



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION  
2016

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

## Guides pratiques



OUTILS DE LA GRH



# Éditorial



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

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

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

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

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

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

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized initials and a long horizontal stroke.

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



## Avant-propos

Ce guide s'adresse aux conseillers mobilité-carrière, aux conseillers en évolution professionnelle et, plus largement, à l'ensemble des acteurs RH chargés de les appuyer dans leurs fonctions d'orientation, de conseil et d'accompagnement.

Il précise en six thématiques qui peuvent être vues de manière distincte, le cadre d'intervention du conseiller mobilité-carrière, en l'invitant à développer son offre de service en relation avec la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines de son administration.

Fondé sur l'expérience professionnelle de conseillers mobilité-carrière, il ne prétend pas à l'exhaustivité et n'a pas pour but de « tout dire sur tout ». Il est au contraire volontairement pratique, donnant aux acteurs RH une vue d'ensemble de la fonction de conseiller mobilité-carrière.



# Sommaire

## GUIDE PRATIQUE 1

### Le cadre d'intervention du conseiller mobilité-carrière (CMC) P.7

- Fiche 1/1 :** L'organisation générale du dispositif de conseil et d'accompagnement personnalisé P.9
- Fiche 1/2 :** Les fonctions et les activités du conseiller mobilité-carrière P.14
- Fiche 1/3 :** La synergie du CMC avec les autres acteurs de la GRH P.17
- Fiche 1/4 :** La professionnalisation des CMC et des autres acteurs P.23

## GUIDE PRATIQUE 2

### Les démarches et les processus de l'accompagnement personnalisé P.27

- Fiche 2/1 :** La gestion prévisionnelle des ressources humaines P.29
- Fiche 2/2 :** Le processus de l'accompagnement personnalisé P.34

## GUIDE PRATIQUE 3

### Les outils d'accompagnement de la mobilité P.39

- Fiche 3/1 :** La charte de mobilité P.41
- Fiche 3/2 :** Les répertoires des métiers et les dictionnaires des compétences P.45
- Fiche 3/3 :** La fiche de poste P.53
- Fiche 3/4 :** Les bourses d'emplois et CVthèques P.59
- Fiche 3/5 :** Le curriculum vitae et la lettre de motivation P.65
- Fiche 3/6 :** Les outils d'aide à l'identification des compétences P.72
- Fiche 3/7 :** Le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) P.75

## GUIDE PRATIQUE 4

### Les entretiens

P.79

- Fiche 4/1 :** L'entretien et le bilan de carrière, les entretiens de conseil et d'accompagnement personnalisé P.81
- Fiche 4/2 :** L'entretien professionnel annuel P.88
- Fiche 4/3 :** L'assessment center et l'évaluation à 360° (ou 180°) P.95

## GUIDE PRATIQUE 5

### Les outils de la formation

P.99

- Fiche 5/1 :** Le plan de formation P.101
- Fiche 5/2 :** L'entretien de formation P.105
- Fiche 5/3 :** Le droit individuel à la formation P.107
- Fiche 5/4 :** La préparation aux examens, aux concours et procédures de promotion P.111
- Fiche 5/5 :** La période de professionnalisation P.113
- Fiche 5/6 :** Le bilan de compétences P.119
- Fiche 5/7 :** La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) P.122
- Fiche 5/8 :** Le congé de formation professionnelle (CFP) P.125

## GUIDE PRATIQUE 6

### Le cadre juridique de la mobilité et des parcours professionnels

P.127

- Fiche 6/1 :** Les dispositifs statutaires, indemnitaires et sociaux de la mobilité P.129
- Fiche 6/2 :** L'exercice du droit à la mobilité P.133



## GUIDE PRATIQUE 1

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

<b>Fiche 1/1</b> L'organisation générale du dispositif de conseil et d'accompagnement personnalisé	P.5
<b>Fiche 1/2</b> Les fonctions et les activités du conseiller mobilité-carrière	P.9
<b>Fiche 1/3</b> La synergie du CMC avec les autres acteurs de la GRH	P.11
<b>Fiche 1/4</b> La professionnalisation des CMC et des autres acteurs	P.17

**Pour en savoir plus :**

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



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

## I - Contexte-enjeux-finalités

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

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

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

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

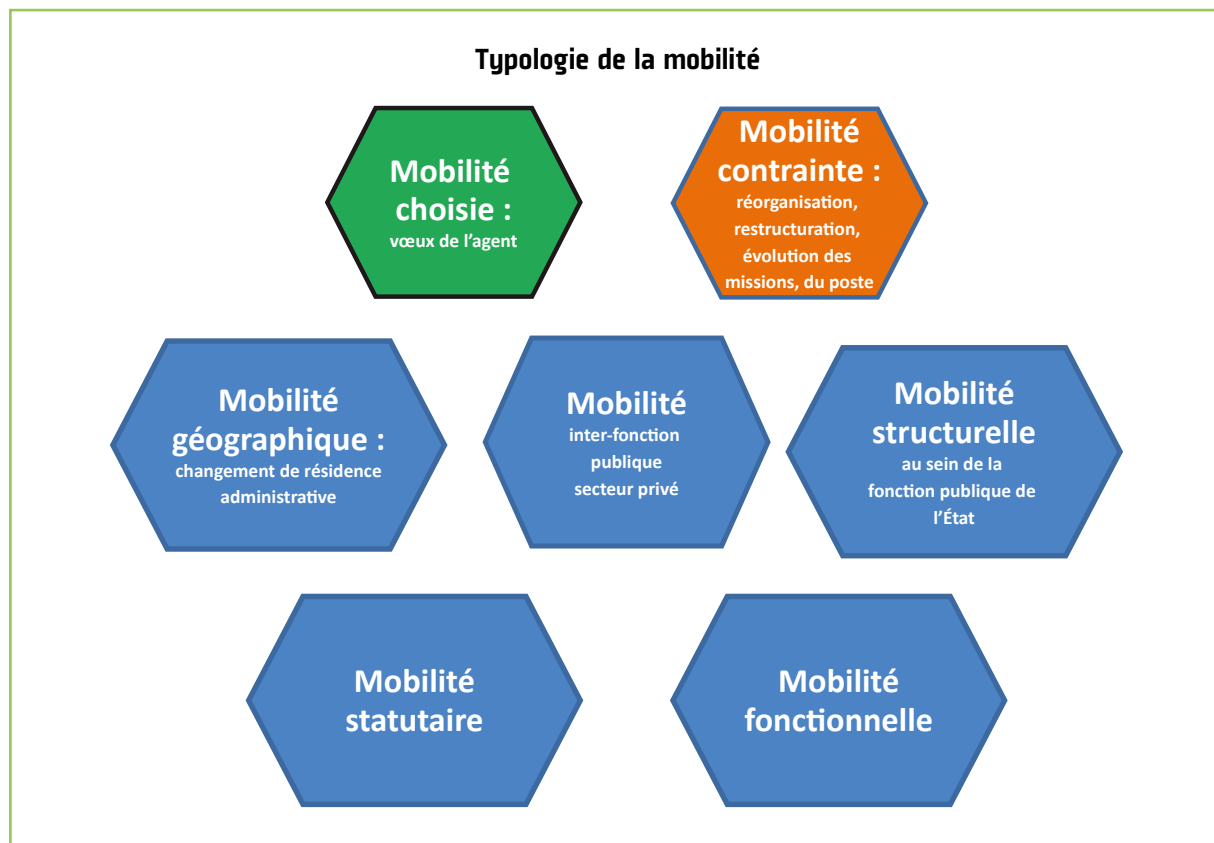
Ainsi, pour répondre à ces problématiques, la plupart des administrations se sont dotées de nouvelles équipes en charge de la gestion personnalisée des agents.

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

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

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

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



### ► Une organisation flexible

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

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

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

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

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

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

• **En période de réorganisation**

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

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

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

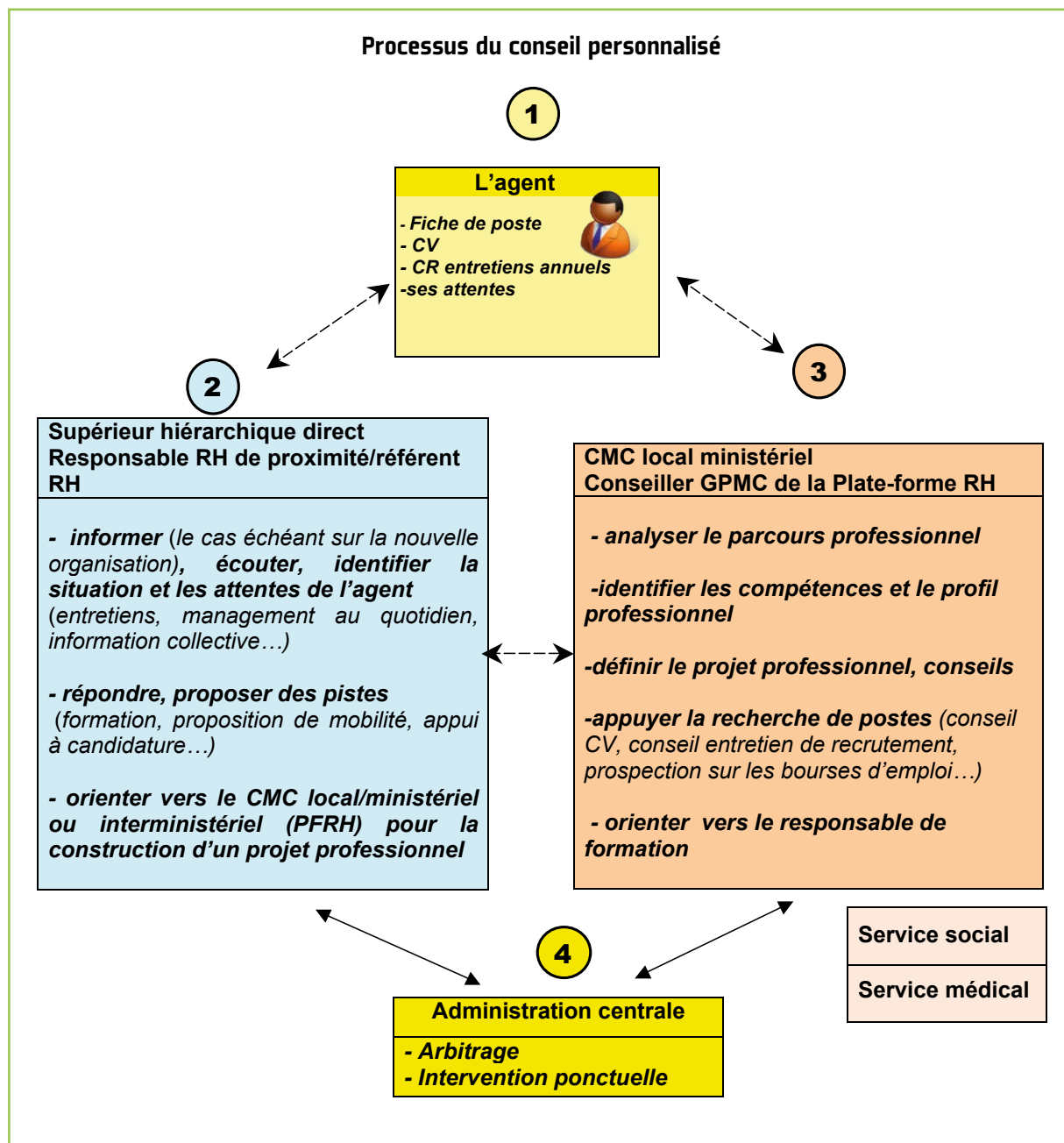
**Activités du gestionnaire des personnels indiquées dans le RIME :**

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

• **L'animation interministérielle**

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

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

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

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

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

- **Le niveau central : les directions opérationnelles d'administration centrale** mettent en place une structure (mission, bureau...) chargée de la fonction de CMC, qui réalise les entretiens de carrière pour les agents qui y sont affectés, toutes catégories confondues, (exemple : la mission projets professionnels du ministère de l'Intérieur, la mission de suivi des parcours professionnels des ministères économique et financier...).

Cette structure peut aussi être compétente pour recevoir, en entretien de carrière, certaines catégories de personnels en poste en services déconcentrés (exemple : agents A, A+, emplois fonctionnels).

- **Le niveau ministériel local** : pour les agents affectés en services déconcentrés, l'administration centrale de leur ministère de rattachement organise un dispositif de CMC territorialisé ou facilite (par la voie de partenariats) l'accès de leurs agents à une prestation de conseil mobilité-carrière de proximité (par exemple : les centres régionaux de valorisation des RH du ministère chargé de l'écologie, le réseau d'appui aux personnes et aux structures du ministère chargé de l'agriculture, les missions de reclassement et de reconversion de la police nationale, mission du management, du changement et des compétences).
- **Le niveau interministériel local** : il relève des activités des plates formes régionales d'appui interministériel à la gestion des RH (PFRH) placées sous l'autorité du préfet de région ou de toute autre initiative du préfet de région ou de département.

# Les fonctions et les activités du conseiller mobilité-carrière

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

## I - Fonctions du conseiller mobilité carrière

Les fonctions de CMC consistent à :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ► conseiller les services à leur demande

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

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

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



## II - Les activités du conseiller mobilité carrière

Les activités essentielles du CMC praticiens consistent à :

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

### Les notions de carrière et de parcours professionnel

#### Carrière :

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

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

#### Parcours professionnel :

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

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

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

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

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

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

## IV - Illustration

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

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

### ANNEXE II

#### CHARTRE DE DÉONTOLOGIE DU CONSEILLER EN CVRH

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Activités RIME Gestionnaire-coordonnateur de dispositifs sociaux	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Gérer les dispositifs sociaux en fonction des objectifs politiques et économiques décidés		
Coordonner les interventions des professionnels des politiques sociales en relation avec l'encadrement de l'agent		
Représenter et participer aux instances de concertation avec les partenaires sociaux		
Conseiller l'agent et l'orienter vers les intervenants compétents	1	• Orienter l'agent vers le CMC si besoin

## FICHE

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

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

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

Activités RIME Chargé de la prévention des risques professionnels	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Définir, impulser et mettre en œuvre des actions de prévention		<ul style="list-style-type: none"> <li>Etre consulté</li> </ul>
Coordonner la rédaction du document unique		
Contrôler les conditions de travail et le respect des prescriptions		
Elaborer le plan annuel de prévention, des rapports, statistiques relatifs à l'hygiène et la sécurité		<ul style="list-style-type: none"> <li>Etre destinataire du plan annuel</li> </ul>
Veille technique et réglementaire en matière de santé et sécurité au travail		
Communiquer et informer les agents et les services	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alerter le chargé de la prévention sur les risques repérés en entretien</li> <li>Etre relais d'information vis-à-vis des agents sur les risques psychosociaux</li> </ul>
Animer les réseaux hygiène et sécurité		
Participer au CHSCT		

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

Activités RIME Chargé du dialogue social	Activités RIME CMC	Actions-synergie proposées
Organiser et participer aux réunions des instances consultatives, CT, CAP et réunions préparatoires	1 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer, en tant que de besoin, en qualité d'expert, au CT et CAP et réaliser des communications (ex : bilan d'activités)</li> <li>lors de la préparation des CAP, être destinataire des listes d'agents pour donner des indications sur le projet de ceux qui ont été reçus par le CMC (accord de l'agent)</li> </ul>
Organiser et piloter les élections professionnelles des CT et CAP		
Proposer des solutions adaptées à la prévention et à la résolution des conflits		<ul style="list-style-type: none"> <li>Etre consulté en amont et informé de la mise en oeuvre</li> </ul>
Conseiller les cadres de la filière RH et les managers sur le plan des relations sociales		
Développer la communication sociale	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner des informations au chargé du dialogue social sur le métier et les activités CMC</li> </ul>
Veille sociale		
Gérer le suivi des autorisations d'absence syndicale et des décharges d'activités de service		

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

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

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

# La professionnalisation des CMC et des autres acteurs

## I - Enjeux et finalités

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

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

## II - La formation du référent RH

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

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

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

(\*)

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

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

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



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

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

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

#### THÈME N°1 : CONTEXTE DE L'EXERCICE DES FONCTIONS

**Objectif général de la formation**

- Fournir les éléments de contexte de la mission du conseiller

**Objectifs spécifiques de formation**

- Connaître les enjeux de la GRH et les orientations stratégiques de l'institution, les réformes en cours ou à venir.
- Connaître l'organisation administrative des services.
- Situer la fonction de conseiller dans l'organisation et son positionnement dans la fonction RH (synergie des acteurs RH).
- Appréhender les spécificités du métier de conseiller mobilité-carrière.

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

**Objectif général de la formation**

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

**Objectifs spécifiques de formation**

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

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

**Objectif général de la formation**

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

**Objectifs spécifiques de formation**

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

THÈME N°4 : LE CONSEIL AUX AGENTS

**Objectif général de la formation**

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

**Objectifs spécifiques de formation**

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

THÈME N°5 : LE CONSEIL AUX SERVICES

**Objectif général de la formation**

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

**Objectifs spécifiques de formation**

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

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

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

Elles revêtent différentes formes, par exemple :

- **des cycles de sessions thématiques**, organisés par les responsables de formation, auxquels les agents s'inscrivent à un ou plusieurs modules en fonction de leur besoin de maîtrise sur un sujet particulier,
- **des formations-action** visant à bénéficier de recommandations d'un professionnel-expert sur sa pratique personnelle et de conseils individualisés à partir d'un projet concret à réaliser pendant la formation,
- **le coaching individuel** est un accompagnement personnalisé dans un processus de progrès. Il vise le « bien-faire » en travaillant sur le « bien-être ». Le coach est un révélateur et un catalyseur : révélateur des points à améliorer, catalyseur d'évolution en faisant prendre conscience à la personne des ressources qu'il ignorait détenir, pour inventer une nouvelle attitude.  
Le CMC est accompagné en situation réelle d'entretien par un coach certifié en vue de repérer les aspects à améliorer dans sa pratique,
- **le co-développement** consiste, pour un participant à l'action, à exposer une situation concrète (de préférence qui pose problème et a été vécue) qu'il soumet au reste du groupe ; le but est de rechercher collectivement des pistes de solutions ou de réponses innovantes et de capitaliser les acquis de l'expérience.  
Le groupe est animé par un intervenant formé à cet effet, celui-ci pouvant être un membre de la communauté professionnelle. Cette méthode est particulièrement adaptée à la professionnalisation des CMC praticiens. Le bénéfice est double : élaborer un plan d'actions opérationnel et s'entraîner aux pratiques de co-développement.

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

Le superviseur est un professionnel qui a bénéficié d'une formation certifiante.  
Il ne peut pas être un collègue de travail.

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

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

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

## IV - Sensibilisation et information des autres acteurs

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

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

### ► Le responsable RH

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

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

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

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



## GUIDE PRATIQUE 2

### Les démarches et les processus de l'accompagnement personnalisé

#### Fiche 2/1

La gestion prévisionnelle des ressources humaines

P.23

#### Fiche 2/2

Le processus de l'accompagnement personnalisé

P.27



# La gestion prévisionnelle des ressources humaines

## I - Contexte – enjeux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II - Définition et finalités

### ► Définition

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

Patrick Gilbert<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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



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

#### ► Finalité

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

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

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

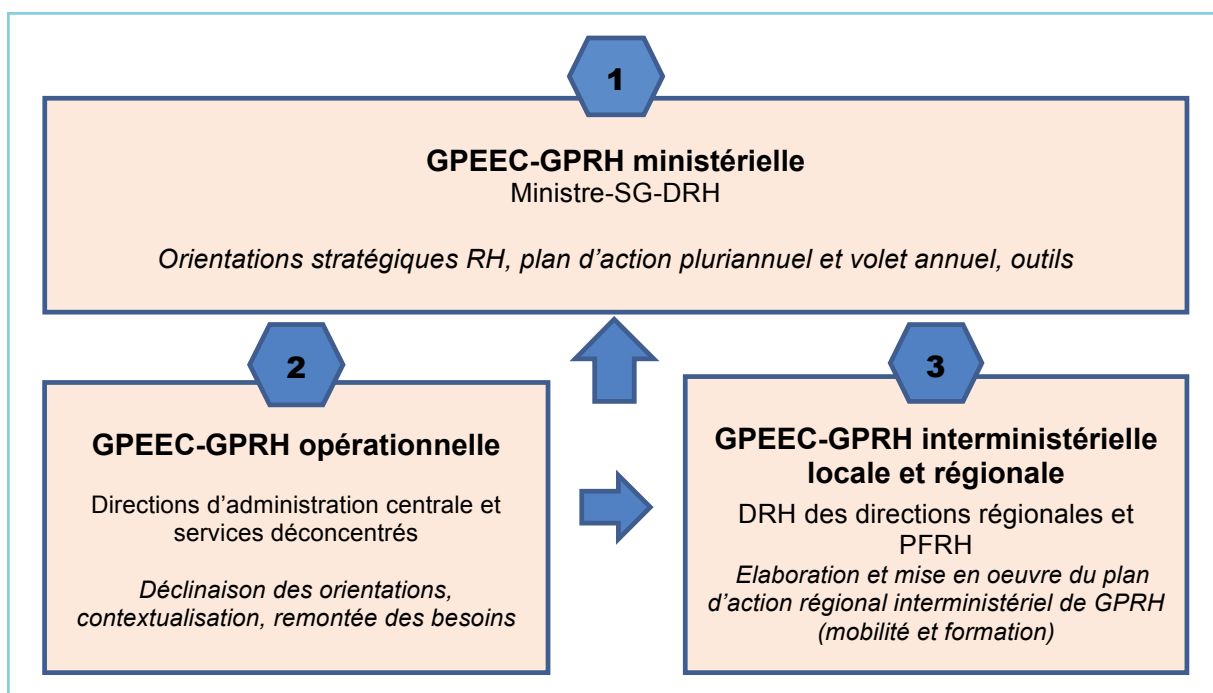
### III - Acteurs

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

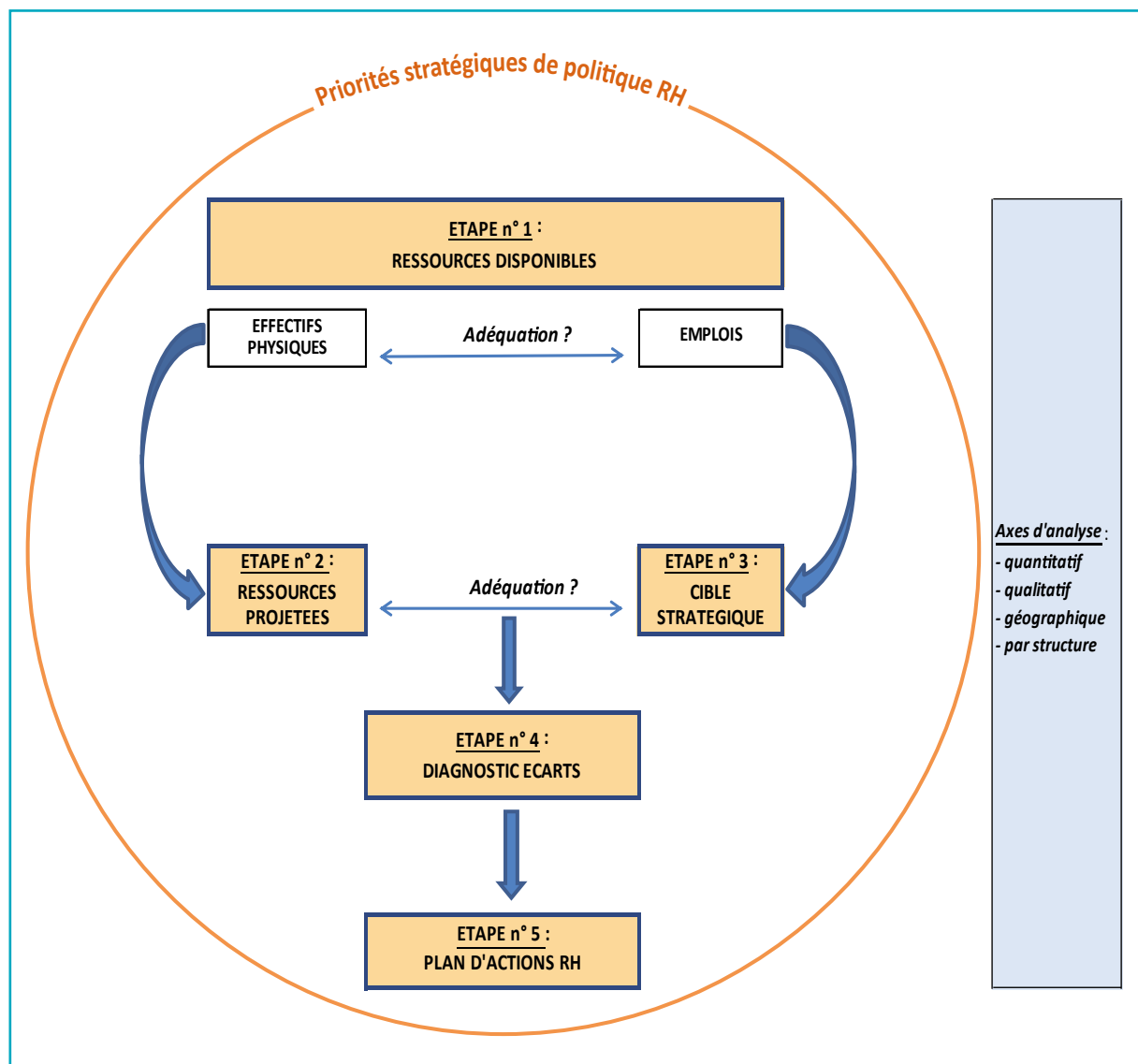
## FICHE

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

### IV - Illustration



## Les 5 étapes de la GPRH



## V - Liens utiles

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

# Le processus de l'accompagnement personnalisé

## I - Contexte – enjeux

### ► Sur le plan juridique

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

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

### ► Sur le plan RH

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

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

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

## II - Définition – finalités

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

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

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

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

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

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

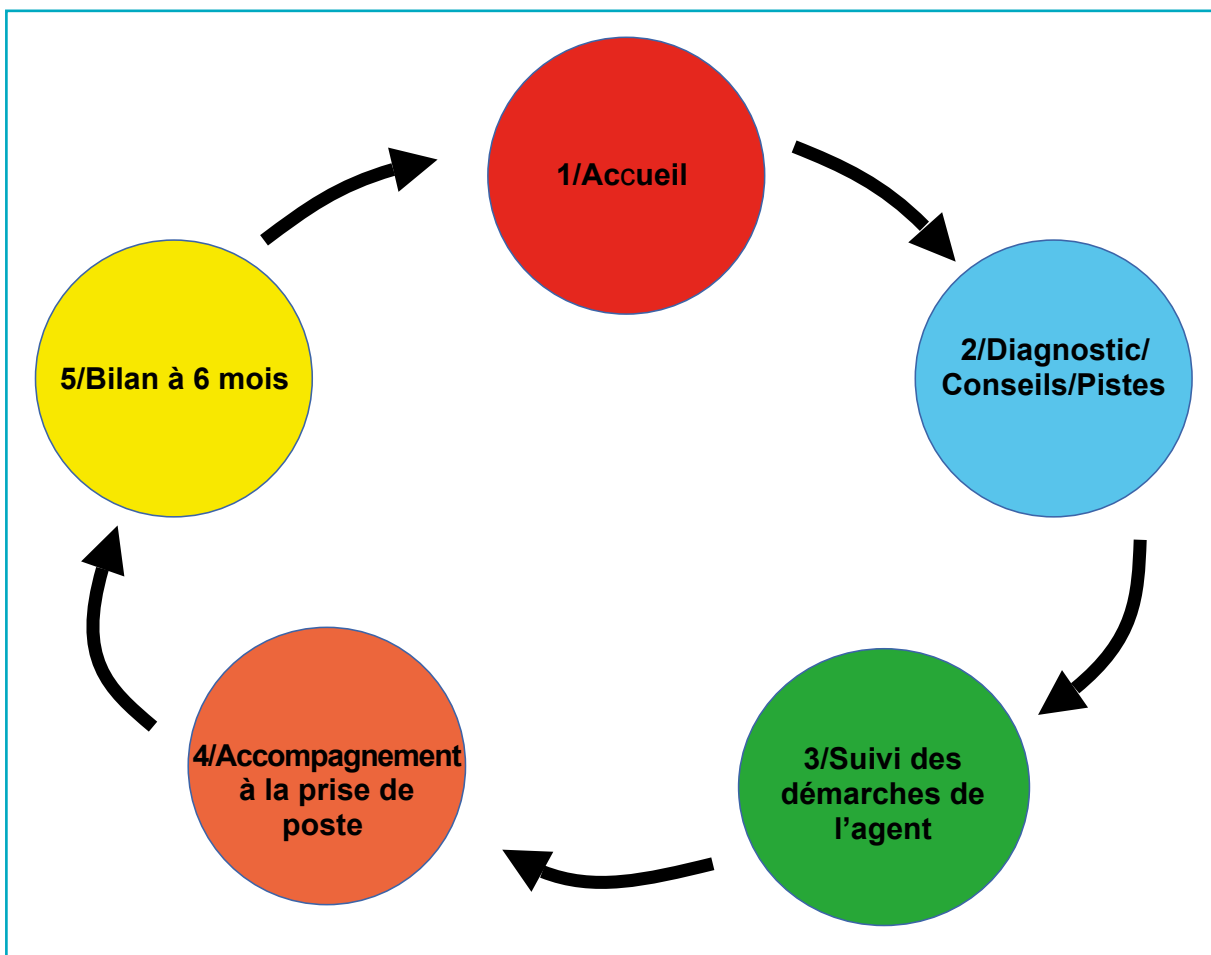
Le CMC est un professionnel qui constitue une interface entre d'une part, les besoins des services, d'autre part les potentiels et les attentes des agents, en recherchant la conciliation des intérêts respectifs. Il est un professionnel à l'écoute des structures et des personnes.

### III - Acteurs

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

## IV - Illustration

### Le processus global d'accompagnement personnalisé en 5 phases



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

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

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

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

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

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



### V - Liens utiles

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



## GUIDE PRATIQUE 3

### Les outils d'accompagnement de la mobilité

<b>Fiche 3/1</b> La charte de mobilité	P.33
<b>Fiche 3/2</b> Les répertoires des métiers et dictionnaires des compétences	P.37
<b>Fiche 3/3</b> La fiche de poste	P.43
<b>Fiche 3/4</b> Les bourses d'emplois et CVthèques	P.49
<b>Fiche 3/5</b> Le curriculum vitae et la lettre de motivation	P.53
<b>Fiche 3/6</b> Des outils d'aide à l'identification des compétences	P.58
<b>Fiche 3/7</b> Le système d'information sur les ressources humaines (SIRH)	P.61



# La charte de mobilité

## I - Contexte-enjeux

Faciliter la mobilité est un enjeu pour l'**administration** qui doit faire face aux réorganisations de ses services et à l'évolution de ses missions tout en recherchant l'allocation optimale de ses ressources.

La mobilité est, pour l'**agent**, le moyen de préserver son employabilité, en lui permettant de changer de métier, d'employeur ou de résidence ; elle est aussi le vecteur de motivation et d'enrichissement de son parcours professionnel et de valorisation de ses compétences.

La condition pour y parvenir est de connaître les principes, les règles et les pratiques des employeurs dans la gestion de la mobilité.

Texte de référence de la mobilité, la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels crée un droit à la mobilité. Toutefois son application repose sur l'exigence de transparence des règles et des pratiques de gestion de la mobilité.

## II - Définition et finalités

La charte interne de mobilité est la déclinaison, dans un ministère, dans une direction, un service, dans un établissement, des principes sous-tendus par les dispositifs législatifs et réglementaires relatifs à la mobilité et définit les règles de gestion propres à la structure.

