



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'Etat

Guide méthodologique

DGAFP

COLLECTION
RESSOURCES HUMAINES

MAINES

RESSOURCES HUMAINES

RESSOUR



Mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État

Guide méthodologique

Le présent guide a été élaboré par Dominique PARDOUX,
Direction générale de l'administration de la fonction publique -
Bureau de la gestion prévisionnelle de l'emploi public,
avec la collaboration du Cabinet-Conseil DIALEXIS.
- Année 2008 -

Sommaire

Préface du ministre	p 5
I - Introduction	
Fiche 1 Contexte et enjeux du conseil en mobilité et carrière	p 8
II - Le schéma d'organisation	
Fiche 2 L'organisation générale du dispositif de réorientation et de parcours professionnels	p 12
Fiche 3 Le pilotage central	p 15
Fiche 4 L'opérationnalité locale	p 17
Fiche 5 La clé de voûte : le conseiller mobilité-carrière	p 22
III - Les missions du dispositif	
Fiche 6 La gestion personnalisée des parcours professionnels	p 30
Fiche 7 L'accompagnement de la réorientation professionnelle	p 34
Fiche 8 La gestion de viviers de potentiels et de compétences	p 35
Fiche 9 Le conseil interne en organisation et management RH	p 38
IV - Les prestations et les outils préconisés	
Fiche 10 L'entretien de carrière : prestation-pivot	p 40
Fiche 11 L'animation de la bourse de l'emploi	p 47
Fiche 12 Le management de l'information	p 51
Fiche 13 Le diagnostic et les préconisations auprès des services	p 52
V - Les moyens à mobiliser	
Fiche 14 Les moyens humains dédiés au dispositif	p 56
Fiche 15 Les moyens matériels attribués au dispositif	p 58
VI - Les conditions de réussite	
Fiche 16 La stratégie de communication adaptée aux missions	p 60
Fiche 17 Un fonctionnement en mode réseau	p 62
Fiche 18 La formation des acteurs	p 63
VII - L'évaluation de la performance du dispositif et de ses composantes	
Fiche 19 L'évaluation de la performance de l'ensemble du dispositif	p 68
VIII - Les points-clés pour mettre en œuvre le dispositif	
Fiche 20 Mini guide	p 72
Glossaire	p 78
Annexes	
Annexe 1 Guide d'entretien de carrière "projet professionnel"	p 84
Annexe 2-1 Guide d'entretien de carrière "réorientation professionnelle"	p 89
Annexe 2-2 Guide d'entretien de carrière "réorientation professionnelle"	p 94
Annexe 2-3 Un outil d'évaluation de profil d'un poste	p 97
Annexe 3 Indications pour l'élaboration d'une convention d'échange croisé de personnels	p 103

Préface

Personne n'ignore que le Gouvernement, soucieux de donner leur pleine dimension aux principes d'adaptabilité et de continuité du service public, a engagé une réforme en profondeur de l'administration.

L'enjeu n'est pas tant de revoir l'organisation des structures que d'assurer la modernisation de ses modes d'intervention et la mobilité des personnels. Voilà pourquoi la réforme de l'État est aussi un défi lancé à la gestion des ressources humaines des collectivités publiques, autour d'une question-clé : comment faire correspondre, au mieux, les ressources humaines et les besoins de l'administration dans un contexte où les services, les métiers et les aspirations des personnes elles-mêmes évoluent ?

Avec Eric Woerth, ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique, nous avons donc fait de la mobilité des fonctionnaires un enjeu prioritaire, tant il est du devoir de l'administration de faciliter et d'accompagner les parcours professionnels de ses agents, bien plus qu'elle ne le fait actuellement.

Il est en effet impératif, dans un contexte qui évolue sans cesse, que chaque agent puisse changer de métier, de service, de ministère, en recevant un appui pour diversifier son parcours et valoriser son expérience et son potentiel. Nous portons donc nos efforts dans cette direction : replacer l'homme au cœur du système et s'éloigner d'une logique trop centrée sur les statuts et les procédures pour aller vers une gestion beaucoup plus personnalisée des carrières et des compétences.

Au plan juridique, nous avons déjà pris beaucoup de mesures qui encouragent fortement la mobilité des agents : en plus des décrets publiés en avril dernier, un projet de loi spécifique est en cours d'examen au Parlement.

Mais nous assurons aussi la promotion d'outils plus « managériaux » : remplacement de la notation par de véritables entretiens professionnels, mise en place du droit individuel à la formation, création de la bourse interministérielle de l'emploi public, généralisation des entretiens et des bilans de carrière...

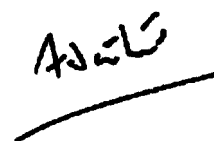
Avec ce guide, nous apportons une nouvelle pierre à l'édifice.

L'objectif est de généraliser et d'accélérer la mise en place des conseillers mobilité-carrière dans les services de l'État en prenant appui sur les meilleures pratiques existantes. Le présent guide a bien été conçu dans cette optique : il fournit aux administrations un soutien méthodologique, des repères et des outils concrets pour favoriser la mobilité, au double bénéfice de l'agent et du service.

Et c'est en cela une contribution supplémentaire et directement opérationnelle à la modernisation de la gestion des ressources humaines désormais en marche dans l'ensemble des administrations.

André SANTINI

Secrétaire d'État chargé de la fonction publique





I - Introduction



Fiche 1

Contexte et enjeux de la gestion personnalisée des ressources humaines

> 1 La gestion personnalisée, une « figure imposée » de la gestion des ressources humaines

- **La réforme de la gestion publique telle qu'elle est introduite par la LOLF demande de 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 introduisant cinq paramètres :

- la définition préalable des besoins en compétence des services ;
- l'identification des compétences et des profils individuels ;
- l'organisation de parcours professionnels ;
- une formation orientée vers l'adaptation permanente des RH aux besoins ;
- l'évaluation des agents, la gestion du déroulement de leur carrière et de leur rémunération.

- **La démarche de révision générale des politiques publiques (RGPP) accélère le mouvement de rénovation de la gestion des ressources humaines.**

Elle a pour objectif de préconiser les changements à conduire pour rationaliser la dépense publique en adaptant les politiques publiques aux exigences actuelles de la société.

En conséquence, le nouveau défi de la gestion des ressources humaines pour les services de l'État est de réaliser les adaptations indispensables en s'appuyant sur toutes les potentialités des agents. Tout cela passe par une gestion plus personnalisée, plus économe en ressources et résolument tournée vers les besoins des services.

- **Les nouvelles mesures statutaires relevant notamment du projet de loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels assoient et facilitent la mise en œuvre de ces réformes dans le domaine de la gestion des ressources humaines.**

Toutefois ces mécanismes normatifs ne seront opérants que si certaines conditions sont réunies pour les adapter à la diversité des situations individuelles sur le terrain, à savoir développer :

- une gestion personnalisée et « professionnalisée » de la mobilité et des parcours ;
- des outils de prospection des postes vacants, au maillage territorial et institutionnel large ;
- une approche interministérielle volontariste de la GRH au niveau local.

- **La dynamique de la gestion personnalisée s'inscrit de fait dans la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).**

Une des valeurs d'ajustement du plan d'action de GPRH est la mobilité ; il faut savoir l'utiliser en privilégiant la mobilité choisie dans le cadre de parcours professionnels enrichissants (Cf. *Guide méthodologique de GPRH - DGAFP 2008*).

- La gestion personnalisée, en tant que dimension à introduire désormais durablement dans les processus actuels de gestion des ressources humaines, suppose **un dialogue social actif et l'organisation de l'information et de la consultation des instances représentatives du personnel**.

> 2 La gestion personnalisée, un nouveau métier RH : le conseiller mobilité-carrière

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

> 3 Un cadre de référence pour agir : le guide méthodologique

- Alors même que l'individualisation de la GRH leur paraît indispensable et même si des pratiques positives sont déjà développées, les DRH et les gestionnaires peuvent demander un appui pour appréhender et concevoir plus rapidement ou systématiquement le dispositif de mise en place de la fonction de conseil en mobilité-carrière.

Dans ce but, le présent guide a pour objectif d'accompagner les initiatives des ministères en leur apportant **un soutien méthodologique, en leur donnant une « boîte à outils » et des repères**, dans le respect de leur autonomie et de leur rythme.

Sur le fond, ce document permet en substance :

- de définir un schéma d'organisation opérationnel ;
- d'identifier les missions-clés du dispositif ;
- de proposer des prestations et des outils concrets.

- Sur la forme, le guide s'apparente à un vade-mecum du conseil en mobilité-carrière. Il est délibérément organisé en fiches pratiques thématiques, **consultables à la carte et faciles à enrichir ou actualiser**.

Il est accessible sur le site **www.fonction-publique.gouv.fr**.



II - Le schéma d'organisation



Fiche 2

L'organisation générale du dispositif de réorientation et de parcours professionnels

> 1 Les principes de base

- **Une fonction conseil couvrant le champ global de la mobilité**

L'analyse des pratiques actuelles dans les administrations fait ressortir deux types d'enjeux auxquels elles veulent répondre : *accompagner les restructurations et/ou manager les carrières*.

- l'administration doit être capable de gérer la mobilité des agents directement concernés par l'évolution du champ d'intervention des services lorsque celle-ci conduit à une modification des postes ou lorsqu'elle fait apparaître que les profils professionnels ne correspondent plus aux besoins du service ; c'est la fonction de « **conseiller-mobilité** » qui agit pour la réorientation professionnelle et la requalification des agents. Son intervention s'inscrit dans le court terme. Elle accompagne l'agent dans une démarche de recherche de mobilité vers d'autres postes ou d'autres métiers et le service dans une recherche d'effectifs qualifiés ;
- l'administration doit être capable de conseiller l'agent tout au long de sa carrière, de valoriser son parcours, d'orienter son projet professionnel, parfois d'assister les agents en situation délicate. Elle doit pouvoir, au bénéfice des services, constituer des viviers de métiers, repérer les agents à potentiel, prendre en charge les agents en difficultés ; c'est la fonction de « **conseiller-carrière** » qui agit en prestataire interne et centre son activité sur le bilan des compétences et l'analyse des profils professionnels.

Si l'action du conseiller-mobilité relève d'un appui immédiat ou à court terme, celle du conseiller-carrière se situe plutôt dans l'anticipation et la prévision.

L'économie de l'organisation présentée ci-dessous prend en compte les deux dimensions de la fonction de conseil.

L'intérêt d'associer le « conseil-mobilité » et le « conseil-carrière » est :

- d'une part, de constituer un « **pôle** » **professionnalisé** où les compétences et les prestations du conseiller mobilité et carrière sont complémentaires et s'additionnent ;
- d'autre part, de disposer d'une **organisation flexible** qui garantit la pérennité de la structure ; alors que l'accompagnement des redéploiements connaît des pics, le conseil personnalisé est une prestation permanente.

- **L'agent au cœur du dispositif**

En situation de mobilité « choisie », l'agent sollicite le conseiller pour s'informer et pour construire son projet.

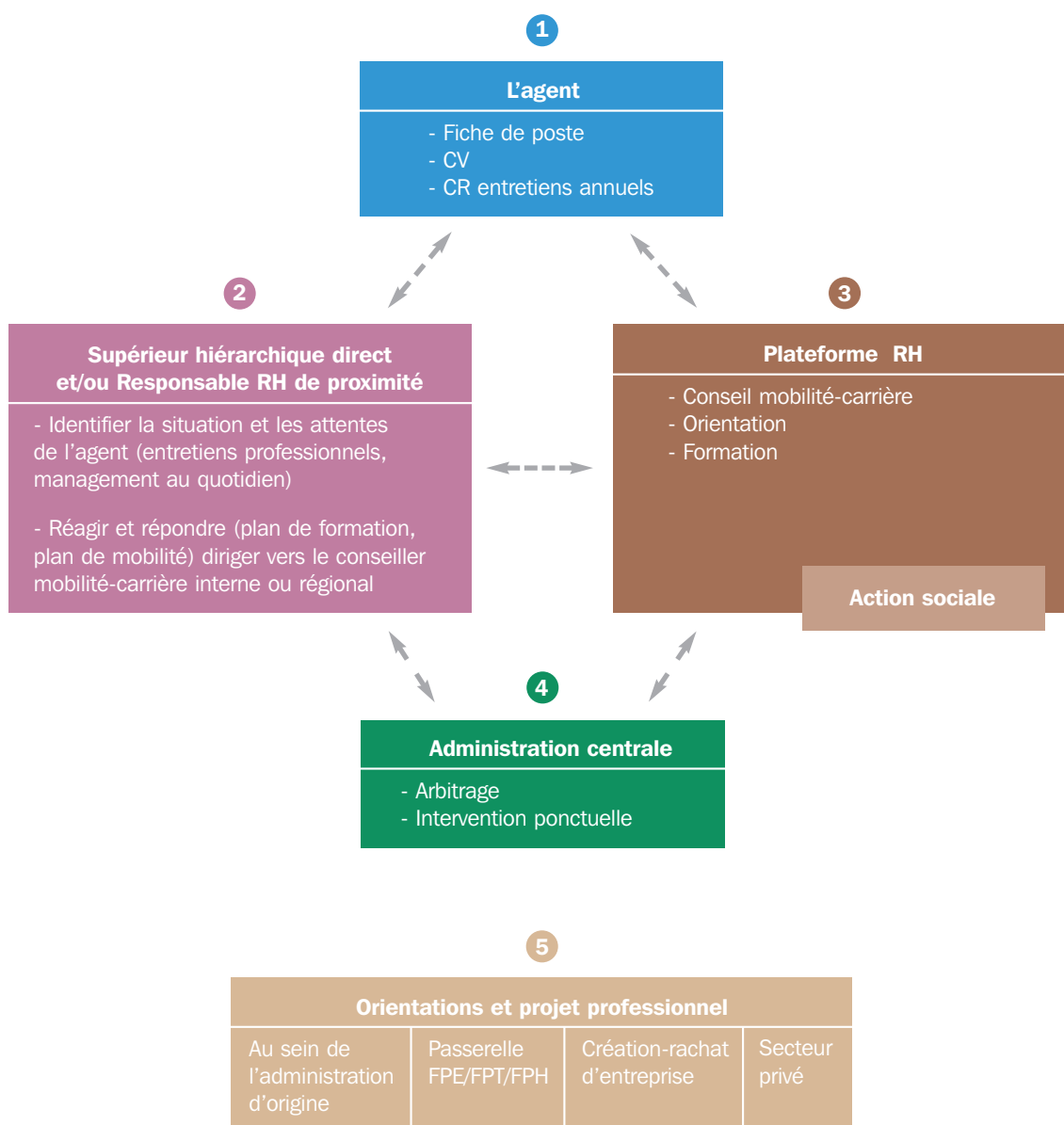
En situation de mobilité « subie », il fait appel au conseiller pour être soutenu dans sa réorientation et sa recherche d'emploi.

- **La mise en synergie des différents acteurs de l'ensemble de l'organisation**

Le conseil ne se résume pas à un face-à-face entre l'agent et le conseiller. La mobilité, la réorientation ou la valorisation d'une carrière font intervenir tous les acteurs de la gestion des ressources humaines, du responsable hiérarchique de proximité aux professionnels de la GRH. Certaines de ses interventions peuvent mobiliser jusqu'aux acteurs de l'échelon central.

> 2 Le schéma de fonctionnement du dispositif de conseil en mobilité-carrière

Schéma de fonctionnement (1 2 3 4 5 : renvois explicatifs page suivante)



- 1 **L'agent** est demandeur de soutien et de conseil dans le cadre de sa mobilité choisie ou subie. En tout état de cause sa démarche suppose une identification approfondie de sa situation, de son profil et de ses perspectives. A cet égard, les éléments de référence sont principalement sa fiche de poste, son curriculum vitæ et le compte rendu de ses entretiens professionnels.
- 2 **Le supérieur hiérarchique direct et/ou le responsable des ressources humaines de la structure** sont les premiers à avoir connaissance des demandes des agents et à les informer, les conseiller et les orienter. C'est l'expression d'une dynamique managériale effective dans l'organisation. Ils sont des interlocuteurs actifs de la plateforme, également pour leurs propres besoins.
- 3 **La plateforme RH** remplit un rôle d'interface pour l'ensemble du dispositif entre tous les acteurs, dans le bassin d'emploi. Elle exerce le métier de conseiller mobilité-carrière en appui aux agents et aux services. Elle est d'autant plus performante qu'elle intègre la composante formation. Dans le cadre de ses activités, elle fonctionne avec les autres composantes RH que sont le gestionnaire RH, le responsable GPRH, les professionnels du social et du médical.
- 4 **L'administration centrale**, outre sa fonction de pilotage et d'animation du dispositif ministériel, peut, à titre exceptionnel, intervenir dans le processus.
- 5 **Les orientations proposées, la finalisation du projet professionnel et la mise en relation avec les contacts utiles**, à l'issue de l'entretien ou des entretiens successifs, sont les prestations essentielles attendues du dispositif de conseil en mobilité et carrière.



Fiche 3

Le pilotage central

Le dispositif de généralisation de la fonction conseil en mobilité-carrière allie deux principes : **proximité et équité**. Son fonctionnement harmonieux et son efficacité reposent ainsi sur une organisation déconcentrée, au plus près des besoins et des ressources du terrain (proximité) et, en corollaire, sur un pilotage global de l'ensemble du réseau (équité).

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

> 1 Le pilotage ministériel

• Rôles de la DRH

Avec la Lolf, les DRH ont vu leurs fonctions évoluer vers trois missions :



A ce titre, il est de la responsabilité du DRH central, notamment :

- de concevoir et d'**organiser** l'ensemble du dispositif ; le conseil en mobilité-carrière est pris en compte dans l'organisation et figure en tant que tel dans l'organigramme ;
- d'assurer la prestation de **conseil** en mobilité-carrière pour les personnels d'administration centrale et, selon le choix ministériel, pour les cadres A, A+ et les candidats ou titulaires d'emplois fonctionnels ;
- 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'emploi...) ;
- de contrôler, d'**évaluer** et de **faire évoluer** le dispositif.

• L'organisation en administration centrale

Quel que soit l'impact RH des mesures de réorganisation sur un ministère, le développement de la gestion personnalisée s'inscrit dans le besoin de connaître sa ressource humaine pour prévenir les risques d'une inadéquation coûteuse entre ses besoins et ses moyens humains.

L'émergence actuelle de la fonction conseil mobilité-carrière dans toutes les structures conduit à mettre en place, en administration centrale, une organisation dédiée, capable de prendre en charge cette nouvelle composante de la GRH, **en synergie** avec la gestion du personnel, la GPRH, la formation et l'action sociale.

