



MINISTÈRE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS,
DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Démarches et processus de mobilité

1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)
 2. La mobilité, une démarche de recrutement :
le rôle du conseiller mobilité-carrière
 3. Le processus d'accompagnement de la mobilité

Guide
pratique 1

1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH)

> Contexte - enjeux

Dans le cadre juridique de la fonction publique de carrière, chaque acte de GRH, en particulier le recrutement, est un investissement de longue durée. La gestion prévisionnelle permet d'éviter des erreurs qui pourraient impacter l'adaptation des moyens aux missions des services et la motivation des agents.

Le cadre budgétaire de gestion, avec les principes de responsabilité et de performance de la Lolf, impose aux ministres et chefs de service des objectifs de qualité du service rendu et d'efficacité des moyens humains et financiers. Disposer de « la bonne compétence au bon poste au bon moment » devient la prestation qu'ils attendent du DRH.

La situation démographique demande désormais de mieux anticiper les recrutements et de faciliter la mobilité : les départs à la retraite constituent une opportunité si l'analyse des besoins futurs – à 3 ans – en effectifs et compétences est réalisée au regard de l'évolution des missions des services.

Enfin les changements liés à la réorganisation des services et établissements de l'Etat conduisent à des mobilités fonctionnelles, structurelles ou géographiques qui doivent être gérées dans le temps et dans l'espace.

> Définition - finalité

La gestion prévisionnelle consiste à introduire dans la réflexion des décideurs la prise en compte de conséquences futures des changements et réformes qui pèsent réellement sur les décisions qu'ils s'approprient à prendre aujourd'hui (cf définition guide DGAFP).

La gestion prévisionnelle des ressources humaines vise à concilier à moyen terme (3 ans) les besoins et les ressources d'une organisation en termes d'effectifs et de profils.

Cette démarche se traduit par « la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques RH et de plans d'actions cohérents :

- > visant à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) ;
- > en impliquant l'agent dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle » (Lettre CEDIP n°14 avril 2000).

Il convient de distinguer trois niveaux de démarches de GPRH :

- **la GPRH ministérielle**, pilotée par le DRH central, qui constitue la démarche de base pour définir les orientations et les objectifs des politiques de gestion des ressources humaines au sein du ministère.
- **la GPRH opérationnelle** qui relève de la compétence managériale des chefs de service centraux et déconcentrés.

Elle repose sur un dialogue de gestion avec le DRH leur permettant d'exprimer leurs besoins quantitatifs et qualitatifs à court et moyen terme.

- **la GPRH interministérielle locale** qui a pour objectif de développer les solidarités inter-services en matière de GRH et de favoriser les mobilités interministérielles dans le bassin d'emploi. Elle est conduite par la plateforme régionale d'appui interministériel à la GRH (PFRH), sous l'autorité du préfet de région.

La démarche aboutit à l'élaboration d'un plan d'actions à moyen terme évalué annuellement dans sa mise en œuvre. Les plans stratégiques de GPRH sont présentés chaque année dans le cadre des conférences de GPRH organisées par la DGAFP et sont intégrés dans le volume 2 du Rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

La GPRH requiert des outils de suivi et d'analyse des effectifs, des emplois, des compétences et des carrières : SIRH, gestion personnalisée avec la généralisation du conseil en mobilité-carrière, plan de formation, référentiels de métiers et des compétences...

L'introduction de la dimension prévisionnelle dans la gestion des RH demande que la DRH s'organise en conséquence et se dote de l'emploi correspondant, tel qu'il est décrit dans le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME- Domaine fonctionnel RH / emploi-référence chargé de la GPRH).