Elle est un outil d'information et de **transparence** à l'usage :

- des agents pour la conduite de leur parcours ;
- des managers qui pilotent une équipe ;
- des responsables RH qui sont amenés à organiser les mobilités, en gestion administrative et en gestion prévisionnelle.

La charte répond également à un principe **d'équité**, la mobilité se réalisant sur la base de règles partagées.

Ce document formel comporte les informations de base suivantes :

- un **préambule** rappelant le contexte de la mobilité, les enjeux et l'objet de la charte ;
- les principes fondateurs de la mobilité, les droits et devoirs de l'administration et de l'agent ;
- les éléments de **définition de la mobilité** et le champ d'application de la charte ;
- les personnels concernés, les situations particulières ;
- les **critères** pris en compte et les conditions posées pour l'exercice du droit à la mobilité ;
- l'organisation, les **procédures** et les acteurs ;
- les **outils** de la mobilité, fiche de poste, bourse d'emplois, entretiens, référentiel des emplois ;
- les modalités de **communication**, de mise en œuvre et d'évaluation de son application.

Son élaboration repose, notamment dans les services à effectif nombreux, sur une démarche de conduite de projet avec un comité de pilotage, un chef de projet et des groupes de travail.

## FICHE

Elle requiert aussi la volonté, l'implication et la participation de tous les acteurs de la mobilité : direction, cadres, agents et les représentants du personnel et la DRH.

Une communication organisée tout au long de la procédure d'élaboration de la charte est une des conditions de réussite du processus.

Le CMC communique et informe sur l'existence de la charte qui doit être en cohérence avec la politique de GPRH de l'employeur.

### Points forts de la démarche

*« Le fait de formaliser les règles de la gestion de la mobilité fait progresser les pratiques de management des ressources humaines dans la structure.*

*La charte permet de faire admettre que **la mobilité est un atout pour une carrière dynamique et un parcours professionnel valorisant.***

*Elle est le support d'une pratique de GRH qualitative en posant le principe de la recherche de la **meilleure adéquation possible entre les missions et les profils et aspirations des agents.***

*Dans tous les cas, elle suppose la **rédaction et la publication de fiches de poste et l'information transparente sur les postes vacants.***

*Elle permet aussi d'instaurer **des mesures d'accompagnement de la mobilité (formation, conseil personnalisé, tutorat, ...)** de nature à renforcer la confiance de l'agent et à le positionner comme l'acteur de son propre parcours ».*

*Cf. Étude Ministère de l'Intérieur « Chartes de mobilité interne des préfectures »-2005*

### III - Acteurs

- ▶ **La direction** (directeur, chef de service...) ou la DRH qui prend l'initiative.
- ▶ **Le responsable RH** qui conduit le projet et en assure la rédaction.
- ▶ **Le CMC** qui est associé à la conduite du projet en raison de son expertise.
- ▶ **Les agents** qui participent, le cas échéant, à des groupes de travail.
- ▶ **Les représentants du personnel** qui sont informés ou qui peuvent être associés à l'élaboration du projet et reçoivent communication de la charte en comité technique.

### IV - Illustration

#### Charte de la mobilité dans la fonction publique de l'État de 2010 : 7 engagements

- Valoriser les parcours professionnels
- Répondre aux intérêts partagés de l'employeur et de l'agent
- Faire de l'agent un acteur de sa mobilité
- Viser l'adéquation entre profil attendu du candidat et le poste
- Accompagner les parcours et les projets professionnels
- Concilier transparence et confidentialité
- Communiquer et concerter

*Source : publication DGAFP 2010 « Les démarches, les outils et les acteurs de la mobilité »*

Extraits de «La charte de la mobilité dans la fonction publique de l'État ...Tout le monde s'engage... » DGAFP 2010

### > Valoriser les parcours professionnels

*Tout au long de la carrière, l'agent a la possibilité de changer d'emploi ou de métier dans la perspective d'une amélioration de sa situation, en termes d'activités, de responsabilités et de rétribution, au sein d'une structure et d'une structure à l'autre, au sein d'une fonction publique et d'une fonction publique à l'autre, au sein de la fonction publique et de la fonction publique vers le secteur privé.*

- Organiser les passerelles entre les emplois et les métiers en développant les dispositifs de reconnaissance des acquis de l'expérience et en établissant des correspondances entre les emplois des répertoires des métiers.
- Valoriser les périodes de mobilité et les compétences acquises dans la gestion de la carrière.
- Assurer la traçabilité des parcours grâce à l'entretien professionnel annuel, à l'entretien de carrière et au bilan de carrière.
- Définir une politique de gestion des carrières en lien avec le plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines anticipant les besoins en termes d'emplois, de métiers et de compétences.

### > Répondre aux intérêts partagés de l'employeur et de l'agent

*Une mobilité réussie suppose que chacune des parties prenantes y trouve la plus grande satisfaction possible de ses intérêts.*

*Pour l'administration, ouvrir ses recrutements lui permet de pourvoir des postes exigeants en compétences ou vacants durablement mais aussi de bénéficier des apports de la diversité d'origine et de culture professionnelles.*

*Pour l'agent, bénéficier de postes correspondant à son projet de vie, exercer le métier qui l'intéresse, dans la région qu'il a choisie, avec des perspectives d'évolution, est une aspiration légitime.*

- Organiser la communication et les échanges entre l'agent, le cadre de proximité et le responsable RH, entre les administrations et entre les fonctions publiques en généralisant l'accès aux bourses d'emploi.
- Développer la formation des recruteurs, responsables RH et cadres, à l'identification des compétences requises par les postes offerts et à l'acquisition des techniques de recrutement.
- Faciliter la mobilité dès lors que l'agent et le chef du service d'accueil sont d'accord.

### > Faire de l'agent un acteur de sa mobilité

*L'agent est au cœur du dispositif de mobilité. Il prend l'initiative de sa mobilité en répondant à une offre d'emploi, il dispose d'une autonomie dans ses choix de postes, il est de sa responsabilité de valoriser son expérience.*

- Faire de l'entretien professionnel annuel le moment d'échange privilégié sur les souhaits de mobilité de l'agent.
- Permettre à l'agent d'accéder aux informations sur les emplois, les métiers, les règles et pratiques de gestion des parcours professionnels, notamment en diffusant l'information sur l'intranet et en signalant les sites utiles.
- Faire bénéficier l'agent de la prestation du conseiller en mobilité-carrière pour concevoir son projet d'évolution professionnelle et le conseiller sur ses démarches de prospection.

### > Viser l'adéquation entre le profil du candidat et le poste

*Le recrutement est un acte de management. Il repose pour une part importante sur une définition précise des compétences requises et du profil recherché. C'est le gage d'une adaptation réussie de l'agent, d'une implication et d'une motivation fortes.*

- Systématiser la rédaction et la diffusion de la fiche de poste en précisant en particulier les conditions d'accès au poste, les activités et les compétences principales requises en lien avec le référentiel des métiers et les perspectives d'évolution possibles.
- Développer et professionnaliser la pratique des entretiens de recrutement conduits par les acteurs de la mobilité, responsable des ressources humaines, conseiller mobilité-carrière et cadre recruteur.
- Motiver la décision de recrutement par référence aux compétences et au profil du candidat, retenu ou pas.
- Laisser du temps à l'agent pour s'adapter ; en cas de difficultés avérées, le responsable des ressources humaines examine, avec le conseiller mobilité-carrière, des solutions alternatives, y compris la possibilité, pour l'agent, de postuler pour un autre emploi.

### > Accompagner les parcours et les projets professionnels

*Changer de fonction comporte une part d'inconnu qui ne doit pas freiner la démarche de mobilité.*

*Chacun doit pouvoir bénéficier de mesures d'accompagnement aux différentes étapes de son parcours ou, lors des réorganisations de services pour faciliter sa réorientation et, tout au long de sa carrière pour élaborer son projet professionnel.*

- Développer la gestion personnalisée en mettant en place un réseau de professionnels de la mobilité, les conseillers mobilité-carrière ; chaque agent doit pouvoir faire appel au service d'un conseiller mobilité-carrière.
- Mobiliser les outils de la formation qui permettent d'accompagner l'agent dans l'exercice de nouvelles fonctions, d'actualiser ou développer les compétences nécessaires à la tenue du poste, de préparer une mobilité, d'aider l'agent à se réorienter.
- Mettre en place l'entretien de carrière avec le supérieur hiérarchique en liaison avec le conseiller mobilité-carrière et le bilan de carrière conduit par le conseiller mobilité-carrière.
- Mobiliser les moyens d'accompagnement financier et social de la mobilité.

## V - Liens utiles

- **Site Fonction publique** : Publications DGAFP- « Canevas pour l'élaboration d'une charte interne de mobilité » et « Charte de mobilité dans la fonction publique de l'État... Tout le monde s'engage... » [www.fonctionpublique.gouv.fr/](http://www.fonctionpublique.gouv.fr/)

# Les répertoires des métiers et les dictionnaires des compétences

## I - Contexte-enjeux

Dans un contexte contraint, la performance de l'administration repose notamment sur une allocation de moyens adaptés, en quantité et en qualité, à ses missions ; dans une fonction publique de carrière, l'enjeu pour le responsable RH est, en particulier, **de répondre aux besoins des responsables opérationnels**, en veillant à l'évolution des compétences des personnels au regard de l'évolution des métiers.

Par ailleurs, la **gestion prévisionnelle** des ressources humaines suppose un repérage des emplois et compétences actuelles et la définition des besoins futurs, toute démarche qui suppose de disposer d'un outil décrivant les métiers.

De plus, la **modernisation de la GRH** dans la fonction publique consiste à mettre en place une gestion plus personnalisée des carrières, à développer une politique de parcours professionnels, à professionnaliser les recrutements, à individualiser la formation, à accompagner la mobilité. Le préalable est d'avoir identifié les métiers et les emplois.

**Les répertoires des métiers et les dictionnaires des compétences ont vocation à répondre à tous ces enjeux.**

## II - Définition et finalités

Le répertoire des métiers est un outil qui permet d'identifier et de décrire les emplois d'une structure et d'en donner une vision panoramique, ordonnée et prospective.

Le dictionnaire des compétences est l'outil de référence contenant l'ensemble des mots employés pour définir les compétences afférentes aux métiers identifiés dans le répertoire.

À l'instar du secteur privé qui dispose du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), chaque versant de la fonction publique s'est doté d'un répertoire des emplois et des métiers.

► **Le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)** décrit 261 emplois-référence et 26 domaines fonctionnels correspondant à des missions d'ordre stratégique, opérationnel ou de support.

Il est complété par un **dictionnaire des compétences des métiers de l'État** comportant 21 savoir-être, 102 savoir-faire et 40 domaines de connaissances. Il est particulièrement utile pour caractériser les compétences attendues dans une fiche de poste, pour identifier ses compétences dans un CV, pour réaliser la trame des critères de recrutement des comités de sélection...

Y est associée une base de données permettant de détecter la proximité-forte, moyenne, faible ou inexistante-entre les emplois du RIME.

À partir du RIME et des emplois-référence, les **ministères** ont construit leurs propres référentiels décrivant des emplois-types qui sont un regroupement de postes ayant, entre eux, une proximité de contenu et d'exigences de compétences. Chaque emploi -type est rattaché à un emploi-référence du RIME.

## FICHE

Certains ministères ont élaboré un dictionnaire des compétences contextualisées et plus détaillées au regard de leurs emplois.

- **Le répertoire des métiers territoriaux** comporte 239 fiches métiers et fonctions, structuré en 5 domaines d'activité et 35 familles professionnelles.

L'édition 2013 du répertoire s'inscrit dans un contexte de réflexion approfondie des collectivités territoriales en matière de stratégie de ressources humaines (structuration des intercommunalités, gestion des effectifs sous contrainte budgétaire et vieillissement des agents).

- **Le répertoire des métiers de la fonction publique hospitalière** identifie un peu plus de 200 métiers non médicaux organisés en 9 familles professionnelles, subdivisées en 47 sous-familles.

Le **métier**, au sens des répertoires, regroupe des emplois suffisamment proches en termes de mission globale et d'activités pour être occupés par des personnes ayant une même posture professionnelle et des compétences de même nature.

Les **usages** de ces répertoires sont multiples :

- faire connaître aux candidats et aux agents publics les métiers de l'État, des collectivités territoriales et de la fonction publique hospitalière ;
- professionnaliser le recrutement ;
- constituer une source d'informations pour la GPRH ;
- contribuer à adapter les actions de formation aux besoins des agents et des services ;
- concevoir des passerelles entre les métiers dans le cadre de la mobilité interministérielle et/ou inter-fonctions publiques ;
- constituer un support d'analyse des emplois et des compétences dans le cadre de la gestion prévisionnelle.

Les répertoires sont des outils indispensables, notamment pour la gestion des mobilités, en ce sens qu'ils constituent le **langage commun**, partagé par tous les employeurs publics.

Les répertoires-métiers sont actualisés pour tenir compte des évolutions des missions.

### III - Acteurs

- **La DRH** qui pilote la démarche métiers.
- **Une structure dédiée** (observatoire...), une équipe ou un chef de projet chargé d'élaborer et d'actualiser le répertoire.
- **Les responsables opérationnels**, experts du métier, qui fournissent les éléments de définition des emplois et leurs évolutions multifactorielles
- **Les représentants du personnel** qui sont informés de la démarche et peuvent être associés à des étapes-clés du projet et ont communication du répertoire en comité technique.
- **Le conseiller** mobilité carrière et le chargé de la GPRH qui sont associés aux travaux.

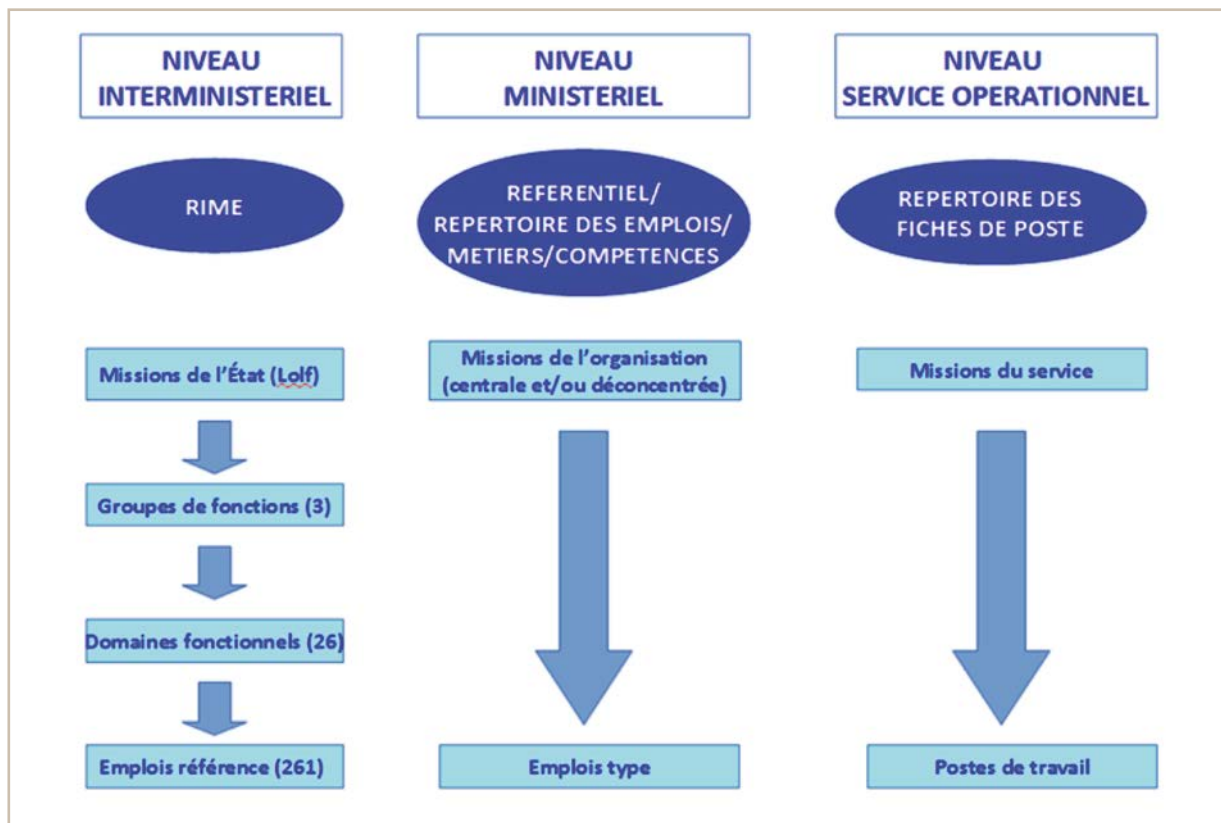


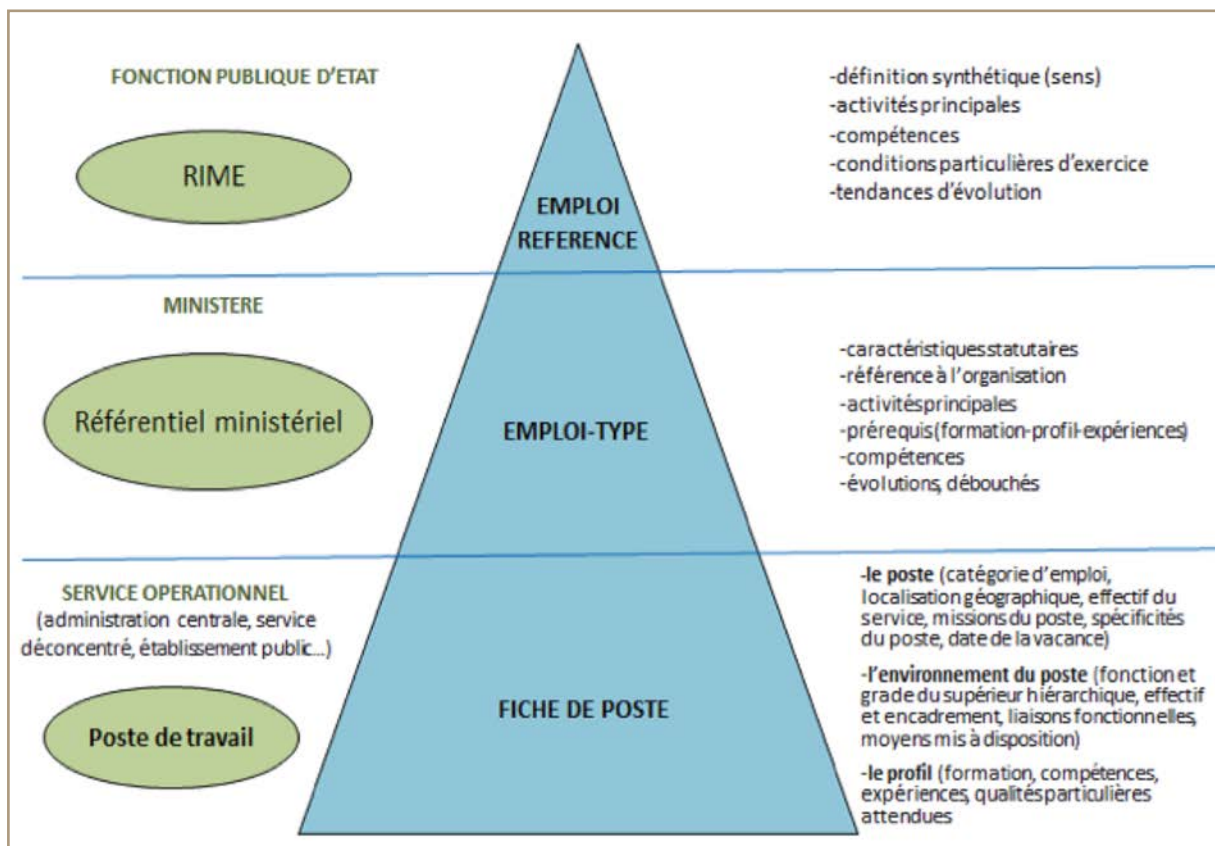
## IV - Illustration

### Architecture de la démarche-métier de l'État

Dans la fonction publique de l'État, la démarche métier s'organise autour de 3 niveaux :

- l'emploi - référence interministériel (ER)
- l'emploi-type ministériel (ET)
- la fiche de poste (poste de travail)





## Fiche RIME : emploi-référence du conseiller mobilité-carrière

**DOMAINE FONCTIONNEL**  
**RESSOURCES HUMAINES**

### **CONSEILLER** **MOBILITÉ-CARRIÈRE**

#### **DÉFINITION SYNTHÉTIQUE**

**Conseiller et accompagner les personnels des administrations et établissements publics de l'État dans leurs projets et parcours professionnels, conseiller et accompagner les services dans le domaine des ressources humaines.**

#### **ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels
- Constitution des viviers de compétences et de potentiels
- Contribution à l'animation du marché de l'emploi public
- Appui méthodologique aux services dans le domaine des ressources humaines
- Contribution au processus de recrutement
- Constitution et animation d'un réseau interne - externe
- Information et communication sur les dispositifs de mobilité et de parcours professionnels

#### **SAVOIR-FAIRE**

- Conduire des entretiens
- Écouter, conseiller
- Analyser un projet, un profil professionnel
- Concilier les besoins de l'agent et de l'organisation
- Travailler en réseau
- Utiliser les outils RH
- Diagnostiquer et formuler des préconisations
- Posséder des qualités relationnelles

#### **CONNAISSANCES**

- Statut de la fonction publique et règles de gestion RH
- Dispositifs d'accompagnement de la mobilité
- Orientations des politiques publiques RH
- Principes de fonctionnement des organisations

**DOMAINE FONCTIONNEL**  
**RESSOURCES HUMAINES**

## **CONSEILLER** **MOBILITÉ-CARRIÈRE**

### **DÉFINITION SYNTHÉTIQUE**

Conseiller et accompagner les personnels des administrations et établissements publics de l'État dans leurs projets et parcours professionnels, conseiller et accompagner les services dans le domaine des ressources humaines.

### **ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels
- Constitution des viviers de compétences et de potentiels
- Contribution à l'animation du marché de l'emploi public
- Appui méthodologique aux services dans le domaine des ressources humaines
- Contribution au processus de recrutement
- Constitution et animation d'un réseau interne - externe
- Information et communication sur les dispositifs de mobilité et de parcours professionnels

### **SAVOIR-FAIRE**

- Conduire des entretiens
- Écouter, conseiller
- Analyser un projet, un profil professionnel
- Concilier les besoins de l'agent et de l'organisation
- Travailler en réseau
- Utiliser les outils RH
- Diagnostiquer et formuler des préconisations
- Posséder des qualités relationnelles

### **CONNAISSANCES**

- Statut de la fonction publique et règles de gestion RH
- Dispositifs d'accompagnement de la mobilité
- Orientations des politiques publiques RH
- Principes de fonctionnement des organisations

**Ministère de l'agriculture, de forêt et de l'alimentation  
- Observatoire des métiers -  
Emplois-type par filière d'emploi - déc. 2013.**

Filière d'emploi : 39 - Ressources humaines		Périmètre : Administration centrale Services territoriaux de l'Etat Etablissements d'enseignement Etablissements publics
		2010
<b>Conseiller(ère) mobilité carrière</b>	Rime 2010 – FPEGRH03 Emploi référence : Conseiller mobilité carrière Domaine fonctionnel : Ressources humaines	

**DÉFINITION SYNTHÉTIQUE**

Conseille et accompagne les personnels dans leurs projets et parcours professionnels.

**ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Réaliser l'accompagnement personnalisé des projets et des parcours professionnels des personnels
- Contribuer au suivi des personnels dans les domaines du recrutement, de la mobilité, de l'évaluation et de la formation
- Apporter un appui méthodologique aux services dans le domaine des ressources humaines
- Informer et communiquer sur les dispositifs de mobilité et de parcours professionnels
- Participer à des projets transverses en ressources humaines
- Adapter les procédures et outils du service
- Contribuer à la réalisation de tableaux de bord et bilans
- Effectuer une veille interne et externe à l'établissement sur la mobilité et les carrières
- ...

**SAVOIR-FAIRE**

- Analyser un projet, un profil professionnel
- Concilier les besoins de l'agent et de l'organisation
- Diagnostiquer et formuler des préconisations
- Travailler en réseau
- Utiliser les différents outils et dispositifs disponibles
- Posséder des qualités relationnelles, savoir écouter et conseiller
- Respecter les règles de confidentialité
- ...

**CONNAISSANCES**

- Statuts des personnels de l'établissement et de la fonction publique
- Règles de gestion en ressources humaines
- Dispositifs d'accompagnement à la mobilité
- Orientations des politiques en ressources humaines de l'établissement et de la fonction publique
- Techniques de conduite d'entretien
- ...

**Base de données compétences établie en 2011 par la DGAFP**

Cette base EXCEL permet de repérer :

- les compétences par emploi-référence
- les emplois-référence associés à une ou à un groupe de compétences sélectionnées
- la correspondance entre emploi-référence et emploi-type ministériel
- la correspondance entre les emplois des répertoires des 3 versants de la fonction publique

### Compétences par emploi-référence

Sélectionner une ou des compétences >>												
CODE ER - ER		CO Achats et marchés publics	CO Arts et culture	CO Bâtiment, infrastructures, immobilier	CO Bureautique et outils collaboratifs	CO Conduite de machine et d'installation	CO Conduite et gestion de projet	CO Contrôle, audit et évaluation	CO Culture pluridisciplinaire	CO Délégation	CO Disciplines sociales	CO Droit
FPEEPP03 - Cadre dirigeant d'administration centrale												1
FPEEPP02 - Secrétaire général de ministère												1
FPEEPP07 - Sous-préfet												1
FPETDD02 - Chargé de la gestion de la ressource en eau						1			1			1
FPEEPP01 - Conseiller-expert							1					
FPEJUS07 - Chef de greffe de juridiction administrative	1			1								1
FPEEPP11 - Responsable sectoriel												1 1
FPEEPP06 - Préfet												1
FPECTL03 - Vérificateur				1								1
FPEJUS10 - Chargé d'éducation et d'insertion						1						1
FPESQA04 - Responsable d'un projet de sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation							1			1		1
FPESQA02 - Inspecteur en santé et protection animales							1			1		1
FPESCS11 - Infirmier de promotion de santé												
FPEJUS02 - Magistrat de l'ordre judiciaire				1								1 1
FPEEDU03 - Enseignant du secondaire												
FPEDEF20 - Combattant en milieu aéroterrestre					1				1			
FPEDEF05 - Architecte système de force ou système d'armes						1			1			
FPPECUL10 - Responsable d'un service ou d'un fonds patrimonial		1								1		1
FPPECUL03 - Responsable du développement des publics et de l'action culture	1					1						1
FPECOM01 - Directeur de la communication	1					1	1					1
FPESQA03 - Inspecteur en sécurité des aliments							1			1		1
FPESCR08 - Responsable de recherche et d'exploitation d'information générale								1				1

### Relation emploi-référence / emploi-type

DOMAINE FONCTIONNEL	(Tous)
Code ER - ER	(Tous)
MINISTERE	(Tous)
EMPLOI TYPE	(Tous)
EMPLOI REFERENCE	MINISTERE-EMPLOI TYPE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acheteur public <ul style="list-style-type: none"> <li>AFF ETRANGERES - Acheteur public</li> <li>AGRICULTURE - Acheteur</li> <li>AGRICULTURE - Rédacteur de marchés publics</li> <li>CULTURE - Acheteur public - ADM09A</li> <li>CULTURE - Chargé des marchés publics e des aspects juridiques de la dépense - ADM09B</li> <li>DEFENSE - Acheteur - 0203201</li> <li>DEFENSE - Agent d'administration des marches - 0203101</li> <li>DEFENSE - Agent d'approvisionnement - 0203102</li> <li>DEFENSE - Approvisionneur - 0203202</li> <li>DEFENSE - Cadre chargé des achats - 0203301</li> <li>DEFENSE - Enquêteur de prix - 0203302</li> <li>DVLPT DURABLE - Acheteur/Acheteuse - ACH001</li> <li>EDUCNAT - Acheteur public</li> <li>FINANCES - Acheteur public</li> <li>INTERIEUR/SG - Acheteur public - ADM009A</li> <li>INTERIEUR/SG - Chargé de la commande publique - ADM010A</li> <li>TRAVAIL - Acheteur</li> </ul> </li> </ul>	

# La fiche de poste

## I - Contexte-Enjeux

L'évolution des métiers et des besoins des services, en effectifs et compétences, exige l'amélioration du processus de recrutement pour parvenir à la meilleure adéquation possible du profil de l'agent avec le poste à pourvoir.

Les pratiques managériales qui tendent à valoriser les potentiels comme levier de motivation, passent aussi par ce principe « de la bonne personne au bon poste ».

La gestion prévisionnelle des ressources humaines, qui s'impose pour anticiper les changements à court ou moyen terme, repose sur des outils d'identification et d'individualisation des compétences requises sur les emplois et celles détenues par les agents.

La fiche de poste, parce qu'elle informe sur la nature du poste et les compétences requises, est l'outil de GRH qui répond à tous ces enjeux.

La rédaction de la fiche de poste prend en compte les objectifs RH de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de prévention des discriminations, notamment dans l'intitulé de l'emploi-type (au masculin et au féminin) ; elle exclut tout stéréotype de genre et formulation pouvant induire une discrimination.

## II - Textes de référence

Si la fiche de poste n'est pas un élément statutaire, les textes les plus récents confirment sa nécessité.

Par exemple, la loi n°2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, le décret n°2007-1470, modifié, du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État ainsi que le décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales d'appréciation de la valeur professionnelles des fonctionnaires de l'État conduisent à baser l'entretien professionnel annuel sur l'analyse de la maîtrise du poste tel que décrit dans la fiche de poste.

Mesure 5.4 du protocole d'accord sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, 8 mars 2013.

## III - Définition et finalités

La fiche de poste a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des activités et des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné ainsi que sur les conditions et moyens d'exercice de celles-ci. Ce n'est pas une pièce confidentielle.

La fiche de poste s'articule autour d'une structure minimale :

- la dénomination du poste ainsi que celle de l'emploi-type du répertoire ministériel auquel il est rattaché ;
- la présentation générale de la situation de travail et des conditions d'exercice (positionnement hiérarchique, environnement de travail, intérêts, contraintes...);

## FICHE

- la description des missions du service affectataire du poste ;
- la description des missions et activités afférentes au poste ;
- les compétences et ressources requises pour l'exercice des missions et activités ;
- les moyens mis à disposition ;
- la formation d'adaptation à l'emploi (formation prise de poste).

Recourir aux fiches d'emplois-type du répertoire ministériel des emplois ou du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) facilite la rédaction de la fiche de poste, celle-ci étant l'expression d'une contextualisation des emplois décrits dans ces référentiels.

Elle doit être précise tout en étant concise. Il ne s'agit pas de tout « dire » mais de sélectionner et de hiérarchiser les activités principales et les compétences requises essentielles pour la tenue du poste.

Elle est évolutive, datée et actualisée, notamment au cours de l'entretien professionnel annuel.

**La fiche de poste est :**

- ▶ **un outil de recrutement** (primo-affectation, mobilité), elle demande à l'employeur de bien cerner ses besoins et ses attentes sur le poste ouvert ; elle est le vecteur de publication de la vacance du poste ; elle est le support de l'entretien « d'embauche » ; elle permet à l'agent de se positionner sur des emplois les plus adaptés possibles à ses attentes et à ses compétences ;
- ▶ **un outil de dialogue et de management** entre un agent et son supérieur direct lors de l'entretien professionnel annuel ; elle permet de confronter la description formelle du poste à la réalité des activités et des tâches et de mesurer l'évolution d'un poste de travail ; elle a une valeur quasi-contractuelle ;
- ▶ **un outil de gestion personnalisée** des agents, pour la valorisation de leurs compétences, l'élaboration de leurs parcours et projets professionnels (ex : lors des entretiens et bilans de carrière), de leur professionnalisation ;
- ▶ **un outil de connaissance de l'organisation** du travail dans la structure en formalisant les situations de travail de chaque agent et en favorisant une meilleure connaissance des contributions de chacun ;
- ▶ **un outil d'information** pour un candidat et les autres acteurs RH, notamment lors de la constitution de viviers ;
- ▶ **un cadre de référence** : elle permet, en la confrontant aux autres fiches de postes de métiers et de responsabilités similaires, de bien calibrer et positionner le poste dans l'organigramme.

