable de formation Gestionnaire RH	<ul style="list-style-type: none"> Préparer aux entretiens de recrutement Soutenir la démarche de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Apporter une assistance à la recherche de postes sur les bourses d'emplois et en activant les réseaux Conseiller pour la rédaction du CV et de la lettre de motivation Suivre les démarches administratives de l'agent Orienter vers le responsable de formation et l'aider à préparer l'entretien de formation
Conseiller formation CMC	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en situation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des stages de découverte ou d'immersion Organiser des stages de pré-affectation
CMC Gestionnaire RH	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en relation l'agent et les recruteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Inciter à la participation à des salons de l'emploi Organiser des forums-ateliers employeurs...

PHASE 4 : ACCOMPAGNEMENT A LA PRISE DE POSTE		
ACTEURS	ACTIVITES	ACTIONS
Gestionnaire RH Manager	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter l'intégration de l'agent dans son nouvel environnement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre le dispositif d'accueil des nouveaux arrivants (livret d'accueil, journée d'intégration, etc.) Inscrire l'agent à des formations de prise de poste ou thématiques

PHASE 5 : BILAN A 6 MOIS		
ACTEURS	ACTIVITES	ACTIONS
Manager Gestionnaire RH CMC	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de l'intégration de l'agent dans son service 	<ul style="list-style-type: none"> Programmer un entretien d'étape avec le supérieur hiérarchique direct A minima, organiser un entretien de bilan qui peut déboucher sur un RDV avec le DRH puis le CMC

La démarche d'accompagnement proposée par la Mission reclassement et reconversion de la police nationale



V - Liens utiles

- Le guide méthodologique de la « Mise en place du CMC dans les services de l'État » : [www.fonctionpublique.gouv.fr/publications/collection Ressources humaines](http://www.fonctionpublique.gouv.fr/publications/collection_Ressources_humaines)
- Le marché de l'emploi public à travers la BIEP : www.biep.gouv.fr
- Les Bulletins officiels des ministères (avis de vacances d'emplois et de mobilité)

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.