> Acteurs

- > Le directeur des ressources humaines qui définit la politique de GRH et élabore le plan d'actions de GPRH, qui est prestataire de services pour les responsables opérationnels (en effectifs, compétences, formation...) et aux agents (carrière, parcours professionnels...), chargé de la régulation pour l'application cohérente des règles et des pratiques de gestion.
- > Le directeur des affaires financières qui est garant de la soutenabilité budgétaire des décisions RH.
- > Le responsable de programme (responsable de BOP et UO) qui est prescripteur de compétences en tant qu'employeur et chargé de l'arbitrage des décisions relatives au budget des crédits de personnels.
- > Le responsable de service opérationnel, central ou déconcentré, qui exprime ses besoins pour lui permettre d'accomplir ses missions et d'atteindre ses objectifs.

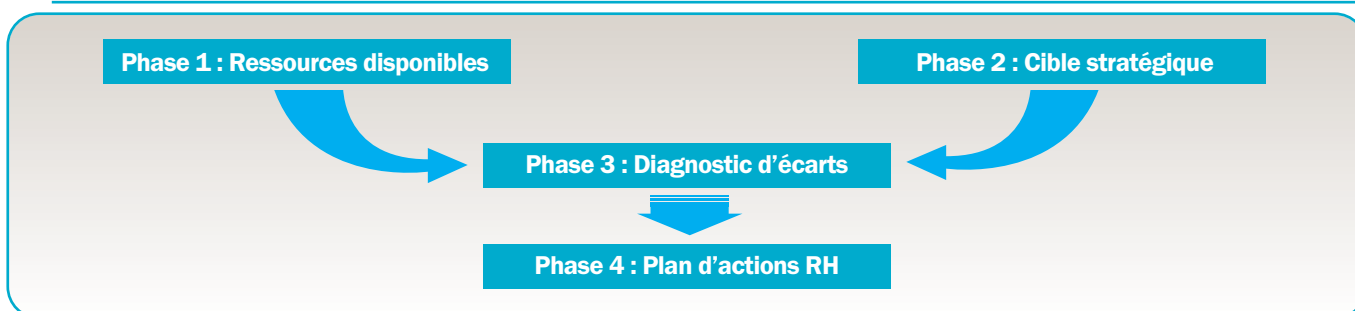
> Liens utiles

- > Guide méthodologique « La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'Etat » : www.fonction-publique.gouv.fr/publication/collection_ressources_humaines
- > Rapport annuel sur la fonction publique (Volume 2) qui comporte les plans de GPRH ministériels : www.fonction-publique.gouv.fr/publication/rapport_annuel

> Observations particulières

- > La GPRH est une démarche stratégique pour chaque niveau de gestion de l'Etat. Elle induit une professionnalisation du responsable de la GPRH.
- La GPRH nécessite que soit instauré un double dialogue de gestion intra-ministériel : au niveau central et entre le niveau central et le niveau déconcentré.

> GPRH opérationnelle



> Phase 4 du plan d'actions RH

Action	Description	Observations
n°1	Dialogue social	Toutes les mesures doivent être prévues afin de veiller à la bonne qualité du dialogue social dans la phase de mise en œuvre du plan d'actions.
n°2	Réorganisation du service	A rapprocher de l'action n°2 de la phase 2. Pour le chef de service, c'est souvent le premier moyen dont il dispose pour optimiser les compétences individuelles en veillant à la compétence collective.
n°3	Mobilité interne	Le redéploiement des agents est lié à la réorganisation du service.
n°4	Formation	La formation est un levier important pour répondre aux besoins en compétences identifiés. Il l'est encore plus lorsque le taux de rotation « naturelle » de personnel est faible.
n°5	Rémunération	La variable « rémunération » peut être utilisée pour reconnaître les efforts liés à la mobilité, la performance ou les difficultés liées à certains postes.
n°6	Promotion	La promotion est un outil RH qui permet au chef de service de reconnaître la performance et la montée en compétences des agents.
n°7	Conditions de travail	L'amélioration des conditions de travail est un élément important à prendre en compte pour améliorer la performance du service mais également de façon plus ponctuelle pour accroître l'attractivité de certains postes de travail.
n°8	Recrutement	Il convient de déterminer les besoins en recrutement lorsque tout a été fait pour valoriser les compétences des agents déjà en poste. Ce ne doit pas être la première variable du plan d'actions.
n°9	Concertation et validation du plan d'actions	Le plan d'actions après concertation doit être validé par le chef de service.