## IV - Acteurs

- ▶ **L'employeur direct** qui exprime ses besoins et rédige la rédaction de la fiche de poste, avec les conseils éventuels du responsable RH.
- ▶ **Le responsable RH** qui apporte son expertise dans l'élaboration de la fiche en vue de sa diffusion et de sa publication.
- ▶ **L'agent** qui contribue à préciser le contenu de la fiche et à la faire évoluer, notamment lors de l'entretien professionnel annuel.



## V - Illustration



## Démarche d'élaboration de la fiche de poste

### QUI élabore la fiche ?

- **Cas de la création du poste :**
  - l'employeur direct qui connaît son besoin,
  - si possible : consultation au sein de l'équipe existante,
  - finalisation avec le DRH.
- **Cas de la vacance du poste avec recrutement à l'identique :**
  - l'employeur direct qui a évalué la nécessité de remplacer l'agent qui part,
  - si possible avec le titulaire avant son départ, il connaît son poste,
  - finalisation avec le DRH.
- **Cas de la vacance du poste avec remodelage substantiel du poste :**
  - l'employeur direct qui connaît son besoin (ex : réorganisation du travail, réorientation du poste...),
  - si possible: consultation de l'équipe en place,
  - finalisation avec le DRH.

### A QUEL MOMENT élaborer la fiche ?

- **Consigne de la direction de systématiser les fiches de poste,**
- **Pour procéder à un recrutement (annonce),**
- **Lors de l'entretien professionnel annuel : moment privilégié pour adapter la fiche de poste à la réalité du poste.**

### COMMENT élaborer la fiche de poste ?

SUR LA FORME	SUR LE FOND
<p><b>Un cadre-standard</b> construit par la DRH que l'on doit accepter de faire évoluer (au bout de 3 ans en moyenne un document stéréotypé est vu comme un formulaire à remplir par habitude !)</p> <p><b>Accessible à tous</b> en version dématérialisée sur l'intranet</p> <p><b>Lisibilité soignée</b> : présentation agréable, des rubriques au libellé compréhensible,...</p> <p><b>Un mode d'emploi</b> à disposition de tous les cadres et agents sur l'intranet.</p>	<p><b>Donner toutes et seulement les indications utiles à l'agent pour candidater :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trop sommaire, évasif ou ronflant : risques d'afflux de demandes de renseignements et de candidatures à gérer, de candidatures non pertinentes (chronophage et démotivant)</li> <li>• trop détaillé jusqu'à la tâche : le recruteur pense donner de l'importance au poste et être très clair sur ce qu'il attend, en fait le candidat peut avoir une toute autre lecture et considérer qu'il s'agit d'un poste très lourd.</li> </ul> <p><b>Fixer des rubriques utiles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à la DRH : référence au répertoire des métiers, au SIRH</li> <li>• au candidat et à l'agent : éléments statutaires, de rémunération, lieu et moyens du poste, environnement du poste, intitulé-mission et activités (maxi 5), spécificités du poste, durée attendue sur le poste, perspectives, formation, contacts à la DRH et dans le service employeur.</li> </ul> <p><b>Bien appréhender les besoins du service</b> (dans le cadre des emplois existants) et traduire en besoins de compétences: utiliser les outils RH (répertoires, dictionnaire...).</p> <p><b>Construction collective</b> : le manager, le DRH, l'agent titulaire qui s'en va.</p>

### Un exemple de trame de fiche de poste

<b>date de mise à jour :</b>		
<b>Affectation</b>		
Ville :	Département :	Région :
Direction :	Service / direction :	
<b>Domaine fonctionnel</b> (le cas échéant, sous domaine fonctionnel) <b>du référentiel ministériel des emplois</b>		
DF emploi-type 1 (sous DF emploi-type 1)		
DF emploi-type 2 (sous DF emploi-type 2)		
<b>Emploi(s) – type du référentiel ministériel</b>		<b>Code emploi(s) – type du référentiel ministériel</b>
Intitulé de l'ET1		Code ET1 / taux ET1
Intitulé de l'ET2		Code ET2 / taux ET2
<b>Activités principales du référentiel ministériel</b>		
Activités principales ET1		
Activités principales ET2		
<b>Compétences principales du référentiel ministériel</b>		
Connaissances techniques	Savoir-faire	Savoir-être
<b>Caractéristiques et spécificités du poste</b>		
Intérêts du poste :		
Contraintes spécifiques/risques liés au poste :		
Temps de travail : régime hebdomadaire		
Habilitation, qualification :		
<b>Environnement professionnel</b>		
Administration centrale /Service territorial		
Activités du service :		
Effectifs et composition du service :		
Liaisons hiérarchiques :		
Liaisons fonctionnelles :		
Caractéristiques particulières :		
<b>Formation-Perspectives</b>		
Formation à la prise de poste et/ou possibilité de formation thématique		
Durée attendue :		
Evolution du poste :		
<b>Contacts</b>		
Prénom, nom, qualité, @, téléphone :		
Titulaire actuel du poste:		
Supérieur hiérarchique direct :		
Adjoint direct :		

## VI - Liens utiles

- ▶ Fiche technique du CEDIP relative à « la fiche de poste »
- ▶ Guide de l'académie de Caen « L'élaboration de la fiche de poste »
- ▶ Guide relatif à la fiche de poste du centre de gestion de la FPT cdg64 Pyrénées Atlantique

# Les bourses d'emplois et les CVthèques

## I - Contexte-enjeux

Dans le contexte de mobilité, qu'elle soit « choisie » ou « subie », et de développement de la mobilité interministérielle, inter-fonctions publiques, voire vers le secteur privé, l'adéquation « profil-poste » recherchée autant par l'agent que par l'employeur repose sur la connaissance du marché de l'emploi public.

Pour garantir l'égal accès aux emplois ouverts, l'offre se doit d'être structurée, transparente, sincère et la plus complète possible. Les bourses d'emplois et les CVthèques constituent la réponse à cet objectif.

## II - Textes de référence

- ▶ **Article 61 du statut de la fonction publique d'État** : « ... Les autorités compétentes sont tenues de faire connaître au personnel, dès qu'elles ont lieu, les vacances de tous emplois, sans préjudice des obligations spéciales imposées en matière de publicité par la législation sur les emplois réservés.... »
- ▶ **Article 231 du statut de la fonction publique territoriale** : « ... Les collectivités et établissements publics mentionnés à l'article 2 sont tenus de communiquer au centre de gestion dans le ressort duquel ils se trouvent : 1° Les créations et vacances d'emplois, à peine d'illégalité des nominations... »
- ▶ **Article 36 du statut de la fonction publique hospitalière** : « ... l'autorité investie du pouvoir de nomination est tenue d'assurer la publicité des emplois vacants ou dont la vacance a été prévue et d'en informer l'autorité administrative compétente de l'État... »

## III - Définition et finalités

Les bourses d'emplois et CVthèques sont des espaces de publication en ligne d'offres d'emplois vacants et de diffusion de curriculum vitae (CV) de candidats à une mobilité.

Les bourses d'emplois contribuent à l'efficacité des recrutements, à l'enrichissement et à la diversification des candidatures pour le recruteur, à l'accès plus large des personnes à l'offre d'emplois.

Ces sites peuvent aussi diffuser des informations à l'attention des candidats concernant par exemple les textes de référence, une description des métiers, une présentation de l'offre de conseil et d'accompagnement personnalisé, les contacts utiles...

Il est important que la fiche de poste apporte toutes précisions permettant au candidat de postuler en toute connaissance de cause, particulièrement la position d'accueil (PNA, détachement, mise à disposition, contrat), la rétribution, l'accès à des personnes souffrant de handicap...

## FICHE

Il existe de nombreuses bourses d'emplois dans la fonction publique :

► **pour les services de l'État :**

• **La bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP)**

- Elle publie essentiellement les fiches de poste, les contrats d'apprentissage et les offres de stages des ministères et de leurs établissements.
- Elle est accessible à l'ensemble des agents des trois versants de la fonction publique (État, fonction publique territoriale et hospitalière).
- Les critères de sélection, notamment géographique, permettent de rechercher les emplois ouverts en local (région, département).
- Pour les mouvements au sein des corps interministériels, la publication des cycles de mobilité collectifs sur la BIEP permet l'expression des candidatures.
- **Au niveau ministériel**, il existe des bourses d'emploi publiant des annonces accessibles aux agents relevant du ministère.

La connexion des bourses ministérielles à la BIEP permet d'avoir, en quelques clics, une vision plus complète du marché des offres en termes de métiers recherchés et d'employeurs demandeurs.

Pour éviter tout malentendu, il est absolument nécessaire de préciser les modalités d'accès au poste, ouvert en interne, en externe, par voie de détachement, emploi fonctionnel...

► **pour la fonction publique territoriale :**

Le CNFPT et les centres de gestion, soumis à l'obligation réglementaire de publication et de déclaration de vacances d'emploi, gèrent des bourses d'emplois, nationales et régionales.

► **pour la fonction publique hospitalière :**

Divers sites ciblent les emplois à pourvoir au sein de la fonction publique hospitalière. Ces bourses d'emplois sont proposées par les fédérations professionnelles intervenant en milieu hospitalier, les agences régionales de santé, les établissements hospitaliers et leurs regroupements.

La publication d'une offre de poste sur une bourse d'emplois suppose certains engagements de la part du recruteur :

- entretien avec les candidats sélectionnés ;
- actualisation des annonces et transparence ;
- réponses aux demandes.

## IV - Acteurs

- **le chargé du recrutement**, au sein du service RH, publie les emplois à pourvoir selon les règles de publication fixées par le service,
- **le cadre employeur** exprime son besoin et propose au responsable RH la fiche de poste à publier,
- **le candidat à la mobilité** consulte la bourse d'emploi et dépose éventuellement un CV,
- **Les administrateurs** des sites animent les bourses, la DGAFP pour la BIEP,
- **Le conseiller mobilité-carrière** qui anime le marché de l'emploi public local et consulte les bourses d'emplois au titre de ses fonctions de conseil et d'orientation des agents.

## V - Illustration

Mobilité inter Fonctions Publiques  
**MIFFP**  
HOSPITALIÈRE • ÉTAT • TERRITORIALE

Accueil Offres d'emploi Offre de formation Mobilité Qui sommes nous ? Concours-handicap

Partenaires

Accueil

Votre Mobilité Dans La Fonction Publique

Vous êtes agent de l'Etat, de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique hospitalière ?  
Et vous souhaitez évoluer professionnellement, changer de poste, de métier ou d'employeur...  
Un accès facilité aux offres d'emploi des 3 versants de la fonction publique vous est proposé...

Les mobilités géographiques, fonctionnelles, sont parfois requises nécessaires pour les restructurations de services, ou souhaitées par les agents pour poursuivre leur déroulement de carrière. Elles sont facilitées par la loi n° 2009-972 du 03 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique, qui renforce le droit de l'agent à la mobilité et assouplit les règles de gestion des ressources humaines.

Parce que la mobilité permet de répondre aux évolutions et aux exigences du service public et qu'elle contribue également à satisfaire les aspirations des agents qui y concourent, l'ensemble des partenaires des 3 versants de la fonction publique de la région Nord - Pas-de-Calais s'est engagé dans une démarche expérimentale, visant à faciliter la mobilité inter-fonctions publiques (MIFFP) dans son bassin de vie.

Des outils pour vous aider à concrétiser votre projet professionnel seront prochainement regroupés dans « l'école de la mobilité »... Et vous accompagneront tout au long de votre démarche.

Consultez dès aujourd'hui les offres de formations proposées par les autres fonctions publiques, sans droit d'inscription, dans l'onglet formation.

Bourse de l'emploi public : vous pouvez consulter les offres d'emploi selon les critères de recherche que vous aurez choisis, ou en parcourant l'ensemble des postes disponibles sur le territoire, onglet offres d'emploi.





**Carrefour de l'emploi public**  
Le portail des sites offrant des emplois aux travailleurs handicapés dans la fonction publique

Rechercher dans le site :

Vous êtes ici : Accueil > Fonction publique hospitalière > Trouvez un site

**Trouvez un site**

**Affiner les résultats**

**Fonction :**

- Fonction publique de l'État
- Fonction publique hospitalière
- Fonction publique territoriale
- Autres

**Type d'offres :**

- Dédiés
- Pour tous avec politique d'insertion
- Pour tous

**Classement :** Par nom

**64 résultats**

- Assistance Publique Hôpitaux de Paris

**Qui sommes-nous ?**

Site réalisé par le **Fonds pour l'insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique.**

**Prenez contact**

Prenez contact directement avec vos interlocuteurs privilégiés Employeur ayant convenu avec le FIPHFP.

**ars**  
Agence Régionale de Santé Midi-Pyrénées

Espace emploi-concours ARS Midi-Pyrénées

**Espace emploi-concours ARS Midi-Pyrénées**

L'espace emploi vous permet de mettre en ligne ou de consulter les annonces de concours et de postes vacants de la fonction publique hospitalière dans la région, ainsi que les offres d'emploi de l'ARS.

- Emploi à l'Agence Régionale de Santé
- Vous pouvez consulter les offres d'emploi de l'ARS Midi-Pyrénées
- Emplois de la fonction publique hospitalière

Le Conseil d'Etat a autorisé récemment la procédure de publication des avis de concours de la fonction publique hospitalière par établissement de santé, établissement médico-social ou établissement social.

Désormais, la publication doit s'effectuer par voie électronique sur le site internet de l'ARS concernée, et sur des affichages dans les locaux des ARS, de la préfecture, et de l'établissement, et en lieu et place de la publication au Journal Officiel ou au Bulletin Officiel.

Dans un premier temps, seuls certains corps étaient concernés. Désormais, la quasi-totalité des autres corps de la fonction publique hospitalière doivent être publiés sur les sites des ARS.

Pour plus d'information, vous pouvez télécharger l'instruction du 8 novembre 2012

Consultez une offre Publiez une offre

Dans votre région

Accès aux annonces des concours  
Accès aux annonces des postes vacants

**Créer un nouveau compte**

Les comptes des établissements ont été ré-initialisés. Pour créer un compte, merci de nous communiquer votre demande par mail : ( ARS.MIDI-PY-EMPLOI@ars.midi-py.fr ) en mentionnant :

- Le nom d'utilisateur souhaité (jgpl)
- Le mot de passe
- Le nom de l'établissement
- Une adresse mail de contact
- Un numéro de téléphone

La confirmation de création de votre compte vous sera communiquée par mail

**Vous possédez un login**

Authentifier vous ici avant de publier une offre emploi

**Liens utiles**

Ministère des affaires sociales et de la santé

## VI - Liens utiles

### Quelques sites cités à titre indicatif :

- ▶ [biép.fonction publique.gouv.fr](http://biép.fonction publique.gouv.fr)
- ▶ [mifp.fr](http://mifp.fr)
- ▶ [RDV emploi public.fr](http://RDV.emploi public.fr), [territorial-recrutement.fr](http://territorial-recrutement.fr), [emploi public.fr](http://emploi public.fr)
- ▶ [emploi.fhf.fr](http://emploi.fhf.fr)/ [emploi.ars.sante.fr/Espace-emploi-concours-ARS](http://emploi.ars.sante.fr/Espace-emploi-concours-ARS), [aphp.fr/rejoignez-nous](http://aphp.fr/rejoignez-nous), [cng.sante.fr](http://cng.sante.fr)
- ▶ carrefour de l'emploi public : le portail des sites offrant des emplois aux travailleurs handicapés dans la fonction publique
- ▶ l'ensemble des sites relevant des éditions le moniteur : La Gazette des communes, La Lettre du cadre territorial, La Gazette santé-social.

# Le curriculum vitae et la lettre de motivation

## I - Contexte enjeux

Le curriculum vitae (CV) et la lettre de motivation qui l'accompagne sont d'autant plus indispensables que la mobilité et le recrutement demandent la meilleure adéquation possible entre, d'une part le profil et les aspirations de l'agent, d'autre part le besoin de l'administration et du service.

Cet objectif de « gagnant-gagnant » conduit à porter la plus grande attention aux compétences et aptitudes de la personne ; la performance de l'agent et de l'équipe en dépend largement ainsi que sa motivation et son bien-être au travail.

## II - Définition et finalités du curriculum vitae

Le curriculum vitae rassemble des indications, fournies par la personne, sur son état civil, sa formation, son parcours professionnel, voire son parcours personnel si ses activités lui apportent des compétences exploitables dans le cadre professionnel.

### ► Le contenu du CV

Certaines rubriques apparaissent systématiquement dans le CV :

- l'état civil et les coordonnées personnelles (facultatif) et professionnelles,
- la situation statutaire, corps d'appartenance,
- l'expérience professionnelle et les compétences illustrées par des réalisations représentant un investissement particulier,
- la formation initiale et les diplômes (ou niveau de diplômes),
- la formation continue.

Il contient des informations complémentaires ou des activités extraprofessionnelles qui donnent une idée supplémentaire des qualités, des connaissances variées ou plus pointues dont dispose l'agent. Une photo peut y être apposée.

Le CV comporte un titre qui consiste par exemple à mettre en avant sa qualification (contrôleur de gestion) ou à rappeler sa démarche (candidat(e) à l'emploi ou au poste de...).

En fonction de l'objectif visé ou de l'expérience de l'agent, la forme du CV peut différer : chronologie ou anti-chronologie des postes occupés, présentation par domaines de compétences.

### • *Soit la personne répond à une offre de poste*

Le CV reflète le profil de la personne et s'adapte à l'emploi auquel elle postule. Le CV peut ainsi présenter une fonction ou un métier permettant la qualification immédiate de l'agent sur des compétences recherchées pour le poste visé. Le CV se limite à l'essentiel, met en valeur les compétences de l'agent et présente de façon attractive son parcours professionnel.

## FICHE

### • *Soit il s'agit d'une candidature spontanée*

Le candidat privilégie la présentation exhaustive de ses compétences ou bien oriente cette présentation sur les compétences qui servent son projet professionnel. Le CV peut aussi exprimer des éléments du potentiel.

### ► **La forme du CV**

Le CV peut être rédigé sur deux pages, l'exigence couramment formulée de se limiter à une page ne doit pas nuire à la lisibilité du document et encore moins à la compréhension du parcours professionnel.

Le visuel est très important pour en faciliter la lecture (caractères ni trop gros, ni trop petits, présentation aérée et sobre, pas de phrases rédigées, pas d'emploi du «je» ni de signature, attention à l'orthographe). Il est recommandé de dater le CV.

### ► **Les finalités du CV**

Le CV est un document « engageant » :

- du point de vue du **recruteur**, le CV est le point d'appui pour opérer une sélection qualitative.
- du point de vue de l'**agent**, la rédaction du CV est l'occasion d'un bilan, d'une prise en compte des points forts de son parcours qui s'inscrit, dès lors, dans une dynamique structurée.

Le **CMC** peut être amené à accompagner l'agent dans la rédaction de son CV, à lui apporter une aide méthodologique. Ces éléments permettent de dimensionner le parcours professionnel à venir en fonction des expériences passées.

Les référentiels des métiers et des compétences sont des outils utilisables pour la rédaction du cartouche « compétences acquises » du CV.

## III - Définition et finalités de la lettre de motivation

La lettre de motivation accompagne le CV en réponse à une candidature spontanée ou une offre d'emploi.

Lorsqu'elle est destinée à répondre à une annonce, la lettre de motivation doit être spécifique au poste ciblé et établir un lien entre ce dernier et les postes occupés.

Présentée comme une introduction d'un dossier de candidature, la lettre de motivation doit être complémentaire du CV.

Il est recommandé que son format ne dépasse pas une page. Elle est, sauf indication contraire, imprimée.

Elle doit convaincre le recruteur de l'adéquation entre le profil du candidat et le poste offert. Le candidat souligne et illustre les points forts de son parcours en insistant sur les compétences mises en œuvre, en présentant un chantier phare, en analysant une opération conduite avec succès. Il y développe les qualités qu'il estime détenir, utiles pour le poste auquel il candidate.

Après une phrase d'accroche, le plan de la lettre de motivation peut s'articuler en trois phases :

- « **JE** » : le candidat sélectionne les expériences, réalisations, points forts, illustrations concrètes qui, dans le parcours, sont valorisants pour lui et peuvent constituer un atout pour le recruteur. Il démontre en quoi le poste répond à ses attentes et en expose les raisons (argumentation).
- « **VOUS** » : le candidat expose ce qu'il a compris des principales caractéristiques du poste, de l'organisation de la structure, des exigences ou des enjeux du service.
- « **NOUS** » : le candidat montre la conjonction entre, d'une part sa motivation, ses apports professionnels et personnels, d'autre part les attentes du recruteur. Il sollicite un entretien.
- La lettre de motivation contient une formule d'appel (Madame la Directrice, Monsieur le Chef de bureau...) et une formule de politesse.

## IV - Acteurs


- ▶ **L'agent** rédige un CV, une lettre de motivation et les actualise,
- ▶ **Le gestionnaire RH** demande la production d'un CV et d'une lettre de motivation à l'appui des candidatures à un poste publié et utilise ces outils pour le recrutement,
- ▶ **Le recruteur direct** reçoit les candidats au poste après avoir pris connaissance des CV et lettres de motivation,
- ▶ **Le conseiller mobilité carrière**, lors de l'entretien de carrière, aide l'agent à rédiger ces outils, à les utiliser avec efficacité, et apporte son conseil au recruteur pour l'analyse du CV et de la lettre de motivation.

V - Illustration

Élaborer le CV à partir de l'emploi-type ministériel

Fiche emploi-type

CV (cartouche compétences)



## RESPONSABLE CHARGÉ DE LA PROTECTION DE L'ORDRE PUBLIC

CODE SCRO20A

**Définition synthétique**

Planifier, met en œuvre, dirige et coordonne les activités d'une unité chargée de l'ordre public et/ou organise et conduit des opérations de sécurité dans l'optique de garantir le maintien ou le rétablissement de l'ordre public

**Activités principales**

Participe à la conception et à la planification des services d'ordre en proposant une tactique adaptée à l'environnement, au trouble avéré/potentiel à l'ordre public  
 Met en œuvre et coordonne les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation des missions confiées  
 Commande l'unité opérationnelle en liaison avec les autorités hiérarchiques, judiciaires, administratives en situation de maintien et/ou de rétablissement de l'ordre public  
 Contrôle et garantit l'efficacité opérationnelle de la structure en assurant un entraînement aux techniques de maintien de l'ordre et une adaptation régulière aux doctrines d'emploi  
 Contrôle et garantit le respect des règles déontologiques  
 Met en œuvre la stratégie de ressources humaines  
 Gère, contrôle, organise l'activité des effectifs (staffs et supports) de son unité et s'assure du bon fonctionnement des moyens opérationnels  
 Rend compte de son activité par le truchement d'indicateurs de performance et de procédures d'évaluations

**Compétences principales mises en œuvre**

CONNAISSANCES TECHNIQUES	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ÊTRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître la réglementation des armes, les techniques de défense et d'interpellation, les principes tactiques du maintien de l'ordre</li> <li>- Connaître l'environnement professionnel interne</li> <li>- Connaître la réglementation d'emploi et la déontologie de la police nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir manager</li> <li>- Savoir organiser et adapter les ressources en fonction de la situation opérationnelle notamment en situation de crise</li> <li>- Savoir animer le dialogue social</li> <li>- Savoir conduire et mettre en œuvre des dispositifs de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir le sens des relations humaines</li> <li>- Faire preuve d'autorité</li> <li>- Faire preuve de vigilance</li> <li>- Faire preuve de dignité dans la fonction</li> </ul>

**Conditions d'exercice**

Fortes disponibilités : régime de travail en cycle avec possibilité de services programmés de nuit, de rappels au service, d'astreintes, de permanences – en hebdomadaire, le week-end et/ou les jours fériés  
 Obligation de résidence à proximité du service  
 Aptitudes physique et médicale adaptées.  
 Port de l'uniforme et d'armes  
 Dangerosité des missions  
 Déplacements fréquents sur le territoire national en fonction des missions et de l'affectation

Céline XXXX

Capitaine de Police  
 36 ans, Pacsée, 3 enfants  
 XXXXXXXXXXXXXXXX  
 celine.XXXXX@interieur.gouv.fr  
 Tel: 06.XXXXXXX

**EXPERIENCE PROFESSIONNELLE**

- **Depuis octobre 2008 :** **DSPAP-DTSP HAUTS DE SEINE**  
 Capitaine-Brigade de Sûreté Urbaine à Courbevoie  
 Intérim chef BSU

  - Gestion, suivi des procédures judiciaires et contrôle de leur qualité (contacts avec partenaires institutionnels de coopération internationale)
  - **Gestion et animation d'une équipe**
- **2007-2008 :** **DCSP-DDSP VAL D'OISE**  
 Capitaine-Chef du Quart de Nuit districat d'Argenteuil

  - **Gestion et animation d'une Brigade**
  - Gestion et suivi des procédures judiciaires et contrôle de leur qualité sur le district (Argenteuil,Bezons,Herblay...)
  - **Contrôle et suivi des garanties du respect des règles de déontologie**
  - **Direction, mise en œuvre et contrôle opérationnels de dispositifs relatifs à l'ordre public**
- **2004-2007:** **DCSP-DDSP VAL D'OISE**  
 Lieutenant-Etat-Major du Commissariat Central d'Argenteuil  
 Intérim adjoint chef de Sécurité de Police de Proximité

  - Gestion et animation des bureaux de police de la circonscription
  - Liaison et coordination entre les établissements scolaires et l'Institution Police
  - Animation et coordination avec les partenaires institutionnels hiérarchiques et judiciaires
  - **Suivi des affaires disciplinaires et des affaires réservées (enquêtes administratives)**
- **2003-2004:** **DCSP-DDSP VAL D'OISE**  
 Lieutenant-Brigade de Sûreté Urbaine  
 Adjointe Chef de l'Unité de Protection Sociale (mineurs/ mœurs)

  - Gestion et suivi des procédures judiciaires et contrôle de leur qualité (crimes et délits sexuels)
  - **Gestion et animation d'une équipe**
  - Témoignages aux Assises
- **2000-2002:** **DCSP-DDSP VAL D'OISE**  
 Lieutenant-Chef du Quart de jour

  - **Gestion et animation d'une brigade de jour**
  - Traitement des procédures judiciaires en temps réel (flagrants délits et police administrative)
  - **Gestion, mise en œuvre et contrôle opérationnel de dispositifs relatifs à l'ordre public**

**COMPETENCES**

- **Savoir faire :**
  - **Commandement et animation d'une unité opérationnelle**
  - Organisation d'un service ou dispositif opérationnel
  - Coordination et négociation avec des interlocuteurs institutionnels, hiérarchiques, judiciaires et locaux
  - Pratique de langues étrangères (anglais, espagnol)
- **Savoir être :**
  - **Sans des relations humaines, sens des responsabilités, esprit de synthèse, organisation, rigueur, adaptabilité, initiative et ténacité.**

**CONNAISSANCES**

- **Connaissance approfondie de la réglementation pénale, de la procédure pénale, des règles de déontologie et de la fonction publique policière**
- Connaissance de l'organisation administrative interne et judiciaire française

**DIPLOMES**

- 1993 Brevet d'Aptitude à la Fonction d'Animatrice, Préfecture 92
- 1997 Maîtrise de Droit Privé-mention carrières judiciaires, Paris X
- 1998 Institut d'Etudes Judiciaires, Paris X

### **Conseils pour l'élaboration du C.V.**

**Vérification de votre C.V.** Faites-le lire par plusieurs personnes de votre entourage ou votre conseiller mobilité carrière et vérifiez avec lui les différentes questions ci-dessus) :

- Votre C.V. est-il clair ?
- A-t-on envie de le lire ?
- Le langage utilisé est-il facile à comprendre ?
- A-t-on une idée claire des expériences et qualifications ?
- Les points forts ressortent-ils ?
- Ne contient-il pas trop de renseignements superflus ?
- Le C.V. reste-t-il sobre dans sa présentation (sans surenchère graphique) ?

### **Rappels**

- Papier blanc, format A4
- 2 pages maximum
- Pas de recto-verso
- Toujours en traitement de texte
- Ne faites ressortir (en gras, en souligné...) que les informations qui ont une importance majeure par rapport à l'ensemble
- Faites attention à l'extravagance (pas de caractères spéciaux ou différents...)
- Faites des phrases courtes sans sujets, sinon vous donnerez l'impression d'écrire une lettre
- N'admettez aucun défaut, veillez à l'orthographe.

## Exemple de CV

**Prénom Nom :**  
**Adresse :**  
**n° de téléphone** personnel et/ou professionnel :  
**courriel** personnel et/ou professionnel :  
(données personnelles facultatives)

PHOTO  
facultative

**Corps-grade-échelon :**

### TITRE

Exemple : intitulé du poste pour lequel vous candidatez « Candidat au poste de chargé de communication »

### DOMAINES DE COMPETENCE

La compétence correspond à vos connaissances et savoir-faire

Cette rubrique est utile pour le recruteur si votre expérience professionnelle est diversifiée.

A défaut, il est plus adéquat de commencer directement votre CV par la rubrique « Parcours professionnel ».

#### Déterminez vos compétences

- Les compétences figurant en premier sont celles en adéquation avec le poste recherché.
- Pour vous aider, vous pouvez consulter le référentiel des métiers, le dictionnaire des compétences, différentes fiches de poste sur l'intranet, prendre appui sur le compte rendu de votre entretien professionnel, demander un bilan de votre parcours professionnel auprès de votre conseiller mobilité-carrière.

*Exemple pour un poste de chargé de communication : élaborer un plan de communication, animer un réseau de 15 correspondants locaux, ...*

*Exemple pour un acheteur public : rédiger un cahier des charges, analyser les offres, ...*

**Vos compétences peuvent être classées en rubriques.**

*Exemple : technique, administratif, encadrement.*

**Illustrez vos compétences** en citant ou en quantifiant vos activités, vos réalisations, le nombre de personnes encadrées...

### PARCOURS PROFESSIONNEL

Cette rubrique permet de retracer l'ensemble de votre carrière professionnelle en listant les postes que vous avez occupés.

**Cette rubrique décrit vos fonctions, vos principales activités et responsabilités.**

Mentionnez les périodes et les structures ou ministères employeurs ;

**Commencez par le dernier poste occupé.**

**Détaillez** plus précisément les deux derniers postes occupés.

*Exemple :*

*2010-2013 : Chargé de communication à la Direction des personnels - Sous-direction des ressources humaines - Bureau du recrutement*

- *Création, conception et réalisation des supports de communication*
- *tenue du stand du ministère au salon de l'Emploi public 2012*



#### FORMATION

En fonction de votre parcours personnel, mentionnez les données qui peuvent être attendues par le recruteur.

Pour vous aider, prenez appui sur le compte rendu de votre entretien professionnel.

**Indiquez vos formations initiales :** les diplômes obtenus ou les niveaux d'équivalence et les années d'obtention ou de préparation.

*Exemple :*

1990 : BAC G1 (techniques administratives).

**Indiquez vos formations continues.**

Notez les stages qui ont moins de 3 ans et leur durée, les stages qui servent votre objectif ou les formations « lourdes » ou « pointues ».