Organigramme schématique

DRH CENTRALE		
S/D RESSOURCES HUMAINES	S/D FORMATION	S/D ACTION SOCIALE
Bureau 1, B2, B3 Conseil mobilité-carrière (CMC)	Bureau 1, B2, B3	Bureau 1, B2, B3

Dans ce schéma, le « service » chargé du conseil en mobilité-carrière (CMC) est positionné, **dans** la DRH, à la sous- direction des RH, **à côté** des bureaux de gestion.

> 2 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 de l'ensemble du dispositif.

Certaines administrations bénéficient d'ores et déjà d'une expérience reconnue dans le domaine ; pour autant, elles peuvent trouver un bénéfice à avoir un interlocuteur qui ait la vision interministérielle, qui soit le vecteur des bonnes pratiques, qui porte les projets « d'intérêt collectif », tels que la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP).

Dans le prolongement des conférences annuelles de GPRH et à l'instar de ce qui existe en matière de formation et pour l'encadrement supérieur, la DGAFP peut être le lieu d'animation du réseau des conseillers mobilité-carrière ministériels au sein d'une instance interministérielle à instituer (comité de pilotage ou atelier au sein de l'école de la GRH...).

Ce rôle peut s'exercer par des réunions trimestrielles du comité permettant d'échanger sur les initiatives de chacun, sur les problématiques rencontrées et les solutions apportées, sur les outils utilisés et mutualisables ; ces rencontres peuvent déboucher sur des propositions concrètes d'évolution RH voire des suggestions de partenariats.

Ce peut être aussi un lieu d'information, de pédagogie et de professionnalisation des conseillers par apports mutuels.

L'engagement de la DGAFP est un élément fondamental et ce, quel que soit le mode opératoire mis en place par les ministères ; elle joue un rôle d'interface et de facilitateur, elle porte auprès des conseillers ministériels le message de la politique de mobilité dans la fonction publique.



Fiche 4

L'opérationnalité locale

L'objectif est de faire bénéficier **tous** les agents du conseil en mobilité et carrière, quels que soient leurs fonctions et le lieu où ils les exercent, ainsi que **tous** les cadres dans leur responsabilité du fonctionnement du service.

> L'observation de certains principes directeurs est déterminante pour pouvoir répondre aux besoins de conseil exprimés au niveau local

- **proximité et disponibilité** : être accessible et à l'écoute des agents ;
- **réactivité et efficience** : pouvoir apporter un appui rapide et adapté à la situation singulière ou à la demande particulière des agents et des services ;
- **valorisation des ressources locales** : appréhender le marché de l'emploi, être en capacité de rapprocher l'offre et la demande locales en évitant aux agents, dans la mesure du possible, la mobilité géographique non choisie.

Une gestion aussi personnalisée de la mobilité requiert une connaissance fine du terrain et donc une aire d'action homogène dans laquelle les problématiques des services se rejoignent et où les solidarités interministérielles et inter-fonctions publiques génèrent des opportunités.

> L'exigence d'opérationnalité au niveau local repose sur une clarification et une articulation des niveaux d'intervention

Le processus de généralisation du conseil mobilité-carrière actionne un double niveau opérationnel :

- le niveau **ministériel local** : il est de la compétence RH des chefs de services centraux et déconcentrés d'organiser ou de faciliter l'accès de leur agents à une prestation de conseil mobilité-carrière ;
- le niveau **interministériel local** : il s'agit de l'espace RH interministériel correspondant aux problématiques du bassin d'emploi.

> La dimension ministérielle locale

Le conseil mobilité-carrière de proximité relève de la DRH de la structure dans laquelle l'agent est affecté.

- **La DRH centrale**, pour les personnels d'administration centrale
 - en administration centrale, l'entité de pilotage du dispositif de conseil mobilité-carrière exerce la fonction de conseiller pour les agents affectés dans les services centraux, toutes catégories confondues ;

- elle peut aussi être chargée de réaliser les entretiens de carrière pour certaines catégories de personnels en poste en services déconcentrés, par exemple les agents A, A+, emplois fonctionnels (ex : conseillers d'administration), agents qui constituent le vivier interne de potentiels pour les fonctions à responsabilités et pour lesquels la construction d'un parcours est un enjeu managérial et salarial fort ;
- le conseiller mobilité central peut être sollicité parfois pour intervenir au bénéfice d'agents des services déconcentrés ne relevant pas de son périmètre. Dans ce cas, il reçoit l'agent à la demande de la DRH centrale ou du responsable RH de proximité ou du chef de service.

Un référent ou correspondant RH (pas nécessairement à temps plein sur cette fonction), existe parfois dans les directions d'administration centrale ; il n'a pas a priori vocation à réaliser les entretiens de carrière qui demandent une formation spécifique, du temps et de la neutralité; il peut en revanche être chargé de transmettre les demandes des agents et des services au conseiller-carrière de la DRH. En tout état de cause, sa fiche de fonction doit être claire concernant son rôle par rapport aux demandes d'entretiens de carrière ; il est au moins une « courroie de transmission » pour le conseiller mobilité-carrière de la DRH centrale.

- **Les services RH des services déconcentrés** (secrétariat général, DRH, BRH, Référent RH...) pour les personnels qu'ils gèrent.

Ils mettent en place l'entretien de carrière conduit par un agent formé et clairement identifié par tous comme étant le professionnel du conseiller en mobilité-carrière. Pour chaque ministère, ces conseillers exerçant en service déconcentré constituent le réseau national animé par la structure de pilotage mise en place à la DRH centrale.

Selon l'organisation territoriale du ministère et les moyens locaux, les entretiens de carrière sont effectués par le service RH départemental ou régional (logique verticale) sauf à mutualiser la fonction de conseil de proximité entre directions (logique transversale).

> La dimension interministérielle locale

La verticalité de la gestion des corps n'a pas favorisé jusqu'alors l'émergence d'une GRH interministérielle locale. Pour autant, les services appartenant au même bassin d'emploi sont confrontés à des problématiques souvent analogues en matière de GRH, de turn-over excessif (région parisienne notamment) ou de faible mobilité (régions ou départements dits « non attractifs »), des difficultés à valoriser les compétences et diversifier les parcours pour des agents peu mobiles (agents de catégories C et B mais pas seulement, personnels d'Outre-Mer, agents qui se trouvent au « sommital » de leur carrière mais aspirent à un emploi nouveau et motivant sur place).

Cependant la recherche de réponses opérationnelles adaptées au plan local, et ce au moindre coût, a déjà conduit à mettre en place des dispositifs de coopération et de partenariat entre administrations, dans le domaine de la formation par exemple, via le réseau des IRA et des préfetures (délégués régionaux à la formation et animateurs de formation départementaux).

Mais aujourd'hui il est nécessaire de faire plus, plus structuré et plus performant :

- **pour faire face aux conséquences de la réorganisation des postes de travail.**

Dans une logique verticale, une variable d'ajustement consisterait à demander aux agents d'effectuer une mobilité géographique. Or nombreux sont ceux qui la redoutent et désirent une mobilité structurelle, entre services dans le bassin d'emploi.

Aussi l'acceptabilité sociale des réorganisations incite-t-elle à mobiliser toutes les possibilités de réaffectation au sein des services appartenant au même bassin d'emploi.

- **pour réaliser des économies d'échelle.**

Mutualiser certains actes et fonctions de GRH répond à une logique de saine gestion pour les fonctions transversales comme le recrutement ou la formation ou l'action sociale.

Professionaliser la fonction RH pour développer la gestion individualisée et la déconcentration managériale supposent un investissement important dans de nouveaux métiers relevant d'une véritable ingénierie (exemple : la formation, le conseil mobilité-carrière), investissement que tous les ministères ne sont pas à-même d'assumer seuls.

A ce stade, l'approche interministérielle locale pose la question de sa structuration fonctionnelle et de son « statut » :

- une entité interministérielle mais de quelle nature ?
- quelle aire territoriale viable juridiquement et fonctionnellement pour cette entité ?
- quel positionnement institutionnel ?
- quelles missions et fonctions lui confier ?
- quels moyens de fonctionnement en personnels et matériels lui consacrer ?

> 1 L'appellation de l'entité

Le sujet n'est pas neutre, la dénomination d'une structure est sa « carte d'identité ». Cette dénomination doit être signifiante, signaler les prestations attendues et éviter les confusions possibles avec d'autres services ; elle est le reflet de la culture et du langage de l'organisation, de son cadre de référence.

Préférer plutôt		Eviter plutôt	
Plateforme RH	idée de carrefour RH pouvant combiner tout ou partie des composantes de la GRH : conseil mobilité-carrière, formation, action médico-sociale, recrutement ...	Bureau Service Section	connotation administrative au sens de gestion réglementaire ou de mise en œuvre d'une politique publique, confusion possible avec le gestionnaire RH

Préférer plutôt		Eviter plutôt	
Pôle parcours et projets professionnels	idée de synergie entre les fonctions RH (pôle), entre l'approche services (parcours à la main de l'administration) et l'approche individuelle (projets à la main de l'agent)	Mission	par nature non pérenne, une mission a des objectifs à atteindre dans un délai imparti, doit conduire un projet, elle a un début et une fin, idée d'une allocation légère de moyens
Délégation Conseil mobilité-carrière	idée d'une structure qui agit « pour le compte de... », dans un domaine bien cerné requérant des moyens et des compétences dédiés	Département	encore peu usité dans la fonction publique avec l'idée de gérer un secteur de manière autonome sous-entend une ligne hiérarchique marquée
Espace Conseil Espace Développement Personnel	idée d'ouverture, d'accessibilité, centré sur le conseil à la personne		

> 2 L'aire territoriale et la notion de bassin d'emploi

La notion de bassin d'emploi est souvent employée ; on considère en effet que les problématiques de mobilité et de gestion des compétences se posent dans les mêmes termes au sein du même bassin d'emploi.

Comment définir le bassin d'emploi ?

Définition Insee : « C'est l'aire géographique où les personnes résident **et** travaillent **et** où les employeurs trouvent à satisfaire leurs besoins en personnels ».

L'évolution des infrastructures de communication, les implantations ou fermetures d'entreprises et de services rendent cette approche fluctuante et insuffisante pour la fonction publique.

Le périmètre du bassin d'emploi **public** peut être défini au regard de deux critères de cohérence :

- respecter le **découpage administratif** du territoire : les limites du bassin doivent correspondre aux circonscriptions administratives dotées des autorités de gestion institutionnelles que sont les services déconcentrés de l'Etat : la région, le département, l'arrondissement. En l'occurrence, la région est une échelle de gestion des mobilités pertinente et ouvrant de plus larges possibilités de passerelles interministérielles ;
- prendre en compte **les réalités du terrain**, notamment les voies de communication ou la proximité spatiale qui permettent de rejoindre plus rapidement et à moindre coût, un lieu situé hors de la région administrative de résidence. Cette situation conduit à communiquer et échanger, à travailler en réseau ouvert, à mettre en place des modalités pratiques de coopération.

> 3 Le positionnement

Les dispositions prises dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat orientent de fait l'organisation de la fonction-support GRH.

Dans l'optique d'un développement de la GRH interministérielle au niveau du bassin d'emploi, l'instauration de la fonction conseil mobilité-carrière doit trouver sa place à l'échelon le plus opérationnel.

La circulaire du Premier Ministre n° 5285/SG du 19 mars 2008 relative à la réforme de l'organisation des services territoriaux de l'Etat complétée par la circulaire du Premier Ministre n° 5316/SG du 7 juillet 2008 relative à l'organisation départementale de l'Etat donnent les éléments de cadrage concernant la gestion des ressources humaines :

- les fonctions-support sont dans le champ des mutualisations qui intéressent l'ensemble des services territoriaux de l'État ;
- la mutualisation de fonctions de GRH pourra probablement s'opérer au sein de « plates-formes... pilotées par les SGAR(*), permettant d'offrir aux agents des potentialités, aujourd'hui inexistantes ou mal connues, en matière de formation, de conseil de carrière, de connaissance des offres de postes et d'action sociale ».

(*) Secrétariat général pour les affaires régionales.



Fiche 5

La clé de voûte du dispositif : le conseiller mobilité-carrière

Le métier de conseiller mobilité-carrière est un métier à part entière, identifié dès 2006 dans le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) parmi les huit emplois-référence du domaine fonctionnel « Ressources humaines ». Il y est signalé comme un emploi en émergence au regard des facteurs d'évolution de la GRH.

Effectivement, on constate aujourd'hui que de nombreux ministères ont mis ou veulent mettre en place la fonction de conseil mobilité-carrière ; c'est un des enseignements dominants des conférences de GPRH (*voir glossaire*) de l'année 2008 qui fait mesurer la rapide évolution des besoins de l'administration en la matière.

> 1 L'identité de l'emploi de conseiller mobilité-carrière

Le positionnement de cette fonction au sein de la DRH peut poser la question de son identité par rapport au service chargé de la gestion statutaire des personnels.

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

« Le groupe s'accorde à dire que ces deux fonctions doivent être distinctes, le conseiller-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 de la GPRH, le conseiller apporte un éclairage complémentaire concernant les profils, les parcours et les projets personnels. »

> 2 L'ingénierie du conseil mobilité-carrière : activités et compétences

La fiche du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME), revue à l'occasion de l'élaboration du référentiel de formation des métiers RH du RIME, précise les activités et les compétences du conseiller mobilité-carrière en tenant compte par ailleurs de facteurs d'évolution qui impactent son exercice.

- **Une mission tournée vers les agents et les services**

Sa mission est de conseiller les personnels des administrations et établissements publics de l'État dans leurs projets professionnels et d'appuyer les services en matière de réorganisation, de reconversion des personnels.

- **Des activités d'appui**

Dans le cadre de sa mission, le conseiller mobilité-carrière exerce les activités principales suivantes :

- > **Appui aux agents**

- accompagnement individualisé des parcours professionnels ;
 - conduite d'entretiens de carrière ;
 - aide à l'élaboration de projets professionnels.

- > **Appui aux services de ressources humaines**

- analyse des profils sous l'angle des compétences et potentialités ;
 - analyse des offres d'emplois (internes/externes) présentes et participation à l'élargissement de cette offre ;
 - mise en relation les besoins des services et les profils d'agent.

- > **Appui aux services opérationnels**

- conseil aux services en matière de reclassement, reconversion et de façon générale lorsque les modifications de l'organisation ont un impact sur les agents (réorganisation, redéploiement) ;
 - appui aux responsables des services dans la gestion des compétences et de la mobilité de leurs agents ;
 - conseil aux services en matière d'organisation administrative ;
 - information et communication interne/externe concernant l'emploi (salons, forum ...).

- **Des compétences évolutives**

Un certain nombre de facteurs-clés, qui s'inscrivent dans la durée, font déjà sentir leurs effets sur les compétences et le niveau de prestation attendus de la part du conseiller mobilité-carrière.

Les rôles du conseiller mobilité-carrière

- Analyser les parcours, les compétences et les potentiels
- Conseiller les agents, les chefs de service et les responsables RH
- Orienter à court et long terme les agents
- Concilier : médiateur entre agent et organisation
- Recruter : aider à la décision
- Prospecter les débouchés et postes vacants
- Assister les agents en situation difficile
- Animer le réseau
- Communiquer et informer

L'évolution des missions et des moyens de l'État, la volonté de mettre en relation plus étroite les besoins et les profils, le développement de la GPRH sont autant d'évolutions qui demandent une professionnalisation accrue : des compétences plus pointues en matière d'analyse des compétences et de gestion des profils, la maîtrise de méthodes de travail en mode réseaux internes et externes.

Outil d'analyse du profil de l'emploi de conseiller mobilité-carrière				
Connaissances	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Connaissance du statut de la fonction publique				
- statut général				
- statut(s) particulier(s)				
Connaissance de la sociologie des organisations				
Connaissance de l'analyse des comportements				
Orientations des politiques publiques et de leur impact sur les évolutions RH du secteur public				
Connaissance du marché du travail et des compétences utiles pour le futur				
Savoir-faire	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Maîtriser les techniques de l'entretien professionnel				
Analyser un profil professionnel				
Aider à l'élaboration d'un projet professionnel				
Mobiliser les outils de gestion des compétences				
Savoir mettre en relation l'offre et la demande de compétence				
Savoir utiliser les outils SIRH et bureautique				
Appliquer les règles déontologiques du métier				
Compétences transversales	Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Etablir des liens de confiance avec les différents acteurs de l'organisation				
Capacité à écouter et aptitude à communiquer				

L'échelle d'évaluation des compétences est la suivante :

Pour les connaissances et les savoir-faire :

- niveau 0 : ne fait pas partie de la fonction ;
- niveau 1 : niveau d'application et d'adaptation (transposer par analogie et être autonome dans l'action) ;
- niveau 2 : niveau de maîtrise (être capable d'expliquer, de synthétiser et de résoudre des problèmes liés à la compétence) ;
- niveau 3 : niveau d'expertise (être capable de créer, d'innover, d'anticiper, d'évaluer et de faire évoluer).

Pour les compétences transversales :

- niveau 0 : ne fait pas partie de la fonction ;
- niveau 1 : fait partie de la fonction, mais n'est pas important ;
- niveau 2 : fait partie de la fonction, est assez important ;
- niveau 3 : fait partie de la fonction, est très important.

> 3 Les situations d'intervention du conseiller mobilité-carrière dans les procédures de gestion

Dans les procédures de gestion des ressources humaines, il est indispensable de connaître les compétences et les aptitudes de l'agent pour la suite de son parcours. Dans cette perspective, le conseiller mobilité-carrière apporte son expertise à l'agent **et** à la DRH.

Il est également associé aux réflexions et travaux liés à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois, des compétences et des carrières.

Des exemples de consultation du CMC

- recrutement, reconversion, reclassement dans le cadre de réorganisations structurelles
- demande de mobilité (poste ciblé ou demande ouverte)
- accueil en détachement
- demande d'intégration
- retour de détachement, de congé de longue maladie, de congé de longue durée, de mise à disposition, de disponibilité
- recensement, avec le gestionnaire, des postes offerts aux lauréats des concours des IRA
- promotion de corps
- sélection des candidatures pour accéder à des postes de responsabilités supérieures (encadrement, emplois fonctionnels, tours extérieurs)
- demande de stage et orientation dans les services
- arbitrage entre les différents modes de recrutement qui privilégient l'interne (mutations, avancement) ou l'externe (concours, accueil en détachement, mise à disposition, position normale d'activité..., contrat)
- recrutement de personnels : handicapés
- recensement des besoins des services (GPRH)...
- demande de bilan de compétences au sens de l'arrêté du 7/01/1997

> 4 Les principes d'intervention du conseiller mobilité-carrière et sa déontologie

Deux principes régissent son intervention :

> Neutralité à l'égard des mesures proposées

- . ne pas influencer l'agent dans ses choix professionnels et personnels ;
- . ne pas se substituer au rôle de la hiérarchie ou de la DRH.

> Pas de rôle décisionnel

- . les agents prennent les décisions qui les concernent ;
- . les décisions de principe ou administratives sont prises, selon le cas, par la hiérarchie ou la DRH.