2. La mobilité, une démarche de recrutement : le rôle du conseiller mobilité-carrière

> Contexte - enjeux

La loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique consacre la mobilité professionnelle comme une source de développement de parcours enrichissants. Elle vise à décloisonner les statuts pour permettre le développement de la mobilité qui s'inscrit donc progressivement dans un marché de l'emploi public. La professionnalisation de la fonction de conseil en matière de mobilité et de

carrière avec la mise en place de CMC a doté les administrations de spécialistes de l'analyse des compétences.

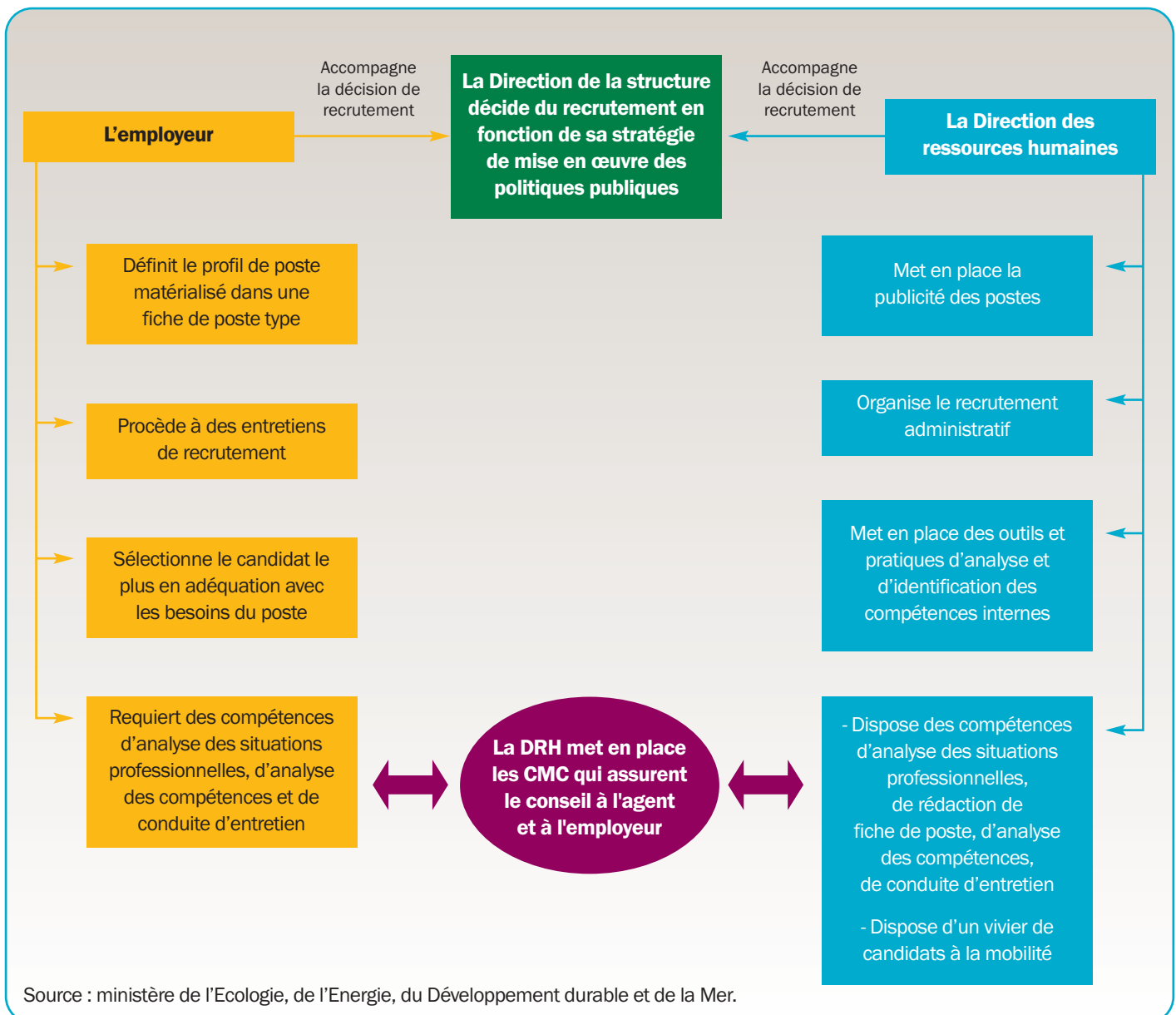
Au-delà de leur rôle de conseil à l'agent, les CMC peuvent être sollicités pour apporter conseil et assistance à l'employeur. Un des volets de ce conseil est le recrutement dans l'optique d'accompagner l'employeur tout au long du processus RH de recrutement de ses collaborateurs.