*Exemple :*

2011 : « Les marchés publics de l'État » 4 jours à l'IGPDE.

**Indiquez les logiciels utilisés** (à priori utiles pour le poste) et votre niveau : pratique, maîtrise, expertise.

Si votre service utilise un logiciel particulier, développez le sigle.

*Exemple : technique, administratif, encadrement.*

**Indiquez les langues pratiquées** en précisant le niveau de maîtrise : lu, écrit, parlé (à développer en fonction de l'usage requis à priori sur le poste).

*Exemple :*

anglais lu et parlé.

#### CENTRES D'INTERET (RUBRIQUE FACULTATIVE)

Cette rubrique n'a d'intérêt que si elle fait apparaître des renseignements importants pour le recruteur : compétences complémentaires, traits de caractère utiles pour le poste visé. Exemple : trésorier de l'association X.

**Il est préférable que votre CV n'excède pas 2 pages**

## VI - Liens utiles

► Collection « Guide pour agir de Pôle emploi » :

- Comment rédiger une lettre de motivation ?
- Comment réaliser un bon CV ?

► Vademecum annuel de la Gazette des communes :

- Travailler dans la fonction publique territoriale »

► CV standard européen

[http://europass.cedefop.europa.eu/bienvenue/créez votre CV](http://europass.cedefop.europa.eu/bienvenue/créez_votre_CV) [www.pole\\_emploi.fr](http://www.pole_emploi.fr)

# Les outils d'aide à l'identification des compétences

## I - Contexte-enjeux

La meilleure adéquation possible entre le profil de l'emploi et le profil du candidat est un enjeu partagé, par le recruteur qui souhaite réussir le choix de son futur collaborateur et par le candidat qui souhaite réussir sa mobilité et s'épanouir dans ses nouvelles fonctions.

De plus, dans un contexte national de tension sur les effectifs, conjugué avec des spécificités régionales, certains métiers risquent d'être de plus en plus fragilisés, conduisant à l'avenir, à des difficultés pour assurer certaines missions de service public.

D'où le développement, plutôt récent, dans la fonction publique, de l'utilisation d'outils visant à caractériser et objectiver les compétences acquises ainsi qu'à détecter le potentiel mais aussi à déceler les compétences en tension.

## II - Définition-finalités

- ▶ **Les répertoires des métiers et les dictionnaires de compétences** ont bien cette vocation d'aider à identifier les compétences au regard des activités d'un métier (cf. fiche 3/2).
- ▶ **Des méthodes** ont, par ailleurs, été formalisées par des acteurs RH, pour répondre à des problématiques de gestion prévisionnelle des compétences. Ainsi la DGAFP a élaboré, avec le concours des PFRH, un outil méthodologique d'identification des compétences critiques au niveau local et des métiers associés.
  - La **définition de la notion** de « **compétence critique** » retenue en interministériel est : « compétence à la fois indispensable, longue à acquérir ou difficile à transmettre et rare, détenue par un petit nombre d'agents. ».
  - Le **caractère de criticité** s'apprécie à partir de 3 critères cumulatifs :
    - caractère indispensable
    - temps « long » d'acquisition ou difficulté de transmission
    - rareté
  - La **méthode d'identification** consiste, pour chaque emploi figurant dans la base de données de l'enquête GPEEC territoriale, à la compléter par des colonnes spécifiques : « compétence critique », « spécialité-domaine » et « type de mobilisation (en présentiel ou à distance) ».

Ensuite la PFRH réalise, à partir du recensement effectué, deux restitutions permettant une lecture croisée : par les métiers et/ou par les compétences :

  - une cartographie régionale des métiers fragilisés,
  - un annuaire régional des compétences critiques.
- ▶ **Les tests psychométriques** sont de plus en plus utilisés dans le monde du travail, en recrutement mais aussi en évaluation interne, afin de mieux appréhender les comportements et la performance.

**Important** : ces tests ne sont que des outils au service du consultant RH ou du conseiller mobilité carrière. Ils ne peuvent en aucun cas être utilisés seuls et nécessitent une formation préalable à leur utilisation. Une restitution des « résultats » par une personne formée est absolument nécessaire.

- **La notion de test psychométrique**

« **Un test psychométrique est une situation objective et standardisée dans laquelle sont prélevés des échantillons de comportement (de conduites) qui sont transformés en chiffres et combinés en échelles. Les chiffres sur ces échelles sont ensuite comparés à un échantillon de référence pertinent, ce qui permet de réaliser des inférences sur des caractéristiques personnelles sous-jacentes** » (aptitudes, traits, intérêts, par exemple)

Source : La British Psychological Society

Un test doit présenter un ensemble de qualités qui garantissent sa fiabilité. Un test peut être qualifié de psychométrique dans la mesure où il est standardisé, dispose de normes et qu'il a fait l'objet d'études de validation. L'étalonnage permet ainsi de situer chaque personne par rapport à son groupe de référence sur la base de certains critères (sexe, niveau d'étude, profession...)

- **Applications RH des tests**

Les outils psychométriques peuvent être utilisés dans le cadre de l'orientation, du recrutement, de la mobilité interne, de la gestion des talents, de la détection des compétences, du développement personnel...

- **Typologie des tests psychométriques :**

On distingue :

- **les tests de personnalité** dont le but est de mesurer les capacités d'adaptation dans un contexte professionnel ;
- **les tests d'aptitude** qui évaluent le niveau de connaissance et/ou de performance dans un domaine donné ;

Pour évaluer le potentiel des candidats et/ou de leurs collaborateurs, les organisations ont recours à une combinaison de tests de personnalité et d'aptitude.

- **les tests d'intérêts professionnels** cherchent à mettre en évidence les motivations professionnelles. Les intérêts sont définis comme « des tendances ou dispositions relativement stables et durables, orientées vers différents domaines d'activités et d'expériences vécues dans un milieu culturel donné ».

- **Utilisation des tests psychométriques par les CMC**

Un ensemble de points essentiels sont à respecter :

- **La confidentialité des résultats** : le CMC donne un avis au commanditaire sur le candidat mais ne livre pas les résultats ; les résultats sont confidentiels, d'autant plus qu'il faut avoir été formé pour les interpréter.
- **Le croisement des informations** que la personne donne d'elle-même dans un questionnaire, ce qu'elle dit lors de l'entretien, son comportement lors de l'entretien et de la passation des tests par exemple, son CV...

- **Le respect du cadre.** Par exemple, dans une situation de recrutement, le gestionnaire du test doit uniquement se concentrer sur la question de l'adaptation au poste, aux missions, à la structure et du potentiel de la personne dans ce cadre. Les questions intimes et intrusives qui n'ont pas de lien direct avec l'objectif de l'évaluation doivent être écartées (Loi de 1992). Il doit veiller à interpréter le test en fonction de l'objectif retenu : recrutement, bilan, développement personnel, coaching...

**En aucun cas, ces tests ne peuvent se substituer à un entretien avec un professionnel RH.**

- **Cadre juridique d'utilisation des tests**

L'utilisation de tests et des divers outils d'évaluation doivent respecter, lors des situations de recrutement et d'évaluation, les dispositions relatives au recrutement et libertés individuelles, définies au titre V de la loi n°92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage et les principes généraux du droit relatifs au respect de la vie privée.

Les informations demandées doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles, l'objet du bilan, l'aptitude à suivre l'action de formation.

### III - Illustration

Lire fiche Cedip « Le management stratégique des compétences d'un service » avril 2000  
[http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftech14b\\_cle528dc1.pdf](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/ftech14b_cle528dc1.pdf)

### IV - Liens et références utiles

- ▶ Portail DGAFP- publication relative aux compétences critiques 2015
- ▶ Jean-Pierre Rolland, Professeur de psychologie, universitaire de renom dans la psychologie différentielle, spécialisé dans le champ de la personnalité et de ses troubles et dans la validité des tests
- ▶ Le livre blanc de l'évaluation psychométrique, Central Test, 2013

# Le système d'information sur les ressources humaines (SIRH)

## I - Contexte et enjeux

La fonction « ressources humaines » comprend une part importante de tâches administratives et répétitives dans toute organisation. Par ailleurs, une gestion efficace du « capital humain » est devenue une opération nécessaire et particulièrement complexe pour les professionnels de la GRH. Ceux-ci doivent en effet collecter un volume considérable des données individuelles (historique, caractéristiques personnelles, compétences, rémunération, prestations sociales, formation...).

Certes les ministères ont depuis longtemps développé des applications pour automatiser la gestion et le traitement des données RH mais aujourd'hui, dans un contexte de maîtrise de la dépense publique et des effectifs et de mobilité interministérielle et inter-fonctions publiques à encourager, les enjeux pour l'administration sont de :

- disposer d'une traçabilité des carrières (approche statutaire) et des parcours professionnels (approche métiers compétences),
- permettre l'interopérabilité des systèmes afin de réduire les opérations de saisies dans des systèmes multiples,
- développer des systèmes intégrés afin de diminuer les coûts de gestion et de réduire les sources d'erreurs.

Les SIRH ministériels ont vocation à répondre à ces enjeux, le Système d'information de l'État piloté par la Direction interministérielle du numérique et des systèmes d'information et de communication (DINSIC) s'attachant à décrire la zone RH du SIRH pour l'ensemble des ministères.

## II - Définition-finalité

« Il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH. » P. Gilbert (2006)

### ► Définition

Le Système d'Information des Ressources Humaines est un « ensemble structuré des informations relatives aux ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction personnel autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun».

Tannembaum 1990

## FICHE

« Le SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permet d'assurer, de façon cohérente, les différents actes de gestion administrative et les différentes opérations de gestion appliquées aux RH. »

Bernard MERCK « L'e-RH, mode ou révolution ? » 2002 Broché

### ► Les objectifs de la mise en place d'un SIRH

- la modernisation du système de GRH : plus d'homogénéité, de convivialité, meilleure intégration des évolutions,
- une gestion déconcentrée et globale du personnel au quotidien,
- un meilleur partage des informations et plus de transversalité,
- la facilitation du pilotage,
- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux acteurs internes et externes et utilisateurs du système,
- supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique.

Au final, le SIRH facilite le travail des gestionnaires RH en automatisant un certain nombre de tâches et processus de gestion ainsi que leur suivi.

Il permet de lier, communiquer et partager des informations relatives aux agents entre les différents domaines de gestion : gestion administrative, paie, tableaux de bord sociaux, gestion du temps de travail et des activités, plateforme de formation, gestion des compétences, compte rendu de l'entretien annuel professionnel...

Un portail RH peut permettre aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés.

Toutefois, certains secteurs d'activité peuvent être, en tout ou partie, externalisés. Ainsi en est-il de la paie qui implique des procédures complexes (calcul et paiement des cotisations), la production de documents (bulletin de paie) et est soumise à des réglementations changeantes (exemple : l'application PAY portée par la DGFIP).

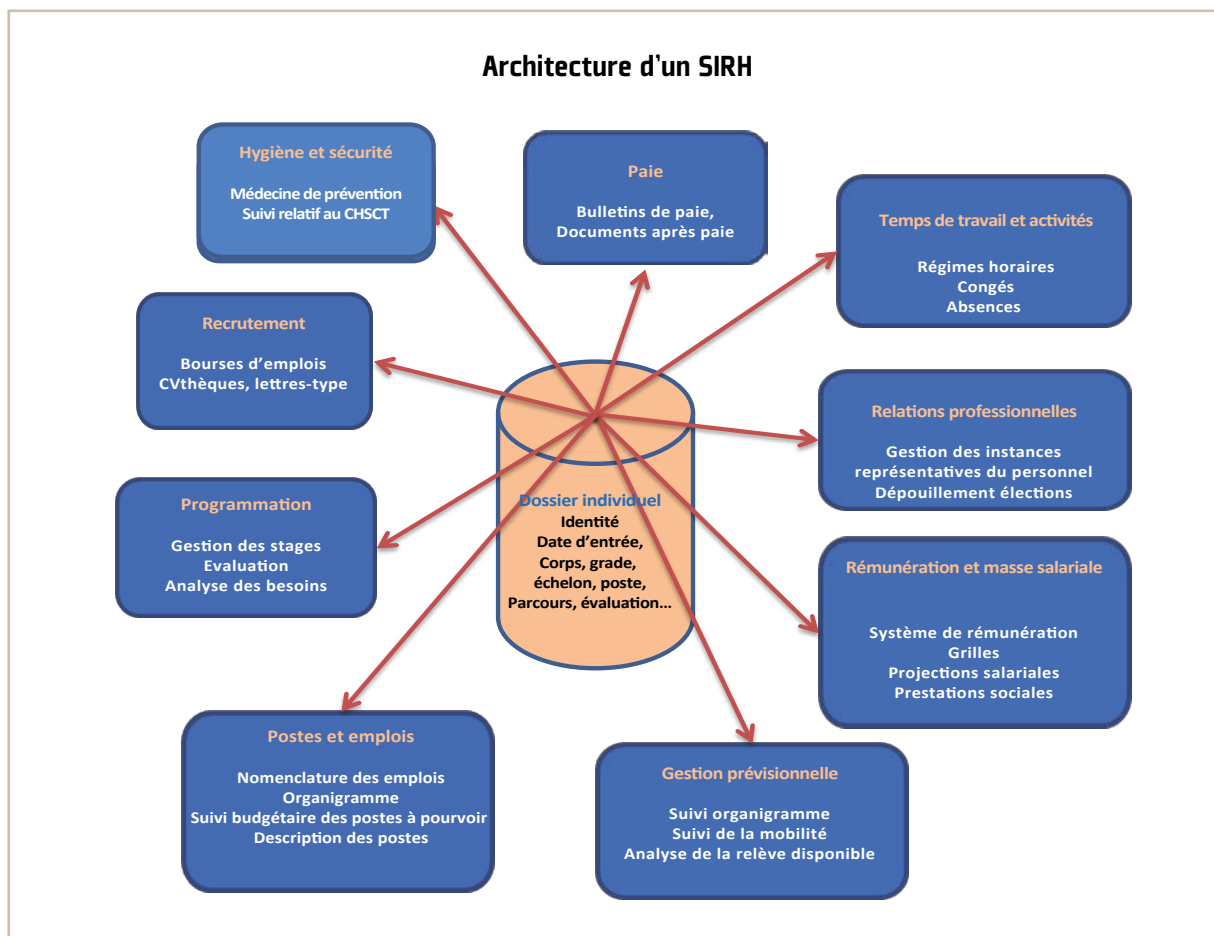
Ces systèmes doivent libérer le personnel RH de tâches fastidieuses leur permettant de se concentrer sur des sujets plus décisionnels ou stratégiques. En cela, la mise en service d'un SIRH performant impacte fortement les métiers de la DRH elle-même qui aura, à l'avenir, plus en charge des activités d'analyse, de synthèse, de conception que d'exécution.

Le sujet du SIRH est un sujet vaste et complexe. A travers le prisme de l'outil, ses enjeux en termes de gestion des ressources humaines sont multiples. Cette courte présentation n'aborde qu'une partie du sujet et est forcément réductrice.

### ► Les modules d'un SIRH

Ce schéma illustre la conception d'un SIRH très intégré et le positionnement du dossier individuel de l'agent au cœur du processus de GRH.

L'architecture du SIRH proposé ci-après correspond principalement à la prise en charge de la problématique « compétences ».



### III - La zone RH du SIRH ministériel

Des travaux conduits par la DISIC, il ressort que le périmètre RH pour tout SIRH ministériel devrait comprendre les domaines suivants :

<b>Recrutement et mobilité</b> (recrutement concours et examens professionnels, remplacement, mobilité...)	<b>Formation et stages</b>	<b>Gestion du temps et des absences</b> (temps, congés, activités...)	<b>Gestion des déplacements temporaires</b>
<b>Santé du personnel et action sociale</b>	<b>Carrière et évaluation</b> (agents, contractuels, dirigeants)	<b>Gestion du dossier individuel</b> (données personnelles, situation, affectation, organisation des services)	<b>Calcul de la paie</b>
<b>Dialogue social</b>	<b>Budget, masse salariale, plafond d'emploi</b>	<b>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	<b>Gestion des droits, calcul et paiement des retraites et pensions</b>

FICHE

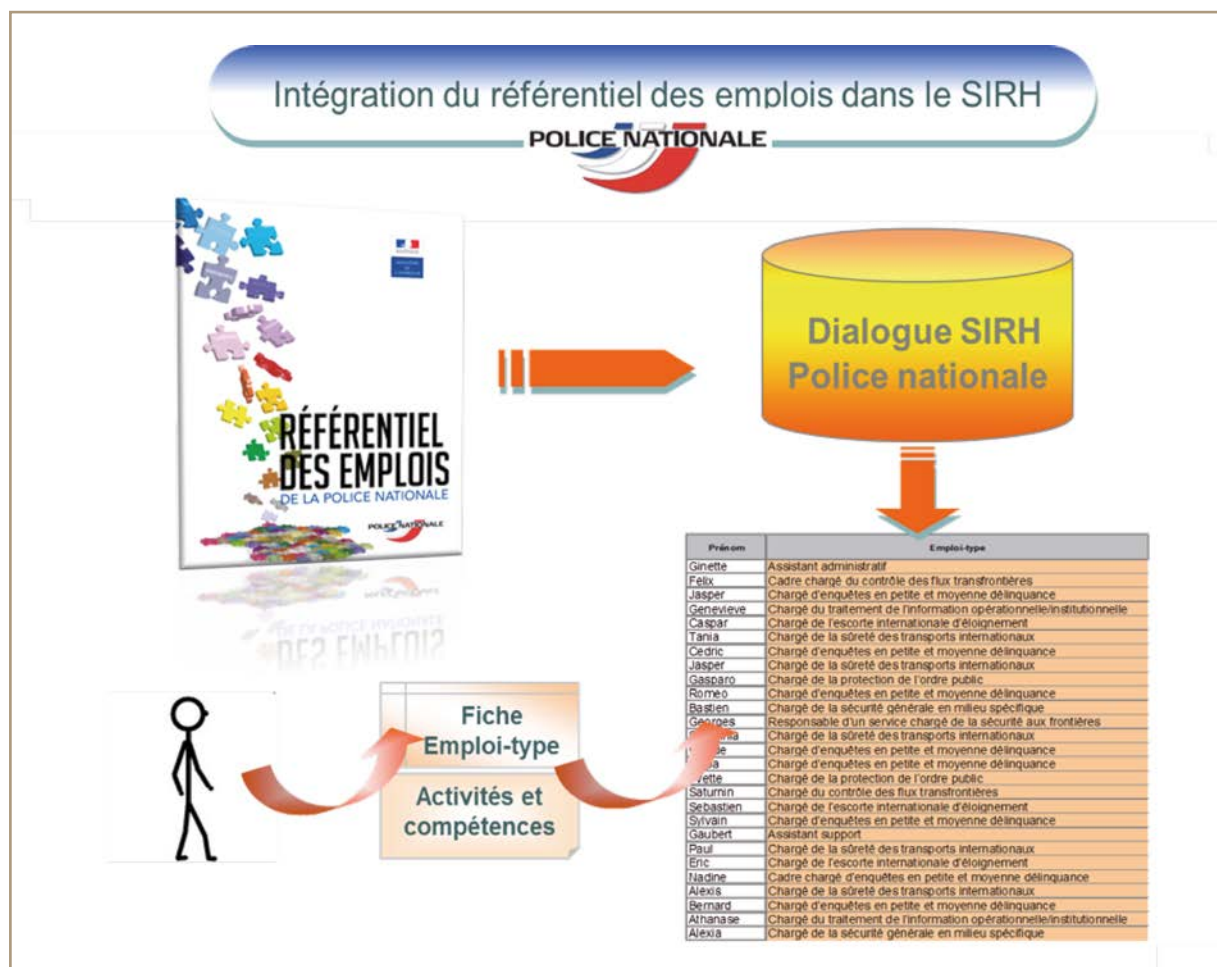
IV - Les apports du SIRH pour la gestion des compétences

La gestion des compétences, ainsi que d'autres modules qui lui sont liés, comme la formation, constituent des enjeux stratégiques pour les services (cf. guides 1 et 2) : la compétence est le levier de la mobilité et de l'adaptabilité des fonctionnaires tout au long de la carrière.

Certes la gestion des compétences n'est d'abord pas et surtout pas une question d'ordre informatique et n'est pas uniquement un sujet comptable ; mais, dans une perspective de démarche métiers plus affirmée, compte tenu du volume et de la complexité des informations et des descriptions, l'interconnexion de différents logiciels constitue un outil d'aide à la gestion des compétences.

Ainsi plusieurs ministères ont dématérialisé le compte rendu de l'entretien professionnel annuel ou s'engagent dans le projet ; l'objectif est de connecter le logiciel de traitement des comptes rendus aux bases de données concernant les fiches de poste, le plan de formation et la gestion des mutations.

V - Illustration





## GUIDE PRATIQUE 4

### Les entretiens

**Fiche 4/1**

L'entretien et le bilan de carrière - Les entretiens  
de conseil et d'accompagnement personnalisé

P.67

**Fiche 4/2**

L'entretien professionnel annuel

P.73

**Fiche 4/3**

L'assessment center et l'évaluation à 360° (ou 180°)

P.80



# L'entretien et le bilan de carrière

## Les entretiens de conseil et d'accompagnement personnalisé

### I - Contexte – enjeux

Faire correspondre, au mieux, les ressources humaines et les besoins des services dans un contexte où les structures, les métiers et les aspirations des personnes elles-mêmes évoluent est tout l'enjeu de la mise en place d'une gestion personnalisée des ressources humaines.

Parce que la situation l'impose ou qu'il le souhaite, chaque agent doit pouvoir recevoir un appui pour changer de métier ou de service, pour diversifier son parcours, valoriser son potentiel et trouver ainsi sa place dans l'administration tout au long de sa carrière. L'entretien individuel devient un mode de GRH, à la fois technique et relationnel, qui se généralise dans les pratiques managériales de l'administration.

### II - Textes de référence

- Protocole d'accord du 21 novembre 2006 relatif à la formation tout au long de la vie.
- Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique modifiée.
- Loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels.
- Circulaire DGAFP n°00158 du 09 juin 2008 relative à la mise en œuvre de l'entretien et du bilan de carrière.

### III - Définition – finalité

Tout agent peut bénéficier d'un entretien ou d'un bilan de carrière afin d'être conseillé sur l'évolution de son parcours et pour la construction d'un projet professionnel à court, moyen ou long terme.

On distingue, plus sur la forme que sur le fond, d'une part les entretiens institués par les textes, d'autre part les entretiens commandés par les attentes de la personne à tout moment de sa carrière ou par les besoins des services.

#### ► Les entretiens relevant du Protocole de 2006 et de la circulaire DGAFP du 9 juin 2008

##### Extraits des textes :

« Il convient de créer :

- un droit pour chaque agent ayant effectué **cinq ans de services** de bénéficier, à sa demande, d'un entretien de carrière conduit par son chef de service ou son représentant. Cet entretien aura pour objet d'évaluer le parcours effectué et d'envisager les possibilités d'évolution professionnelle à l'horizon de deux ou trois ans.

- un droit pour chaque agent ayant effectué **quinze ans de services de bénéficier sur son temps de travail, à sa demande, d'un bilan de carrière. Ce bilan devra permettre aux agents les plus expérimentés de renouveler leurs perspectives professionnelles à l'horizon de quatre ou cinq ans, en formalisant, le cas échéant, un projet de deuxième carrière. Il se fondera sur un diagnostic personnalisé des acquis et des perspectives professionnels.**

*Mis en oeuvre sous la responsabilité des services des ressources humaines des administrations, hors de la ligne hiérarchique directe, le bilan de carrière sera éligible de droit au droit individuel à la formation ».*

#### Dans la pratique,

- **l'entretien de carrière**, quand il est demandé, est conduit, le plus souvent, par un interlocuteur spécialisé de la GRH, le conseiller mobilité-carrière.

En effet le chef de service en place n'est pas nécessairement en mesure d'appréhender les compétences acquises par l'agent durant son parcours.

Par ailleurs l'entretien de carrière aurait tendance à faire double emploi avec l'entretien d'évaluation annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct alors même qu'ils doivent être distingués. Lors de l'entretien annuel, le supérieur hiérarchique direct a pour objectif central d'évaluer l'activité de l'agent à son poste de travail et de définir des objectifs professionnels pour l'année à venir, les perspectives professionnelles de l'évalué sont évoquées à cette occasion mais ne sont pas approfondies. Si l'agent souhaite aller plus loin dans sa démarche, il demande à rencontrer le CMC dont il relève.

- **quant au bilan de carrière**, il est peu pratiqué à l'échéance fixée de 15 ans, d'autant qu'il a les mêmes finalités et met en présence les mêmes acteurs que les entretiens de mobilité-carrière conduits par les CMC, les entretiens des CMC présentant la souplesse d'être demandés aux moments où l'agent en a réellement besoin (mobilité contrainte, réussite à un concours,...)

#### ► Les entretiens de mobilité-carrière

L'agent doit pouvoir bénéficier d'un **entretien à tous les moments-clés de sa carrière**. Cet engagement peut nécessiter plusieurs RDV.

L'entretien, outil-phare de la gestion personnalisée, est conduit par un professionnel de la GRH formé au métier de conseiller mobilité-carrière (*cf. fiche 4/2*)

Ce type d'entretien peut avoir diverses finalités :

- **le conseil 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 déterminants.

- **la réorientation professionnelle**

La démarche s'apparente au bilan de compétences qui consiste à cibler le profil de compétences, les aptitudes et le potentiel de l'agent pour l'orienter vers les métiers qui lui correspondent le mieux.

L'entretien est le point de départ d'un processus de réorientation débouchant sur un nouvel emploi. L'entretien a lieu à l'initiative de l'agent (il souhaite changer de métier) ou à la demande du supérieur hiérarchique (il encourage son collaborateur à évoluer professionnellement) ou du responsable RH (pour envisager une mobilité à l'issue d'une promotion) ou sur la sollicitation du conseiller mobilité-carrière (informé d'une difficulté spécifique dans un service).

Il est fondé sur le volontariat et doit rester confidentiel. Pour autant, il est nécessaire que le responsable hiérarchique et le gestionnaire RH soient informés des conseils formulés pour y donner suite.

L'entretien est préparé à partir d'une fiche préétablie qui permettra de rédiger le compte rendu susceptible d'être versé, pour tout ou partie, au dossier administratif, si l'agent le souhaite.

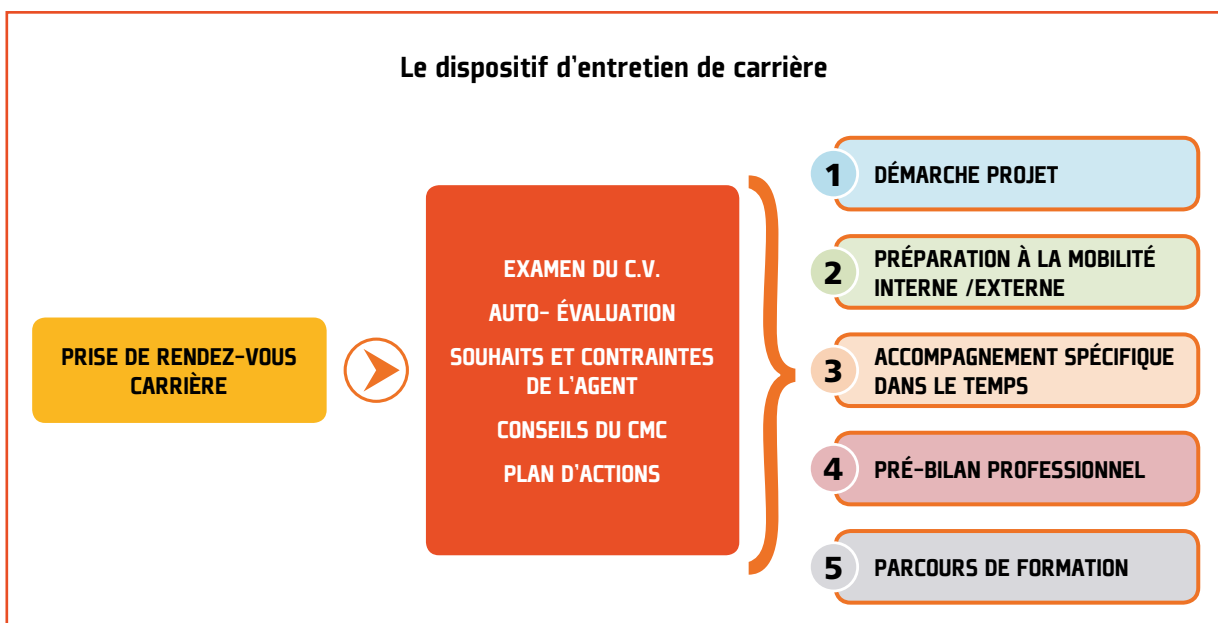
Les comptes rendus d'entretien de carrière constituent des outils de traçabilité de leur parcours pour les agents. Ils sont utiles pour l'élaboration du CV et de la lettre de motivation.

La conduite de ces entretiens requiert une formation particulière pour celui qui a la charge de le conduire. L'offre existe en interministériel et au sein des ministères.

## IV - Acteurs

- ▶ **l'agent** lui-même, acteur de son projet professionnel et de l'entretien auquel il participe.
- ▶ **le conseiller mobilité-carrière**, qui conduit l'entretien, définit avec la personne son profil professionnel et envisage les pistes possibles.
- ▶ **Le supérieur hiérarchique** qui reçoit en entretien l'agent au sujet de ses perspectives.
- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui organise le dispositif et donne les suites utiles aux projets dont la réalisation est de son champ de compétence.

## V - Illustration



## FICHE

- 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** Étudier avec l'agent la pertinence de sa demande de bilan professionnel. 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.

### Obtenir un entretien de carrière

**La démarche doit être simple 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<sup>ER</sup> ETAPE : CONTACTER LE CONSEILLER MOBILITE-CARRIERE**

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.

#### **2<sup>EME</sup> ETAPE : RENSEIGNER LA FICHE PREPARATOIRE JOINTE A 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<sup>EME</sup> ETAPE : TRANSMETTRE PAR COURRIEL LA FICHE PREPARATOIRE AINSI QU'UN CV AU CONSEILLER MOBILITE-CARRIERE AVANT LE : .....**

**(A DEFAUT, L'ENTRETIEN NE POURRA PAS AVOIR LIEU)**

**Guide d'entretien REORIENTATION 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
	*	
	*	

\* REFERENTIEL EMPLOIS MINISTERIEL OU RIME

**Formation scolaire et universitaire**

Diplômes préparés ou obtenus	Date	Domaine / discipline
		*
		*

**PARCOURS PROFESSIONNEL**

Expérience **AU SEIN** du ministère de ...

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)

1) en qualité d'agent du ministère ...

Nature, domaine ou thème de formation	Année	Durée

\* REFERENTIEL DE FORMATION MINISTERIEL

2) avant l'entrée au ministère ...

Nature, domaine ou thème	Année	

### 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	
*			

\* REFERENTIEL DES EMPLOIS ET COMPETENCES 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
(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)	

### ASPIRATIONS ET ELEMENTS DE MOTIVATION

• **Éléments 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

\* REFERENTIEL DES EMPLOIS MINISTERIEL 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 ...)
*	*	*	*

\* REFERENTIELS DES EMPLOIS ET DES ACTIONS DE FORMATION

**Concours envisagés ou recommandés**

**Synthèse**

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

**VI - Liens utiles**

- ▶ Publication DGAFP – « La mise en place du conseiller mobilité-carrière dans les services de l'État » 2008
- ▶ Guide des bonnes pratiques de gestion des ressources humaines  
[www.fonction-publique.gouv.fr/publications](http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications)
- ▶ Les sites internet des ministères
- ▶ Portail SCORE : [www.fonction-publique.gouv.fr/score](http://www.fonction-publique.gouv.fr/score)
- ▶ Fiche pratique RAEP : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines>

## L'entretien professionnel annuel

### I - Contexte – enjeux

Le développement de la gestion personnalisée des ressources humaines s'inscrit dans la double volonté d'aller vers une fonction publique plus centrée sur le métier et de créer les conditions d'une meilleure connaissance des compétences acquises et mobilisables des personnels.