Le conseiller participe aux travaux préparatoires de la commission administrative paritaire (CAP), il lui est au moins demandé de communiquer son avis sur les dossiers de candidatures.

Il assiste, en qualité d'expert, aux séances des CAP et des comités techniques paritaires ; les débats et les avis sur les situations individuelles et les mesures d'ordre général concernant l'organisation lui permettent, au surplus, de cerner les orientations de la politique de GRH.

Son intervention respecte des principes déontologiques forts et l'ensemble des acteurs y sont liés.

Charte déontologique du conseil

> L'engagement du conseiller mobilité-carrière

- 1 • Son intervention est soumise à obligation de moyens ; il incombe au conseiller mobilité-carrière de mettre en œuvre l'ensemble des moyens convenus contractuellement pour optimiser sa mission. La réussite de la démarche repose sur une relation de confiance et de transparence réciproques entre l'agent, l'administration et le conseiller mobilité-carrière.
- 2 • Il intervient sur la base d'une lettre de mission qui définit le contenu et les modalités de sa mission, nécessairement confiée de façon exclusive et qui précise la méthodologie utilisée et les conditions contractuelles de mise en œuvre de sa prestation. L'appel au conseiller mobilité-carrière se fonde sur une demande écrite qui reformule le besoin de l'administration et/ou de l'agent.
- 3 • Il n'accepte que des missions qu'il estime, en conscience, correspondre à sa formation et à ses capacités.
- 4 • Il se soumet à un engagement de confidentialité, de vérité et de transparence vis-à-vis de l'agent et utilise, vis-à-vis de l'administration, les seules informations déterminantes pour la réalisation du projet professionnel
- 5 • Le conseiller mobilité-carrière s'engage à établir des relations d'un même niveau de qualité, en terme de confiance, de transparence et de confidentialité, avec les candidats potentiels ou déclarés à un poste, qu'avec l'administration.
- 6 • Chaque annonce publiée ou chaque approche de candidats correspond à une mission réelle. Il s'interdit de transmettre à un tiers le CV d'une personne, si celle-ci n'est pas officiellement candidate.

7 • Il tient informé ses interlocuteurs, administration et agents, de l'évolution de son intervention.

8 • Il met en œuvre des méthodes validées qu'il maîtrise et qui présentent des garanties de sérieux, d'efficacité et d'objectivité. Il privilégie les techniques d'entretien, outil indissociable de l'évaluation. S'il utilise des sous-traitants, il s'assure que ceux-ci se conforment aux règles de la présente charte.

9 • Il s'oblige à n'évaluer les agents qu'au regard de compétences et comportements en relation avec un poste à pourvoir, avec une situation professionnelle à occuper ou un projet professionnel. Il informe les agents de la nature des techniques qu'il emploie. Ses appréciations sont faites en référence à un besoin donné ; elles se limitent à la pertinence des candidatures.

10 • Il exerce sa mission dans le respect des droits fondamentaux de la personne humaine. Il est, en particulier, respectueux de la vie privée et ne pratique aucune discrimination ethnique, sociale, syndicale, sexuelle, politique, religieuse, d'âge, portant sur le handicap.

11 • Il communique à l'administration, une restitution orale ou écrite du projet d'évolution professionnelle de l'agent, celui-ci peut lui donner son accord pour porter à la connaissance de l'administration des données personnelles. Il donne à l'agent une restitution globale, orale ou écrite du contenu de l'entretien et des suites envisagées.

12 • Il aide l'agent et l'administration à parvenir à une compréhension mutuelle des éléments constitutifs de leur décision.

13 • Il a le souci de l'amélioration constante de la qualité de ses techniques ainsi que de la compétence professionnelle de l'ensemble de ses collaborateurs.

> L'engagement des différents acteurs

1 • Dans le cadre du droit à la mobilité et dans le respect des conditions pour l'exercer, le chef de service ne peut s'opposer à la mobilité d'un agent si ce dernier satisfait aux dites conditions. Il ne peut pas, non plus, s'opposer à son acte de candidature.

2 • L'administration organise l'accessibilité de l'information de tous les agents sur les emplois offerts. A cet effet, les administrations mettent à profit notamment la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP), accessible à tous.

3 • La mobilité fait l'objet de dispositifs d'accompagnement au bénéfice de tous (actions de formation, mesures compensatoires ou incitatives de nature financière, accompagnement social...).

4 • L'ensemble des acteurs de la mobilité recherche la meilleure adéquation possible entre les attentes, les contraintes et les potentialités des agents et les besoins de l'organisation.

> 5 Le recrutement et la carrière du conseiller mobilité-carrière

• Le recrutement du conseiller mobilité-carrière

Pour recruter sur ces fonctions, il s'agit d'utiliser les moyens de prospection les plus adaptés notamment la publication de la fiche de poste du conseiller sur la Bourse interministérielle (BIEP). C'est alors le moyen de recueillir des candidatures d'univers différents.

Des critères communs de recrutement sont proposés pour répondre à des exigences fondamentales de l'emploi de conseiller.

Exigences

- avoir une certaine maturité professionnelle ;
- avoir une connaissance des relations de travail ;
- avoir soi-même vécu la mobilité ;
- avoir une aisance et le goût pour le contact.

Critères dominants

- expérience du monde du travail, non débutant ;
- diversité des emplois occupés ;
- pratique dans le domaine RH si possible ;
- profil personnel : capacités en communication interpersonnelle (écoute).

Le choix des conseillers se fonde largement sur les capacités relationnelles et le profil RH de la personne ; l'appui d'un cabinet de consultants peut être utile au sein de l'équipe d'audition des candidats.

Pour les autres exigences, connaissance de la structure, des règles statutaires, maîtrise des techniques d'entretien, elles relèvent davantage du dispositif de formation à mettre en place à la prise de poste (*cf. fiche 18*).

Sur le plan statutaire, et au regard des responsabilités qui lui incombent, le conseiller est un agent de catégorie A ou équivalent. Le conseiller peut être A+ ou cadre supérieur en fonction des publics dont il a la charge ou s'il est le responsable d'une équipe de conseillers ou d'une opération lourde de reconversion.

• La formation du conseiller mobilité-carrière

Il convient de se reporter à la fiche 18 « la formation des acteurs ». Elle concerne l'exercice des fonctions et se déroule à la prise de poste.

Le conseiller doit pouvoir bénéficier aussi, en tant que de besoin, d'une formation le préparant à sa propre mobilité.

• La carrière du conseiller mobilité-carrière et son parcours professionnel

S'il est risqué, pour l'administration et pour l'agent lui-même, de confier cette fonction à une personne qui débute dans le monde du travail, en revanche il est important que le conseiller mobilité-carrière ait des perspectives d'accéder à d'autres responsabilités.

En effet, pour des emplois où le profil personnel compte, les difficultés de gestion des parcours se présentent, certes pour le recrutement mais surtout pour la mobilité de leurs titulaires.

Quelques dispositions peuvent les aplanir et rendre la fonction attractive :

- le poste de conseiller doit être **lisible et connu** (fiche de poste, visible dans l'organigramme, impliqué dans les procédures RH) ;
- l'occupation de l'emploi est à **durée déterminée** (maximum deux fois trois ans) ;
- le conseiller doit bénéficier lui-même d'un **entretien de carrière** à la DRH au plus tard un an avant l'échéance de son affectation pour étudier avec lui les débouchés ;
- les **débouchés** doivent être **valorisants**, notamment par l'accès à des responsabilités supérieures ;
- l'**avancement** du conseiller ne doit pas être négligé, son régime indemnitaire non plus.



Fiche 6

La gestion personnalisée des parcours professionnels

Le protocole d'accord du 21 novembre 2006 relatif à la formation tout au long de la vie engage l'administration à mettre en place, pour l'ensemble des fonctionnaires, une gestion plus personnalisée de leurs parcours professionnels.

> La gestion personnalisée est un outil de GRH pour l'organisation

- **outil d'évaluation de la RH** : en connaissant « finement » la ressource que représente l'ensemble des individus qui la font fonctionner et qui sont les acteurs de sa performance, la structure dispose d'une photographie qualitative des forces et des faiblesses de la RH.
- **outil de gestion prévisionnelle des RH (GPRH)** : en croisant cette photographie avec ses besoins à court et moyen terme, l'organisation peut décider des mesures d'ajustement du plan d'action de GPRH en terme de recrutement, de formation, de gestion des carrières et des conditions de travail.
- **outil de management par objectifs** : l'identification des compétences et des perspectives se fonde en grande partie sur l'analyse des réussites et des échecs que l'agent a pu connaître au regard des objectifs fixés.
- **outil de communication interne** : l'entretien est un moment de dialogue entre l'agent et le conseiller mobilité-carrière, représentant de l'administration. Celui-ci explique et traduit la politique de GRH pour l'appliquer à la situation de l'agent.

> La gestion personnalisée est un outil de dynamique de la carrière et du parcours de l'agent

- **outil de professionnalisation** : orienter l'agent vers d'autres emplois à sa portée, c'est lui permettre d'accéder à d'autres savoirs et de « capitaliser » au fil du temps des compétences maintenant son employabilité.
- **outil de valorisation de l'expérience et du potentiel** : la gestion personnalisée c'est aider l'agent à se connaître, à connaître son passé et son présent professionnels et le conduire à envisager son futur, dans une optique de progrès.
- **outil de motivation et de reconnaissance** : l'agent est considéré dans sa singularité, il est écouté, l'organisation s'intéresse à son « histoire ». La recherche en commun de perspectives valorisantes est une démarche motivante.
- **outil d'accompagnement du changement** : la mobilité, collective ou individuelle, génère des interrogations. L'acceptabilité du changement passe par la prise en considération des situations individuelles sur le plan professionnel et personnel.

Carrière

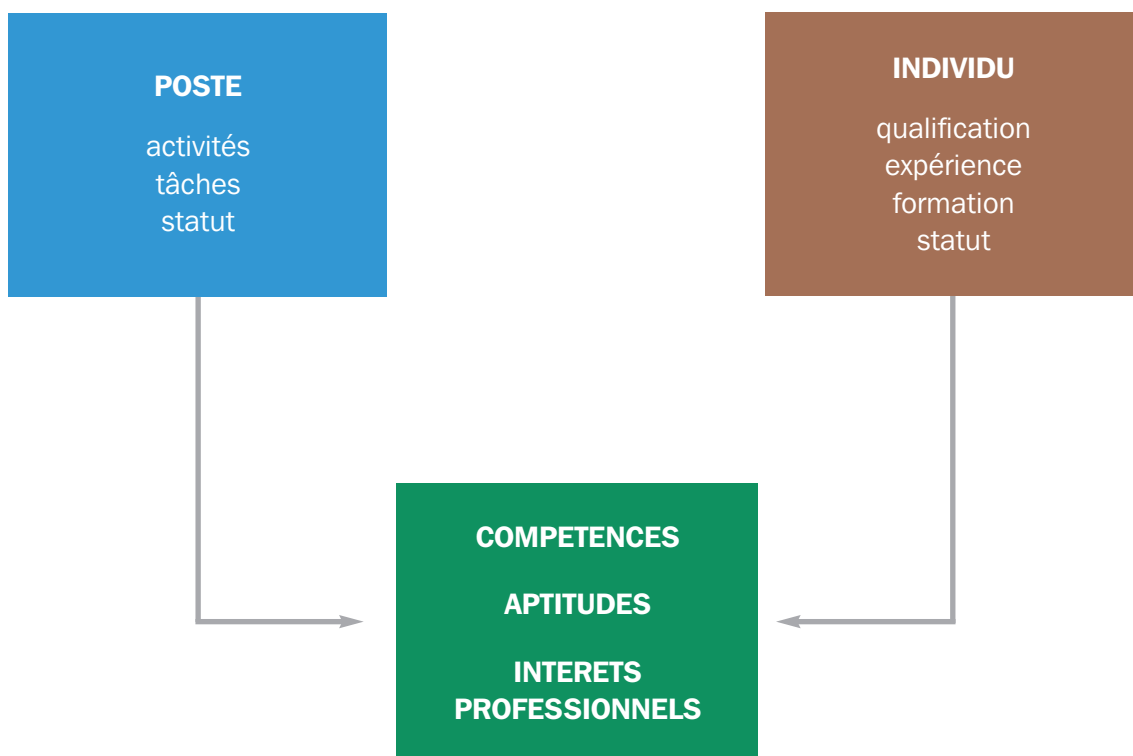
La carrière recouvre l'ensemble des situations statutaires dans lesquelles un agent pourra se trouver placé depuis son entrée en fonction jusqu'au jour où il quittera définitivement l'administration. Elle sous-entend l'idée d'une **amélioration** de la situation de l'intéressé.

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 ».

A retenir

L'entretien individuel de carrière : son sens
Recherche de l'adéquation Profil / Emploi



Une logique GAGNANT-GAGNANT



III - Les missions du dispositif



Fiche 7

L'accompagnement de la réorientation professionnelle

Hors encadrement supérieur, les administrations qui se sont dotées avant 2008 de conseillers mobilité-carrière sont souvent celles qui se sont trouvées dans l'obligation de réorienter ou de reconverter leurs agents touchés par des plans de restructuration. D'autres l'ont fait dans une optique de management et d'ajustement des emplois et des compétences dans le cadre de la GPRH.

La transformation des emplois conduit à organiser la prise en charge des agents qui se trouvent, à court terme, privés de postes ou de ceux dont les compétences vont devenir rapidement obsolètes.

Le projet de loi « mobilité et parcours professionnels »(*) et les décrets de 2008 assouplissent les procédures de mobilité, créent des positions statutaires ouvrant à l'agent des possibilités nouvelles y compris dans le secteur privé, instaurent des incitations financières et des mesures d'accompagnement social.

Ces nouvelles dispositions donnent un panel plus large de solutions réglementaires pour répondre de manière adaptée aux besoins de réorientation professionnelle et pour faciliter les démarches des employeurs publics qui opèrent des redéploiements ou qui recrutent.

Si le cadre législatif et réglementaire évolue pour faciliter et sécuriser, en droit, la mobilité, il repose, pour son application, sur les différentes composantes de la GRH dont le conseil mobilité-carrière.

Le rôle du conseiller mobilité-carrière, à ce titre, est **d'aider à la décision** dans la mise en œuvre d'un plan de réorganisation d'une administration ou d'un service. Ses prestations répondent aux mesures du dispositif d'accompagnement éventuel élaboré par son administration.

L'enjeu est de réorienter l'agent vers un autre poste voire un autre métier ; l'entretien est conduit sur la base d'un outil permettant de réaliser un bilan de ses compétences (cf. fiche 10).

Situations d'intervention

- l'emploi de l'agent va disparaître ;
- l'emploi de l'agent va être profondément transformé à brève échéance (avant 2 ou 3 ans) ;
- par assimilation, l'agent a des difficultés à assumer son emploi.

(*) La distinction du grade et de l'emploi permet en effet d'adapter les ressources humaines aux besoins des services publics, c'est le principe d'adaptabilité.



Fiche 8

La gestion des viviers de potentiels et de compétences

Hors encadrement supérieur, la gestion de viviers de compétences et de potentiels est en général, au sein de la DRH, une fonction très peu développée voire inexistante. Or la structure et l'agent peuvent y trouver un intérêt partagé.

> 1 Les situations d'intervention du conseiller mobilité-carrière dans les procédures de gestion

• Pour l'administration

Confier l'identification de filières métiers et des potentiels au conseiller mobilité-carrière est un atout pour la DRH en terme de pilotage et de prestation RH. La connaissance des « gisements » RH permet de :

- répondre rapidement et qualitativement aux demandes des chefs de services qui recrutent ;
- vérifier l'évolution des compétences et leur disponibilité par rapport aux prévisions de besoins recensés dans le cadre de la GPRH ;
- réaliser un suivi des agents les plus prometteurs pour l'accès aux emplois de responsabilités supérieures ;
- être force de proposition ou d'alerte, pour l'avancement ou les candidatures aux tours extérieurs par exemple.

• Pour l'agent

Etre identifié par ses compétences et aptitudes, avoir la perspective d'occuper des emplois à la mesure de son potentiel, est un levier puissant de reconnaissance et de motivation.

> 2 Des conditions préalables à réunir

La constitution de viviers exige de réunir certaines conditions :

- **des jalons** : avoir défini les métiers et caractérisé les compétences dans un référentiel ministériel (à défaut se reporter au RIME) ;
- **des professionnels** de l'analyse des compétences et des potentiels, les conseillers mobilité-carrière ;
- **des outils de traçabilité** des parcours et des compétences individuelles : les divers entretiens professionnels ;
- **une politique de GRH** visiblement orientée vers la valorisation des compétences. La DRH, les chefs de service doivent avoir le réflexe de puiser dans les viviers et de demander l'avis du conseiller mobilité-carrière sur les candidatures.

Extrait de la Charte de management des directeurs de préfecture du 05/11/ 2004

« ... Accès à des fonctions supérieures d'encadrement

Il revient en tout premier lieu au préfet de valoriser ses collaborateurs les plus prometteurs en les orientant notamment vers les tours extérieurs (sous-préfet, administrateur civil, ...). Cet effort est complété par l'action de la Mission Projets Professionnels afin de favoriser la détection des forts potentiels, de professionnaliser les entretiens individuels des agents reçus à ce titre et d'assurer le suivi du vivier ainsi constitué... »

> 3 Des outils de gestion

Des outils de gestion et d'animation des viviers sont indispensables : SIRH, a minima une base de données (déclaration à la Cnil).

Maquette de base de données sous Excel avec possibilité de recherche multicritère

- N° d'ordre
- Prénom - nom
- Date de l'entretien (en précisant la nature de l'entretien : entretien de carrière, entretien de mobilité, entretien promu, auditions (cf. typologie des entretiens))
- Date de naissance
- Catégorie (A, B, C, emploi fonctionnel, contractuel...)
- Grade
- Administration - organisme d'affectation (ministère, collectivité...)
- Service (central, déconcentré)
- Autres
- Poste actuel
- Ancienneté sur le poste actuel
- Compétences-clés, profil (consultation par mots directeurs) :
 - nomenclature du référentiel ministériel ou domaine fonctionnel RIME
 - à défaut de référentiel, exemple de mots-clés :
 - > ressources humaines
 - > budget/finances/comptabilité
 - > juridique/réglementation
 - > action interministérielle/économique/social
 - > management
 - > cabinet
 - > accueil du public
 - > organisation de service/conduite de projet
 - > nouvelles technologies

- Souhait fonctionnel, géographique
- Projet professionnel
- Conseils donnés
- Suites de l'entretien
- Potentiel pour l'accès à l'emploi de...
(cf. emploi-référence RIME ou emploi-type
du référentiel ministériel)

> 4 L'alimentation des viviers

La constitution et le suivi des viviers incombent au conseiller mobilité-carrière car il dispose, à travers les entretiens, des informations nécessaires pour les faire vivre.