> Définition - finalité

Le recrutement est ici pris au sens large : recruter un agent dont le profil "statutaire et compétences", convient pour occuper le poste à

pourvoir, que ce poste soit pourvu par voie d'affectation, de détachement, de mise à disposition, d'avancement, contractuelle...

> Le recrutement comme processus initial de la démarche RH



> Acteurs

- > La direction de la structure qui prend la décision du recrutement en fonction des orientations stratégiques qu'elle a prises pour la mise en œuvre des politiques publiques portées.
- > La direction des ressources humaines qui participe à la définition de la stratégie de mise en œuvre des politiques publiques dans ses volets RH (quantitatif et qualitatif) et qui met en place les outils d'analyse des compétences et les outils administratifs nécessaires au recrutement.
- > L'employeur, chef de service, met en œuvre les politiques publiques et effectue un acte de management des ressources humaines et des compétences en recrutant ses collaborateurs.
- > Les candidats à la mobilité qui deviennent acteurs de leur carrière.
- > Le CMC et les réseaux internes / externes qui accompagnent la mobilité et les projets professionnels.

Intervention du CMC comme prestataire de service à la demande de l'employeur :

- Conseil en analyse des situations professionnelles pour la rédaction de la fiche de poste
- Animation du marché de l'emploi interne
- Constitution de viviers de compétences
- Analyse des candidatures comprenant l'étude des curriculum vitae et l'identification des compétences des agents à travers leur audition
- Valorisation du poste auprès des candidats potentiels et valorisation du profil des candidats auprès de l'employeur
- Conseil aux candidats en matière de stratégie de carrière par rapport au poste
- Conseil à l'employeur en matière de stratégie de recrutement à partir des profils des candidats
- Aide au recrutement administratif
- Conseil en formation pour la prise de poste

> Liens utiles

- > Le guide méthodologique de la « Mise en place du CMC dans les services de l'Etat » : [www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection Ressources humaines](http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection_Ressources_humaines)
- > Le marché de l'emploi public à travers la BIEP : www.biep.gouv.fr

> Le conseil en recrutement au sein du MEEDDM

Au ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer (MEEDDM), l'assistance et le conseil à l'employeur en matière de recrutement sont présents au sein de l'administration centrale à travers le Bureau du conseil en recrutement de la DRH. Ce bureau prend en charge les recrutements sur les postes de cadre. L'action est portée par des Conseillers en recrutement (CeR) qui font partie du dispositif CMC du MEEDDM.

> La démarche

L'employeur saisit le bureau du Conseil en recrutement d'une demande d'accompagnement pour le recrutement d'un collaborateur de catégorie A sur un métier/emploi sensible.