Cette double entrée, facteur d'efficacité des services, repose sur la réalisation d'entretiens avec l'agent, au premier rang desquels l'entretien professionnel annuel qui contribue à s'assurer de la meilleure adéquation possible entre le profil de l'agent et son poste de travail dans le présent et dans le futur.

Il permet, à l'occasion d'un échange avec le supérieur hiérarchique, de prendre en compte les compétences et les mérites individuels de l'agent, de fonder les choix RH pertinents au regard du « capital humain » et du potentiel (évolution fonctionnelle, mobilité, promotion, avancement).

Il s'agit aussi de conforter un management par objectifs individuels et collectifs.

### II - Textes de référence

- Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
- Loi n°2009-972 du 3 août 2009 modifiée relative à la mobilité et aux parcours professionnels (article 35) qui généralise la substitution de l'entretien professionnel à la notation.
- Décret n°2010-888 du 28 juillet 2010 modifié relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.
- Circulaire du ministère de la fonction publique et de la décentralisation NOR : MFPP1221534C du 23 avril 2012 relative aux modalités d'application du décret du 28 juillet 2010 précité.

### III - Définition – finalité

L'entretien professionnel est un échange organisé annuellement entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct.

Cette notion de « supérieur hiérarchique direct » est indépendante de considérations de grade ou de corps. L'évaluateur est celui qui, au quotidien, organise le travail de l'agent et contrôle son activité.

Le chef de service doit veiller à ce que, **dans les petits services**, l'agent chargé de l'entretien ait un recul suffisant par rapport à l'organisation du service et soit formé à la conduite de cet entretien.

L'application de ce principe conduit l'organisation à déterminer les emplois qui détiennent une fonction de management de proximité, **la fiche de poste doit être éclairante** en la matière en précisant si le titulaire du poste est chargé de conduire des entretiens professionnels ou non.

L'entretien est **préparé par l'évaluateur et par l'évalué** sur la base d'une trame d'entretien préétablie.

Il donne lieu à un compte rendu rédigé pendant ou après l'entretien, cosigné et mentionnant les voies et délais de recours.

Le compte rendu signé et notifié à l'agent est envoyé à la direction des ressources humaines pour être versé à son dossier et exploité au titre de la gestion des carrières, des promotions, de la gestion prévisionnelle, de la mobilité et de la formation.

**Le contenu de l'entretien professionnel porte sur :**

- ▶ **le bilan de l'année écoulée** : l'entretien permet d'analyser les résultats obtenus par l'agent au regard des objectifs qui lui ont été assignés l'année précédente ou en cours d'année, d'identifier, le cas échéant, les perspectives d'amélioration de ces résultats. Le bilan est établi en considération des éléments qui ont pu faciliter ou empêcher l'atteinte des objectifs ;
- ▶ **la fixation des objectifs** pour l'année suivante : ces objectifs doivent être en nombre limité, réalistes, réalisables par l'agent, notamment en fonction de son ancienneté sur le poste, de l'évolution intrinsèque du poste et assortis de conditions de réussite. L'atteinte des objectifs doit pouvoir être observée voire mesurée ;
- ▶ **les acquis de l'expérience professionnelle** : l'évaluation des acquis suppose d'avoir au préalable déterminé, dans la fiche de poste, les compétences requises sur le poste en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être et par niveau de maîtrise (cf. référentiels des métiers et des compétences et fiche 3/2). Elle consiste à mettre en regard les compétences requises et les compétences démontrées par l'agent ;
- ▶ **le potentiel** de l'agent peut être signalé, c'est-à-dire les aptitudes non évaluées sur le poste mais pouvant être valorisées dans un emploi ultérieur ;
- ▶ **les besoins de formation** : il s'agit de signaler les formations suivies, les besoins nouveaux pour l'année à venir au regard de compétences à développer en lien avec le poste occupé ou avec le projet professionnel, les activités de formateur occasionnel, le DIF ;
- ▶ **les perspectives d'évolution** en termes de carrière et de mobilité géographique, fonctionnelle ou structurelle ;
- ▶ **la valeur professionnelle et la manière de servir** : les appréciations générales du supérieur hiérarchique se fondent sur l'évaluation des résultats au regard des objectifs et sur des critères qu'il est souhaitable d'avoir définis a priori comme les compétences requises et les valeurs communes (ex. qualités relationnelles, implication personnelle, sens du service public...).

L'entretien annuel est un moment de dialogue sur l'activité de l'agent à son poste de travail et sur ses perspectives. Il constitue en ce sens un véritable acte de management qui responsabilise le cadre et implique l'agent dans la mission du service. L'entretien doit être abordé, par les deux parties, avec une approche objective, positive et constructive. Il se fonde, notamment, sur la fiche de poste et donne ainsi l'occasion de l'actualiser si nécessaire.

Conduire un entretien d'évaluation dans cet esprit ou y participer n'est pas un exercice qui va de soi. En effet, il s'agit d'une situation de communication singulière, entre deux interlocuteurs liés hiérarchiquement, qui se connaissent dans une relation de travail et qui doivent échanger et dialoguer sur des sujets à forts enjeux pour l'agent (avancement, formation, mobilité, bien-être à son poste et au sein de l'équipe...) et pour l'évaluateur (motivation de son collaborateur, gestion prévisionnelle des emplois de son service, programmation des départs en formation...).

Par ailleurs, l'entretien donnant lieu à un compte rendu qui a une valeur juridique, et pour respecter le principe d'égalité de traitement, chaque ministère a élaboré des outils (fiche d'entretien, guide à l'usage des évaluateurs et des évalués, ...).

## FICHE

D'où l'importance d'organiser des **formations** à l'attention des **évaluateurs** mais aussi des **évalués** pour leur expliquer la finalité et l'intérêt de ce moment, lever les inquiétudes ou a priori et insister sur la nécessité de préparer l'entretien.

### L'entretien est utile :

- ▶ **pour le cadre** : mieux fonder ses décisions managériales, jeter les bases d'un management participatif, moment d'information mutuelle et de prévention des conflits, évaluer les besoins de professionnalisation de l'équipe ;
- ▶ **pour l'agent** : savoir ce que l'on attend de lui et ce que l'on pense de son travail, exprimer ses besoins de formation, envisager l'avenir, occasion de formuler des propositions d'amélioration ;
- ▶ **pour le service** : disposer d'une photographie qualitative des forces et faiblesses de la ressource humaine au sein de l'équipe, mieux articuler les fonctions des collaborateurs, renforcer la communication interne, développer le sentiment d'appartenance, contribuer à bâtir le plan de formation et à effectuer une gestion prévisionnelle RH, établir une forme de baromètre social du service ;
- ▶ **pour le CMC** : qui peut se référer au compte rendu remis spontanément par l'agent et faire l'état des lieux des compétences de l'agent et de ses souhaits qui auront été exprimés lors de l'entretien.

## IV - Acteurs

- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui gère le dispositif et donne suite à l'entretien.
- ▶ **Le supérieur hiérarchique** direct qui prépare, conduit l'entretien, peut formuler des propositions et apporte les suites qui sont de son ressort.
- ▶ Selon l'organisation des services, **le chef de service** qui détermine l'avancement et l'attribution des réductions ou majorations d'ancienneté, la modulation des primes, fait des propositions étayées dans le cadre de l'examen des promotions
- ▶ **L'agent** qui bénéficie de l'entretien qu'il aura préparé pour être un interlocuteur actif et constructif.

## V - Illustration

### Un point de vigilance

**Si la déconcentration de l'exercice est insuffisante, le cadre est contraint de réaliser un grand nombre d'entretiens et ce, au détriment de la qualité du dialogue.**

A titre indicatif, au-delà de dix entretiens à conduire, l'exercice devient une formalité à accomplir. La conduite de l'entretien suppose d'être capable d'établir une relation de communication. Par ailleurs, il existe une réelle difficulté à fixer les objectifs et à définir les compétences.

C'est notamment sur ces aspects que la formation de l'évaluateur est nécessaire.

**Une pratique : le compte rendu de l'entretien professionnel (CREP)  
pour les agents titulaires A, B et C des ministères économique et financier**

MINISTÈRE DES FINANCES  
ET DES COMPTES PUBLICS



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE



SECRETARIAT GÉNÉRAL  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES  
SOUS-DIRECTION DE LA GESTION DES PERSONNELS  
ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS – BUREAU DU RECRUTEMENT ET  
DE LA VALORISATION DES PERSONNELS DE CATEGORIES A, B ET C ET EVALUATION (DRH – 2B)

**COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN ANNUEL PROFESSIONNEL**

Année :

**SITUATION DE L'AGENT AU 31 DECEMBRE**

NOM :

PRENOM :

DATE DE NAISSANCE :

MATRICULE :

GRADE :

ECHELON :

DIRECTION OU SERVICE D'AFFECTATION :

**TENUE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL**

DATE DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL :

SI L'ENTRETIEN N'A PAS EU LIEU, MOTIF :

**FONCTIONS EXERCEES**

DESCRIPTION DES FONCTIONS :

DATE DE PRISE DE FONCTIONS :

**FICHE**

**II – OBJECTIFS POUR L'ANNEE 2015**

<p><b>OBJECTIFS ASSIGNES POUR L'ANNEE 2015 ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION DES RESULTATS PROFESSIONNELS</b> (en tenant compte si nécessaire des perspectives d'évolution des conditions d'organisation et de fonctionnement du service)</p>

**III – PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES**

<b>PERSPECTIVES D'EVOLUTION PROFESSIONNELLE EN TERMES DE CARRIERE ET DE MOBILITE</b>
<b>CARRIERE</b> : (projet professionnel, promotion envisagée)
<b>MOBILITE</b> : (souhait de mobilité fonctionnelle)
SOUHAIT DE L'AGENT DE BENEFICIER D'UN ENTRETIEN POUR EVOQUER SES PERSPECTIVES DE CARRIERE ET DE MOBILITE AVEC : (cocher le cas échéant)
<input type="checkbox"/> son bureau des ressources humaines
<input type="checkbox"/> son bureau gestionnaire (Direction des ressources humaines - SDRH 2)
<input type="checkbox"/> la mission de suivi personnalisé et des parcours professionnels (MS3P) de la DRH
<b>SI DEMANDE D'ENTRETIEN, MERCI D'INDIQUER VOS COORDONNEES (mail, tel,...) :</b>
<b>COMMENTAIRE DE L'AGENT :</b>

<b>BESOINS DE FORMATION</b>
FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE :

FORMATIONS A ENVISAGER (à compléter par le supérieur hiérarchique direct)		TYPES D' ACTIONS DE FORMATION		
		Actions non éligibles au DIF	Actions éligibles au DIF Préciser DIF / hors DIF (à la demande de l'agent)	
PRIORITE	INTITULE DE LA FORMATION (exemples : Conduite de projet – Initiation à l'achat public - Perfectionnement Excel)	Adaptation immédiate au poste de travail (T1)	Évolution prévisible du métier (T2)	Développement ou acquisition de nouvelles compétences s'inscrivant dans un projet professionnel (T3)
AUTRES (PREPARATION AUX CONCOURS OU EXAMENS PROFESSIONNELS, VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE, BILAN DE COMPETENCES)				

COMMENTAIRE EVENTUEL DE L'AGENT RELATIF A SES BESOINS DE FORMATION

AUTRES POINTS ABORDES LORS DE L'ENTRETIEN
AUTRES POINTS ABORDES A L'INITIATIVE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE DIRECT

APPRECIATION DE LA VALEUR PROFESSIONNELLE DE L'AGENT					
	Insuffisant	Moyen	Bon	Très bon	Excellent
VALEUR PROFESSIONNELLE					
Connaissances professionnelles					
Compétences personnelles					
MANIERE DE SERVIR					
Implication professionnelle					
Sens du service public					
APPRECIATION LITTERALE DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE					

PROPOSITION D'ATTRIBUTION DE REDUCTIONS / MAJORATIONS D'ANCIENNETE (HORS AGENTS A L'ECHELON TERMINAL DE LEUR GRADE)				
CADENCE D'AVANCEMENT POUR ACCÉDER A L'ÉCHELON SUPÉRIEUR	ACCÉLÉRATION	CADENCE MOYENNE	MENTION D'ALERTE	RALENTISSEMENT
	1 mois <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 mois <input type="checkbox"/>
	2 mois <input type="checkbox"/>			2 mois <input type="checkbox"/>
	3 mois <input type="checkbox"/>			3 mois <input type="checkbox"/>

SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE DIRECT AYANT CONDUIT L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL (N+1)	
NOM	Le compte-rendu d'entretien professionnel a fait l'objet d'une demande facultative de révision gracieuse <sup>1</sup> :
QUALITÉ	
Signature	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
DATE	Communication de la réponse le :

<sup>1</sup> En cas de désaccord sur le contenu du compte-rendu, il est préférable d'effectuer sans attendre une demande facultative de révision gracieuse du compte-rendu auprès du supérieur hiérarchique qui a réalisé l'entretien d'évaluation. L'agent dispose de quinze jours après communication par l'évaluateur du compte-rendu pour demander cette révision gracieuse. Sous réserve de laisser une trace écrite, les modalités de cette demande sont libres. Il ne s'agit en aucun cas d'un préalable indispensable à l'exercice des voies de recours mentionnées ci-après.

FICHE

EXPRESSION DE L'AGENT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souhaitez-vous apporter des précisions à la description qui a été faite de vos fonctions ?</li> <li>• Estimez-vous que vos fonctions correspondent à vos aptitudes ? Sinon, pourquoi ?</li> <li>• Partagez-vous l'appréciation faite de vos résultats ? Sinon, pourquoi ?</li> <li>• Vous sentez-vous à l'aise dans votre service ? Sinon, pourquoi ?</li> <li>• Souhaitez-vous exercer d'autres fonctions ? Lesquelles</li> <li>• Autres observations</li> </ul>

VISA DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE (N+2)		OBSERVATIONS DE L'AUTORITE HIERARCHIQUE (N+2)
NOM		
QUALITE		
Signature		
DATE		

DATE DE NOTIFICATION DU COMPTE-RENDU A L'AGENT <sup>2</sup>	
---	--

VISA DE L'AGENT <sup>3</sup>		OBSERVATIONS DE L'AGENT
NOM		
Signature		
DATE		

VI - Liens utiles

- ▶ [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)
- ▶ [circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/04/cir\\_35118.pdf](http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2012/04/cir_35118.pdf)
- ▶ Sites intranet des ministères et des établissements publics

<sup>2</sup> En cas de désaccord sur le contenu du compte-rendu, l'autorité hiérarchique (N+2) peut être saisie d'une demande de révision du compte-rendu dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de notification à l'agent du compte-rendu de l'entretien. L'autorité hiérarchique notifie sa réponse dans un délai de quinze jours francs à compter de la date de réception de la demande de révision du compte-rendu de l'entretien professionnel. Ce recours hiérarchique est un préalable indispensable à la saisine de la CAP qui peut se faire dans un délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité hiérarchique dans le cadre du recours.

<sup>3</sup> La signature atteste que l'entretien a bien eu lieu et que l'agent a pris connaissance de son contenu ainsi que des observations portées, le cas échéant, par l'autorité hiérarchique mais ne vaut pas approbation.



# L'assessment center et l'évaluation à 360° (ou 180°)

## I - Contexte et enjeux

La mise en œuvre opérationnelle des nombreuses réformes, qui impactent profondément l'organisation, les missions, les méthodes et les ressources des services, repose en grande partie sur l'encadrement et sur sa capacité à conduire le changement, à s'adapter rapidement à un nouvel environnement, à adopter des méthodes différentes, à manager autrement les équipes ...

Par ailleurs, les réorganisations et les mutualisations de services réduisent notamment les emplois de cadres, conduisant les cadres en place à rechercher un autre poste voire à s'orienter vers d'autres métiers.

Cette double réalité a conduit l'administration à réfléchir (et parfois utiliser) des outils d'identification des compétences et de détection des potentiels de ses cadres, et ce à plusieurs fins :

- repérer les compétences à acquérir ou à développer et mettre en place un plan individuel de formation (ex : coaching) pour améliorer sa pratique,
- détecter le potentiel de la personne en vue d'intégrer un vivier de talents et d'évoluer vers un emploi à responsabilité managériale supérieure.

Il en est ainsi de quelques ministères qui ont instauré l'évaluation à 360° ou 180° à des moments-clés de la carrière de certains de leurs cadres dirigeants et supérieurs :

- le ministère chargé des affaires étrangères pour les ambassadeurs, les directeurs d'administration centrale, les chefs de service, sous-directeurs et directeurs-adjoints,
- le ministère de l'intérieur pour les préfets et sous-préfets,
- le ministère de la défense pour les administrateurs civils,
- la direction du Trésor pour les niveaux de directeur général à sous-directeur et les chefs de service économique régional ; une évaluation à 180° a été mise en place pour les chefs de bureau.

## II - L'évaluation à 360° ou 180°

Cette méthode repose sur une démarche d'auto-évaluation et sur le principe de faire évaluer les comportements, aptitudes et compétences d'un collaborateur par son supérieur hiérarchique (n+1 et n+2), ses principaux collaborateurs internes et externes, ses collègues...

Elle répond à trois spécificités : la multiplicité des « regards », la confrontation des différentes appréciations et l'anonymat des évaluateurs.

Elle a pour objectif de déboucher sur une analyse plus fine du profil professionnel de l'évalué et de définir un plan de progrès sur mesure.

On parle de 180° pour mesurer exclusivement la perception des collaborateurs ou des collatéraux et de 360° pour avoir une vision d'ensemble (collatéraux, collaborateurs, N+1...)

Les finalités de ce type d'évaluation sont principalement tournées vers **le développement des compétences et l'orientation des cadres.**

## FICHE

Le 360° se déroule en 3 étapes :

- 1 Le cadre complète une grille d'auto-évaluation (une cinquantaine de questions)
- 2 Puis un questionnaire similaire est distribué aux évaluateurs préalablement déterminés. Le remplissage du questionnaire excède rarement 30 ou 45 minutes.
- 3 Enfin les résultats sont restitués au cadre et font l'objet d'une analyse constructive visant à aider l'évalué à se développer ou à définir son projet professionnel.

L'ensemble du dispositif relève du responsable RH chargé de la gestion de l'encadrement dirigeant et supérieur.

Si les intérêts de l'évaluation 360° ou 180° sont reconnus (jugement plus complet, plus objectif, plan d'action individualisé), certains aspects font obstacle à sa généralisation :

- sur le plan logistique : l'organisation est lourde et la disponibilité des évaluateurs pas toujours facile à obtenir
- sur le plan budgétaire : la mise en place de l'évaluation a un coût non négligeable (réalisation, impression et traitement des questionnaires,...)
- sur le plan juridique : le statut juridique de l'évaluation à 360° a été précisé par le conseil d'État en 2013. Il s'agit d'un dispositif spécifique, distinct de l'évaluation statutaire (c'est-à-dire l'entretien professionnel annuel conduit par le supérieur hiérarchique direct), s'appuyant sur le pouvoir réglementaire du chef de service et poursuivant des objectifs de développement personnel ou de détection des talents.

### III - L'assessment center (centre d'évaluation)

Il s'agit d'une session d'un ou deux jours pendant lesquels le cadre est amené à passer des tests, réaliser des exercices de jeu de rôle, à gérer des mises en situation. Ces tests placent le cadre dans des situations critiques de travail et le confrontent à diverses problématiques qui se posent ou se poseront dans son quotidien professionnel. Il lui est demandé d'agir, d'analyser les informations, de proposer des solutions concrètes et de les commenter.

Ces tests permettent aux consultants, qui circulent dans la salle, d'observer les comportements dans un milieu professionnel, d'évaluer les aptitudes et les compétences individuelles, les capacités à interagir avec les autres, à réfléchir, à résister au stress, à prendre des décisions, à écouter...

Sur la base de leurs observations et de leurs évaluations en termes de points forts, de points d'efforts, d'avis argumenté et, le cas échéant, d'un plan de développement, les consultants délivrent, à l'administration comme au candidat, des conclusions détaillées lors d'entretiens en face à face, pour permettre ainsi une réelle approbation de la démarche dans le cadre de la gestion des carrières et du développement.

Cette méthode est particulièrement adaptée pour les emplois où les compétences comportementales, les traits de personnalité, les aptitudes managériales... sont prédominants par rapport aux compétences techniques.

Les remarques relatives aux intérêts et limites de l'évaluation à 360° s'appliquent à l'assessment center.

## IV - Les acteurs

- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui instaure, pilote le dispositif, élabore le référentiel de compétences à évaluer et facilite la mise en oeuvre du plan d'action individuel,
- ▶ **Le cadre** qui sollicite ces types d'évaluation dans le cadre de son projet professionnel ou les accepte dans le cadre d'une mobilité, qui s'engage à s'impliquer dans les exercices et à respecter les engagements qui en résultent,
- ▶ **Le supérieur hiérarchique** du cadre qui facilite l'accès à ces dispositifs et intervient selon les modalités définies par la DRH,
- ▶ **Le professionnel** qui conduit l'évaluation dans le respect de la commande du DRH et des règles de déontologie du métier.
- ▶ Pour le 360° et le 180°, **les différents évaluateurs** qui s'engagent à la plus grande objectivité, à respecter l'anonymat, à restituer les questionnaires dans le délai prescrit.

## V - Illustration

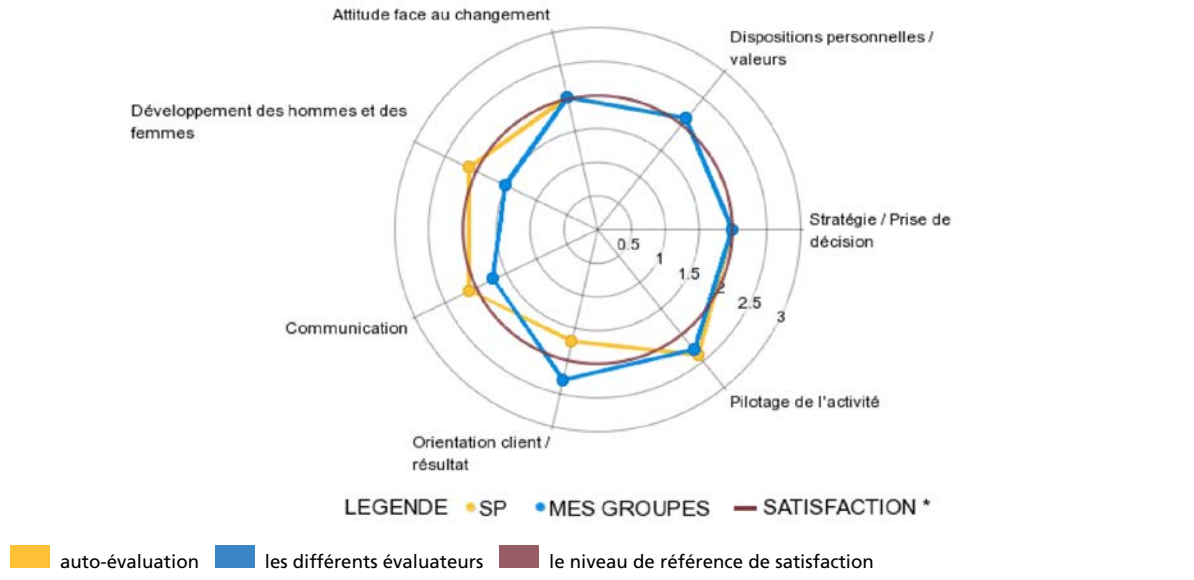
**Profil macro des compétences des cadres dirigeants de l'État**  
- à contextualiser et utilisable pour l'élaboration d'un questionnaire d'évaluation à 180° ou à 360° -

**Profil des compétences managériales des cadres dirigeants de l'Etat**

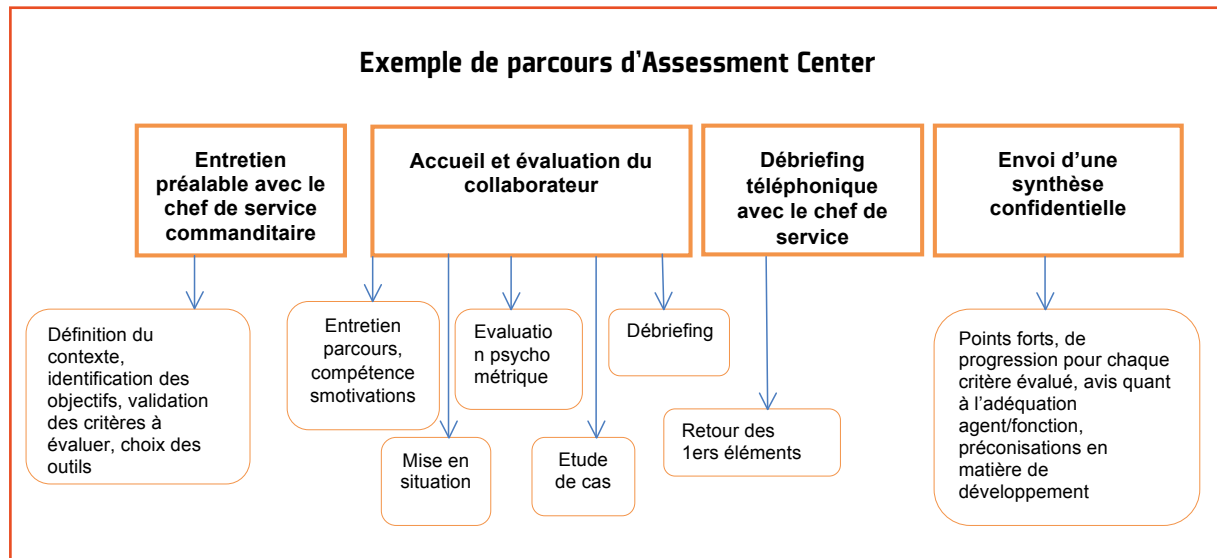
15 Critères	Définitions associées
<b>I. Compétences liées à l'ACTION</b>	
Capacité à décider en situation complexe	Prise de décisions réfléchies et appropriées aux circonstances, dans les délais requis.
Implication personnelle et engagement	Goût de l'action, degré d'investissement et de conviction, volonté, sens des responsabilités.
Adaptabilité	Faculté d'adaptation dans tous les domaines, sens du concret et pragmatisme dans l'action quotidienne. Prise d'actions correctives quand les objectifs ne sont pas atteints. Réactivité, gestion de l'imprévu, des obstacles, de l'urgence et des simultanités.
Contrôle de soi et exemplarité comportementale	Sérénité, maîtrise de soi, contrôle des émotions et des impulsions en situation de pression. Capacité à conserver ses moyens dans la durée.
<b>II. Compétences liées à la RELATION</b>	
Force de conviction (Leadership)	Rayonnement, ascendant. Fait adhérer à ses idées, fédère ses équipes et donne du sens à l'action.
Capacité à conduire le changement	Réussit à mobiliser autour d'un projet et à impulser une dynamique. Maîtrise le processus de transformation. Assure la concertation et le dialogue social.
Écoute	Fait preuve d'écoute active. Considère les idées des autres sans a priori, tout en gardant un certain recul.
Capacité à développer les compétences et à déléguer	Fait progresser ses équipes, tant sur le plan individuel que collectif. Valorise les compétences de ses collaborateurs et optimise le fonctionnement de son service en leur confiant des responsabilités.
Capacité à communiquer	Aisance relationnelle. Expression efficace et claire, adaptée à ses interlocuteurs. Souci du partage de l'information.
Capacité à coopérer avec l'environnement	Aisance dans les relations de travail et de partenariat. Aptitude à constituer et à entretenir des réseaux de travail, à négocier et à agir en collaboration.
Capacité à conseiller	A partir d'une analyse objective, apporte son expertise et sa force de proposition pour faciliter les prises de décisions.
<b>III. Compétences liées à l'INTELLIGENCE DES SITUATIONS</b>	
Sens de l'intérêt général	Fait preuve d'exemplarité dans son comportement, d'impartialité et du sens de l'intérêt public. Respecte les règles déontologiques. Communique ces valeurs à ses collaborateurs, en encourageant leur mise en oeuvre.
Capacité à développer une vision stratégique et à anticiper	Par sa compréhension des enjeux dans une approche globale, démontre sa capacité à projeter son action dans le long terme ainsi que son sens de l'anticipation.
Ouverture d'esprit et capacité à se remettre en question	Fait preuve de curiosité d'esprit et de diversité de ses centres d'intérêts. Saisit les opportunités pour développer son potentiel. Accepte de remettre en cause ses pratiques pour progresser.
Imagination et goût pour l'innovation	Apporte des idées innovantes et fait preuve de créativité pour atteindre l'objectif ou améliorer les systèmes ou les processus existants.

### Exemple de graphe radar

Le « radar » affiche toutes les compétences, objet du questionnaire, et les notes associées obtenues. Cette représentation graphique met en évidence les écarts entre les résultats de l'auto-évaluation et ceux des différents évaluateurs.



### Exemple de parcours d'Assessment Center



## GUIDE PRATIQUE 5

### Les outils de la formation

<b>Fiche 5/1</b> Le plan de formation	P.87
<b>Fiche 5/2</b> L'entretien de formation	P.90
<b>Fiche 5/3</b> Le droit individuel à la formation	P.92
<b>Fiche 5/4</b> La préparation aux examens, aux concours et procédures de promotion	P.95
<b>Fiche 5/5</b> La période de professionnalisation	P.97
<b>Fiche 5/6</b> Le bilan des compétences	P.103
<b>Fiche 5/7</b> La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)	P.105
<b>Fiche 5/8</b> Le congé de formation professionnelle (CFP)	P.108



# Le plan de formation

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** relative à la modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics et des ouvriers affiliés au régime des pensions résultant du décret n°2004-1056 du 5 octobre 2004.
- ▶ **Décret n°2011-184 du 15 février 2011** relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'État.
- ▶ **Circulaire du 19 décembre 2007** d'application du décret du 15 octobre 2007 précité.
- ▶ **Circulaire du 1<sup>er</sup> octobre 2014** relative aux priorités interministérielles de formation professionnelle.

## II - Définition – finalité

Le plan de formation est un document qui traduit une politique de formation en définissant des objectifs et des priorités et en recensant les actions programmées pour une période considérée. Il est accompagné d'informations utiles permettant d'accéder aux différents outils de la formation.

Le décret du 15 octobre 2007 précité prévoit l'élaboration de deux « plans » de formation :

- Le document d'orientation à moyen terme (DOMT) est élaboré pour une période de trois ans ;
- Le plan national de formation (PNF) est annuel.

Le DOMT comme le PNF répondent aux objectifs de la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et constituent un volet à part entière du schéma stratégique des ressources humaines et des actions qui en découlent, notamment au titre des dispositifs d'accompagnement et de préparation à la mobilité.

Ils sont tous deux produits au niveau ministériel et intègrent des orientations définies à l'échelle interministérielle.

### ▶ Au niveau interministériel

- ***La circulaire relative aux priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État.***

La formation professionnelle tout au long de la vie des agents publics constitue un axe prioritaire de la gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Chaque année, la DGAFP publie une circulaire interministérielle qui définit les priorités de formation des agents de l'État. Ces priorités qui peuvent être pluriannuelles ou annuelles doivent être déclinées dans les plans de formation aux niveaux national et déconcentré et dans les plans régionaux interministériels de formation (PRIF).