La richesse des viviers dépend aussi du responsable RH qui peut demander au conseiller de recevoir un agent motivé, et du chef de service qui signale le potentiel de son collaborateur et demande au conseiller de construire, avec lui, un projet professionnel valorisant.

La tenue matérielle du vivier et son actualisation sont assurés par le conseiller mobilité-carrière.



Fiche 9

Le conseil interne en organisation et management RH

Le conseil en organisation et management RH est un prolongement et une valorisation, au service de la structure, des activités du conseiller mobilité-carrière :

> **Par les contacts directs avec les agents et les responsables opérationnels**, par sa présence sur le terrain dans les services, le conseiller mobilité-carrière a une vision globale des forces et faiblesses RH d'une organisation, il peut être en mesure de repérer les points d'appui et les aspects perfectibles susceptibles d'améliorer le fonctionnement du service.

> **Sa compétence dans le domaine du diagnostic et de l'analyse**, la déontologie de son métier, son appartenance à l'administration lui donnent la légitimité et la pertinence d'intervenir auprès d'un responsable désireux d'avoir un regard extérieur (au service) et neutre sur l'organisation ou le fonctionnement managérial de son service.

Le conseiller mobilité-carrière, en la matière :

- **aide les responsables**, à leur demande, à mettre en adéquation les compétences des agents avec l'évolution des missions ou la nouvelle organisation du service ;
- **formule des préconisations** au responsable opérationnel, au responsable RH lorsqu'il aura identifié des difficultés fonctionnelles ou détecté des bonnes pratiques.

La demande du chef de service ou du responsable RH peut exiger une expertise plus pointue, dans ce cas le conseiller aura atteint la limite de la compétence de son métier. Il est alors fait appel à un consultant externe.

Le conseil aux services suppose une intervention sur site du conseiller et ce, à la demande du chef de service. La prestation du conseiller peut prendre plusieurs formes :

- animation de réunions d'encadrement, conduite d'entretiens individuels que le chef de service a pu rendre obligatoires pour une catégorie de personnels, mini-audits internes... ;
- interventions au sein de séminaires d'encadrement pour présenter la méthodologie de GPRH et l'approche-métier ou d'autres thématiques de l'actualité RH ;
- accompagnement d'un plan de mobilité, aide à la rédaction d'une charte interne de management et mobilité, appui à une réorganisation interne...



IV - Les prestations et les outils préconisés



Fiche 10

L'entretien de carrière : la prestation-pivot

L'entretien individuel est un mode, à la fois technique et relationnel, de gestion des ressources humaines qui se généralise dans les pratiques managériales de l'administration.

Le décret du 29 avril 2002 concernant l'évaluation, la notation et l'avancement des fonctionnaires de l'Etat et le décret du 17 septembre 2007 ont institué un droit à l'entretien, d'autres dispositions ont suivi qui instaurent l'entretien de formation, l'entretien et le bilan de carrière.

La typologie des entretiens professionnels

Intitulé	Référence	Objectif	Chargé de conduire l'entretien
Le bilan de compétences	Arrêté 7/1/1997 Protocole du 21/11/2006 (art.13) D.15/10/07	Déceler les compétences et aptitudes pour préciser un projet professionnel interne ou externe	Organisme agréé
L'entretien annuel d'évaluation (expérimentation de l'entretien professionnel)	D.29/04/2002 D.17/09/2007	Évaluer l'agent à son poste de travail en fonction de ses résultats et de ses compétences et fixer les objectifs pour l'année à venir	Supérieur hiérarchique direct
L'entretien de formation	Art. 16 et 29 Protocole formation	Préciser les besoins de formation découlant du projet professionnel de l'agent	Supérieur hiérarchique direct
L'entretien de carrière au bout de 5 ans de service (RDV-carrière)	Art. 17 Protocole formation Circ.9/06/2008	Évaluer le parcours et envisager les perspectives de l'agent à 2/3 ans	Supérieur hiérarchique direct + Responsable RH (conseiller)*
Le bilan de carrière au bout de 15 ans de service	Art. 17 Protocole formation Circ. 9/06/2008	Formaliser avec l'agent un projet de renouvellement professionnel	Responsable RH (conseiller)*
L'entretien d'orientation	Art. Projet de Loi mobilité et parcours professionnels	Mise en place d'un projet individuel de mobilité, du Projet personnalisé d'évolution professionnelle (PPEP)	Responsable RH (conseiller)*

*conseiller mobilité-carrière (CMC)

En pratique, et au-delà de ces entretiens "institutionnels", l'agent doit pouvoir, **à tout moment**, obtenir un rendez-vous avec le gestionnaire RH pour lui présenter une demande de changement de poste ou de mutation, et avec le conseiller mobilité-carrière pour tracer des perspectives d'évolution ou de mobilité à moyen ou long terme.

> 1 Qu'est-ce que l'entretien de carrière ?

Les deux finalités fondamentales de l'entretien de carrière sont :

- **Le conseil tout au long de la vie pour la construction d'un parcours professionnel valorisant**

Il s'agit d'analyser, avec l'agent, son parcours professionnel, de mettre en relief son expérience et ses aptitudes, de l'informer, de le conseiller et de l'accompagner dans la construction et la mise en œuvre de son projet professionnel.

L'entretien a lieu à des étapes décisives de la carrière, quand l'agent a besoin d'informations ou de conseils qui peuvent le conduire à faire des choix professionnels et personnels.

- **La réorientation professionnelle**

La démarche s'apparente au bilan de compétences qui vise à cibler le profil de compétences et les aptitudes, le potentiel de la personne pour l'orienter vers les métiers qui lui correspondent le mieux. Elle peut déboucher sur la préconisation d'un bilan de compétences tel que défini dans l'arrêté du 7/01/1997.

L'entretien est le *point de départ* d'un processus de réorientation débouchant sur un nouvel emploi.

L'entretien s'inscrit dans la mise en œuvre de mesures de restructuration affectant l'emploi de l'agent ou dans les conclusions de la GPRH quand elles démontrent que les emplois de certains agents vont à terme devenir obsolètes.

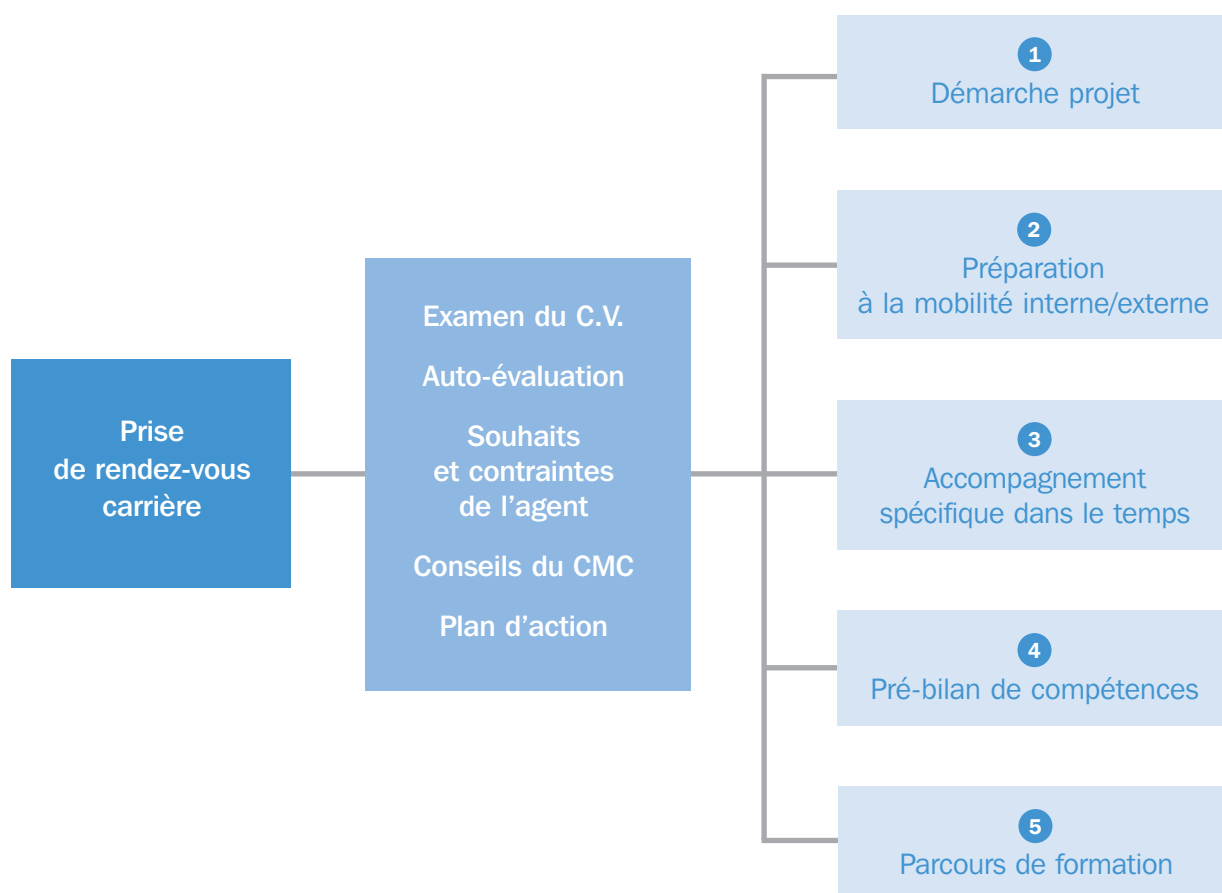
La situation des agents en difficultés

L'objectif pour la structure est la re-mobilisation de l'agent et son orientation vers un emploi accessible. L'entretien doit permettre de sonder les causes de la situation délicate que connaît l'agent, l'aider à exprimer ses aspirations, l'informer des suites possibles. L'entretien débouche sur des préconisations à l'agent et à la structure.

La frontière est, dans certaines de ces situations, très ténue entre le soutien moral et l'assistance psychologique relevant d'un professionnel de santé.

Sur ce point, dans sa formation, le conseiller doit apprendre à détecter les signes les plus marquants de dépression pour alerter le médecin de prévention.

> 2 Le dispositif d'entretien de carrière



1 Aider l'agent à se donner des perspectives et à concevoir un projet professionnel immédiat (réorientation) ou à plus long terme (conseil tout au long de la vie) : analyser avec l'agent, son parcours, son expérience et identifier ses compétences, son profil et son potentiel.

2 Accompagner l'agent dans sa recherche de poste, l'aider à rédiger son CV et la lettre de motivation, le conseiller pour présenter sa candidature et participer aux entretiens de recrutement.

3 Assurer un suivi individualisé du projet de carrière en fonction d'un plan d'action et d'un calendrier convenu avec l'agent.

4 Etudier avec l'agent la pertinence de sa demande de bilan de compétences
L'analyse du parcours professionnel et des compétences de l'agent réalisée dans le cadre d'un entretien de carrière peut répondre parfaitement à ses attentes.

5 Identifier l'éventuel besoin de formation lié aux perspectives de l'agent ; dans ce cas il lui est recommandé de prendre contact avec le responsable de formation.

> 3 L'initiative de l'entretien de carrière

L'entretien a lieu soit :

- à l'initiative de l'**agent** qui, par exemple, est en recherche d'un nouvel emploi ou de nouvelles perspectives professionnelles et qui a besoin de conseils pour le conforter et le guider dans sa démarche ou pour la différer ;
- à la demande du **supérieur hiérarchique** qui souhaite, par exemple, épauler un collaborateur prometteur dans l'évolution de sa carrière ou désire qu'un agent recherche, avec l'appui d'un interlocuteur professionnel de la DRH, des solutions à une situation délicate... ;
- à la demande du **responsable RH** qui a besoin d'une approche « compétences et perspectives pour l'agent » pour éclairer ses décisions ;
- à l'initiative du **conseiller mobilité-carrière** qui, par exemple, aura identifié un agent ou une catégorie d'agents à mobiliser sur des pistes de mobilité valorisantes.

L'entretien est basé sur le **volontariat** : l'agent doit être coopératif, il est **acteur** de son parcours.

Pour autant la concrétisation de son projet professionnel dépend en grande partie des décideurs, son responsable RH et sa hiérarchie dont il doit rechercher l'adhésion et l'appui ; c'est pourquoi il est préférable que le responsable hiérarchique et le gestionnaire RH soient informés, en amont, du RDV pris et, en aval, des suites de l'entretien, cela est indispensable lorsque l'agent se déclare officiellement en recherche de mobilité (cf. >7).

> 4 Obtenir un entretien de carrière : marche à suivre indicative

Pour obtenir un entretien de carrière, la démarche doit être simple, la plus directe possible et connue de tous. Il est suggéré de faire connaître, au besoin au moyen d'une plaquette d'information, les étapes de la démarche :

• 1^{ère} étape : contacter le conseiller mobilité-carrière

La première démarche à effectuer est de prendre contact par téléphone ou par courriel avec le conseiller pour convenir d'un rendez-vous. L'agent reçoit, avec le message de confirmation, une fiche préparatoire (cf. annexes 1 et 2).

• 2^{ème} étape : renseigner la fiche préparatoire jointe à la confirmation

La fiche est également accessible sur le site intranet du ministère.

- en complétant cette fiche, l'agent se prépare à l'entretien ; il fait le point sur sa carrière et son expérience ; il réfléchit à son projet et tente de le formaliser ;
- cette fiche constitue le document support qui permettra d'approfondir l'analyse du projet de l'agent au cours de l'entretien.

• 3^{ème} étape : transmettre par courriel la fiche préparatoire ainsi qu'un CV au conseiller mobilité-carrière avant le ...

(à défaut l'entretien ne pourra pas avoir lieu)

> 5 Le déroulement de l'entretien : le guide d'entretien de carrière

L'entretien de carrière est un acte de GRH dont le déroulement est structuré et qui s'appuie sur un guide pré-établi et à faire évoluer à l'usage.

Le questionnement du guide est à adapter aux finalités de l'entretien, projet de carrière ou réorientation et au contexte de la mobilité choisie ou subie.

Deux maquettes sont proposées en annexe :

- la première plutôt adaptée à l'entretien de carrière « projet et parcours professionnels » (cf. annexe 1) ;
- la deuxième plutôt adaptée à l'entretien de carrière « réorientation professionnelle » (cf. annexes 2-1, 2-2 et 2-3).

Suggestions d'utilisation du guide d'entretien de carrière

Le guide d'entretien sert de support pour les trois phases du processus de conseil, la préparation, le face-à-face, le compte rendu.

- > **l'entretien est préparé** par l'agent qui complète le guide ; l'agent fait un travail de mémoire en décrivant les étapes de son parcours professionnel, auto-évalue son profil et envisage l'avenir.
- > **l'entretien est conduit** par le conseiller qui procède à une lecture active des informations écrites en suivant la trame du guide.
- > **l'entretien fait l'objet d'un compte rendu** dont la trame est le guide complété par les échanges et mentionnant les pistes envisagées.

> 6 La conduite de l'entretien de carrière

L'entretien de carrière est un moment d'échange qui obéit aux fondamentaux de la communication interpersonnelle.

C'est un *point de vigilance* essentiel pour le recrutement et la formation du conseiller mobilité-carrière.

2 A —————> Accueillir - Analyser
2 E —————> Expliquer - Ecouter
2 P —————> Proposer - Planifier
2 R —————> Reformuler - Restituer

> 7 Le compte rendu et les suites de l'entretien

La qualité de l'entretien repose sur le principe de co-construction du projet et sur une transparence de l'exercice aux yeux de l'agent. L'entretien fait l'objet d'un compte rendu, ce document est confidentiel, remis à l'agent qui en fait la diffusion qu'il souhaite.

Ce document est un outil de traçabilité de son parcours qui ne se confond pas avec le compte rendu de l'entretien annuel d'évaluation (entretien professionnel expérimental). Celui-ci est régi par décret, il est réalisé par le supérieur hiérarchique direct, co-signé, versé au dossier du fonctionnaire et utilisé pour l'avancement.

En revanche, la confidentialité de l'entretien de carrière ne doit pas être un obstacle à la mise en place du projet de l'agent et la communication au DRH, au supérieur hiérarchique, de certains éléments est la condition pour que l'entretien ait une suite concrète.

> **DIRE** à l'agent, en début d'entretien, ce qui sera communiqué à l'administration.

> **NE PAS COMMUNIQUER** d'informations que l'agent demande expressément de ne pas diffuser.

Suggestions de communication

> COMMUNIQUER

- le descriptif du parcours professionnel de l'agent (public-privé) ;
- les domaines de compétences (nomenclature du référentiel) ;
- la synthèse du projet professionnel ou des perspectives ;
- les conseils essentiels donnés à l'agent sur les étapes de réalisation.

> NE PAS COMMUNIQUER

- les informations sur le déroulement du parcours, sur les conditions de changement de postes, sur les relations de travail ;
- les informations de nature plus personnelle qui peuvent aider le conseiller à la compréhension du parcours de l'agent et à concevoir son avenir professionnel mais sont de l'ordre de l'intime ou du médical ; le projet professionnel s'inscrit dans le projet de vie de la personne.

> 8 L'observation de principes déontologiques

L'entretien a lieu à un moment particulier de la carrière de l'agent :

- soit l'agent s'interroge sur la suite de sa carrière, sur son projet de vie ;
- soit il se prépare ou doit se préparer à un changement de sa situation professionnelle.

Dans tous les cas, l'agent a besoin d'un interlocuteur neutre, informé, en qui il ait confiance (cf. fiche 5 *Charte de déontologie*).



Fiche 11

L'animation de la bourse d'emploi

Le conseiller mobilité-carrière a besoin de disposer d'un outil performant pour connaître les offres du marché de l'emploi et pour aider les agents dans la prospection de postes vacants.

- **au niveau national** : la Bourse interministérielle de l'Emploi Public (BIEP) est l'outil accessible à tout internaute pour connaître les offres d'emplois proposés par des administrations de l'État ;
- **au niveau régional** : la « création » du marché de l'emploi local passe par la conception d'une bourse d'emploi, réceptacle des offres des services déconcentrés.

La bourse interministérielle de l'emploi public

La BIEP est un site accessible sur internet à l'adresse www.biep.gouv.fr

The screenshot shows the homepage of the Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP). At the top left is the French Republic logo with the motto 'Liberté • Égalité • Fraternité'. The main title 'Bourse interministérielle de l'emploi public' is in pink. To the right is the BIEP logo and navigation buttons for 'Espace candidat' (Connexion) and 'Espace recruteur' (S'inscrire). Below this is a horizontal menu with categories: Offres d'emploi, Régions, International, Handicap, Encadrement supérieur, Accéder à la fonction publique, and Emploi Contractuel. The main content area includes a welcome message, a description of the Bourse as a space for public jobs, and a search section titled 'Rechercher une offre' with a search bar and a 'Rechercher une offre' button. To the right is a section 'Les 10 dernières offres publiées' listing various job openings with dates, such as 'Responsable du service juridique 17/10/2008' and 'ONCFS-Administrateur des systèmes d'information 17/10/2008'. At the bottom, there are links for 'Premier Bilan de la BIEP' and 'Abonnement à la BIEP'.