Le caractère sensible d'un métier/emploi est déterminé selon les critères suivants :

- Poste non pourvu / Poste stratégique / Poste nécessitant des compétences particulières rares au sein du MEEDDM

Actions menées pour un recrutement	Résultat	Partenaires
1. Le CeR assiste l'employeur dans la définition de son besoin par l'analyse de la situation professionnelle du métier/emploi et l'assistance à la rédaction d'une fiche de poste.	- Analyse de l'organisation - Fiche poste	
2. Le CeR recherche des candidats par l'étude des viviers internes et externes de compétence.	Détection des candidats potentiels	- Les chargés de mission de l'encadrement - Les conseillers RH des CVRH1
3. Le CeR reçoit les candidatures et effectue le premier entretien des candidats.	Compte rendu d'entretien envoyé à l'employeur	
4. L'employeur sélectionne les candidats reçus par le CeR et effectue ses entretiens.	Sélection du candidat	Le CeR qui peut aider l'employeur à faire sa sélection
5. Le CeR accompagne l'employeur pour le recrutement administratif du candidat sélectionné, notamment quand ce dernier est extérieur au MEEDDM.	Recrutement administratif	- Les chargés de mission de l'encadrement - Les services de gestion

3. Le processus d'accompagnement de la mobilité

> Enjeux - finalité

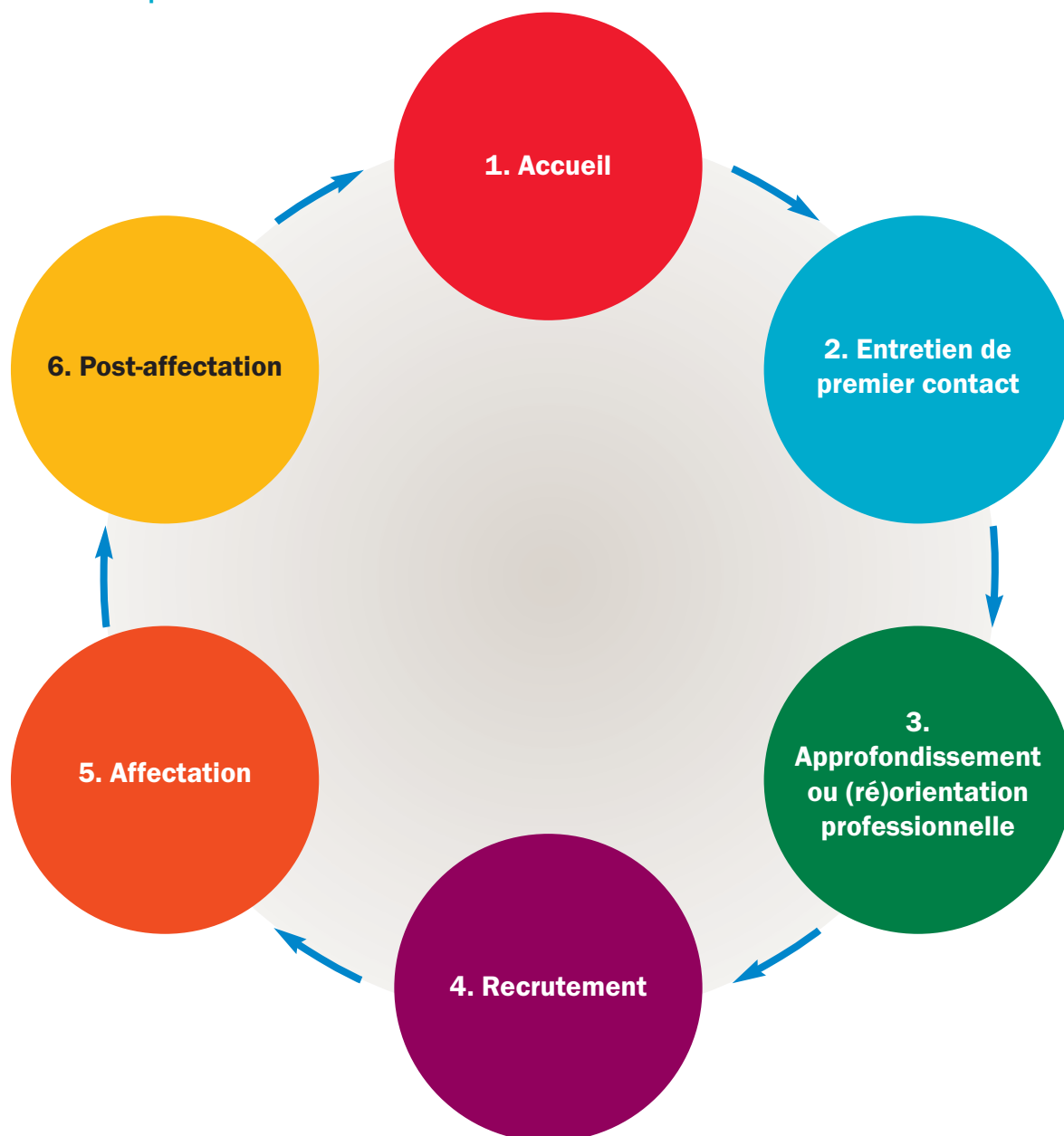
Une des valeurs d'ajustement du plan d'action de GPRH est la mobilité ; il faut savoir la mettre en œuvre en privilégiant la mobilité choisie dans le cadre de parcours professionnels individualisés.