- **Les plans régionaux interministériels de formation (PRIF)**

Les plans régionaux interministériels de formation structurent l'offre de formation continue relevant d'une dimension interministérielle et transverse, en mutualisant :

- les actions de formation financées par le budget opérationnel de programme 148 (crédits délégués par la DGAFP – les formations ouvertes à tous les agents de l'État);
- les actions de formation financées par le budget opérationnel de programme 333 (crédits délégués par les services du Premier ministre pour couvrir les frais de formation transverses des agents affectés dans les directions départementales interministérielles) ;
- les actions de formation mises en œuvre dans le cadre des dispositifs ORAS (ouverture réciproque anticipée des stages) et OCT (offre commune transverse) ;
- les actions mises à disposition par les instituts régionaux d'administration.

► **Au niveau interministériel**

- **Le document d'orientation à moyen terme**

Le DOMT est un document stratégique d'orientation qui doit mettre en cohérence une vision à trois ans de l'évolution des métiers et la politique de la formation. Des constats notamment chiffrés (bilan du DOMT précédent) peuvent être rappelés en introduction.

Deux pratiques existent en matière de rédaction d'un tel document :

- une vision stratégique : le DOMT est un document stratégique qui n'a pas vocation à détailler toutes les actions de formation mais à en esquisser les thématiques et orientations principales ;
- une vision maximaliste : le DOMT contient toutes les actions de formation en plus des orientations stratégiques.

Le DOMT intègre les orientations de la circulaire annuelle relative aux priorités interministérielles de formation en vigueur au moment de son adoption.

Le DOMT relève d'un avis en comité technique ministériel.

- **Le plan national de la formation**

Le PNF reprend les priorités de la circulaire annuelle relative aux priorités interministérielles de formation et celles contenues dans le DOMT.

Il peut comprendre une partie catalogue des actions de formation en son sein.

Le PNF est un outil de pilotage de la formation mais c'est aussi un outil de communication à destination des agents, ainsi qu'un outil pratique pour les services de ressources humaines.

Le PNF détermine les formations continues proposées par l'administration. Il peut aussi comporter des actions de formation en vue de la validation des acquis de l'expérience (VAE).

Il est accompagné d'informations utiles aux agents pour demander à bénéficier des actions de professionnalisation, du droit individuel à la formation (DIF), des préparations aux examens et concours, des congés de formation professionnelle, des bilans de compétences et des actions en vue de la VAE.

Le plan de formation est le produit d'une démarche collective autour de la synthèse des besoins recueillis émanant des agents et des services et de l'anticipation de besoins liés à l'amélioration de pratiques professionnelles ou de nouvelles pratiques.

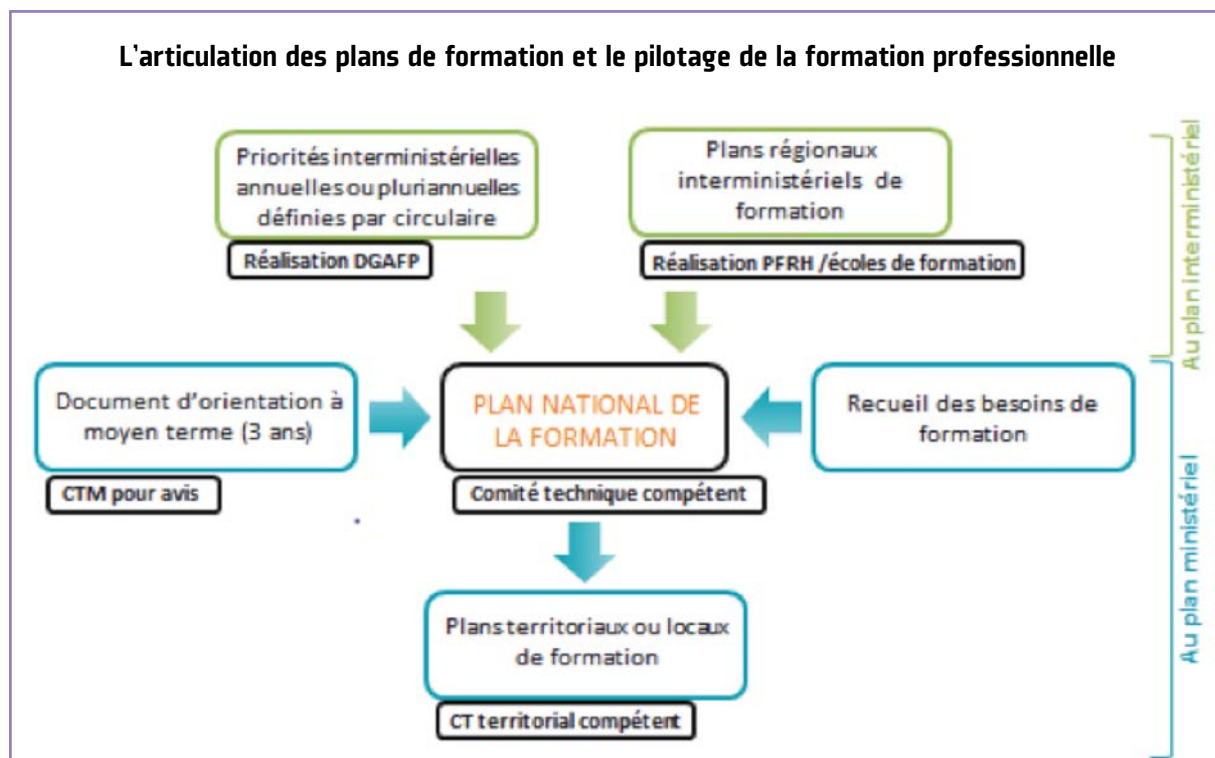


Tout agent, quels que soient son statut et son ancienneté, est concerné par le plan de formation. Le départ en formation de l'agent dans le cadre du plan de formation est assimilé à l'exécution normale de son activité : l'intéressé demeure, pendant toute la durée de la formation, sous la subordination juridique de l'employeur. De ce principe, découlent les droits et devoirs de l'agent pendant la formation.

### III - Acteurs

- ▶ **L'équipe de direction** qui fixe les orientations, les objectifs et les moyens de la formation dans le cadre de la politique de GRH ;
- ▶ **Le responsable des ressources humaines** qui définit et évalue la politique et le plan de formation en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation et alloue les moyens ;
- ▶ **Le responsable de formation** qui détermine et met en œuvre les actions du plan de formation ;
- ▶ **Le supérieur hiérarchique direct** qui recueille les besoins de formation lors de l'entretien professionnel ou de l'entretien de formation ;
- ▶ **L'agent** qui exprime ses besoins de formation, sollicite une formation ou accepte une proposition de formation, qui participe à une action de formation et contribue à l'évaluation de la formation.
- ▶ **Les instances de concertation** : les comités techniques compétents qui examinent les questions relatives à la formation, le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État qui peut être consulté sur les questions relatives « aux orientations de la politique de formation professionnelle » et le Conseil commun de la fonction publique qui peut de même, être saisi de toute question au moins commune à deux des trois fonctions publiques sur les sujets de la formation professionnelle tout au long de la vie.

IV - Illustration



# L'entretien de formation

## I - Textes de référence

- ▶ **Décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires.
- ▶ **Décret n° 2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents contractuels et des ouvriers de l'État.
- ▶ **Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010** relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État.

## II - Définition – finalité

L'entretien de formation vise à répondre aux besoins de formation d'un agent, que ceux-ci émanent de l'administration ou de l'agent lui-même. Il concerne les agents titulaires ou civils contractuels et les ouvriers de l'État.

Il est inclus, pour les fonctionnaires, dans l'entretien professionnel annuel (*cf. fiche 4/1*)

**L'entretien de formation est réalisé annuellement entre l'agent et son supérieur hiérarchique direct.** Il permet d'exprimer des demandes de formation répondant à diverses finalités :

- **l'agent** peut demander à acquérir de nouvelles compétences afin d'orienter son parcours professionnel vers un autre métier ou demander un cursus de formation le préparant à des responsabilités supérieures ;
- **l'administration** peut également demander que l'agent développe les compétences nécessaires à l'exercice des fonctions qui lui sont confiées ou qu'il acquière de nouvelles compétences.

Les formations utiles pour qu'un agent puisse atteindre les objectifs qui lui ont été assignés sont considérées comme prioritaires. Par ailleurs, le cadre peut encourager l'agent à s'inscrire à des formations utiles à son évolution de carrière (préparation aux concours...).

L'agent peut à cette occasion demander à bénéficier des dispositifs de la formation professionnelle tout au long de la vie : préparation à un examen ou à un concours, bilan de compétences, droit individuel à la formation (DIF), validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE), congé de formation professionnelle (*cf. fiches suivantes*).

L'entretien de formation, ainsi réalisé lors de l'entretien professionnel, fait l'objet d'un compte rendu co-signé et rédigé sur la base d'une fiche préétablie versée au dossier de l'agent.

## III - Acteurs

- ▶ **L'agent** qui demande des formations qui l'aident à mieux maîtriser son poste ou qui servent son projet professionnel ;
- ▶ **le supérieur hiérarchique direct** qui veille à faire évoluer les compétences de ses collaborateurs et facilite leur professionnalisation, qui est garant de l'utilité professionnelle de la formation et veille à la réalisation des formations demandées et qui demande un compte rendu (écrit ou oral) au retour de formation de l'agent ;

- **le responsable de formation** qui met en place le dispositif, s'assure que la formation a bien fait l'objet d'entretiens avec les agents, prend en compte les besoins exprimés pour bâtir le plan de formation et programmer les actions et qui restitue à l'agent et à son supérieur l'évaluation de l'action de formation suivie.

## IV - Illustration

### Trame d'entretien de formation

BESOINS DE FORMATION					
FORMATIONS SUIVIES AU COURS DE L'ANNEE ECOULEE :					
FORMATIONS A ENVISAGER (à compléter par le supérieur hiérarchique direct)		TYPES D' ACTIONS DE FORMATION			
		Actions non éligibles au DIF	Actions éligibles au DIF Préciser DIF / hors DIF (à la demande de l'agent)		
PRIORITE	INTITULE DE LA FORMATION (exemples : Conduite de projet – Initiation à l'achat public - Perfectionnement Excel)	Adaptation immédiate au poste de travail (T1)	Evolution prévisible du métier (T2)	Développement ou acquisition de nouvelles compétences s'inscrivant dans un projet professionnel (T3)	
1					
2					
...					
AUTRES (PREPARATION AUX CONCOURS OU EXAMENS PROFESSIONNELS, VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE, BILAN DE COMPETENCES)					
COMMENTAIRE EVENTUEL DE L'AGENT RELATIF A SES BESOINS DE FORMATION					

# Le droit individuel à la formation (DIF)

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** relative à la modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 19 décembre 2007** prise en application du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

## II - Définition – finalité

Le droit individuel à la formation (DIF) est un droit capitalisable qui vise à faciliter l'accès aux actions de formation continue.

Les agents titulaires ou civils contractuels et les ouvriers de l'État bénéficient ainsi d'un crédit de **20 heures de formation par an** pour un temps plein, proratisé en fonction du temps travaillé et **cumulable sur 6 ans**, soit 120 heures maximum.

Le DIF est annuel, compté en année civile, capitalisable et transférable d'une administration à l'autre, entre les trois versants de la fonction publique.

Il est mobilisable à l'initiative de l'agent avec l'accord de l'administration et doit faire l'objet d'un accord écrit entre l'agent et l'administration dont il relève.

L'action de formation choisie pour utiliser le DIF **doit être obligatoirement inscrite dans les thématiques du plan de formation** ou des documents d'orientation de la formation dont il est la déclinaison :

- ▶ **pour répondre à des besoins professionnels** : besoins d'adaptation, de retour ou de maintien dans l'emploi ;
- ▶ **pour concrétiser des projets d'évolution professionnelle** : actions de formation dont la finalité est l'acquisition de nouvelles compétences en vue de la réalisation d'une mobilité fonctionnelle.

Les actions d'adaptation immédiate au poste suivies à la demande de l'administration ne sont pas éligibles. En revanche, il peut être mobilisé en complément des actions de formation suivantes :

- les préparations aux concours et examens professionnels ;
- la réalisation d'un bilan de compétences ;
- la validation des acquis de l'expérience ;
- la période de professionnalisation.

## FICHE

L'administration dispose d'un délai de deux mois pour notifier sa réponse à la demande de DIF.

Le défaut de notification de sa réponse par l'administration au terme de ce délai vaut accord écrit, y compris, le cas échéant, sur le volet financier de la demande émise par l'agent.

Le refus d'une seconde demande ayant le même objet ne peut être prononcé qu'après avis de la CAP. L'agent bénéficie alors d'une priorité d'accès au congé de formation professionnelle.

Le DIF est mobilisable en dehors du temps de travail avec l'accord écrit de l'agent et de son administration.

L'agent reste dans la position statutaire d'activité. Le temps de formation accompli en dehors du temps de travail donne lieu au versement par l'administration d'une allocation de formation d'un montant égal à 50 % du traitement net (hors primes) horaire du bénéficiaire.

### III - Acteurs

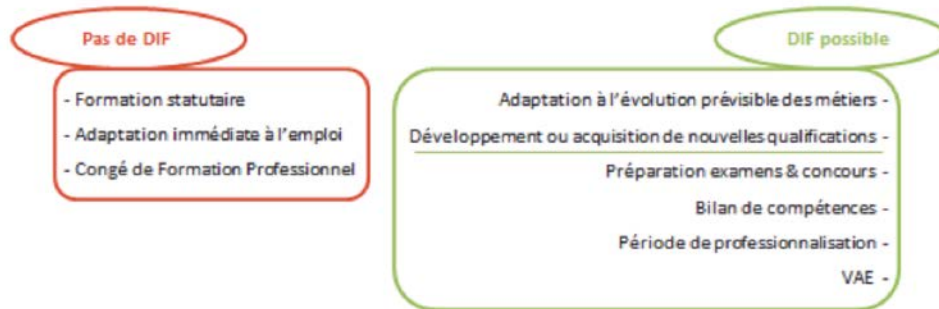
- ▶ **l'agent** qui est à l'initiative de la démarche et qui peut demander l'exercice de son DIF dans le cadre de l'entretien professionnel ou de formation ;
- ▶ **le supérieur hiérarchique direct** qui est responsable de la qualification de la demande au regard de la typologie des actions de formation et donne son avis sur l'exercice du DIF dans ou hors le temps de travail ;
- ▶ **le responsable RH** qui vérifie que les conditions d'exercice du DIF sont remplies et inscrit l'action au plan de formation, assure la gestion et le suivi individuel du DIF ;
- ▶ **le chargé des rémunérations** qui est informé de la demande et de l'accord ;
- ▶ **le responsable de formation** qui met en œuvre les actions demandées au titre du DIF dans l'année civile en cours.

IV - Illustration

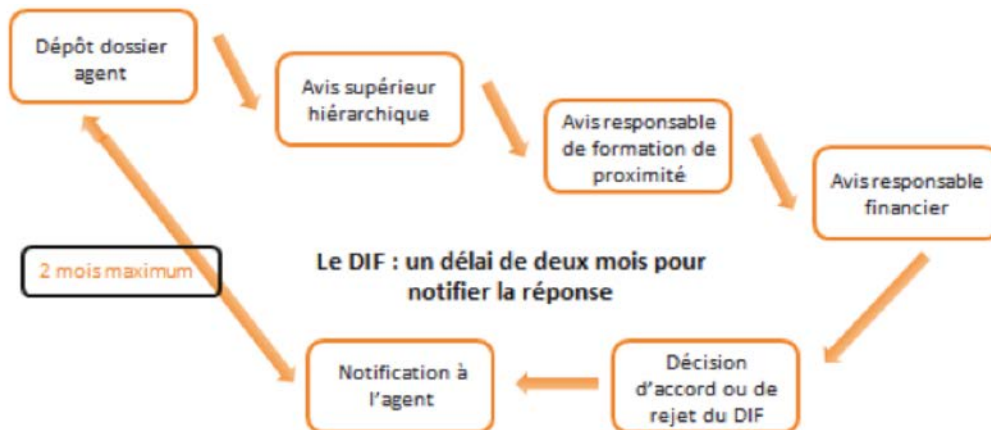
**Le plan de formation des administrations**




**Le DIF se mobilise dans le cadre du plan de formations**



**La validation d'un DIF**



**Formulaire de demande de droit individuel à la formation (DIF)**



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

160-SD  
(07-2014)

**Formulaire de demande de droit individuel à la formation (DIF)**

Nom/prénom : \_\_\_\_\_ Matricule dans AGORA : \_\_\_\_\_

Date d'entrée dans la fonction publique : \_\_\_\_\_

Période et quotité de temps de travail à temps partiel en :

2007 : _____	2008 : _____	2009 : _____	2010 : _____
2011 : _____	2012 : _____	2013 : _____	2014 : _____

**Mobilisation du DIF : formation demandée**

Intitulé de la formation : \_\_\_\_\_  
*(joindre le devis si formation hors catalogues FLORE et IGPDE)*

Nom de l'organisme de formation : \_\_\_\_\_

Lieu de la formation : \_\_\_\_\_

Formation :  en présentiel     à distance / e-formation     bilan de compétences  
 préparation aux concours et examens professionnels     valorisation des acquis de l'expérience (VAE)

Coûts pédagogiques (TTC) : \_\_\_\_\_ €    Frais annexes (TTC) : \_\_\_\_\_ €  
*(joindre un devis si formation hors catalogues FLORE et IGPDE)*

Dates de la formation : du \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ au \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Durée globale de la formation (en heures) : \_\_\_\_\_

Nombre d'heures mobilisées au titre du DIF : \_\_\_\_\_  
 dont : - sur le temps de travail : \_\_\_\_\_  
 - hors du temps de travail : \_\_\_\_\_

Nombre d'heures éventuelles au titre de l'anticipation : \_\_\_\_\_  
*(joindre la convention d'utilisation anticipée du DIF)*


Date : \_\_\_\_\_ Signature de l'agent : \_\_\_\_\_

**Partie réservée à l'administration**

Avis du chef de service sur la demande de DIF	Décision de la direction
Date de réception de la demande : _____	
<b>Avis favorable</b> <input type="checkbox"/>	<b>Acceptée</b> <input type="checkbox"/>
<b>Avis défavorable</b> <input type="checkbox"/>	<b>Refusée</b> <input type="checkbox"/>
<b>Motif du refus</b>	
Formation non éligible au DIF <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveau des droits insuffisant <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre motif : à préciser le cas échéant sur une note distincte <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Date : _____	Date : _____
Signature : _____	Signature : _____

**Accusé de réception de l'agent**

Date : \_\_\_\_\_ Signature de l'agent : \_\_\_\_\_



MINISTÈRE DES FINANCES  
ET DES COMPTES PUBLICS



# La préparation aux examens, aux concours et procédures de promotion

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** relative à la modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 19 décembre 2007** prise en application du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

## II - Définition – finalité

L'administration propose à ses agents titulaires des formations ayant pour but de les préparer à une promotion de grade ou à un changement de corps par la voie des examens professionnels, des concours réservés ou autres procédures de sélection.

Les agents civils contractuels et les ouvriers de l'État peuvent bénéficier des actions de formation en vue de la préparation aux examens, concours et procédures de sélection, s'ils remplissent ou sont susceptibles de remplir à la fin du cycle de formation les conditions requises pour se présenter à ces examens, concours ou sélections.

Ces actions peuvent également préparer l'accès aux corps et cadres d'emploi des autres versants de la fonction publique, ainsi que les procédures de sélection destinant aux emplois des institutions de l'Union européenne.

## III - Le cadre juridique

Les actions de formation peuvent s'exercer en présence des bénéficiaires, par correspondance, par voie électronique ou télématique. Elles peuvent être prises en compte sur la durée de service des fonctionnaires en tout ou partie.

Pour les formations qui se déroulent sur le temps de service, les agents peuvent être déchargés d'une partie de leurs obligations en vue d'y participer :

- une demande dont la durée est inférieure ou égale à 5 jours (durée appréciée sur une année donnée en équivalent temps plein) est accordée de droit. La satisfaction de cette demande peut cependant être différée dans le temps au regard de l'intérêt du service, ce jamais plus de deux fois consécutivement.
- des décharges supplémentaires peuvent être accordées par le chef de service dans la mesure où elles sont compatibles avec le bon fonctionnement du service. Si une demande analogue fait l'objet d'un deuxième refus, un avis du comité technique est requis.

## FICHE

Le droit individuel à la formation et le congé de formation professionnelle peuvent être utilisés à fin de préparation à concours.

**Les agents contractuels qui ont bénéficié de décharges de service** ne peuvent prétendre au congé de formation professionnelle dans les douze mois suivant la fin de la période au cours de laquelle ces décharges leur ont été consenties.

**Les agents contractuels** qui n'ont pas été admis, après avoir participé aux épreuves d'un examen, concours ou sélection auquel destinait l'action de préparation qu'ils ont suivie, peuvent bénéficier une seconde fois d'autorisations d'absence pour suivre la même action. A échéance, ils ne peuvent bénéficier d'aucune autorisation d'absence pour suivre une nouvelle formation de même nature dans les deux ans qui suivent la fin de cette seconde action de préparation.

### IV - Illustration

The image shows two screenshots side-by-side. The left screenshot is the 'score' website, titled 'Le site des concours et recrutements de l'État'. It features a search bar, a 'Rechercher' button, and several navigation links for recruitment offers. The right screenshot is the 'Le portail de la Fonction publique' search interface. It shows a search results page for 'Concours recherche' with filters for 'Intitulé du recrutement', 'Diplômes', 'Voies d'accès', 'Ministère', and 'Etablissement organisateur'. Below the filters, there is a table of search results with columns for 'Code concours', 'Intitulé du concours', 'Administration', 'Catégorie', 'Type de recrutement', 'Niveau de diplômes', 'Date limite de retrait', and 'Date limite de dépôt'.

### V - Liens utiles

- <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

# La période de professionnalisation

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** de modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Arrêté du 31 juillet 2009** du ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État relatif aux modalités d'évaluation de la période de professionnalisation.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 19 décembre 2007** prise en application du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 31 juillet 2009** relative à la mise en œuvre de la période de professionnalisation.

## II - Définition – finalité

La période de professionnalisation a pour finalité d'accompagner les agents titulaires ou civils contractuels et les ouvriers de l'État dans la construction d'un parcours professionnel en prévenant les risques d'inadaptation professionnelle et en favorisant l'accès à des emplois exigeant des compétences nouvelles ou correspondant à des qualifications différentes.

**Pour les fonctionnaires**, cette procédure vise à permettre d'accéder à un autre corps ou cadre d'emploi, y compris de même niveau et de même catégorie, par la voie de détachement ou de l'intégration directe dans les conditions du droit commun. Elle peut également contribuer à faciliter la reprise d'activité après une interruption de carrière ou à initier une seconde carrière.

**Pour les agents contractuels**, la période de professionnalisation ne peut donner accès à un autre corps ou cadre d'emplois de même niveau et classé dans la même catégorie. Pour les agents contractuels en contrat à durée illimitée (CDI), elle peut conduire, au terme du processus, à un congé de mobilité ou à un recrutement direct en CDI sur un emploi de niveau supérieur par l'employeur d'accueil, dans les conditions de droit commun.

La période de professionnalisation bénéficie, à leur demande ou avec leur accord, aux agents qui répondent aux **critères alternatifs** suivants :

- qui comptent 20 ans de services effectifs ou sont âgés d'au moins 45 ans ;
- en situation de reconversion professionnelle, de reclassement ou d'inaptitude physique ;
- dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail ;
- femmes, qui reprennent leur activité professionnelle après un congé de maternité ;
- ayant bénéficié d'un congé parental ;
- handicapés, qui relèvent d'une des catégories bénéficiaires de la suppression des limites d'âge pour se présenter aux concours.

## FICHE

Elle consiste à **alterner des actions de formation et des mises en situation sur le nouveau poste de travail, avec tutorat éventuellement, pendant une période maximale de six mois.**

L'ensemble des modalités du dispositif donne lieu à une **convention** entre l'agent, les chefs de service d'origine et d'accueil. Peuvent également être signataires de la convention le tuteur, s'il en est désigné un, et le responsable du parcours de formation défini.

Les mentions suivantes sont **obligatoires** dans la convention : fonctions auxquelles l'agent est destiné, accès éventuel à un nouveau corps ou cadre d'emploi, durée de la période de professionnalisation, qualifications à acquérir, actions de formation prévues.

L'inscription de mentions **facultatives** peut être utile pour préciser les responsabilités de chacune des parties signataires, ainsi que les objectifs et modalités de la formation. Par exemple, les modalités du tutorat méritent d'être précisées lorsque celui-ci peut être mis en place.

Pendant la période de professionnalisation, l'agent est en position d'activité dans son corps d'origine. Les formations peuvent s'imputer sur le DIF.

La période de professionnalisation s'achève par une évaluation de l'agent qui conditionne son affectation définitive dans le nouvel emploi ou son détachement, si la période a été accomplie dans une autre administration que la sienne ou a abouti à un changement de corps ou cadre d'emploi.

La période de professionnalisation obéit à plusieurs principes :

- un écart entre les compétences détenues et les compétences requises pas trop important ;
- une méthodologie par étapes ;
- une coordination permanente entre les différents acteurs ;
- une individualisation du parcours ;
- une évaluation finale de l'agent qui conditionne son affectation.

### III - Acteurs

- ▶ **Les responsables RH** de départ et d'accueil qui mettent en place le dispositif et assurent son suivi ;
- ▶ **Le chargé de formation** qui aide l'agent à déterminer les modalités de formation les plus adaptées ;
- ▶ **L'agent** impliqué dans le déroulement de la période de professionnalisation ;
- ▶ **Le chef de service** du poste de départ qui peut avoir un rôle d'initiateur de la démarche auprès de l'agent et qui procède au diagnostic des compétences détenues ;
- ▶ **Le chef de service** du poste d'accueil qui établit la fiche de poste faisant état des compétences requises ;
- ▶ **Le tuteur**, le cas échéant, qui accompagne l'agent tout au long de la période pendant les mises en situation sur le futur poste ;
- ▶ **Le conseiller mobilité-carrière** qui aide l'agent et le chef de service de départ à affiner la stratégie professionnelle poursuivie et qui est consulté sur la pertinence du recours à une période de professionnalisation.

## IV - Illustration

### Formulaire de demande de période de professionnalisation

**Cadre réservé à l'administration (une des conditions doit être remplie) :**

- Compter 20 ans de services effectifs (à la date de la demande) ou être âgé d'au moins 45 ans
- Etre en situation de reconversion professionnelle, de reclassement ou d'inaptitude physique
- Disposer d'une qualification insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail
- Reprendre une activité professionnelle après un congé de maternité ou un congé parental
- Entrer dans l'une des catégories de bénéficiaires de l'obligation d'emploi instituée par l'article 5212-2 du code du travail et énumérées par l'article 5212-13 de ce code (travailleurs handicapés)

#### 1. État civil

Nom usuel : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Nom patronymique : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_  
Adresse personnelle : \_\_\_\_\_ Téléphone : \_\_\_\_\_

#### 2. Situation administrative

Grade : \_\_\_\_\_ Echelon : \_\_\_\_\_  
Date d'entrée dans l'administration : \_\_\_\_\_  
Direction, service et bureau : \_\_\_\_\_  
Téléphone : \_\_\_\_\_ e-mail : \_\_\_\_\_  
Fonction actuelle : \_\_\_\_\_

#### 3. Demande

- En application des décrets n°2007-1470 du 15 octobre 2007 et décret n° 2007-1942 du 26 novembre 2007

L'agent demande le bénéfice d'une période de professionnalisation.

Date de la demande : \_\_\_\_\_

**Cadre réservé à l'administration (une des conditions doit être remplie) :**

- Avis FAVORABLE
- Avis DEFAVORABLE

Motifs : \_\_\_\_\_

- Examen en CAP

Date : \_\_\_\_\_

Observation : \_\_\_\_\_

L'administration propose à l'agent le bénéfice d'une période de professionnalisation

Date de la proposition : \_\_\_\_\_

**Cadre réservé à l'agent :**

ACCORD

REFUS

Date : \_\_\_\_\_

Observation : \_\_\_\_\_

A partir du : \_\_\_\_\_ Pour une période de (maximum six mois) \_\_\_\_\_

**4. Projet de professionnalisation**

• Objectifs du projet de professionnalisation :

(Réorientation professionnelle, requalification sur son emploi, reconversion, mobilité géographique, fonctionnelle, changement de corps...)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• Intitulé de (s) l'emploi(s) cible pour lequel(s) une période de professionnalisation est envisagée

(Précisez l'emploi-type ministériel correspondant et/ou le métier RIME de référence)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• Dans quel organisme, administration, direction, souhaitez-vous l'exercer ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• Avez-vous identifié des postes vacants dans ce domaine ? Oui  Non

**Poste d'accueil identifié (1) :**

**Poste d'accueil identifié (2) :**

<b>Intitulé :</b>		<b>Intitulé :</b>	
<b>Structure :</b>		<b>Structure :</b>	
<b>Localisation :</b>		<b>Localisation :</b>	
<b>Contact :</b>		<b>Contact :</b>	

Des contacts ont-ils été pris avec les responsables en charge des recrutements sur ces postes ?

• CV envoyé : Oui  Non

• Entretien fixé : Oui  Non

**5. Projet individuel de formation**

• Avez-vous identifié les compétences à acquérir pour répondre aux exigences des postes-cibles visés ou de l'emploi-type correspondant à la demande de professionnalisation ?

(Préciser la compétence à acquérir ou les formations envisagées et auprès de qui vous souhaitez les suivre)

**Emploi-type ministériel ou emploi-référence (RIME) :**

**Poste d'accueil identifié :**

• Compétence à acquérir :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

• Formations souhaitées :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- Organisme de formation (si nécessaire) :

---



---

- Durée de formation envisagée (si connue) :

---



---

- Souhaitez-vous faire une formation pratique sous forme de stage ?  
(Précisez la nature du stage pratique souhaité et le lieu de stage envisagé)

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| • Souhaitez-vous mobiliser votre DIF pour suivre cette formation ?   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • Demandez-vous à bénéficier d'un complément DIF ?   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • La durée des formations excède-t-elle le temps de service ?  | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • Avez-vous été reçu en entretien par un service de la DRH ?<br><small>(Si oui précisez lequel et le nom de l'interlocuteur)</small> | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • Souhaitez-vous un accompagnement pour la recherche de poste-cible ?  | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • Souhaitez-vous une aide pour analyser les compétences à développer ?   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |
| • Souhaitez-vous être reçu en entretien pour mieux définir votre projet en termes de carrière et de rémunération ?                   | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> |

- Autres besoins ou demandes :

---



---

**L'agent déclare avoir pris connaissance des dispositions qui régiront sa situation administrative et sa période de professionnalisation est acceptée.**

Durant la période de professionnalisation (tout agent de l'État)		Répondre « Oui » dans la case correspondant
L'agent effectue sa période de professionnalisation <b>dans son administration</b>	l'agent reste en position d'activité dans son corps ou son cadre d'emploi, y compris pendant la(les) action(s) de formation incluse dans le dispositif	
L'agent effectue sa période de professionnalisation <b>dans une autre administration</b>	l'agent est mis à disposition de son nouvel employeur (dans les conditions du décret N° 2008-370 du 18 avril 2008, y compris pendant la(les) action(s) de formation incluse(s) dans le dispositif.  Modèle de convention en annexe de la circulaire relative à la mise en œuvre de la période de professionnalisation du 31 juillet 2009	

A l'issue de la période de professionnalisation, l'agent participera à l'entretien d'évaluation, conduit par le supérieur hiérarchique direct de l'agent en période de professionnalisation et en présence du tuteur. Un compte rendu est établi et signé par les participants.