• A quoi sert la bourse interministérielle de l'emploi public ?

- elle permet de mieux répondre aux besoins en compétences des services de l'État ;
- elle permet aux agents de diversifier leurs parcours professionnels ;
- elle permet d'élargir l'espace de mobilité des agents grâce au périmètre interministériel de la base d'annonces.

- **A qui s'adresse la bourse interministérielle de l'emploi public ?**

- les **annonceurs** sont tous les services de l'État, administrations centrales, services déconcentrés, établissements publics, universités, juridictions... ;
- les **candidats** sont les agents publics, mais également, pour les annonces qui le prévoient, tous ceux qui souhaitent travailler dans le cadre d'un contrat.

- **Quelles sont les fonctionnalités de la bourse interministérielle de l'emploi public ?**

Les **annonceurs** peuvent publier leurs fiches de postes vacants et suivre facilement leur portefeuille d'annonces.

Les candidats ont accès aux annonces avec la possibilité d'un tri sur les critères suivants :

- catégories statutaires (Encadrement supérieur, A, B, C) ;
- région / département ;
- métier ;
- employeur.

Les **candidats** peuvent s'abonner à la bourse interministérielle de l'emploi public pour gérer facilement leurs recherches.

La création d'un compte candidat permet en effet :

- d'attacher un CV dès qu'il postule à une offre ;
- de retrouver les offres sélectionnées et enregistrées dans son "panier" afin d'y répondre quand il le souhaite ;
- de retrouver l'historique de ses candidatures en ligne ;
- de créer des alertes mails et des flux RSS.

La bourse interministérielle de l'emploi public propose également des informations et des liens ciblés sur les thèmes suivants :

- l'emploi en région ;
- l'emploi international ;
- l'emploi des personnes handicapées ;
- l'encadrement supérieur ;
- l'accès à la fonction publique ;
- l'emploi contractuel.

La bourse régionale de l'emploi

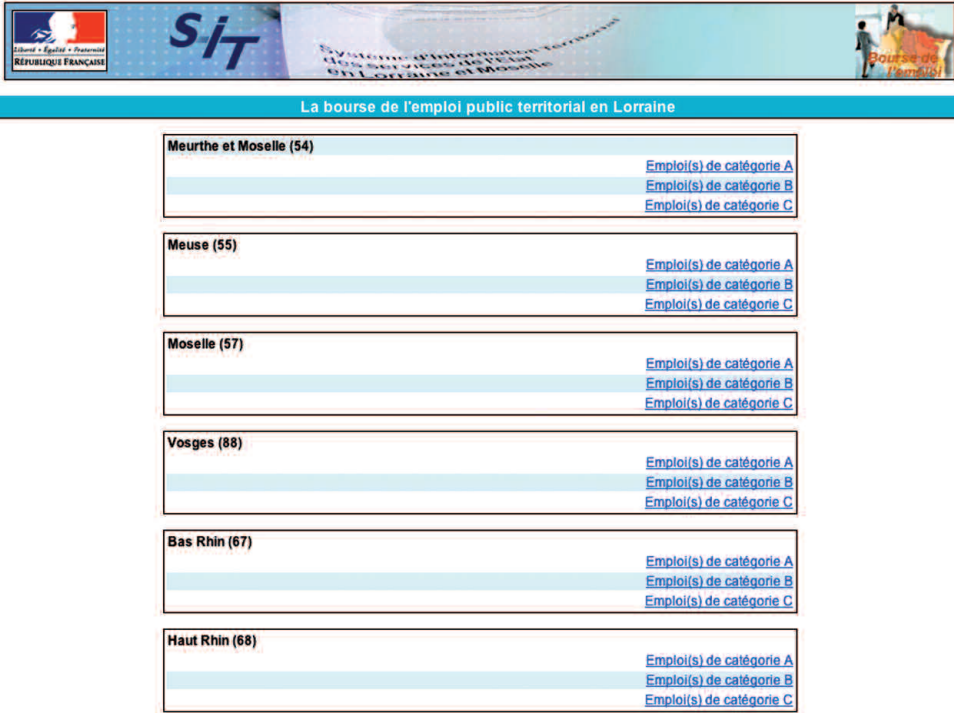
Des expérimentations ont été conduites par deux préfectures de région qui connaissent des problématiques comparables de recrutement : Lorraine et Champagne-Ardenne. Le bilan qui en est fait incite à préconiser une généralisation de ce type d'outil. D'ores et déjà, d'autres régions mettent en place une bourse régionale de l'emploi.

Les bourses d'emploi régionales Lorraine et Champagne-Ardenne

Les régions Lorraine et Champagne Ardenne ont mis en œuvre, en 2006, une démarche visant à organiser des mouvements de personnels entre services, en complément de ceux intervenus au sein des corps de fonctionnaires après consultation des commissions administratives paritaires de mutation.

Des bourses d'emploi régionales ont ainsi vu le jour qui sont en ligne sur les sites Internet des préfectures de région.

La bourse de l'emploi de la région Lorraine



La bourse de l'emploi public territorial en Lorraine	
Meurthe et Moselle (54)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C
Meuse (55)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C
Moselle (57)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C
Vosges (88)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C
Bas Rhin (67)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C
Haut Rhin (68)	Emploi(s) de catégorie A Emploi(s) de catégorie B Emploi(s) de catégorie C

https://www.lorraine.sit.gouv.fr/sites/emploi/Bourse_emploi.php

La bourse de l'emploi de la région Champagne-Ardenne

The screenshot displays the website 'Le portail de l'État en Champagne-Ardenne'. At the top, there is a navigation bar with links: 'Portrait de la région', 'L'état en région' (highlighted), 'Les dossiers', 'Les publications', and 'Les documents de référence'. Below this, a search bar contains the text 'Etat région / La bourse de l...'. On the left, a vertical menu lists various services: 'Le préfet de région', 'Le SGAR', 'Les services de l'Etat en région', 'La Révision Générale des Politiques Publiques', 'L'espace des agents de l'Etat', 'L'allocation pour la diversité dans la fonction publique', and 'La bourse de l'emploi'. The main content area features a search filter box with the following text: 'Cette bourse de l'emploi est réservée aux fonctionnaires de l'Etat, aux fonctionnaires territoriaux et aux fonctionnaires de la fonction publique hospitalière des départements des Ardennes, de l'Aube, de la Marne et de la Haute-Marne.' Below this, it states 'Actuellement 42 emplois sont proposés.' and 'Choisissez un ou plusieurs critères afin d'affiner votre recherche.' The filter box includes dropdown menus for 'Catégorie' (set to 'Toutes'), 'Ministère' (set to 'Tous'), and 'Département' (set to 'Tous'). There are also input fields for 'Numéro d'annonce', 'Date d'ouverture du poste', 'Date d'annonce supérieure à', and 'Mots clés'. A 'Lancer la recherche' button is at the bottom of the filter box. On the right side, there are several promotional banners: 'Recherche' with an 'OK' button, 'l'Europe s'engage en Champagne-Ardenne', 'CPER 2007-2013', 'Atlas régional', and 'Sites des préfectures de département' with a dropdown menu for 'Votre choix ?'.

http://www.champagne-ardenne.pref.gouv.fr/index.php/sgar/site/sgar/home/etat_region/la_bourse_de_l_emploi

Des aménagements sont en cours pour permettre une plus large couverture du marché en créant de liens avec la bourse des centres de gestion de la fonction publique territoriale et un espace dédié à d'autres recruteurs (ANPE, APEC, Compagnies consulaires...).

Une solution de transition peut être la conception d'un répertoire de liens avec des sites intranet et internet existants au sein des administrations et de leurs établissements. Cela permet d'accéder à la liste des postes vacants dans les structures et à l'agent d'obtenir des contacts.



Fiche 12

Le management de l'information

Le conseiller mobilité-carrière est à la fois consommateur et source d'informations.

> 1 Consommateur d'informations

Il est en veille sur :

- les orientations stratégiques RH dans la fonction publique ;
- les évolutions du marché du travail et des métiers ;
- les réformes statutaires ;
- les règles non écrites et pratiques de gestion des RH ;
- les dossiers et chantiers RH du service gestionnaire du personnel.

Toutes ces informations constituent l'environnement et le cadre de l'intervention du conseiller, elles sont déterminantes pour fonder ses conseils et justifier ses avis. En la matière, le conseiller doit être pro-actif.

> 2 Source d'informations

- que ce soit dans les entretiens ou dans l'animation du réseau national ou local, le conseiller mobilité-carrière diffuse de l'information, la traduit pour l'appliquer aux situations individuelles. C'est une des attentes fortes de ses interlocuteurs ;
- il « fabrique » de l'information en gérant un espace « Mobilité-Carrière » ou « Parcours et Projets professionnels » qui lui est réservé sur le site de la DRH.

Quelques exemples d'outils RH mis en ligne

- le guide de l'entretien de carrière et la plaquette « obtenir un RDV-carrière »
- une fiche de poste-type
- des grilles d'analyse de compétences
- des outils de mutualisation des bonnes pratiques : cartographie des chartes de mobilité, guides d'entretiens professionnels, des bilans d'expérimentations, d'opérations-pilotes...
- l'actualité de la mobilité : recueil de textes, articles...

- il peut contribuer à la réalisation d'études thématiques ;
Exemple : analyse des viviers pour un métier ou pour l'accès à un emploi fonctionnel
- il peut avoir à rédiger des articles qui lui sont commandés notamment pour la lettre interne ;
- il participe à des manifestations publiques (salon de l'emploi, salon de l'étudiant, forum...).



Fiche 13

Le diagnostic et les préconisations auprès des services

Le DRH et les chefs de service peuvent se tourner vers le conseiller mobilité-carrière pour lui demander un diagnostic et des indications pour orienter leurs décisions managériales ou pour obtenir des informations sur des changements prévisibles.

Il peut aussi être amené à faire part de son expertise dans les travaux de modernisation de la GRH ; il peut être désigné chef de projet ou être membre d'une équipe-projet.

> 1 Le conseiller mobilité-carrière, prestataire de conseil auprès des services

Sa prestation étant polyforme, trois cas d'intervention possible sont présentés.

Cas n°1

La demande d'un chef d'un service souhaitant sensibiliser ses cadres à la GRH et développer la gestion individualisée.

- **Demande adressée au conseiller mobilité-carrière**

1. Sensibiliser les cadres aux nouveaux modes de gestion de la RH : gestion individualisée des carrières, gestion des compétences, adéquation profil/poste.
2. Amorcer la construction d'outils: fiche de poste, guide d'entretien d'évaluation.

- **Le schéma d'intervention**

Intervenants

- le responsable de la gestion des corps des personnels du service ;
- le conseiller mobilité-carrière.

Déroulement - contenu

1. La GRH et son évolution, impact sur le rôle du DRH et de l'encadrement, la gestion personnalisée et le rôle du conseiller mobilité-carrière, ses modes d'actions et ses outils.
2. L'impact de la gestion personnalisée sur les procédures de gestion des corps et des carrières.
3. Travail en sous-groupes :
 - élaborer un cadre de fiche de poste à utiliser dans le service ;
 - rédiger le document d'information sur les entretiens d'évaluation.
4. Restitution des travaux et plan d'action du service.

Cas n°2

Accompagner la mise en œuvre du nouvel organigramme d'une direction.

- **Demande adressée au conseiller mobilité-carrière**

- accompagner la mise en œuvre du nouvel organigramme de la direction avec ses conséquences sur les postes actuels, sachant que :
 - des postes restent inchangés ;
 - des postes évoluent dans leur contenu et leur périmètre ;
 - des postes peuvent « disparaître » ou se créer.
- permettre aux agents de la direction de trouver leur place dans la nouvelle organisation en veillant à la meilleure adéquation possible profil-poste et en respectant au mieux les souhaits du directeur et de l'agent.

- **Le schéma d'intervention**

Intervenants

- le conseiller-carrière ;
- le responsable RH de la direction.

Démarche et étapes de l'intervention

- le conseiller mobilité-carrière participe à la réunion hebdomadaire du comité de suivi tenue par le directeur et les cadres, il présente au comité les objectifs de l'intervention d'un expert extérieur à la direction et la méthode de travail passant par la conduite d'entretiens individuels ;
- le conseiller participe aux séances de travail avec le responsable RH de la direction pour finaliser les outils, le mode de diffusion des fiches de poste, le guide d'entretien de mobilité, la fiche de synthèse des entretiens... ;
- les étapes de la démarche sont clairement décrites et portées à la connaissance du comité de suivi et des agents (intranet et messagerie).

Quatre étapes :

1. Diffuser à **tous** les agents **toutes** les fiches décrivant **tous** les emplois du nouvel organigramme ;
2. Demander à **chacun** de remplir une fiche pour formuler ses choix par priorité et analyser les réponses pour établir la liste des agents à recevoir en entretien de mobilité (ceux qui formulent en choix n° 1 un vœu de changement et ceux qui ont un souhait différent de celui du directeur) ;
3. Conduire les entretiens et restituer au directeur les projets des agents ;
4. Prendre les décisions d'affectation et mise en œuvre opérationnelle de l'organigramme.

Cas n°3

Déplacement du conseiller dans une structure pour conduire les entretiens de carrière sur site.

Le conseiller peut être appelé à se rendre dans un service pour répondre, sur place, à une forte demande d'entretiens ou pour recevoir les agents d'un service éloigné.

A l'issue des entretiens, le conseiller fait une restitution au chef de service en lui livrant ses constats (forces et faiblesses RH) et ses préconisations concrètes d'évolution. Il évoque les situations individuelles dans le respect des préconisations de communication précitées et signale les agents à potentiel.

Cette démarche ne donne pas lieu à compte rendu formel, elle reste au niveau du conseil car elle ne repose pas sur une méthode d'audit structurée et ne s'inscrit pas dans un projet formalisé de changement.

> 2 Le conseiller mobilité-carrière et la conduite de projet

Le conseiller peut être associé à la réalisation de projets RH, il peut être membre d'une équipe-projet.

Quelques exemples de contribution

- La rédaction d'une charte de management accompagnant la réforme statutaire d'un corps, la création d'un emploi fonctionnel...
- La construction d'outils RH : fiche de poste, fiche d'entretien d'évaluation...
- L'élaboration du référentiel des emplois et des compétences et l'animation de groupes-métiers...



V - Les moyens à mobiliser



Fiche 14

Les moyens humains dédiés au dispositif

Le dispositif de conseil en mobilité-carrière est fondé sur le principe de proximité et d'une couverture complète du territoire, y compris les DOM-TOM.

La généralisation des conseillers dans les services de l'Etat est un investissement à consentir, qui mobilise des moyens humains, en effectifs et en compétences.

> 1 Peut-on se référer à un ratio ?

Il faut prendre en compte un certain nombre de facteurs d'influence pour le définir :

- le niveau de déconcentration de la fonction-conseil ;
- le périmètre des missions ;
- le degré d'intégration du conseil dans le processus de GRH ;
- le contexte passager ou durable de l'intervention : réorientation liée à une réorganisation ou conseil tout au long de la vie ;
- le degré de complexité des problématiques dans le bassin d'emploi ;
- l'évolution démographique au niveau du bassin d'emploi ;
- les moyens financiers mobilisés.

Il ressort des pratiques existantes les indications suivantes :

- > **en situation de réorientation pour accompagner une restructuration :**
1 conseiller à temps plein pour 100 à 200 agents directement concernés
- > **en situation de conseil pour l'élaboration du projet professionnel :**
1 conseiller à temps plein pour 1500 agents potentiellement concernés

> 2 Les moyens en administration centrale du ministère

Quel que soit le mode d'organisation arrêté, la taille de la structure en administration centrale répond à une norme quasi invariable.

Pour exercer sa fonction de pilotage, d'animation du réseau et de conseil carrière pour les personnels d'administration centrale, la structure mise en place comprend :

1 responsable A+, cadre supérieur ou conseiller d'administration ou équivalent, relevant de la filière administrative ou technique

1 référent par secteur géographique, catégorie A, relevant de la filière administrative ou technique

1 ou 2 assistants catégories B ou C, en soutien administratif et technique (webmestre)

> 3 Les moyens du service RH des services déconcentrés de l'Etat

La fonction de conseil mobilité-carrière s'exerce au niveau de proximité le plus pertinent, départemental et/ou régional, ministériel et/ou interministériel. Selon la dimension du service RH local et les effectifs à gérer, selon les mécanismes de mobilité instaurés par le ministère, la fonction de conseil en mobilité-carrière peut incomber soit :

- à un agent chargé à temps plein de cette fonction ;
- à un agent du service RH formé au métier de conseiller-carrière et l'exerçant à temps partiel et à la demande ;
- à un agent « partagé » ou une unité « mutualisée ».

Mutualiser cette mission est indispensable pour les services n'ayant pas d'entité de GRH locale ; c'est le cas de services départementaux qui ont un agent « référent RH » en contact avec un interlocuteur au niveau régional voire national et dont les activités sont centrées sur la gestion administrative et la remontée d'informations.

La mise en place de plateformes régionales RH, signalée dans la circulaire précitée du 7 juillet 2008, répond à cette exigence de garantir une prestation RH performante au moindre coût.

IMPORTANT : il n'est pas souhaitable que le responsable RH lui-même soit le conseiller mobilité-carrière, il ne peut être **juge et partie** pour la gestion des carrières des agents, comme il n'est pas souhaitable que le conseiller mobilité-carrière soit le responsable de formation, il ne peut être conseiller d'une prestation (formation) et prestataire lui-même.



Fiche 15

Les moyens matériels dédiés au dispositif

La mise à disposition de moyens matériels adaptés n'est pas à négliger, en terme d'image pour l'administration et de performance.

En substance, il convient d'insister sur les moyens suivants :

> **des outils informatiques performants**, permettant :

- le partage d'informations entre toutes les composantes de la GRH ;
- l'accès aux bases de données et aux tableaux de bord de l'organisation ;
- d'incrémenter la composante conseil mobilité-carrière dans l'architecture du SIRH.

> **une bourse d'emploi**, animée par le conseiller, exigeant

- de clarifier les tâches respectives revenant au service TIC, au gestionnaire, au conseiller ;
- de réaliser le suivi de l'alimentation de la bourse d'emploi (besoin d'une compétence webmestre auprès du conseiller).

> **un local réservé à la conduite des entretiens individuels**, sobre, confortable, accessible, assurant la confidentialité.

> **une localisation géographique dans la DRH**, à proximité du service de gestion du personnel et de formation.



VI - Les conditions de réussite



Fiche 16

La stratégie de communication adaptée aux missions

Une communication interne active est nécessaire pour donner du sens à la mission des équipes.