Cette exigence d'une gestion personnalisée implique l'intervention d'un professionnel, le conseiller mobilité-carrière. Celui-ci agit dans

le cadre d'un processus reposant sur la recherche de la meilleure adéquation possible entre les besoins des services d'une part, les potentiels et les attentes des agents d'autre part.

> Présentation du processus et description des phases

> Le processus en 6 phases



Phase 1 : L'accueil

Objectif	Description
Donner les premières informations	<ul style="list-style-type: none"> • Indemnitaires • Statutaires • Dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie
Rendre plus lisible l'offre globale de postes	<ul style="list-style-type: none"> • Affichage d'un portefeuille de postes disponibles et vérifiés (administration centrale, autres ministères, services déconcentrés)
Cadrer la démarche et le profil de l'agent	<ul style="list-style-type: none"> • Bref entretien sur le déroulement du processus et détermination de la démarche de l'agent • En fonction du profil, choix du conseiller référent • Prise de rendez-vous (dans un délai resserré) • Constitution de dossier

Phase 2 : L'entretien de premier contact

Identifier le profil et les compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Formations, concours • Parcours professionnel, expérience • Dossiers, projets ou activité majeurs dans l'emploi actuel
Définir un projet individuel de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines d'activités souhaités • Types d'emplois • Perspectives d'évolution • Mobilité fonctionnelle ou géographique
Déterminer les besoins en accompagnement	<p>Activation d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assistance à la recherche personnalisée de postes • Entretien de formation • Suivi administratif (procédures de mouvement, devis indemnitaire, instruction du dossier statutaire)

Phase 3 : L'entretien d'approfondissement ou de (ré) orientation professionnelle

Approfondissement du projet professionnel	<p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formations • Bilan de compétences • Tutorat • Préparation aux concours et examens • VAE...
(Ré) orientation professionnelle	<p>Recherche d'adéquation poste/personne et mise en place d'un plan d'action (si nécessaire)</p> <p>Outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution de profil de poste • Congé de formation

Phase 4 : Le recrutement

Préparation aux entretiens d'embauche	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à la recherche de CV • Elaboration d'une lettre de motivation • Préparation à l'oral
Mises en situation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Stages de découverte de champs professionnels • Stage de pré-affectation
Contacts avec le recruteur	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-requis à l'emploi • Perspectives à court et moyen termes

Phase 5 : L'affectation (en liaison avec l'employeur)

Accompagner l'agent dans sa prise de poste	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions d'accueil • Aide à la prise de fonctions • Adaptation aux compétences en aval • Suivi administratif, volets statutaire et indemnitaire
--	--

Phase 6 : Post-affectation (en liaison avec l'employeur)

Suivi de l'agent pendant sa période d'intégration de 2 mois	<ul style="list-style-type: none"> • Rester en contact
---	---