Si l'agent a satisfait à l'évaluation et selon l'objectif donné au dispositif, l'affectation de l'agent peut prendre plusieurs forme à la suite de la période de professionnalisation :

Objectif de la période de professionnalisation	Situation de l'agent
Adaptation de l'agent à l'évolution des méthodes et des techniques requises pour l'exercice de son emploi	<b>Agent maintenu dans son emploi</b>
Changement d'affectation au sein de la même administration (mobilité fonctionnelle de l'agent)	<b>Agent affecté sur son nouveau poste</b>
Changement de corps ou de cadre d'emploi de même catégorie hiérarchique (A, B, C) et de même niveau au regard des conditions de recrutement ou d'employeur	<p><b>Applicable uniquement aux fonctionnaires</b> <i>Mobilité statutaire</i> Agent détaché dans son nouveau corps ou cadre d'emploi après avis de la CAP d'accueil ou de l'organisme paritaire compétent. Après deux années de services effectifs dans cette position, l'agent pourra demander son intégration.</p> <p><b>Applicable uniquement aux non-titulaires en CDI uniquement</b> L'agent bénéficie d'un congé de mobilité auprès de l'administration ou de l'organisme d'accueil dans les conditions prévues par le décret n° 86-83 du 17 janvier 1986.</p>

A \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_,

Signature du demandeur :

A \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_,

Visa du responsable hiérarchique :

A \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_,

Visa du conseiller formation :

**Pour l'examen de votre demande, joindre si possible les pièces suivantes :**

- L'emploi-type ministériel correspondant à la professionnalisation demandée
- La fiche du métier RIME correspondant
- La fiche de vacance de poste qui vous intéresse
- Le programme des formations souhaitées

**A renvoyer**

- **Au minimum 2 à 3 mois avant** la date souhaitée de début de la période de professionnalisation.

## V - Liens utiles

- <http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/F13516.xhtml>



# Le bilan des compétences

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** relative à la modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non-titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 19 décembre 2007** prise en application du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.
- ▶ **Arrêté du 31 juillet 2009** relatif au bilan de compétences des agents de l'État.

## II - Définition – finalité

Le bilan de compétences, institué par le décret n° 2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État, sert à définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il permet à ses bénéficiaires d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, ainsi que leurs aptitudes et motivations.

## III - Cadre juridique

Un bilan de compétences peut être demandé par un agent, titulaire ou civil contractuel, ou un ouvrier de l'État ou proposé par l'administration. Une demande en ce sens peut notamment être formulée à l'occasion de l'entretien professionnel annuel ou, le cas échéant, lors de l'entretien annuel de formation ou au titre d'un bilan de carrière.

Le bilan de compétences est **financé sur les crédits de la formation continue**. Son bénéfice est accordé, dans la limite des crédits disponibles, aux agents ayant accompli **dix ans de services effectifs**.

Un agent ne peut bénéficier dans sa carrière que de deux bilans de compétences. Un écart minimum de 5 ans est requis entre ces deux bilans.

Lorsque la demande est formulée par l'agent, l'administration dispose d'un délai de deux mois pour faire connaître sa réponse. Celle-ci doit être motivée en cas de refus.

Pour réaliser ce bilan, un congé fractionnable, qui **ne peut excéder 24 heures**, est accordé à l'agent, sous réserve des nécessités de service. Pendant ce congé, ce dernier continue de percevoir sa rémunération. Il peut utiliser, pour compléter la préparation ou la réalisation du bilan, son droit individuel à la formation (DIF). Sur justificatif, le congé est accordé à l'agent qui prépare ou réalise un bilan de compétences non pris en charge par l'administration.

Le bilan de compétences fait l'objet d'une **convention tripartite** entre l'agent bénéficiaire, l'administration et le prestataire du bilan de compétences.

## FICHE

Pour le bénéficiaire, le bilan comprend trois phases :

- ▶ **une phase préliminaire** destinée à déterminer les attentes de l'agent et à l'informer des conditions de déroulement du bilan de compétences ;
- ▶ **une phase d'investigation** qui permet d'évaluer les possibilités d'évolution professionnelle ;
- ▶ **une phase de conclusions rendant compte des résultats.**

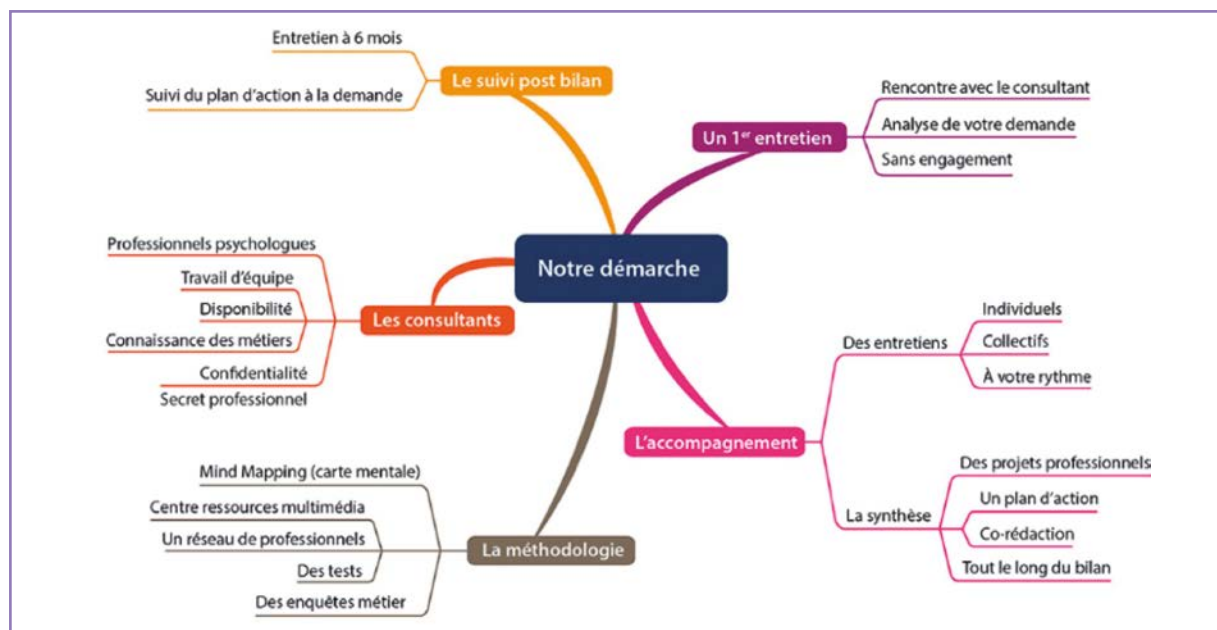
Au stade final, un document de synthèse est remis à l'agent. Ce document peut être communiqué au responsable des ressources humaines de l'administration d'emploi **sauf si de l'agent s'y oppose.**

## IV - ACTEURS

- ▶ **l'agent** qui sollicite le bilan de compétences, recherche l'organisme agréé qui réalisera son bilan et s'engage à être assidu ;
- ▶ **le responsable RH** qui instruit la demande et met en place le dispositif ;
- ▶ **le supérieur hiérarchique direct** qui est consulté sur la demande ;
- ▶ **le chargé de formation** qui est consulté sur la soutenabilité budgétaire de la demande ;
- ▶ **le conseiller-mobilité carrière** qui reçoit tout agent demandeur d'un bilan de compétences et qui émet un avis sur la pertinence d'un bilan (**souvent l'entretien avec le CMC satisfait l'agent qui, de fait, ne va pas donner suite à sa demande**)
- ▶ **le prestataire** bénéficiaire de l'agrément, qui a une obligation de moyens et respecte les engagements de la convention.

## V - ILLUSTRATION

### Démarche d'accès au bilan de compétences



Source : Greta

### 3 grandes catégories de prestataires peuvent dispenser le bilan de compétences :

- les centres qui dépendent de l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) et qui se situent sur 274 sites de formation / validation et 207 sites d'orientation.
- les organismes liés à des secteurs professionnels comme l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) ou le GFC-BTP (Groupement de formation continue pour le bâtiment et les travaux publics)
- les organismes privés agréés.

## VI - Liens utiles

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/bilan-de-competences>

<http://www.greta-paysdelaloire.fr/nos-prestations/bilan-de-competences/>

# La validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)

## I - Textes de référence

- ▶ **Article L.6111-1 et ss. du code du travail.**
- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** de modernisation de la fonction publique.
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Arrêté du 6 avril 2007** fixant le modèle du formulaire de demande de diplôme ou de titre délivré par la VAE au nom d'un ministère.

## II - Définition – finalité

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet aux agents titulaires, civils contractuels et ouvriers de l'État de **faire reconnaître officiellement leurs compétences** professionnelles et personnelles acquises par l'expérience salariée, non salariée et/ou bénévole et/ou volontaire, **en vue de l'obtention de tout ou partie d'un diplôme**, titre à finalité professionnelle ou **certificat** de qualification professionnelle.

L'expérience est validée par un jury. Les certifications, enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), sont accessibles par la VAE. Les agents doivent viser un diplôme en rapport avec leur expérience qui doit être d'au moins trois ans. La totalité de la certification peut être acquise par validation, c'est-à-dire, sans suivre de formation et sans passer l'examen.

Pour l'agent, cette démarche peut avoir pour objectifs de :

- évoluer sur son emploi ;
- postuler à un autre emploi ;
- changer de métier ;
- se présenter à un concours ou de reprendre ses études,
- légitimer son expérience au sein de son service,
- accélérer son parcours professionnel.

Les agents peuvent bénéficier, à leur demande, d'un **congé** pour suivre des actions de formation en vue d'une VAE. Ce congé ne peut excéder **24 heures** de temps de service par an et par validation. Cette durée peut être fractionnée.

Pour compléter la préparation ou la réalisation de cette validation, le bénéficiaire du congé peut mobiliser son droit individuel à la formation (DIF).

Les actions de VAE peuvent être financées par l'administration dans le cadre du plan de formation. Dans ce cas, une convention est établie entre l'administration, l'agent et le ou les organismes concourant à la validation.

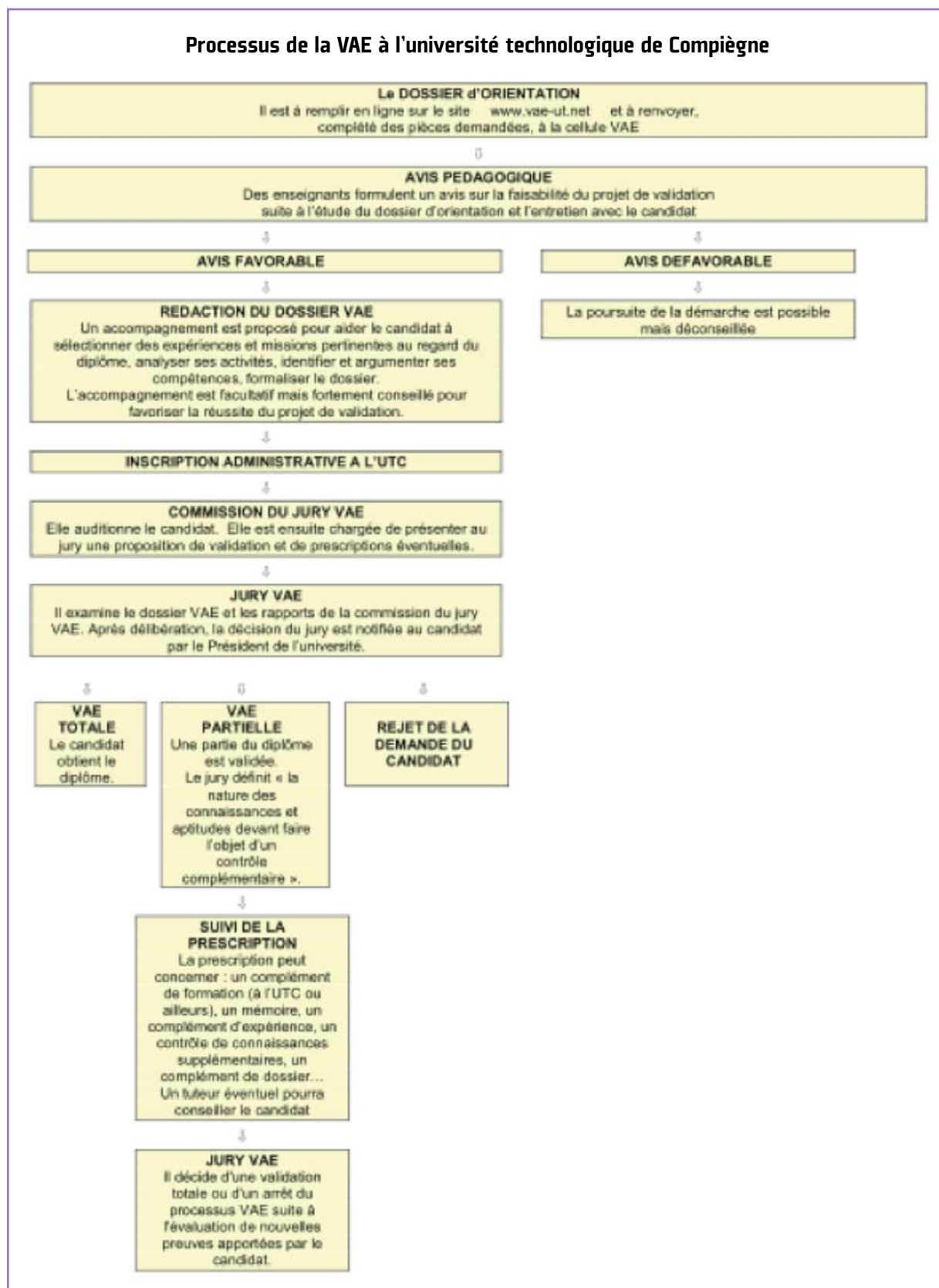
### III - Acteurs

- ▶ **tout agent** dont le projet professionnel nécessite la détention d'un diplôme, titre ou certificat et qui s'engage à être assidu ;
- ▶ **le responsable de formation** qui conseille l'agent en amont sur le bien-fondé de la démarche et l'informe des modalités de déroulement du processus ;
- ▶ **le responsable RH** qui gère la demande sur le plan administratif ;
- ▶ **le supérieur hiérarchique direct** qui donne son accord sur la demande ;
- ▶ **le conseiller mobilité-carrière** qui élabore avec l'agent son projet professionnel et l'oriente vers cette possibilité.

### IV - Liens utiles

- [www.vae.gouv.fr](http://www.vae.gouv.fr)
- <http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications/collection-ressources-humaines-12>

V - Illustration



# Le congé de formation professionnelle (CFP)

## I - Textes de référence

- ▶ **Loi n°2007-148 du 2 février 2007** relative à la modernisation de la fonction publique
- ▶ **Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007** relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État.
- ▶ **Décret n°2007-1942 du 26 décembre 2007** relatif à la formation professionnelle des agents non titulaires de l'État et de ses établissements publics.
- ▶ **Circulaire DGAFP du 19 décembre 2007** prise en application du décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie.

## II - Définition – finalité

Les agents titulaires, civils contractuels et ouvriers de l'État qui souhaitent compléter leur formation en vue de satisfaire des projets professionnels ou personnels peuvent bénéficier d'un congé de formation professionnelle (CFP).

Il permet aux agents de parfaire leur formation par le biais de stages de formation à caractère professionnel ou personnel qui ne leur sont pas proposés par l'administration ou par des actions organisées par l'administration en vue de la préparation aux concours administratifs.

La durée du CFP ne peut excéder **trois années** pour l'ensemble de la carrière ; il peut être fractionné.

Les conditions pour y prétendre sont les suivantes :

- **les agents titulaires** doivent avoir accompli au moins l'équivalent de trois années à temps plein de services effectifs dans l'administration ;
- **les agents civils contractuels** doivent justifier de l'équivalent de trente-six mois au moins de services effectifs à temps plein au titre de contrats de droit public, dont douze mois au moins dans l'administration à laquelle est demandé le congé de formation ;
- **les ouvriers de l'État** doivent compter l'équivalent de trois années au moins de services effectifs à temps plein en cette qualité.

L'administration accorde la demande, dans la limite des crédits disponibles.

Les refus ou demandes de report doivent être motivés. Si un motif lié aux nécessités de service est invoqué par l'administration, l'avis de la commission administrative paritaire (CAP) est de plein droit. Dans les autres cas, l'administration ne peut opposer un troisième refus qu'après avis de la CAP.

Ces actions de formation sont indépendantes de la participation de l'agent aux stages inscrits dans le plan de formation.

L'agent bénéficiaire s'engage à rester au service d'un des trois versants de la fonction publique (FPE, FPT, FPH) pendant une période dont la durée est égale au triple de celle pendant laquelle il a perçu ses indemnités et à rembourser le montant desdites indemnités en cas de rupture de l'engagement.

## FICHE

Le congé de formation professionnelle n'ouvre pas la vacance de l'emploi. La reprise du service est donc de plein droit. Le fonctionnaire peut cependant être réintégré dans un autre poste que celui qu'il occupait lors de son départ en congé de formation. Durant les douze premiers mois de congé, l'agent perçoit une indemnité mensuelle forfaitaire égale à 85% du traitement brut et de l'indemnité de résidence plafonnée à l'indice brut 650.

**La disponibilité pour suivre des études ou pour effectuer des recherches d'intérêt général** constitue une alternative au congé de formation.

La disponibilité est accordée pour une durée maximale de 3 ans, renouvelable une fois, sous réserve des nécessités de service. Elle est soumise à l'avis de la CAP.

Un agent en disponibilité peut bénéficier d'un contrat d'études.

### III - Acteurs

- ▶ **Le responsable de formation** qui s'assure de la faisabilité de la démarche ;
- ▶ **L'organisme de formation** qui dispense la formation ;
- ▶ **Le responsable RH** qui instruit et assure le suivi de la demande ;
- ▶ **Le supérieur hiérarchique direct** qui donne un accord de principe ;
- ▶ **Le gestionnaire de corps** de l'agent pour l'instruction au niveau de la situation administrative et de la paie.

### IV - Liens utiles

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/conge-de-formation-professionnelle-cfp>



## GUIDE PRATIQUE 6

### Le cadre juridique de la mobilité et des parcours professionnels

#### **Fiche 6/1**

Les dispositifs statutaires, indemnitaires  
et sociaux de la mobilité

P.113

#### **Fiche 6/2**

L'exercice du droit à la mobilité

P.117



# Les dispositifs statutaires, indemnitaires et sociaux de la mobilité

## I - Les principaux textes statutaires relatifs à la mobilité

Textes de référence	Objet
<b>Fonction publique 3 versants</b>	
Loi n° 83 - 634 du 13 juillet 1983	Droits et obligations des fonctionnaires. L'article 14 énonce le principe légal de la mobilité
Loi n° 2009 -972 du 3 août 2009	La mobilité et les parcours professionnels dans la fonction publique
Circulaire n° NOR : BCFF0926531C du Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État daté du 19 novembre 2009	Modalités d'application de la loi n°2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique
Loi n°93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques	Article 87, commission de déontologie
<b>Fonction publique de l'État</b>	
Loi n° 84 - 16 du 11 janvier 1984	Dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État
Décret n° 85 - 986 du 16 septembre 1985	Régime particulier de certaines positions des fonctionnaires de l'État et certaines modalités de mise à disposition et de cessation définitive de fonctions
Décret n° 86 - 83 du 17 janvier 1986	Dispositions générales applicables aux agents non titulaires de l'État
Décret n°94-874 du 7 octobre 1994	Dispositions communes applicables aux fonctionnaires stagiaires de la fonction publique d'État
Décret n° 2008 - 370 du 18 avril 2008	Organisant les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'État.
Circulaire d'application du décret n° 2008 - 370 du 18 avril 2008	Les conditions d'exercice des fonctions, en position d'activité, dans les administrations de l'État
Décret n°96-1026 du 26 novembre 1996	Situation des fonctionnaires de l'État et de certains magistrats dans les territoires d'outre-mer de Nouvelle-Calédonie, de Polynésie française et de Wallis-et-Futuna
Décret n°2007-658 du 2 mai 2007	Cumul d'activités des fonctionnaires, des agents non titulaires de droit public et des ouvriers des établissements industriels de l'État
Circulaire n°2157 du 11 mars 2008	Cumul d'activités
Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007	Formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État. Période de professionnalisation
Décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007	Formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires de l'État. Période de professionnalisation
Circulaire du 31 juillet 2009	Mise en œuvre de la période de professionnalisation
Circulaire du 2 août 2005	Emploi d'agents publics au sein de la réserve militaire
Décret n° 2015-510 du 7 mai 2015	Charte de la déconcentration
Décret n° 2009 - 1484 du 3 décembre 2009	Relatif aux directions départementales interministérielles

<b>Fonction publique de l'État</b>	
Arrêté du 31 mars 2011	Déconcentration des décisions relatives à la situation individuelle des fonctionnaires et agents non titulaires exerçant leurs fonctions dans les directions départementales interministérielles.
Circulaire du 20 avril 2011 et son annexe	Mise en place d'un dispositif de compensation locale, ayant pour but la facilitation des mobilités intra départementales et inter programmes budgétaires au bénéfice des agents affectés dans les DDI
Circulaire du Premier ministre n° 5359 du 31 décembre 2008	Organisation de l'administration départementale de l'État
Circulaire du Premier ministre n° 5367 du 27 février 2009	Gestion des ressources humaines dans le cadre de l'organisation de l'administration départementale de l'État
Décret n° 2010-146 du 16 février 2010 modifiant le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004	Pouvoirs des préfets, organisation, action des services de l'État dans les régions et départements
Circulaire du Premier ministre n° 5436/SGG du 5 janvier 2010	Charte de gestion RH des directions départementales interministérielles
Loi n° 84 - 53 du 26 janvier 1984	Dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale
Décret n°92-1194 du 4 novembre 1992	Dispositions communes applicables aux fonctionnaires stagiaires de la fonction publique territoriale
Décret n° 2008 - 580 du 18 juin 2008	Régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales et aux établissements publics administratifs locaux
<b>Fonction publique hospitalière</b>	
Loi n° 86 - 33 du 9 janvier 1986	Dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière
Décret n°97-487 du 12 mai 1997	Dispositions communes applicables aux fonctionnaires stagiaires de la fonction publique hospitalière
Décret n° 86 - 68 du 13 janvier 1986	Positions de détachement, hors cadres, de disponibilité et de congé parental des fonctionnaires territoriaux
Décret n° 88 - 145 du 15 février 1988	Agents non titulaires de la fonction publique territoriale
Décret n° 88 - 976 du 13 octobre 1988	Régime particulier de certaines positions des fonctionnaires hospitaliers, à l'intégration et à certaines modalités de mise à disposition
Décret n° 91 - 155 du 6 février 1991	Dispositions générales applicables aux agents contractuels des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 8633 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

## II - Dispositifs indemnitaires d'accompagnement de la mobilité

Textes de référence	Objet
Décret n° 2006 - 475 du 24 avril 2006 Décret n° 90 - 437 du 28 mai 1990 modifié Arrêté du 26 novembre 2001 Circulaire FP/ 7 n°0061235 du 12 mars 2001	Indemnité pour changement de résidence
Décret n° 2008-366 du 17 avril 2008 Arrêté du 17 avril 2008, Circulaire DGAFP n°2166 / budget n° BPSS – 08-1667 du 21 juillet 2008	Prime de restructuration de service et allocation d'aide à la mobilité du conjoint
Décrets n°2008-368 et n° 2008 - 369 du 17 avril 2008 Arrêté du 17 avril 2008	Indemnité temporaire de mobilité pour les fonctionnaires et les agents contractuels
Décret n° 2008 - 368 du 17 avril 2008, Arrêté du 17 avril 2008. Circulaire DGAFP n°2166 / budget n° BPSS – 08-1667 du 21 juillet 2008	Indemnité de départ volontaire
Décret n°2008 – 369 du 17 avril 2008, Arrêté du 17 avril 2008	Indemnité temporaire de mobilité
Décret n°2011-513 du 10 mai 2011	Indemnité d'accompagnement à la mobilité
Décret n°2014-507 du 19 mai 2014	Complément indemnitaire d'accompagnement
Circulaire DGAFP-DB du 15 janvier 2015	Indemnisation du différentiel de taux de cotisation retraite employeur pour les fonctionnaires de la FPE détachés dans la FPT/ FPH dans le cadre d'une opération de restructuration
Décret n°2015-984 du 31 juillet 2015	Mesures relatives à certains emplois de l'encadrement supérieur de l'État et à l'accompagnement des fonctionnaires occupant des emplois supérieurs concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux
Décret n°2015-1043 du 20 août 2015	Mesures d'accompagnement des fonctionnaires occupant certains emplois au sein des services de l'État en région, des SGAR et des ARS concernés par la nouvelle organisation des services déconcentrés régionaux.
Décret n°2015-1120 du 4 septembre 2015, Arrêté du 4 septembre 2015	Mesures d'accompagnement indemnitaires des réorganisations de service liées à la nouvelle organisation territoriale de l'État

### III - Les dispositifs sociaux d'accompagnement de la mobilité

Textes de référence	Objet
Art. 9 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983	Droits et obligations des fonctionnaires
Décret n°2006 – du 6 janvier 2006 relatif à l'action sociale au bénéfice des personnels de l'État, Décret n°2006 - 21 du 6 janvier 2006	Cadre général de l'action sociale interministérielle
Circulaire B9 n°2163 et 2 BPSS n°08-1273 du 9 juin 2008	Prestations au niveau national : Prêt mobilité
Note DGAFP B9 n°10 – 337 du 26 juillet 2010	Prestations au niveau local Dispositif d'accompagnement à la mobilité à l'initiative des sections régionales interministérielles d'action sociale (SRIAS) et mise en œuvre par les préfetures de région

# L'exercice du droit à la mobilité

## I - La mobilité à la demande de l'agent et à la demande de l'employeur

### ► La mobilité à la demande de l'agent

#### • *Le principe et les conditions du droit au départ*

L'article 14 bis de la loi du 13 juillet 1983 (modifiée par la loi du 3 août 2009) consacre le droit au départ en mobilité pour les fonctionnaires des trois fonctions publiques.

La mobilité à la demande de l'agent correspond à différentes positions : détachement, mise à disposition, intégration directe, position normale d'activité pour les fonctionnaires de l'État, mise en disponibilité ou placement en position hors cadre.

L'exercice de ce droit requiert **l'accord écrit de l'administration d'accueil**, cet accord de principe peut intervenir avant l'avis de la commission administrative paritaire (CAP).

L'administration d'origine dispose d'un **délai de deux mois** pour répondre. L'absence de réponse dans ce délai vaut **acceptation** de la demande de mobilité. Elle peut exiger de l'agent **un délai de préavis dont la durée ne peut excéder trois mois** et qui doit être déterminée en tenant compte de l'intérêt du service, du parcours professionnel de l'agent et des motifs qui sous-tendent la demande de mobilité.

#### • *Les exceptions*

Pour tenir compte des contraintes particulières de certaines missions et/ou des besoins spécifiques de recrutement de certains corps ou cadres d'emploi, la loi admet des **règles plus restrictives dans les statuts particuliers**.

Le droit au départ n'est pas opposable aux cas de **mutations prononcées dans le cadre d'un tableau périodique de mutation**, c'est-à-dire dans le cadre d'un mouvement organisé suivant un principe de barème ou de saisonnalité, au sein des administrations de l'État.

La **notion de nécessités de service** peut être invoquée pour motiver le refus de l'administration mais celle-ci doit être interprétée de façon **très stricte**. En application de la circulaire du 19 novembre 2009, un tel refus ne peut être fondé sur des considérations d'ordre général, ni subordonner le départ d'un agent à son remplacement ; seules **des raisons objectives et particulières, tenant à la continuité du fonctionnement du service**, peuvent être objectées à l'agent.

### ► La mobilité à la décision de l'employeur

Si tout fonctionnaire est titulaire de son grade, qui ne peut lui être retiré qu'en cas de mesure disciplinaire, il n'est pas titulaire de son emploi, qui relève de la compétence discrétionnaire de l'administration et qui peut lui être retiré à tout moment.

Deux situations peuvent se présenter :

- **Restructuration et réorganisation du service**

La mobilité peut être imposée à l'agent en raison du changement géographique de l'implantation de l'emploi occupé.

L'agent choisit de suivre son emploi ou accepte un nouvel emploi proposé par l'administration sans changer de bassin de vie (mobilité fonctionnelle).

**La suppression d'un emploi par l'administration** impose à celle-ci d'affecter l'agent dans un nouvel emploi correspondant à son corps d'origine, au besoin en surnombre provisoire et dans un emploi correspondant à son grade.

Dans le cas particulier **d'une restructuration**, le statut général prévoit des mécanismes spécifiques, notamment une nouvelle priorité d'affectation ou de détachement en cas de suppression de l'emploi. On entend par **restructuration**, une fermeture, une dissolution, un regroupement, un transfert d'établissements, un changement de statut juridique (transformation en établissement public), une réorganisation interne liée à l'évolution des missions ou une externalisation de ces dernières.

Les établissements et services concernés par une restructuration sont désignés par décision ministérielle. Les agents peuvent bénéficier d'un dispositif d'accompagnement fixé par arrêté ministériel, dès lors que leur emploi est susceptible d'être supprimé ou de faire l'objet d'un changement de résidence administrative.

- **Mutation d'office dans l'intérêt du service**

Un fonctionnaire peut se voir muté, sans son accord, sur un emploi différent, il s'agit de la mutation d'office.

Elle peut être prononcée par l'administration **dans l'intérêt du service**, une notion appréciée par l'administration et contrôlée par le juge administratif.

La mutation a été considérée par la jurisprudence administrative comme prononcée dans l'intérêt du service dans les hypothèses suivantes :

- pour améliorer la répartition des personnels ;
- dans le cadre de la transformation d'un département ministériel entraînant la suppression d'un bureau ;
- en raison de la mauvaise entente régnant entre un agent et son supérieur ;
- en raison du comportement d'un fonctionnaire;
- en raison du caractère public pris par des différends personnels (inconvenients pouvant en résulter pour le service).

Une telle procédure ne peut intervenir **qu'après consultation de la commission administrative paritaire (CAP)**.



## II - Les modalités d'exercice du droit à la mobilité

### II-1 Modalités communes

L'article 13 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 (modifié par la loi du 3 août 2009), pose le **principe général d'ouverture de l'ensemble des corps ou cadres d'emploi des trois fonctions publiques au détachement et à l'intégration.**

Ainsi l'absence de dispositions sur le détachement, l'intégration ou l'intégration directe dans le statut particulier, de même que des dispositions de fermeture ne peuvent être opposées à l'agent candidat à une mobilité dans un corps ou cadre d'emploi.

Toutefois le législateur pose **deux conditions cumulatives** à respecter pour prononcer le détachement, l'intégration et l'intégration directe :

- les corps et cadres d'emploi doivent être de **même catégorie**
- les corps et cadres d'emploi doivent être de **niveau comparable**.

Les corps qui comportent des attributions d'ordre juridictionnel demeurent hors de ce dispositif. De même, ces dispositions ne s'appliquent pas aux détachements dans un emploi fonctionnel et aux détachements dits « sur contrat ».

#### ► La catégorie des corps

Le détachement ne peut avoir lieu qu'entre deux corps et/ou cadres d'emploi appartenant à la même catégorie.

Lorsque les corps ne relèvent pas d'une catégorie définie (comme les corps de la Poste et de France Télécom), seul le critère relatif au niveau comparable doit être pris en compte.