> 1 La communication est essentielle dans la phase de généralisation des conseillers mobilité-carrière

Il s'agit ainsi de :

- faire connaître le dispositif de conseil en mobilité-carrière : décrire son organisation et ses missions, indiquer quel est le bénéfice d'un entretien pour l'agent et les chefs de service ;
- expliquer comment le conseil mobilité-carrière s'insère dans le processus de GRH et ce que cette composante nouvelle change dans les procédures actuelles de gestion du personnel.

Cette communication visera donc les cibles suivantes :

- l'encadrement et l'ensemble des agents ;
- les organisations syndicales ;
- les responsables des autres composantes de la GRH.

Elle utilisera tous les vecteurs de la communication, en fonction de la cible et de la nature du message à transmettre : les réunions (CTP, réunions de direction, collèges de chefs de service ...), les séminaires de cadres, les formations de prise de fonction, l'intranet, la lettre interne, les pages d'information sur les sites des bourses d'emploi...

Il est demandé aussi à chaque ministère de mettre en ligne le présent guide méthodologique sur son site intranet.

> 2 Une stratégie de communication permanente est indispensable

Les cibles et supports de communication dépendent de la mission que le conseiller veut faire prévaloir.

• Gestion personnalisée des parcours professionnels

Cible : agents, chefs de service, autres composantes de la GRH

Supports privilégiés : site intranet, lettre interne, réseaux RH, les circulaires électroniques concernant les vœux de mutation, l'avancement, l'accueil en détachement...

• Accompagnement de la réorientation professionnelle

Cible : agents des services concernés, chefs de service, autres composantes de la GRH

Supports privilégiés : intervention sur site, intranet, pages d'information des sites des bourses d'emploi, messages électroniques personnalisés.

- **Gestion des viviers de compétences et de potentiels**

Cible : les chefs de service, responsables RH

Supports privilégiés : circulaire électronique d'appel à candidatures pour les emplois fonctionnels, les tours extérieurs, intervention dans les actions de préparation aux concours et examens professionnels, l'espace RH mobilité du site intranet...

- **Conseil interne en organisation et management RH**

Cible : chefs de services et responsables RH

Supports privilégiés : plaquette d'information sur la prestation sur le site intranet, la lettre interne ministérielle, guide des bonnes pratiques relevées dans les conférences annuelles de GPRH, publications de la DGAFP.



Fiche 17

Un fonctionnement en réseau

Ce dispositif de conseil déconcentré est un gage de performance. Il suppose pour bien fonctionner l'implication de tous les acteurs de la GRH et un échange permanent d'informations et de bonnes pratiques.

Le type de réseau que représente ce dispositif correspond à la conjugaison de la verticalité ministérielle et de la transversalité interministérielle.

Ce doit être également un réseau ouvert sur l'extérieur, vers d'autres univers professionnels.

> 1 Au niveau central

- la DGAFP anime le réseau des conseillers mobilité-carrière ministériels. Cette animation peut prendre la forme par exemple d'un "Club des conseillers mobilité-carrière des administrations centrales" au sein de l'École de la GRH ;
- la DRH ministérielle anime le réseau des conseillers de ses services déconcentrés.

> 2 Au niveau régional

- comme l'indique la circulaire précitée du 7 juillet 2008, « les plateformes auront vocation, d'une part à exercer des compétences en propre (*exemple : le conseil en mobilité-carrière*)..., d'autre part à animer des réseaux, tant au sein des services de l'Etat (*exemple : le réseau des conseillers mobilité-carrière des services déconcentrés de l'Etat*) qu'avec les centres de gestion des collectivités territoriales et les principaux établissements hospitaliers de la région. Ces plateformes pourront passer des conventions avec les réseaux ministériels chargés de la mobilité, en particulier au niveau interrégional » ;
- les plateformes régionales doivent pouvoir également communiquer et échanger entre elles directement.

Les modes opératoires peuvent être la création d'une instance d'échanges et de mise en place de dispositifs partenariaux (type comité régional ou conseil d'orientation...), des réunions de travail régulières, des séminaires professionnels, des rendez-vous en visio-conférence...

> 3 L'ouverture des réseaux

L'animation de rencontres réunissant les employeurs (FPE - FPT- FPH - représentants de l'emploi privé), la participation à des salons ou forums de l'emploi facilitent les échanges d'informations, permettent de développer des initiatives partenariales et d'organiser des passerelles interministérielles et inter-fonctions publiques (*cf. annexe 3 maquette de convention d'échanges croisés de personnels*).



Fiche 18

La formation des acteurs

> 1 La formation du conseiller mobilité-carrière

Ce métier demande la maîtrise de compétences dans des domaines diversifiés mais complémentaires ; c'est pourquoi la plupart des structures qui ont mis en place le conseil mobilité-carrière ont organisé un dispositif de formation spécifique.

• Formation à la prise de poste

Le référentiel de formation, élaboré par le groupe interministériel des métiers de la GRH, donne les points de repère pour l'organisation de la formation "prise de poste" qui sont des thèmes et non des modules. Il est en lien avec la fiche actualisée emploi-référence du RIME (cf. fiche 5).

Thème n° 1 : Contexte de l'exercice des fonctions	Durée indicative
Objectif général de la formation Fournir les éléments de contexte de travail du conseiller	12 h
Objectifs spécifiques de formation <ul style="list-style-type: none">• Acquérir la connaissance de la politique de GRH de l'employeur• Savoir situer la fonction de conseiller dans l'organisation et son positionnement dans la fonction « ressources humaines », connaître les enjeux de celle-ci, notamment en matière de politique de GRH• Connaître les caractéristiques du métier de conseiller mobilité-carrière	

Thème n° 2 : Méthodes et outils de la gestion des ressources humaines	Durée indicative
Objectif général de la formation Acquérir les connaissances générales dans le domaine de la GRH, tant dans le domaine réglementaire que les outils conceptuels et méthodologiques	30 h
Objectifs spécifiques de formation <ul style="list-style-type: none">• Acquérir les connaissances statutaires nécessaires à l'exercice du métier (positions, règles de mobilité et mutation...) des trois fonctions publiques et connaître le fonctionnement de l'organisation et des acteurs de la GRH dans la structure de travail du conseiller• Savoir utiliser les méthodes et outils de la gestion des emplois et compétences (GPRH, référentiels, fiche de poste, entretiens professionnels, formation...) pour analyser et décrire les situations professionnelles• Savoir conseiller utilement sur les questions soulevées par les services en matière de management des emplois et des compétences	

Thème n° 3 : La communication	Durée indicative
<p>Objectif général de la formation</p> <p>Acquérir les éléments généraux de la communication professionnelle et de la gestion des différentes situations de travail en groupe ou en face-à-face</p>	18 h
<p>Objectifs spécifiques de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître et savoir mettre en œuvre les principes généraux de la communication interpersonnelle et de groupe (animation de réunions, animation de réseaux, prise de parole...) • Connaître, savoir conduire et utiliser les différents types d'entretien en fonction de leur finalité : (écoute, reformulation, demande d'information...) et leurs différentes phases • Maîtriser les principaux concepts de base de la psychologie 	

Thème n° 4 : Le conseil aux agents	Durée indicative
<p>Objectif général de la formation</p> <p>Acquérir les connaissances générales et savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre des entretiens personnalisés</p>	30 h
<p>Objectifs spécifiques de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître et maîtriser les entretiens individuels aux agents, tant dans leur préparation, leur conduite que leurs suites • Etre capable de repérer et qualifier les aptitudes d'un agent au regard de son projet professionnel • Etre capable d'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	Durée indicative
<p>Objectif général de la formation</p> <p>Acquérir les connaissances générales et savoir-faire nécessaires à l'assistance aux services</p>	18 h
<p>Objectifs spécifiques de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les différentes étapes d'une intervention de conseil et d'assistance à un service • Etre capable d'analyser une organisation et proposer des solutions collectives et individuelles adaptées aux situations • Identifier les ressources nécessaires à la réalisation de l'intervention 	

- **Formation dans l'exercice des fonctions**

Le conseiller mobilité-carrière doit pouvoir actualiser ses connaissances et faire évoluer ses pratiques par une formation adaptée.

**Un dispositif de formation-action
pour un groupe de conseillers mobilité-carrière**

Etapes	Etape 1 Session d'actualisation	Etape 2 Accompagnement personnalisé	Etape 3 Session de restitution
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - connaître l'évolution du contexte et situer la mobilité dans la GRH - connaître l'évolution des techniques d'analyse de compétences - faire évoluer ses outils 	disposer de recommandations sur sa pratique et de conseils individualisés	<ul style="list-style-type: none"> - échanges d'expériences - apports complémentaires et approfondissement
Eléments de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - GRH et mobilité : clarification des concepts et des méthodes, les pratiques dans le secteur public et le secteur privé - l'entretien de carrière (questions-clés) le préparer, le conduire, l'exploiter - approche instrumentale - approche comportementale 		synthèse des observations des intervenants et participants
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - apports didactiques - construction d'outils ou aménagement des outils existants 	accompagnement individuel en situation réelle d'entretien et debriefing	<ul style="list-style-type: none"> - questions-réponses - conseils
Durée	3 jours consécutifs	4 heures	1 jour
Intervenant	Consultant externe		

La DGAFP a deux ambitions concernant la formation du conseiller mobilité-carrière.

- 1. Elle a pour objectif que soit décernée la labellisation d'un dispositif de formation de conseiller mobilité-carrière mis en place par une administration.

Pour en savoir plus sur la démarche de labellisation, cliquer sur :

www.fonction-publique.gouv.fr ("espace Ecole de la GRH" sur la page d'accueil)

- 2. Compte tenu du nombre restreint de conseillers à former dans certains ministères et dans l'optique d'homogénéiser les pratiques du métier, la DGAFP facilite l'organisation de formations interministérielles, au niveau central et au niveau local et l'inscrit dans sa circulaire annuelle au rang des orientations prioritaires pour le plan de formation interministérielle 2009.

> 2 La formation des autres acteurs

- **le cadre en situation de management** : il doit être en mesure de différencier l'entretien de carrière mené par le conseiller de l'entretien d'évaluation (entretien professionnel expérimental) et de l'entretien de carrière à cinq ans du Protocole Formation dans lesquels le cadre lui-même évoque le projet professionnel de l'agent.

Il doit être capable, par ailleurs, en sa qualité de "chef d'équipe", d'inciter, si besoin, ses collaborateurs à demander un RDV mobilité-carrière.

Un module de formation de trois heures, en face-à-face ou visio-conférence est un minimum.

- **le responsable RH** : il doit pouvoir comprendre la plus-value de cette prestation dans la GRH et diriger, à bon escient, les agents vers le conseiller mobilité-carrière. La formation qu'il reçoit au titre de ses fonctions doit prévoir un module concernant le conseil mobilité-carrière.

- **l'agent reçu pour sa réorientation** : il est utile de le former à l'utilisation du guide d'entretien de carrière (module de trois heures de préférence en face-à-face, à défaut en visioconférence).

- **l'agent qui suit une formation "prise de poste"**, à la suite d'un changement de corps ou de grade ou accédant à un premier poste d'encadrement : il doit être informé des prestations du conseiller, pour lui-même et en sa qualité de responsable d'une équipe.

- **enfin toute action de formation au management**, qu'elle soit dispensée par un formateur interne ou un intervenant d'un cabinet extérieur, doit compter une séquence sur le management des compétences et des parcours professionnels. C'est l'occasion de faire connaître les enjeux de la fonction de conseil en mobilité-carrière.



VII - L'évaluation de la performance du dispositif et de ses composantes



Fiche 19

L'évaluation de la performance du dispositif et de ses composantes

Dans le cadre de la Lolf et compte tenu des enjeux sociaux que la gestion personnalisée revêt, la GRH est en situation d'obligation de résultats, résultats dont il est rendu compte au Parlement.

Le dispositif de conseil en mobilité-carrière fait ainsi l'objet d'une évaluation de sa propre performance.

Elle s'effectue à deux niveaux :

> Ministériel

Chaque ministère évalue l'efficacité et l'efficacités de son propre dispositif de conseil et ce, dans le cadre de sa démarche d'analyse de la performance globale découlant de la Lolf.

La fonction de conseil mobilité-carrière, en tant que composante à part entière de la GRH, est dans le champ de tout audit ou de toute réflexion de mise en œuvre de mesures de réorganisation.

La reconfiguration des services de GRH, lors de fusions notamment, doit permettre une redistribution des emplois et des compétences au regard et au bénéfice des métiers nouveaux qui leur incombent, du métier de conseil mobilité-carrière en particulier.

> Interministériel

Mettre en place l'évaluation de la performance au sein- même de la plateforme RH s'impose au titre, d'une part, du contrôle de gestion interne, d'autre part, de l'analyse de la performance au niveau local.

L'évaluation de la plateforme suppose la fixation d'objectifs ; ces objectifs sont opérationnels s'ils sont assignés dans le cadre du plan d'action de GPRH interministérielle locale et tiennent compte des spécificités du bassin d'emploi ; le Comité de l'administration régionale (CAR) en est informé, ainsi que les collèges des chefs de service présidés par les préfets de département.

> Les outils sont les outils classiques du contrôle de gestion

- un tableau de bord dédié au conseil (à distinguer du tableau de bord formation) ;
- une analyse des indicateurs d'activité et de performance ;
- des propositions voire des recommandations.

Ci-après des exemples d'indicateurs (à adapter en fonction des objectifs assignés au conseiller mobilité-carrière)

Missions	Exemples d'indicateurs			Analyse et explication des écarts	Mesures correctives Plan d'actions
	Cible	Conditions de réussite	Réalisation		
Conseil carrière et parcours professionnels	aRéaliser dans les 6 mois à venir les entretiens des titulaires d'emplois fonctionnels nommés depuis plus de 3 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer de la liste à jour des agents concernés - Implication du supérieur hiérarchique 	80% des agents concernés reçus	<ul style="list-style-type: none"> - Refus d'entretiens : déplacement en administration centrale, proximité de la retraite - Difficulté à prendre les RDV dans le délai fixé 	Déplacement du conseiller et regroupement des agents au niveau local pertinent
Réorientation professionnelle	Recevoir 100 % du personnel concerné par la réorganisation	Plan de communication	80% reçus	<ul style="list-style-type: none"> - CLM, CLD, départs : concours, mutations, retraite - les agents en MAD et détachés pas reçus 	Objectif prioritaire à poursuivre et recevoir MAD et détachés
	Réorienter les agents concernés : <ul style="list-style-type: none"> - 55 % au sein de la direction - 40 % vers le ministère et autres FP - 5 % vers le secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation optimale de la BIEP - Accompagnement social et aides financières - Conventonnement 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 % direction - 20 % ministère et autres FP - 2 % secteur privé - 28 % en cours de réorientation 	<ul style="list-style-type: none"> - Refus des postes proposés - Concurrence forte sur les emplois publics du bassin d'emploi - Conventonnement local peu pratiqué 	<ul style="list-style-type: none"> Mieux activer le réseau dans le bassin d'emploi Activer les autres plateformes RH Plan d'action à présenter en CAR (local), en comité des DRH (central)
Conseil aux services	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontrer les services - Susciter les commandes - 10 actions/ études dans l'année à venir 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de consultant en organisation - Disposer d'une application informatique de traitement de questionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 études réalisées - 6 demandes non satisfaites (risque de saturation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication efficace - Contexte qui augmente le besoin de conseil - Savoir-faire du conseiller formé 	En rester à 10 interventions

- D'autres outils plus circonstanciés ou plus informels peuvent donner des indications utiles sur la performance du dispositif :

- les retours par le réseau des conseillers des services déconcentrés de l'Etat ;
- des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs (agents, cadres, responsables RH).

- L'évaluation de la performance peut prendre aussi la forme d'un **rapport annuel d'activités** des plateformes réalisé par la DGAFP et remis au comité des DRH ministériels (à l'exemple du rapport annuel de la DGAFP concernant la formation interministérielle).



VIII - Les points-clés pour mettre en œuvre le dispositif



Fiche 20

Mini guide

> 1 Les dispositifs juridiques appelant la mise en place de la fonction conseil mobilité-carrière

- Loi n°2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique
- Projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels
- Protocole d'accord du 21 novembre 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie
- Décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires de l'Etat
- Décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 bis de la loi du 11 janvier 1984 (dispositions du statut de la FPE relatives à l'entretien professionnel et à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires)
- Décret n° 2008-366 du 17 avril 2008 instituant une prime de restructuration de service et une allocation d'aide à la mobilité du conjoint
- Décret n° 2008-367 du 17 avril 2008 instituant un complément indemnitaire en faveur de certains fonctionnaires de l'Etat à l'occasion d'opérations de restructuration
- Décret n° 2008-368 du 17 avril 2008 instituant une indemnité de départ volontaire
- Décret n° 2008-369 du 17 avril 2008 portant création d'une indemnité temporaire de mobilité
- Décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'Etat
- Circulaire DGAFP du 9 juin 2008 relative à la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière

> 2 Conduite de la démarche de mise en place du conseil mobilité-carrière dans une administration

Clarifier

- besoin de clarifier la répartition des missions et attributions entre conseiller mobilité-carrière et service gestionnaire RH ;
- définir la prestation attendue : distinguer l'entretien d'orientation de l'entretien de carrière (parcours professionnel) ;
- préciser les prestations vis-à-vis de l'agent et vis-à-vis des services ;
- formaliser le principe de séparation du gestionnaire et du conseiller mobilité-carrière.

Communiquer

- préciser les besoins de communication et d'information ;
- identifier les interlocuteurs ;
- décrire les circuits et modalités de communication ;
- respecter le principe déontologique de la confidentialité de l'entretien ;
- signaler à l'agent reçu les éléments communicables et les destinataires.

Rationaliser

- formaliser la démarche et les procédures ;
- modéliser les outils de conduite d'entretien ;
- développer des outils de gestion informatisée des viviers de compétences et de prospection ;
- appliquer les principes fondamentaux de déontologie.

Professionaliser

- acquérir une qualification professionnelle ;
- valider les acquis de l'expérience ;
- valoriser l'emploi de conseiller dans la carrière de l'agent en identifiant les compétences qu'il met en œuvre, en les prenant en compte pour les recrutements à d'autres emplois et/ou des emplois supérieurs et pour les avancements.

> 3 Indications pour l'analyse de différents scénarios d'organisation en central et local

La réflexion préparatoire pour la mise en place d'un dispositif nouveau fait souvent envisager plusieurs hypothèses de travail. Le schéma ci-dessous peut aider à les formaliser et à faciliter la comparaison inconvénients/avantages de chacun des scénarios imaginables. C'est un outil d'aide à la décision.

Scénario (positionnement dans la DRH/BRH)	Périmètre Fonction-cible (adm., technique)	Périmètre Statuts-cible (emplois, corps cibles)	Missions / prestations (cf. les fiches 6 à 13)	Outils / Pratiques (entretiens, "audits"...))	Composition (effectif grade affecté à l'entité conseil)	Compétences requises (effectif grade affecté à l'entité conseil)	Liaisons fonctionnelles internes à la DRH, au ministère, externes
N° 1							
N° 2							

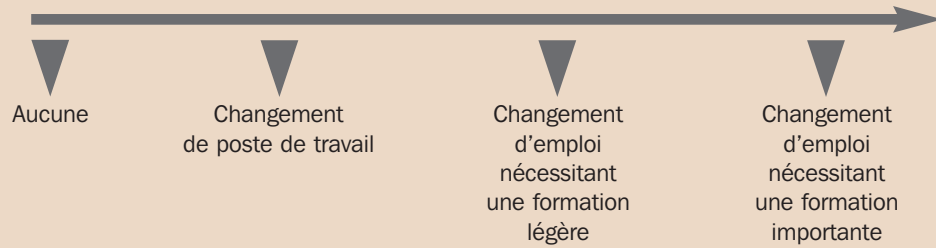
Scénarios	Avantages	Inconvénients / conditions
N° 1		
N° 2		

> 4 Outils de repérage de l'intervention du conseiller mobilité-carrière

Ces schémas permettent d'avoir une représentation du plan d'action ou projet professionnel de l'agent après entretien.

Ils permettent d'identifier les services à mobiliser (formation, gestionnaire RH, service social, niveau local, central), d'orienter et de cibler la recherche d'emploi (FP, secteur privé, zone géographique).

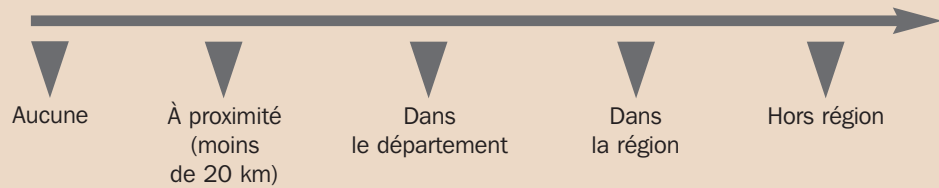
Mobilité fonctionnelle

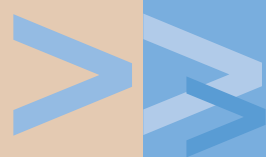


Mobilité structurelle



Mobilité géographique





Glossaire



Glossaire

APTITUDE

Ensemble de qualités et capacités attachées aux individus, utilisées ou non, pour remplir les tâches désignées et satisfaire l'occupation d'un poste. Le concept d'aptitude renvoie aux capacités physiques et intellectuelles et aux caractéristiques de comportement. Les aptitudes individuelles sont un élément de l'analyse et du repérage des potentiels. Par différence, ce concept est distinct de celui de compétence.

ACTIVITE

C'est un ensemble de tâches organisées et orientées vers un but précis. L'activité n'est pas une tâche élémentaire ; par ex. *décrocher le combiné du téléphone* est une tâche, *assurer l'accueil téléphonique* est une activité.

ATTRIBUTIONS

Descriptif du contenu spécifique d'un poste ou d'une fonction. On l'emploie surtout au pluriel.

Exemple :

- les attributions du chef de bureau sont de mettre en œuvre le contrôle de légalité, le contrôle budgétaire et de manager son équipe ;
- les attributions d'un poste au sein du bureau sont d'enregistrer les actes, de les diffuser, de les saisir dans l'application informatique, les attributions d'un autre poste au sein du bureau sont de contrôler la légalité des actes portant sur l'urbanisme, de conseiller les élus, d'informer...

BOURSE INTERMINISTÉRIELLE DE L'EMPLOI PUBLIC (BIEP)

La Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP) est un espace proposant des postes vacants dans l'ensemble des ministères et de leurs établissements afin de favoriser la mobilité des agents. Elle est accessible à l'ensemble des personnels des trois fonctions publiques et, pour les emplois qui le permettent, à ceux qui souhaitent travailler sous contrat.

La BIEP est consultable à l'adresse suivante : www.biep.gouv.fr

BASSIN D'EMPLOI

La région administrative définit le bassin d'emploi qui donne l'assise territoriale pertinente pour la prospection de postes vacants, l'identification des besoins et des ressources en emplois et compétences, pour l'organisation de partenariats...

CARRIERE

La carrière correspond à la série de situations administratives dans lesquelles un agent pourra se trouver placé depuis son entrée en fonction jusqu'au jour où il quittera définitivement le service ou la fonction publique.

C'est l'ensemble des perspectives d'avenir offertes aux membres d'un corps.

COMPETENCE

Le concept de compétence intègre l'acquis d'un apprentissage et de l'expérience ;
La compétence est appréciée en référence aux exigences requises par les emplois actuels ou futurs.

Elle est constituée de l'ensemble des « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être » caractérisant un agent dans l'exercice de ses fonctions.

Elle peut être définie par niveaux de maîtrise.

CONFÉRENCES DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (CONFÉRENCES DE GPRH)

Les conférences de GPRH sont un dispositif annuel de dialogue de gestion entre la DGAFP et les DRH ministérielles. Expérimentées en 2006 et généralisées à l'ensemble des ministères en 2007 et 2008, ces conférences permettent un dialogue approfondi sur les objectifs stratégiques de gestion prévisionnelle des ministères, déclinés sur l'ensemble des composantes de leurs politiques de gestion des ressources humaines.

Ces conférences se déroulent sur la base de schémas stratégiques de gestion des RH, établis par les ministères conformément à une circulaire du ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique 2008 .Elles donnent lieu à des engagements de progrès et de réforme pris de part et d'autre entre la DGAFP et les ministères, elles permettent également le recueil de pratiques innovantes de GRH, diffusées par la DGAFP dans un guide des "bonnes pratiques".

CHARTRE

Document faisant apparaître, dans le cadre d'une politique, d'un objectif d'évolution, d'un projet de changement :

- l'ambition visée et le futur souhaité ;
- les valeurs partagées, droits et obligations des acteurs.

COMMUNICATION INTERNE

Une politique de communication interne définit les messages qu'il convient de faire passer en fonction des destinataires, pour favoriser l'atteinte des objectifs de la politique générale. Elle définit également les outils nécessaires pour organiser la diffusion des messages et la remontée des informations émanant du terrain.

CONSEILLER MOBILITE-CARRIERE

Le conseiller mobilité-carrière accompagne les agents pour la construction de leur parcours professionnel et la conduite de leur carrière. Il intervient en soutien des services et des personnes lors de réorganisations les impactant.

EMPLOI

Au sens fonctionnel, l'emploi correspond à une situation de travail dans une organisation donnée. L'emploi demande d'accomplir un ensemble de travaux et responsabilités au service d'une mission. Il requiert un profil et des compétences.

Il peut correspondre à un positionnement statutaire-cible. Trois notions dérivées sont utilisées dans la démarche métier de l'Etat : emploi-référence, emploi-type et poste de travail.

EMPLOI-REFERENCE

L'emploi-référence décrit de façon synthétique les emplois de l'Etat. C'est l'unité de base du RIME. C'est le regroupement d'emplois-type suffisamment proches en termes de mission globale et d'activités pour être occupés par des personnes ayant une même posture professionnelle. Dans le répertoire ils sont classés selon les fonctions de l'Etat (domaines fonctionnels).

EMPLOI-TYPE

L'emploi-type est un regroupement de postes de travail en fonction de leur proximité d'activités, de savoir-faire et de connaissances. Il permet de décrire l'ensemble des emplois d'une structure (un ministère, une direction ...). C'est l'unité de base des répertoires ministériels.

ENTRETIEN

L'entretien met en présence deux personnes en vue d'un échange d'informations aboutissant, le cas échéant, à des engagements réciproques, à un plan d'action négocié.

Sur le plan réglementaire on distingue l'entretien d'évaluation (décret n°2002-682 du 29 avril 2002), l'entretien professionnel (décret n°2007-1365 du 17 septembre 2007), l'entretien et bilan de carrière (Protocole d'accord relatif à la formation tout au long de la vie du 21 novembre 2006).

Sur le plan managérial, l'entretien individuel est un mode de communication et de dialogue entre le responsable et son collaborateur.

EVALUATION

« Démarche ou processus conduisant au jugement et à la prise de décision. Jugement qualitatif et/ou quantitatif sur la valeur d'une personne, d'un objet, d'un processus, d'une situation ou d'une organisation, en comparant les caractéristiques observables à des normes établies, à partir de critères explicites, en vue de fournir des données utiles à la prise de décision dans la poursuite d'un but ou d'un objectif ».

(Renald Legendre-dictionnaire actuel de l'éducation)

GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES (GPRH)

« 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 Gilbert in La gestion prévisionnelle des ressources humaines, éditions La Découverte)*

La démarche suppose la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :

- visant à réaliser de façon anticipée la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines de l'unité concernée (en termes d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- en développant une gestion plus personnalisée valorisant le potentiel de chaque agent et l'impliquant dans un projet individuel d'évolution professionnelle.

OBJECTIF

C'est l'expression d'un résultat concret (mesurable, quantifiable ou observable) que l'on veut obtenir dans un délai donné ou à un coût prédéterminé et qui est assorti de conditions de réussite à réunir.

ORIENTATION

L'orientation désigne, dans le domaine professionnel, le but de l'agent, son parcours, sa carrière, le métier ou l'emploi qu'il vise et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Les agents sont aidés dans cette démarche par les conseillers mobilité-carrière.

Consulter utilement le rapport OCDE « *L'orientation professionnelle, guide pratique pour les décideurs* » www.oecd.org

PARCOURS PROFESSIONNEL

La notion de parcours suppose d'avoir occupé des emplois différents tout au long de la carrière. Préciser comment les perspectives de carrière offertes par l'administration peuvent se transformer en réalité, c'est tout l'exercice de formalisation de *parcours professionnels indicatifs* qui se fondent sur le référentiel des emplois et des compétences de l'organisation.

PERFORMANCE

La notion de performance combine trois notions : l'efficacité, l'efficience et la qualité. Il appartient à l'organisation de mettre en place les outils et méthodes d'évaluation de la performance collective et individuelle.

« La GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment (...). Gérer et développer les compétences des collaborateurs... et en avoir une vision prospective » est un critère de performance spécifique à la DRH. (Département Recherche, études et veille - IGPDE 31 mars 2008)

POSTE DE TRAVAIL

Dans une organisation donnée, le poste de travail correspond à des situations concrètes de travail, des responsabilités, des tâches auxquelles correspondent des moyens mis à disposition du titulaire du poste. C'est l'unité de base de l'organisation du travail, définie et délimitée dans l'espace et dans le temps, indépendamment de la ou des personnes qui l'occupent et constituée d'un ensemble d'activités.

La *fiche de poste* a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné et sur les conditions et moyens d'exercice de celles-ci. Elle vise à garantir la meilleure adéquation possible entre le poste, son environnement et son titulaire.

POTENTIEL

Sur le *plan collectif*, le potentiel décrit les possibilités d'évolution d'un ensemble identifié d'agents confronté à une hypothèse concrète de changement.

Sur le *plan individuel*, le potentiel désigne l'ensemble des qualifications, compétences et aptitudes de chacun, même si celles-ci ne sont pas encore utilisées ou révélées du fait de l'organisation du travail. Appréhender le potentiel c'est identifier la capacité à agir de la personne.

PROFIL

C'est l'ensemble des qualifications, des compétences et aptitudes d'une personne nécessaires pour occuper un emploi, une fonction ou un poste.

PROJET PROFESSIONNEL

Dans un contexte changeant et/ou dans une perspective de progrès, l'agent définit un projet professionnel qui tient compte de ses ressources et de ses contraintes, il construit un plan d'action réalisable pour le concrétiser, il se définit des pistes de projets alternatifs dans l'hypothèse où le projet prioritaire ne pourrait aboutir. Le conseiller mobilité-carrière l'accompagne dans cette démarche.

REPERTOIRE INTERMINISTÉRIEL DES MÉTIERS DE L'ÉTAT (RIME)

Le RIME est la représentation ordonnée, selon une liste arborescente, des emplois-référence. La notion de métier, jugée ambiguë, n'a pas été retenue en tant que concept de travail pour construire le RIME. Néanmoins ce terme, évocateur (contrairement à celui d'emploi-référence) est utilisé pour nommer le répertoire et communiquer sur l'outil.

RESEAU

« Groupe (...) d'organisations qui, sur une base volontaire, échangent des informations ou implémentent des activités conjointement pendant que l'autonomie de l'entité reste intacte » (B. Haverkort).

Le fonctionnement en réseau se combine avec un fonctionnement plus traditionnel, hiérarchisé ou pyramidal d'une structure, parfois se substitue à lui.

En mode réseau, soit tout passe par un noyau central (reproduction partielle du fonctionnement pyramidal), soit il n'existe pas de noyau central et les interactions entre les partenaires sont nettement plus nombreuses.

Souvent le mode de fonctionnement retient les avantages de deux modèles avec une « tête de réseau » central qui anime et pilote l'ensemble d'un dispositif et des relations directes en réseau entre les unités ou quelques unités du dispositif.

TABLEAU DE BORD

Support informatif qui contient et présente des informations de synthèse sous forme de ratios et d'indicateurs permettant de prendre connaissance d'une situation globale dans un temps limité dans le but d'éclairer la prise de décision.



Annexes



Annexe 1

Guide d'entretien de carrière "projet professionnel"

Mme - Melle - M. Prénom : **Nom :**

Affectation - Fonction :

Coordonnées administratives (adresse - téléphone - portable (facultatif) - courriel) :

.....

.....

.....

Date de l'entretien :	Initiative de l'entretien :
Effectué par :	

SITUATION PERSONNELLE

Date de naissance : **Age :**

Situation familiale :

Profession du conjoint (Public / Privé) : **Lieu :**

Nombre d'enfants : **Age des enfants :**

FORMATION

Formation initiale (diplôme - lieu - année) :

.....

.....

Vous préparez-vous à un métier en particulier ?

.....

.....

Formation professionnelle (cochez le ou les domaines des formations suivies) :

- Prise de poste :
- Management - Relations humaines :
- Informatique - Bureautique :
- Stages en lien avec le poste :
- Autres (précisez) :

CARRIERE DE L'AGENT au sein de la fonction publique

	Grade ou catégorie si contractuel	Administration ou établissement d'affectation	Mode d'accès (IRA, concours interne, externe, examen professionnel, contrat...)	Année
Grade actuel				
Grades ou catégories antérieurs (le cas échéant)				

PARCOURS ANTERIEUR au poste actuel

Liste des emplois et postes occupés DANS ou HORS fonction publique

Affectation (lieu, structure, service)	Catégorie* / position administrative (détachement, MAD...)	Fonctions exercées	Durée Dates	Commentaires (Principales activités - Intérêts et/ou difficultés du poste - effectifs gérés - compétences acquises - conditions d'accès et de changement de poste ...)

* pour les postes occupés dans la fonction publique

Compétences que vous estimez avoir acquises durant ce parcours

.....

.....

.....

EMPLOI ACTUEL

Affectation actuelle (lieu - structure) :

Poste occupé : **Depuis le** :

Nombre d'agents encadrés (le cas échéant) : **dont** de catégorie A,
..... de catégorie B et de catégorie C

Missions principales du poste (cf. fiche de poste) :

.....
.....

Avez-vous choisi ce poste (précisez les circonstances) ?

Oui :

Non :

Sur quels projets majeurs travaillez-vous actuellement ?

.....
.....

Quelle évaluation faites-vous de votre poste actuel ?

Les points forts :

.....

Les points faibles :

.....

Quelle évaluation faites-vous de l'ensemble de votre parcours professionnel ?

Les points forts :

.....

Les points faibles :

.....

POINT PROFIL

Quels domaines d'activité (juridique, économique, budgétaire, financier, ressources humaines, logistique,...), **quels types d'emplois** (cf. référentiel des emplois ministériel ou RIME)

- vous intéressent le plus ? Pourquoi ?

.....

.....

- vous intéressent a priori le moins ? Pourquoi ?

.....

.....

Quelles compétences estimez-vous avoir acquises au cours de votre carrière, quelles aptitudes et qualités personnelles et professionnelles vous sont généralement reconnues ?

.....

.....

Quelles sont les caractéristiques qu'un emploi doit présenter pour vous intéresser ?

.....

.....

.....

.....

LE PROJET PROFESSIONNEL

Pourquoi avoir sollicité un entretien de carrière et qu'en attendez-vous ? (le cas échéant)

.....

.....

.....

.....

.....

Quels sont vos souhaits professionnels, vos aspirations, vos interrogations ?

- 1
- 2
- 3

Avez-vous des contraintes particulières ?

- d'ordre familial
- d'un autre ordre

Sur quelle(s) zone(s) géographique(s), seriez-vous mobile ?

- département(s) :
- région(s) :
- territoire(s) d'outre-mer :

CONCLUSIONS ET SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN

Profil / compétences au regard du référentiel des emplois et des compétences

.....

.....

Projet individuel de carrière

.....

Conseils donnés

.....

.....

Potentiel estimé

.....

.....



Annexe 2-1

Guide d'entretien de carrière "réorientation professionnelle"

L'AGENT

Prénom - Nom - Coordonnées :

.....

Date de naissance :

Situation familiale :

Temps de travail :

Informations complémentaires jugées utiles

(contraintes particulières : familiales, géographiques, personnelles...) :

.....

.....

.....

.....

AFFECTATION DE L'AGENT

Administration - Service (adresse) :

.....

.....

.....

Emploi(s) et Poste(s) actuellement occupé(s)

Poste(s) occupé(s)	Emploi(s) occupé(s)	Réf. Emploi
	*	*
	*	*
	*	*

* référentiel emploi ministériel ou RIME

FORMATION SCOLAIRE ET UNIVERSITAIRE

Diplômes préparés ou obtenus	Date	Domaine / discipline

PARCOURS PROFESSIONNEL

Expérience **au sein** du ministère actuel

Poste(s) / Emploi(s) occupé(s)	Corps	Grade	Date d'entrée dans le poste	Durée dans le poste

Expérience **hors** ministère actuel (public ou privé)

Entreprises ou Administrations	Poste(s) / Emploi(s) occupé(s)	Corps / Grades (si administration)	Date d'entrée dans le poste	Durée dans le poste

Concours et examens professionnels obtenus ou préparés

Concours obtenus ou préparés	Année

PARCOURS DE FORMATION

Principales formations continues suivies, DIF, Période de professionnalisation, congé formation... (formations significatives)

> en qualité d'agent du ministère actuel

Nature, domaine ou thème de formation	Année	Durée
*		

* référentiel de formation ministériel

> avant l'entrée au ministère

Nature, domaine ou thème de formation	Année	Durée

COMPETENCES - PROFIL

> Compétences démontrées sur les emplois occupés (sur l'ensemble du parcours)

Compétences démontrées	Observations		Commentaires Agent et Conseiller mobilité-carrière
	Niveau de compétence	Ex. de pratiques ou travaux effectués ou projets conduits	
*			

* référentiel des emplois et compétences ou RIME

> Autres compétences que l'agent souhaite faire valoir

(Indiquer dans quels postes ou activités ces compétences ont été acquises)

Profil de l'agent

Approche de l'agent	Approche du conseiller mobilité-carrière
<i>(comment se voit l'agent : les domaines dans lesquels il se trouve bon ou se trouve à l'aise, les activités qu'il n'aime pas)</i>	

ASPIRATIONS ET ELEMENTS DE MOTIVATION

> Eléments utiles à l'appréciation des évolutions possibles

- Motivation, disponibilité pour une mobilité fonctionnelle et /ou géographique, contraintes ou opportunités :
- Motivation, disponibilité pour formation et/ou concours, contraintes ou opportunités :
- Observations particulières :

> Aspirations de l'agent

Emplois demandés, projet de carrière ...

PERSPECTIVES POUR L'AGENT

> Emplois envisageables

Emploi	Conditions d'accès
*	

* référentiel des emplois ministériel ou RIME

> **Compétences à acquérir ou à renforcer pour les emplois envisagés**

Compétences à acquérir	Niveau requis pour accéder à l'emploi	Niveau actuel de l'agent	Actions (formations ou période de professionnalisation ou autres ...)
*	*	*	*

* référentiels des emplois et des actions de formation

> **Concours envisagés ou recommandés**

SYNTHÈSE

**Le plan individuel de mobilité,
le plan personnalisé d'évolution professionnelle (PPEP)**



Annexe 2-2

Guide d'entretien de carrière "réorientation professionnelle"

M. M^{me} M^{lle} Prénom - Nom :

Votre grade :

Votre affectation actuelle (Direction / Bureau / Mission) **depuis le**

.....

Vos fonctions précises (« vous êtes chargé(e) de ... ») :

.....

FORMATION

Formation initiale (diplômes ou niveau d'études - lieu - année) :

.....

.....

Formation professionnelle (principaux stages suivis)

en lien avec le poste actuel :

autres formations (le cas échéant) :

PARCOURS PROFESSIONNEL

Le cas échéant, hors ministère actuel (secteur public ou secteur privé)

Lieu / employeur	Date Durée	Métier ou emploi exercé	Mode de recrutement (CDD, CDI, intérim, vacataire, concours)	Qu'avez-vous appris à faire ? Intérêts / difficultés rencontrées

Au sein du ministère actuel

Lieu / administration / service	Date Durée	Poste occupé	Mode d'accès (vacataire, concours, mutation, mobilité interne) Catégorie	Qu'avez-vous appris à faire ? Intérêts / difficultés rencontrées

EVALUATION DU POSTE ACTUEL ET DU PARCOURS PROFESSIONNEL

Avez-vous choisi ce poste ? OUI NON

Quelles sont vos principales activités ?

celles qui vous semblent faciles à exercer :

.....

.....

celles qui vous semblent les plus difficiles :

.....

.....

Que diriez-vous de votre parcours professionnel ? (forces et faiblesses)

.....

.....

POINT PROFIL

Vous destiniez-vous ou auriez-vous aimé avoir un métier autre que celui que vous exercez aujourd'hui ?

.....

.....

Quelles compétences et qualités vous reconnaît-on généralement ?

.....
.....

Dans votre administration, votre direction, sur quel poste iriez-vous naturellement ou quel poste éviteriez-vous absolument ? Pourquoi ?

.....
.....

PROJET PROFESSIONNEL

Avez-vous des souhaits professionnels, des aspirations, des interrogations ?

.....
.....

Estimez-vous avoir besoin de formation ? Si oui, dans quels domaines ?

.....
.....

Avez-vous des contraintes particulières ?

.....
.....

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN

Plan individuel de mobilité, projet personnalisé d'évolution professionnelle



Annexe 2-3

Un outil d'évaluation de profil d'un poste

(A l'usage du conseiller mobilité-carrière)

	Exemples de critères	Souhaité	Accepté	Rédhibitoire
FORMATIONS CONNAISSANCES	Type de formation suivie			
	* Connaissances théoriques que le candidat doit maîtriser :			
	Connaissance 1			
	Connaissance 2			
	Connaissance 3			
	Autres... (* cf. le référentiel des emplois et des compétences)			
EXPERIENCE	Ancienneté dans le poste			
	Expérience dans un autre service/administration			
	Niveau d'expertise			
	Expérience dans le domaine du....			
	Expérience du fonctionnement en réseau			
	Autres...			
	* Résultats obtenus dans les précédents postes : (*cf : entretiens d'évaluation et professionnel avec l'accord de l'agent)			

	Exemples de critères	Souhaité	Accepté	Rédhibitoire
AUTRES INDICATIONS	Disponibilité face aux déplacements géographiques			
	Lieu de résidence			
	Autres...			
COMPETENCES : SAVOIR - FAIRE	Connaître la structure			
	Savoir calculer les indicateurs issus des outils d'information disponibles			
	La mise en place des outils d'évaluation et de suivi			
	Savoir utiliser les différentes sources d'information			
	Communiquer avec aisance			
	Préparer une réunion			
	Organiser l'activité de son service			
	Savoir mobiliser son équipe			
	Organiser la répartition des tâches			
	Etablir un compte rendu d'activité			
	Analyser la performance de son service			
	Analyser la variable activité/effectif/compétences			
	Faire l'analyse et le bilan du fonctionnement de son service			
	Autres			

	Exemples de critères	Souhaité	Accepté	Rédhibitoire
COMPETENCES : SAVOIR - ÊTRE	Dynamisme / Capacité de travail / Ténacité			
	Charisme / Aisance / Assertivité / Confiance en soi			
	Communication / Pertinence / Clarté			
	Curiosité intellectuelle			
	Relationnel / Esprit d'équipe / Coopération			
	Hauteur de vue / Raisonnement analytique			
	Initiative			
	Orientation sens du service public			
	Organisation / rigueur			
	Autonomie			
	Respect des règles / Adhésion à la structure			
	Ambition / Stabilité etc...			

Recueil de questions pour un entretien à l'usage du conseiller mobilité-carrière

Savoir ce qu'il sait, ce qu'il veut, ce qu'il aime

> 1 Etudes et formation

1. Parlez-moi un peu plus à fond de vos années d'études supérieures ?
2. Pourquoi avez-vous choisi ce cursus d'études ?
3. Quels étaient les cours que vous avez le plus aimés ?
4. Quels étaient les cours que vous avez le moins aimés ?
5. Quels résultats obteniez-vous le plus souvent ?
6. Dans quelles matières réussissiez-vous le mieux ?
7. Dans quelles matières réussissiez-vous le moins bien ?
8. Parlez-moi de vos activités pendant ces années d'études ?
9. Pourriez-vous être un peu plus explicite sur vos méthodes personnelles de travail durant ces années ?

10. Quel a été le sujet de votre travail de fin d'études (de mémoire, de thèse...) ?
11. Qu'est-ce qui vous a le plus marqué, ou le plus influencé, pendant vos années d'études ?
12. Si vous aviez à refaire vos études, quel cursus suivriez-vous ?
13. Est-ce qu'après vos études, vous avez eu l'occasion à un autre moment de suivre des formations qui ont été particulièrement significatives ? dans quel but ?
14. En quoi ces années d'études vous ont-elles préparé à la vie professionnelle (ou aux fonctions que vous avez occupées jusqu'ici) ?
15. Est-ce qu'il y a des enseignements qui vous ont été plus particulièrement utiles ?
16. Autres questions...

> 2 Expériences professionnelles

1. Quelles sont les expériences professionnelles que vous avez eues ?
2. Je vois ici que vous avez fait plusieurs stages en entreprise. Parlez-moi en détail de ces expériences.
3. Qu'avez-vous le plus apprécié et aimé pendant ces stages ?
4. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pendant ces stages ?
5. Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?
6. Pourquoi avez-vous choisi le travail que vous faites actuellement ?
7. Avez-vous le sentiment d'avoir particulièrement bien réussi ?
8. Quelles sont les circonstances qui vous ont amené à prendre la fonction qui est la vôtre en ce moment ?
9. Quelles sont les capacités que vous sentez présentes en vous et qui ne trouvaient pas à s'exercer dans ce travail ?
10. Pouvez-vous me décrire l'emploi du temps d'une journée moyenne de votre travail ?
11. J'aimerais que vous compariez les deux emplois que vous avez occupés avant de postuler à ce poste dans ce service/cette administration.
12. Quelle est la position, le titre et les fonctions de votre responsable actuel ?
13. Je vois que vous êtes resté deux ans dans telle unité, pourquoi avez-vous quitté cette structure pour aller chez y ?
14. Quelle a été votre principale contribution lorsque vous occupiez cette fonction ?
15. Pourriez-vous me décrire quels étaient les liens entre ce que vous faisiez et les objectifs de votre service et de votre administration ?
16. Combien de personnes avez-vous encadrées dans cette fonction ?
17. Pouvez-vous me décrire la place du service que vous dirigiez dans l'organisation de cette administration ?
18. Quels sont les paramètres de gestion de votre fonction actuelle ? (BOP, critères de performance...)

19. Aviez-vous des objectifs, lesquels ?
20. Qu'est-ce qu'il en était de leur réalisation ?
21. Quels sont ceux qu'il vous était le plus difficile d'atteindre ?
22. Parlez-moi des problèmes que vous avez eu à résoudre et des réussites...
23. Comment auriez-vous pu encore améliorer ces résultats ? ou quel impact a eu votre action dans tel domaine sur l'ensemble du service ?
24. Pourriez-vous m'en dire plus sur la façon dont vos résultats étaient évalués ?
25. Quels sont les aspects de votre travail actuel que vous aimez le plus ?
26. Quels sont ceux que vous aimez le moins ?
27. Pourriez-vous me parler de la façon dont vous vous sentiez managé dans ce service/ cette administration ?
28. Parmi tous les emplois que vous avez eus, dans lequel vous êtes-vous senti le plus productif ?
29. Dans lequel vous êtes-vous senti le moins productif ?
30. Quelles sont vos plus grandes forces sur le plan technique ?
31. Quel est l'environnement de travail que vous avez le plus apprécié ?
32. Quel est l'environnement de travail que vous avez le moins apprécié ?
33. Quelles initiatives avez-vous prises pour être plus efficace dans votre fonction actuelle ?

> 3 **Caractéristiques personnelles**

1. Parlez-moi de vous...
2. S'il y avait ici deux ou trois personnes vous connaissant bien, qui ont étudié ou travaillé avec vous, comment vous décriraient-elles ?
3. Comment vous décrivez-vous vous-même ?
4. Que considérez-vous comme étant vos points forts ?
5. Quel est le point sur lequel vous sentez que vous avez à progresser ?
6. Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ?
7. Quel est le type de personnes avec lesquelles vous aimez le mieux travailler ?
8. Décrivez-moi un responsable rencontré dans le cadre professionnel pour lequel vous avez conçu vraiment de l'estime, voire de l'admiration ?
9. Quels sont les gens avec lesquels vous avez le plus de difficultés à vous entendre ? Comment agissez-vous alors ?
10. Pouvez-vous me dire quels sont vos centres d'intérêt ?
11. Quelles sortes de risques avez-vous été amené à prendre dans votre vie professionnelle ?
12. Dans votre vie, qu'estimez-vous être votre meilleure réalisation ?
13. Autres questions ...

> 4 Les motivations

1. Pouvez-vous me dire pourquoi vous êtes intéressé par le poste proposé ?
2. Pourquoi avez-vous décidé (ou envisagez-vous) de quitter votre emploi actuel ?
3. Qu'est-ce qu'il y a de plus important pour vous pour réussir votre vie professionnelle ?
4. Quels sont les domaines dans lesquels vous souhaitez progresser ?
5. Où vous voyez-vous dans cinq ans ?
6. Autres questions...

> 5 Les compétences professionnelles

1. Si vous aviez à..... comment procéderiez-vous ?
2. Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?
3. Quelles sont les compétences que doivent avoir, selon vous, les personnes qui veulent réussir dans cette fonction ?
4. Si vous rencontriez le problème suivant :..... comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?
5. Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles pour réussir dans votre dernier emploi ?
6. Si vous acceptiez cette nouvelle fonction, quelles sont les innovations, les améliorations, les techniques nouvelles, les modifications... que vous y apporteriez vraisemblablement ?
7. Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?
8. Pouvez-vous me parler un peu de la façon dont vous vous y prenez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?
9. Autres questions....

> 6 Connaissance de l'administration

1. Vous avez rencontré, dans votre parcours plusieurs personnes du service, de l'administration X ? Que savez-vous de notre administration ? du service dans lequel vous souhaitez entrer ?
2. Que savez-vous de nos missions? de l'organisation du travail ?...
3. Qu'est-ce qui vous a amené à postuler pour ce poste ?
4. Qu'attendez-vous personnellement de cette nouvelle fonction ?
5. Quelles sont les questions que vous souhaiteriez poser à propos de cette fonction ?
6. D'après ce que vous avez compris du poste proposé, quelles caractéristiques, d'après vous, sont nécessaires et souhaitables ?
7. Quels sont les aspects de cette activité qui vous intéressent à priori le plus ?
8. Quels sont ceux qui vous intéressent à priori le moins ?
9. Autres questions



Annexe 3

Indications pour l'élaboration d'une convention d'échange croisé de personnels

ENTRE : Le ministère de représenté par
et
Le ministère de représenté par

il est convenu ce qui suit :

Article 1^{er} : Dans le cadre de la mobilité interministérielle des personnels, le ministère de accueille, au sein de ses services d'administration centrale et déconcentrés des personnels du ministère de appartenant :

- au corps de ...

Article 2 : Dans les mêmes conditions, le ministère de accueille au sein de ses services, d'administration centrale et déconcentrés, des personnels du ministère de appartenant :

- au corps de ...

Article 3 : L'accueil des personnels concernés sera mis en œuvre par la voie de la mise à disposition, du détachement ou de l'affectation directe ou de ...

Exemples d'engagements pour deux positions statutaires :

- dans le cas de la *mise à disposition*, celle-ci est arrêtée pour une durée d'un an renouvelable dans la limite de 3 ans. Au terme de la mise à disposition, l'agent peut solliciter un détachement au sein de l'administration d'accueil ou rejoindre son administration d'origine ;
- le *détachement* est arrêté pour une durée d'un an renouvelable sans pouvoir excéder en aucun cas une période totale de 6 ans. Au terme du détachement, l'agent peut rejoindre son administration d'origine ou solliciter son intégration dans le corps d'accueil.

Article 4 : Les parties s'engagent à veiller au caractère équilibré des échanges de personnels ainsi opérés, un délai raisonnable étant cependant ouvert pour assurer la contrepartie d'un mouvement interne.

Article 5 : Cette mobilité croisée est réalisée à partir d'un échange de fiches décrivant notamment le poste à pourvoir, son environnement et le profil souhaité du candidat.

L'utilisation de la bourse des emplois et de la messagerie électronique est privilégiée pour la diffusion des fiches de poste entre les services du ministère de ... et du ministère de ... Chaque ministère assurera sa propre diffusion en interne.

Article 6 : Les agents concernés bénéficient de l'ensemble des actions de formation organisées par l'un ou l'autre des ministères à l'intention de ses propres agents ainsi que des prestations sociales facultatives.

Article 7 : Considérant que la mobilité interministérielle des fonctionnaires constitue un enrichissement personnel en terme de connaissance et de pratique professionnelles et un élément de dynamisation du service public, les deux parties à la convention s'engagent à valoriser la mobilité professionnelle des personnels concernés en cours et à l'issue de celle-ci.

A cet effet, des entretiens d'évaluation sont réalisés chaque année et un entretien de carrière est effectué au moins une fois tous les 3 ans, destinés à construire avec l'agent un véritable parcours professionnel, tenant compte de sa mobilité.

Article 8 : Le ministère de ...et le ministère de ... dressent annuellement un bilan de la mise en œuvre de la présente convention, présenté par ailleurs aux organisations syndicales.

Article 9 : La présente convention est conclue pour une durée de trois ans renouvelable par reconduction expresse.

Fait à Paris, le

Le gouvernement a fait de la mobilité un enjeu prioritaire : elle doit permettre de mieux faire correspondre les ressources humaines et les besoins de l'administration, au moment où les structures et leurs missions, les métiers et les aspirations des personnels évoluent.

A cette fin, se met en place depuis 2007 un important dispositif législatif et réglementaire qui repose, pour son application, sur la mise en place d'une gestion personnalisée des agents.

Dans ce contexte, un métier émerge dans les services de l'Etat, celui de **conseiller mobilité-carrière**. L'objectif du présent guide est d'accompagner les initiatives des ministères en leur apportant un **soutien méthodologique**, en leur donnant une « boîte à outils » et des repères, tant sur la forme (20 fiches pratiques), que sur le fond en posant les valeurs et les principes de fonctionnement de cette nouvelle fonction de proximité et de service.

Faits et chiffres

La collection « Faits et chiffres », véritable référence d'analyses sur la fonction publique, correspond au volume I du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique », dont sont extraits des « chiffres-clefs ». Ce bilan permet de comprendre les évolutions de l'emploi dans la fonction publique année après année et constitue à ce titre un document indispensable pour les décideurs, les parlementaires, les responsables syndicaux, les gestionnaires... mais aussi pour tous ceux qui s'intéressent à la fonction publique.

Politiques d'emploi public

Ce rapport constitue le volume II du « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique ». Il traite de tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, pour les trois fonctions publiques, avec leurs points communs et leurs spécificités. Il présente en particulier les projets en cours, de la gestion des connaissances à celle des compétences.

Ressources humaines

Cette collection rassemble les informations et des documents (guides, études, brochures, fiches...) concernant le recrutement, la carrière, la formation, la rémunération, et au sens large tous les aspects de la gestion des agents de la fonction publique. Elle se veut volontairement pédagogique, qu'il s'agisse d'éclairer le grand public ou de fournir aux gestionnaires les outils dont ils ont besoin au quotidien.

Etudes et perspectives

Cette collection présente les études et rapports conduits par la DGAFP pour tracer les évolutions de la fonction publique dans tous ses aspects (démographie, métiers, dialogue de gestion, systèmes d'information, impact du droit européen...).

Statistiques

La collection « Statistiques » est déclinée en deux publications distinctes. « Points Stat », outil apprécié des décideurs et des gestionnaires, dégage les idées forces en quelques pages. « RésulStats » présente, pour qui cherche une information plus détaillée, les études complètes. Elle convient particulièrement aux chercheurs et aux statisticiens.

Point Phare

Cette collection apporte un éclairage approfondi sur un thème ou un chantier, chiffres et références à l'appui.

Intra doc

Cette collection, à usage interne, réunit tous les documents de travail de la DGAFP utilisés dans le cadre de réunions interservices, séminaires, journées d'étude...