#### ► La comparabilité des corps

La comparabilité des corps et cadres d'emploi est appréciée au regard des conditions de recrutement ou du niveau des missions des corps et cadres d'emploi concernés :

##### • *le niveau des missions du corps ou du cadre d'emploi*

Le niveau des missions s'apprécie concrètement au regard des activités, des emplois et des responsabilités que les membres des corps ou des cadres d'emploi ont vocation à exercer en termes d'exécution, d'application, d'élaboration, d'évaluation, d'enseignement, d'encadrement, de conception, d'encadrement supérieur, d'enseignement supérieur, de direction, d'inspection, etc.

##### • *le critère des conditions du recrutement*

Celles-ci regroupent à la fois les conditions de recrutement externes et internes dans les corps et cadres d'emploi :

- **conditions externes** : niveau de diplôme requis pour présenter le concours d'accès au corps ou cadre d'emploi, nature des concours d'accès, le cas échéant, obligation de suivre une scolarité dans une école d'application et la durée de celle-ci.
- **conditions internes** : règles de promotion interne dans le corps ou cadre d'emploi.

## FICHE

Les conditions de recrutement et le niveau des missions constituent deux critères **alternatifs**.

Cette exigence de comparabilité ne fait pas obstacle au détachement ou à l'intégration directe d'un agent appartenant à un corps ou cadre d'emploi où les conditions de recrutement sont plus élevées ou plus restrictives que celles du corps ou cadre d'emploi d'accueil, à sa demande ou avec son accord (par exemple, au détachement d'un agent relevant d'un corps qui recrute à bac + 5 dans un corps qui recrute à bac +3).

	Comparabilité des corps et/ou cadres d'emploi			
Niveau des missions	Comparable	Comparable	Non comparable	Non comparable
Conditions de recrutement	Comparable	Non comparable	Comparable	Non comparable
La mobilité est elle possible?	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>

### II-2 Modalités de mobilité sans changement de corps

La mobilité sans changement de corps permet à l'agent de garder un lien fort avec son administration d'origine qui continue à assurer sa gestion statutaire. Elle permet un retour plus simple et plus rapide au sein de l'administration d'origine dans la mesure où l'agent n'a jamais quitté le corps de cette dernière.

La mobilité obéit à plusieurs mécanismes.

#### ► La mutation

La mutation consiste pour un fonctionnaire à changer d'emploi sans changer de grade, ni de corps ou de cadre d'emplois d'appartenance au sein de la même fonction publique.

#### **Article 60 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État.**

L'autorité compétente procède aux mouvements des fonctionnaires après avis des commissions administratives paritaires. (...)

Dans toute la mesure compatible avec le bon fonctionnement du service, les affectations prononcées doivent tenir compte des demandes formulées par les intéressés et de leur situation de famille.

Priorité est donnée aux fonctionnaires séparés de leur conjoint pour des raisons professionnelles, aux fonctionnaires séparés pour des raisons professionnelles du partenaire avec lequel ils sont liés par un pacte civil de solidarité (...), aux fonctionnaires handicapés (...) et aux fonctionnaires qui exercent leurs fonctions, pendant une durée et selon des modalités fixées par décret en Conseil d'État, dans un quartier urbain où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles.

Priorité est également donnée aux fonctionnaires placés en situation de réorientation professionnelle pour les emplois correspondant à leur projet personnalisé d'évolution professionnelle.

- **les critères et les priorités de la mutation**

La mutation s'analyse comme un changement d'affectation du fonctionnaire, mais tout changement d'affectation ne constitue pas une mutation :

- la modification des attributions d'un agent dans un service sans porter atteinte aux droits qu'il tient de son statut constitue en général une simple mesure d'ordre intérieur, insusceptible de faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir ;
- la mutation au sens de l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984 implique un changement de résidence et/ou une modification de la situation de l'intéressé.

La jurisprudence définit la mutation au sens géographique du terme par :

- un changement de région ;
- un changement d'affectation au sein d'un même département ;
- un changement d'établissement d'affectation, distinct juridiquement et géographiquement du précédent.

Les mutations impliquant une modification de la situation du fonctionnaire comportent :

- un changement dans la nature de ses fonctions ;
- une réduction de ses tâches ou de ses attributions ;
- la perte de responsabilités ou la perte de sa position hiérarchique ;
- la perte d'avantages pécuniaires ou de garanties de carrière ou l'obligation de quitter un logement de fonction.

Lorsque le changement d'affectation s'inscrit dans le cadre d'une réorganisation de service entraînant le transfert de ce dernier, la consultation de la CAP n'est pas requise.

En ce qui concerne l'affectation en position normale d'activité (PNA) propre à la fonction publique de l'État, deux situations doivent être distinguées :

- soit le changement d'affectation se fait avec l'accord de l'agent : l'affectation en PNA est soumise à la CAP, si elle implique un changement de résidence et/ou une modification de la situation de l'intéressé,
- soit le changement est imposé à l'agent; le juge administratif indique qu'il n'est pas anormal « que la mesure d'affectation soit soumise pour avis à la CAP du corps d'origine, en dehors des cas où le changement d'affectation résulte d'une réorganisation du service. (...) »

En cas de concurrence pour l'accès à un poste et sous réserve de l'intérêt du service, un droit de priorité au bénéfice des catégories suivantes des agents :

- les fonctionnaires séparés de leur conjoint ou de leur partenaire de PACS pour des raisons professionnelles,
  - les fonctionnaires handicapés,
  - les fonctionnaires dont l'emploi est supprimé dans le cadre d'une opération de restructuration.
- Les fonctionnaires qui exercent leurs fonctions dans un quartier urbain où se posent des problèmes sociaux et de sécurité particulièrement difficiles.

## FICHE

### • *La procédure*

#### • *Publication des postes vacants*

Les autorités compétentes sont tenues de faire connaître au personnel, dès qu'elles ont lieu, les vacances de tout emploi, sans préjudice des obligations spéciales imposées en matière de publicité par la législation sur les emplois réservés.

Publiées souvent, dans un premier temps, en interne, les fiches ont vocation à être visibles sur les bourses d'emplois.

#### • *Demandes de mutation présentées par les agents*

Les demandes de mutation sont présentées par les agents au moyen de formulaires propres à chaque administration. La demande peut porter sur un ou plusieurs postes vacants avec, le cas échéant, un classement par ordre de préférence.

Les demandes ainsi formulées sont envoyées aux gestionnaires RH des administrations organisant le mouvement pour instruction.

#### • *Instruction des demandes par les bureaux gestionnaires de la DRH*

Les services RH compétents procèdent à une première instruction des demandes de mutation et recueillent les avis des chefs de service des organismes et administrations recruteurs, selon des délais qui sont définis dans chaque ministère.

#### • *Examen des demandes en CAP et des nouvelles affectations*

L'examen des demandes de mutation se fait en application des règles relatives aux priorités de mutation, ainsi que de critères permettant de prendre en compte les demandes des intéressés et leur situation de famille, le cas échéant, mise en œuvre d'un barème faisant intervenir des critères diffusés par voie de circulaire.

L'administration demeure soumise, dans tous les cas, à l'obligation de procéder à un examen individuel des demandes formulées par les fonctionnaires.

INTERETS	LIMITES
Prise en compte de la situation individuelle de l'agent	Absence du droit au départ dans le cadre des tableaux périodiques de mutation
Sauf cas de mutation d'office, l'agent ne peut pas être affecté sur un autre emploi sans son accord.	Mécanisme limité aux services relevant de l'administration d'origine
Priorités de mutation	
Pas de changement de corps	
Gestion par l'administration d'origine	

► **L'affectation en « position normale d'activité » au sein de la Fonction publique de l'État (PNA)**

Les fonctionnaires de l'État ont vocation à être affectés pour l'exercice des fonctions afférentes à leur grade non seulement dans les services centraux, les services déconcentrés et les services à compétence nationale du ministère gestionnaire, mais aussi auprès des établissements publics placés sous sa tutelle, dans les services d'un autre ministère (administration centrale, services déconcentrés ou services à compétence nationale), dans les établissements publics placés sous la tutelle d'un autre ministère et auprès des services des autorités administratives indépendantes, non dotées de la personnalité morale.

**Article 1<sup>er</sup> du décret n° 2008-370 du 18 avril 2008**  
**Circulaire d'application n° 2179 du 28 janvier 2009**

Les fonctionnaires de l'État ont vocation à exercer les fonctions afférentes à leur grade dans les services d'un ministère et, nonobstant toute disposition statutaire contraire :

- 1° Dans les établissements publics placés sous la tutelle de ce ministère ;
- 2° Dans les services et établissements publics de l'État relevant d'autres départements ministériels.

• **Le dispositif**

L'affectation d'un fonctionnaire de l'État en position normale d'activité dans un emploi relevant d'une autre administration peut intervenir dans un cadre individuel (par exemple, mobilité exercée à la demande de l'agent) ou bien dans un cadre collectif (par exemple, dans le cadre d'un transfert d'un service d'un ministère à un autre).

Un fonctionnaire d'État ne peut pas être affecté en PNA auprès d'organismes relevant des deux autres fonctions publiques. Un fonctionnaire ne peut prétendre à être affecté que sur des emplois dont les fonctions correspondent à celles qu'il a vocation à exercer. S'il souhaite exercer d'autres fonctions que celles prévues par le statut de son corps, il doit solliciter un autre mécanisme statutaire de mobilité.

C'est l'**administration d'origine** qui continue à assurer la gestion de l'agent ; elle prononce les décisions d'avancement ou de promotion, tout en sollicitant l'avis de l'administration d'affectation sur tout changement de situation de l'agent.

C'est l'**administration d'affectation** qui rémunère l'agent. Les primes et indemnités demeurent celles afférentes à son corps mais la modulation est effectuée par l'administration affectataire.

L'agent peut solliciter une mutation ou une intégration directe dans un corps homologue de l'administration d'affectation.

• **La procédure**

- Les postes à pourvoir par voie de PNA sont **publiés** par le recruteur, sauf lorsqu'il s'agit d'un mouvement collectif.
- Les candidats sont **recrutés** selon le processus de recrutement défini par l'employeur. L'administration d'origine vérifie que l'emploi à pourvoir correspond bien aux missions afférentes au corps dont relève le candidat et prononce ensuite son affectation.
- Les CAP connaissent les décisions d'affectation d'un agent en PNA au même titre que les demandes de mutation.

FICHE

INTERETS	LIMITES
Pas de changement de corps	Gestion statutaire de l'agent par l'administration d'origine après avis de l'administration d'accueil
Gestion par l'administration d'origine	Pas de garantie de retour dans l'administration d'origine
Possibilité d'affectation dans l'ensemble des administrations et établissements publics de la FPE	Mécanisme limité aux emplois dont les missions sont les mêmes que celles du corps d'origine
Sauf cas de mutation d'office, l'agent ne peut pas être affecté sur un autre emploi sans son accord.	
Conservation des règles de rémunération du corps d'origine	

► **Le dispositif de mise à disposition**

La mise à disposition (MAD), qui est une modalité de la position d'activité, permet à un fonctionnaire d'effectuer son service dans une administration autre que la sienne, il peut y exercer des missions autres que celles de son corps d'origine, en continuant à appartenir à celui-ci et étant réputé occuper son emploi.

Article 41 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, article 1<sup>er</sup> du décret n°85-986 du 16 septembre 1985, circulaire d'application n°2167 du 5 août 2008.

• **Conditions de la mise à disposition**

La MAD est prononcée, après l'accord du fonctionnaire, par arrêté du ministre dont il relève, pour une durée de trois ans et peut être renouvelée par périodes ne pouvant excéder cette durée.

Elle fait l'objet d'une convention entre les entités concernées.

La mise à disposition peut être prononcée auprès d'organismes divers définis de façon limitative par le statut général.

La gestion statutaire et la rémunération de l'agent sont assurées par son **administration d'origine**.

Les attributions de **l'organisme d'accueil** du fonctionnaire concernent notamment les conditions de travail telles que les obligations de service, le suivi médical, les congés annuels et de maladie, les autorisations spéciales d'absence, l'éventuel complément de rémunération, l'éventuelle indemnisation des frais et sujétions auxquels il s'expose dans l'exercice de ses fonctions, les dépenses de formation. Il conduit l'entretien professionnel annuel et adresse le compte rendu de l'entretien à l'administration d'origine.

Sauf exceptions prévues de façon limitative par la loi, la mise à disposition donne lieu au remboursement au profit de l'administration d'origine de la rémunération du fonctionnaire ainsi que des cotisations et contributions y afférentes. Par principe, le décompte d'un agent en MAD est opéré auprès de l'administration d'origine ; toutefois des exceptions sont définies dans les circulaires budgétaires.

• **Fin de la mise à disposition**

A l'échéance de la MAD de l'agent, le fonctionnaire réintègre son administration et son affectation a lieu sur l'un des emplois que son grade lui donne vocation à occuper.

La fin de la mise à disposition peut être prononcée avant le terme initialement fixé, soit à la demande de l'administration d'origine ou de l'organisme d'accueil, soit à la demande du fonctionnaire.

► **La procédure**

La démarche de mobilité effectuée par l'agent peut déboucher sur le recrutement de celui-ci en position de MAD, avec son accord.

L'administration peut aussi identifier un poste à pourvoir par voie de MAD ; elle va alors solliciter l'accord de l'organisme d'accueil et du fonctionnaire concerné.

En cas de pluralité d'organismes d'accueil, la convention précitée est passée entre l'administration d'origine et chacun d'eux.

La mise à disposition est prononcée par arrêté du ministre dont relève le fonctionnaire. Toutefois, lorsque la MAD s'opère entre deux ou plusieurs services déconcentrés de l'État relevant d'un même échelon territorial, elle est prononcée par arrêté du préfet.

INTERETS	LIMITES
Pas de changement de corps, lien fort avec l'administration d'origine	Possibilité de mettre fin à tout moment à une mise à disposition
Gestion par l'administration d'origine	Mécanisme limité aux organismes prévus de façon limitative par la loi
Possibilité d'affectation dans de nombreux organismes relevant des trois fonctions publiques et du secteur privé	Obligation de convention de mise à disposition
Garantie forte de retour dans l'administration d'origine	Gestion statutaire de l'agent par l'administration d'origine après avis de l'administration d'accueil
Conservation des règles de rémunération du corps d'origine	Obligation de remboursement de l'administration d'origine
Possibilité d'un complément de rémunération versé par l'administration d'accueil	Pas de remboursement des ETPT, sauf cas de délégation de gestion
Possibilité d'exercer des missions autres que celles du corps d'origine	
Poursuite de la carrière en cas de mise à disposition auprès d'un organisme privé	
Possibilité de mise à disposition à temps partagé	

**II-3 Modalités de mobilité avec changement de corps**

La mobilité avec changement de corps s'inscrit dans une logique de parcours professionnels enrichissants; elle permet à l'agent d'élargir son champ d'expérience en exerçant des missions différentes de celles de son corps ou cadre d'emploi d'origine.

### ► Le dispositif de détachement

Le détachement est la position du fonctionnaire placé, pour une durée déterminée, hors de son corps d'origine mais continuant à bénéficier, dans ce corps, de ses droits à l'avancement et à la retraite. Il s'agit du principe de la double carrière.

Article 13 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983

Article 45 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

Le détachement s'effectue entre corps et cadres d'emplois appartenant à la même catégorie et de niveau comparable, apprécié au regard des conditions de recrutement ou du niveau des missions prévues par les statuts particuliers.

Le détachement n'est possible que dans les cas exhaustivement énumérés par la loi.

Il est prononcé, sauf exception, à la demande de l'agent, par arrêté du ministre dont il relève.

Il existe **trois cas** où le détachement **est de droit** :

- pour accomplir un mandat local,
- pour exercer un mandat syndical,
- pour accomplir un stage ou une période de scolarité préalable à la titularisation ou pour suivre un cycle de préparation à un concours.

Le détachement **de courte durée** est prononcé pour une période de six mois maximum (un an pour des détachements à l'étranger ou dans certaines collectivités d'outre-mer) non renouvelables.

Le détachement **de longue durée** est prononcé pour **une durée maximale de cinq ans**, renouvelables dans les mêmes conditions, sans limitation de durée.

Après une période de cinq ans, l'administration d'accueil est tenue de proposer à l'agent une intégration dans le corps ou cadre d'emploi d'accueil.

Le fonctionnaire détaché est **évalué par le supérieur hiérarchique direct** de son organisme d'accueil ; le compte rendu de l'entretien est transmis à l'administration d'origine.

Le fonctionnaire en détachement perçoit la rémunération de son emploi d'accueil ; les indemnités (primes et accessoires) qu'il perçoit dans le corps d'accueil sont régies par les dispositions de l'administration ou de l'organisme d'accueil.

Le fonctionnaire détaché est assujéti au pouvoir disciplinaire du chef du corps d'origine.

### ► La double carrière des fonctionnaires détachés

En situation de détachement dans un corps ou cadre d'emploi, l'agent bénéficie des droits à avancement de grade dans son corps ou cadre d'emploi, tant dans son administration d'origine que dans son administration d'accueil.

Dans une réponse ministérielle, il a été précisé « *qu'en application du principe d'égalité au sein d'un même corps [ou cadre d'emploi], il est établi un seul tableau d'avancement pour les agents pouvant postuler au même grade, y compris les fonctionnaires en position de service détaché.* ». L'administration ne peut refuser d'inscrire un fonctionnaire sur un tableau au motif qu'il se trouve en position de détachement.



Le classement de l'agent est examiné, selon le « **principe du plus favorable** », à trois moments différents :

- lorsqu'il réintègre son corps ou cadre d'emploi d'origine ;
- lorsque son détachement est renouvelé ;
- lorsqu'il intègre le corps ou cadre d'emploi d'accueil.

### ► La procédure

Les fonctionnaires ont connaissance des postes vacants et ouverts au détachement au sein des trois fonctions publiques, notamment en consultant les bourses d'emplois (BIEP, BRIEP, bourses d'emplois ministérielles, du CNFPT, des centres de gestion, ...) ou les éditions du Moniteur...

Les candidats sont **recrutés** selon le processus de recrutement défini par l'employeur.

Une fois obtenu l'accord de principe de l'administration d'accueil sur son recrutement, l'agent dépose une demande écrite de détachement auprès de son administration d'origine ; il bénéficie alors du droit au départ, tel que défini à l'article 14 bis de la loi du 13 juillet 1983 précitée.

L'administration d'origine ne peut s'opposer au départ d'un fonctionnaire, sauf nécessités de service définies strictement ou avis d'incompatibilité de la commission de déontologie.

Sauf en cas de détachement de plein droit, la CAP compétence est consultée préalablement à la décision de l'administration d'accueil.

Le détachement est prononcé par arrêté du ministre dont il relève et, le cas échéant, par un arrêté de nomination par voie de détachement du ministre auprès duquel il est détaché.

A la fin initialement prévue du détachement, le fonctionnaire est obligatoirement réintégré, immédiatement et au besoin en surnombre, dans son corps d'origine et affecté à un emploi correspondant à son grade.

Le fonctionnaire doit faire connaître trois mois au moins avant l'expiration du détachement de longue durée à son administration d'origine, sa décision de le renouveler ou de réintégrer son corps ou cadre d'emploi d'origine. Si le fonctionnaire n'a pas fait connaître sa décision dans ce délai, il sera réintégré à la première vacance, dans son corps ou cadre d'emploi d'origine.

Il peut être mis fin au détachement à tout moment, à l'initiative de l'administration d'origine, de l'administration d'accueil ou du fonctionnaire détaché. Les conséquences varient en fonction de la partie qui est à l'origine d'une telle fin anticipée :

- Si c'est l'administration d'origine qui met fin au détachement, elle doit réintégrer l'agent immédiatement et au besoin en surnombre dans son corps d'origine et l'affecter à un emploi correspondant à son grade ;
- Si c'est l'administration ou l'organisme d'accueil qui met fin au détachement, il continue à rémunérer le fonctionnaire jusqu'à sa réintégration par arrêté du ministre intéressé, à la première vacance, dans son corps d'origine ;
- Si c'est le fonctionnaire détaché qui met fin au détachement, il cesse d'être rémunéré ; si son administration ne peut le réintégrer immédiatement, il est placé en position de disponibilité jusqu'à ce qu'intervienne sa réintégration à l'une des trois premières vacances dans son grade.

INTERETS	LIMITES
Possible pour les missions autres que les missions du corps d'origine	Gestion administrative de l'agent effectuée par deux administrations différentes, ce qui peut entraîner une complexité du suivi de l'agent par l'administration d'origine
Le principe de double carrière	Le coût du CAS pensions concernant un fonctionnaire de l'État est plus élevé que les cotisations retraite d'un fonctionnaire de la FPT ou FPH, ce qui peut constituer un frein au détachement
Application du principe « du plus favorable » lors du recrutement et en cas de promotion.	La réintégration dans son administration d'origine de l'agent à l'issue de son détachement n'est pas toujours anticipée par l'administration, particulièrement en prenant en considération ses nouvelles compétences acquises en mobilité
Réintégration dans le corps d'origine, au besoin en surnombre	
Gestion par l'administration d'accueil	
Possibilité d'y mettre fin à tout moment	
Diversification des parcours professionnels	

### ► L'intégration après détachement

Article 13 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983  
Article 45 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984 précitée  
Article n°26-3 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985

#### • *L'intégration sur demande*

Tout fonctionnaire détaché dans un corps ou cadre d'emploi peut faire l'objet d'une intégration au sein de corps ou cadre d'emploi d'accueil. Elle peut intervenir durant le détachement ou à l'expiration de celui-ci. Le fonctionnaire détaché en fait la demande par écrit auprès de son administration d'accueil, laquelle peut accepter ou refuser.

#### • *Le droit à intégration après cinq ans de détachement*

Le droit à intégration après détachement de longue durée ne vaut que pour les cas de détachement dans un corps ou un cadre d'emploi. Il ne s'applique pas aux détachements dans un statut d'emploi ou aux détachements dits « sur contrat ».

La période des cinq ans s'apprécie au regard de la durée totale de détachement dans le corps ou cadre d'emploi, tous renouvellements inclus, auprès de la même autorité de nomination dans le corps ou cadre d'emploi, indépendamment, le cas échéant, du changement de fonctions exercées au cours de cette période.

L'intégration requiert l'accord du fonctionnaire qui peut la refuser par écrit s'il préfère le renouvellement de son détachement.

#### • *Les conséquences de l'intégration après détachement*

Le fonctionnaire intégré devient membre à part entière du corps ou cadre d'emploi d'accueil. Il est radié des cadres dans son corps ou cadre d'emploi d'origine. Son administration d'accueil devient son administration d'origine, seule compétente pour sa gestion statutaire.

Les services accomplis antérieurement par le fonctionnaire dans son corps ou cadre d'emploi d'origine sont assimilés à des services accomplis dans le corps ou cadre d'emploi d'accueil.

Sous réserve qu'elle lui soit plus favorable, l'intégration du fonctionnaire dans le corps de détachement est prononcée à équivalence de grade et à l'échelon comportant un indice égal ou, à défaut, immédiatement supérieur à celui qu'il a atteint dans son corps ou cadre d'emploi d'origine.

### ► La procédure

- Dans le cas d'une intégration sur demande, l'initiative revient à l'agent détaché de la demander par écrit auprès de son administration d'accueil. Dans le cas d'un droit à intégration, c'est l'administration d'accueil qui doit lui proposer l'intégration.
- Dans le cas d'une intégration sur demande, la décision revient à l'administration d'accueil qui dispose en la matière d'une totale marge d'appréciation. Dans le cas d'un droit à intégration, il revient au fonctionnaire concerné d'accepter ou non la proposition d'intégration faite par son administration d'accueil. S'il l'accepte, il sera automatiquement intégré au sein du corps ou cadre d'emploi. S'il refuse, il pourra voir son détachement renouvelé ou bien poursuivre sa relation de travail avec l'administration d'accueil sous toute autre forme prévue par le statut général de la fonction publique.

Dans les deux cas, **la consultation de la CAP du corps ou cadre d'emploi d'accueil est obligatoire.**

L'intégration après détachement est prononcée par arrêté ou, le cas échéant, par décret de l'autorité ayant pouvoir de nomination dans le corps ou cadre d'emploi d'accueil, après accord explicite de l'entité d'origine et du fonctionnaire.

INTERETS	LIMITES
Le fonctionnaire rejoint définitivement le corps ou cadre d'emploi d'accueil qui devient son nouveau corps ou cadre d'emploi d'origine	Radiation des cadres dans le corps d'origine
La nouvelle administration d'origine de l'agent assure la totalité de sa gestion statutaire	L'intégration après détachement n'est possible qu'au cours ou à l'expiration de ce dernier
Classement en application du principe « du plus favorable »	
Reconnaissance des services accomplis dans le corps d'origine	

### ► L'intégration directe

L'intégration directe permet à un fonctionnaire de passer directement d'un corps ou cadre d'emploi à un autre, les trois versants de la fonction publique étant concernés. L'agent est intégré dans le corps d'accueil et radié des cadres de son corps d'origine.

Article 13 bis de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983

Article 63 bis de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

- **Le dispositif de l'intégration directe**

L'intégration directe est soumise aux mêmes conditions statutaires que le détachement et ne peut s'effectuer qu'entre corps et cadres d'emploi appartenant à la même catégorie et de niveau comparable. Elle ne concerne ni les militaires, ni les ressortissants des États membres de l'Union européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen.

Elle peut être prononcée à titre individuel ou collectif. Elle nécessite l'accord du ou des fonctionnaires concernés, de l'administration d'accueil et de l'administration d'origine.

L'intégration directe peut intervenir dans le cadre d'une procédure de recrutement formalisée, qui doit, dans ce cas, être prévue par les statuts particuliers (*par exemple, mise en place d'un comité de sélection*) ou, au cas par cas, selon les profils et les besoins de l'administration et à la demande de l'agent.

Le classement du fonctionnaire intégré se fait dans le grade équivalent et à l'échelon égal ou immédiatement supérieur à celui qu'il détient dans son corps ou cadre d'emploi d'origine. Les services accomplis par le fonctionnaire dans ce dernier sont assimilés à des services accomplis dans le corps ou cadre d'emploi d'accueil.

L'intégration directe ne peut pas intervenir en cours de détachement. L'administration d'accueil, qui souhaite intégrer un agent pendant le détachement, soit procède à une intégration après détachement, soit sollicite la fin du détachement et la réintégration de l'agent dans son corps d'origine, afin d'enclencher le mécanisme d'intégration directe. Dans ce dernier cas, le fonctionnaire n'a aucun droit à intégration dans le corps d'accueil.

- **La procédure**

Les postes ouverts à l'intégration directe sont publiés sur les bourses d'emplois (BIEP, BRIEP, Bourses ministérielles, du CNFPT, des centres de gestion...et dans les éditions du Moniteur...).

Les candidats sont **recrutés** selon le processus de recrutement défini par l'employeur.

L'intégration directe intervient sur demande écrite du fonctionnaire auprès de l'administration d'accueil et avec l'accord de son administration d'origine.

Dans certains cas, l'intégration directe peut être initiée par l'administration, notamment dans le cadre de transfert de services. L'administration pourra alors utiliser le mécanisme d'intégration directe pour transférer les agents concernés auprès de leur nouvel employeur public. Cela nécessite, dans tous les cas, l'accord des intéressés.

L'administration qui recourt à l'intégration directe vérifie si les conditions de comparabilité des corps et/ou cadres d'emploi sont remplies.

L'administration d'origine ne peut s'opposer au départ d'un fonctionnaire, sauf nécessités de service définies strictement. Elle peut seulement exiger de l'agent un préavis de trois mois au plus avant son départ.

L'intégration directe est prononcée par décision de l'autorité ayant pouvoir de nomination dans le corps ou cadre d'emploi auquel accède le fonctionnaire, après accord explicite de l'administration, de la collectivité ou de l'établissement public d'origine et du fonctionnaire.

La CAP du corps ou cadre d'emploi **d'accueil** est obligatoirement saisie pour avis préalablement à toute intégration directe.

Le fonctionnaire intégré directement est radié des cadres dans son corps ou cadre d'emploi d'origine et devient membre à part entière de son nouveau corps ou cadre d'emploi.

INTERETS	LIMITES
Le fonctionnaire rejoint directement et définitivement le corps ou cadre d'emploi d'accueil qui devient son nouveau corps ou cadre d'emplois d'origine	Radiation des cadres dans le corps d'origine
La nouvelle administration d'origine de l'agent assure la totalité de sa gestion statutaire	
Classement en application du principe « du plus favorable »	
Reconnaissance des services accomplis dans le corps d'origine	
Sur le fond, l'intégration directe pourra être utilisée plutôt que le détachement, pour l'exercice de mobilités longues ou pour l'accomplissement d'une seconde carrière	

### ► La mobilité dans le secteur privé

#### • *Mise à disposition dans le privé*

La mise à disposition permet à un fonctionnaire d'exercer des fonctions hors de son service d'origine, avec son accord et celui de l'administration, de l'organisme ou de l'entreprise qui l'emploie.

Article 41 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

Article 42 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

#### • *Le dispositif de mise à disposition dans le privé*

Les fonctionnaires des trois fonctions publiques peuvent être mis à disposition d'une entreprise publique, d'un groupement d'intérêt public (GIP), d'une association ou encore d'une société privée **si ces derniers contribuent à la mise en œuvre d'une politique de l'État** et pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes.

Cette notion vise les organismes exerçant des missions pour le compte ou en rapport avec une politique publique conduite par l'État en mettant l'accent, non pas sur le statut juridique de l'organisme **mais sur son domaine d'activité**.

Cette condition est appréciée au cas par cas compte tenu des missions, du type d'activité et de l'existence, le cas échéant, de liens formalisés entre l'organisme en cause et l'administration.

Le fonctionnaire mis à disposition reste juridiquement rattaché à son administration d'origine mais il est aussi réputé être lié à cet employeur **par un contrat de travail**, les litiges relatifs à son exécution ressortant de la compétence du juge judiciaire. Ses conditions d'emploi sont définies par la convention conclue entre l'administration d'origine et l'organisme d'accueil.

La durée de la mise à disposition est de trois ans maximum, renouvelables. Au terme de la mise à disposition, le fonctionnaire est réaffecté dans ses fonctions antérieures ou, à défaut, placé sur un emploi correspondant à son grade.

La mise à disposition peut intervenir à l'initiative de l'agent ou de l'administration. Le cas échéant, l'avis de la commission de déontologie est sollicité.

Dans le cadre d'une mise à disposition prononcée au profit d'un organisme privé, la convention passée entre les parties doit indiquer, aussi précisément que possible, la ou les missions confiées à l'agent. Elle peut également préciser les missions de service public exercées par l'organisme auxquelles le fonctionnaire est appelé à concourir.

La mise à disposition est prononcée, sans obligation d'avis de la CAP, par arrêté du ministre dont relève le fonctionnaire, après accord de l'intéressé et du ou des organismes d'accueil, dans les conditions définies par la convention de mise à disposition.

Hormis le cas d'expiration de son terme normal, la mise à disposition prend fin à la demande du fonctionnaire, de l'organisme d'accueil ou de son administration d'origine. La décision refusant le renouvellement d'une mise à disposition n'est pas soumise à l'obligation de motivation.

INTERETS	LIMITES
Pas de changement de corps, lien fort avec l'administration d'origine	Le fonctionnaire ne travaille pas pour l'administration qui le gère
Gestion par l'administration d'origine	Risque de ralentissement de carrière
Possibilité de travailler dans le secteur privé pour exercer les missions de service public	Possibilité de mettre fin à tout moment à une mise à disposition
Garantie forte de retour dans l'administration d'origine	Mécanisme limité aux organismes participant à une politique de l'État
Conservation des règles de rémunération du corps d'origine	Obligation de convention de mise à disposition
Possibilité d'un complément de rémunération versé par l'administration d'accueil	Gestion statutaire de l'agent par l'administration d'origine après avis de l'organisme d'accueil
Possibilité d'exercer des missions autres que celles du corps d'origine	Obligation de remboursement de l'administration d'origine
Poursuite de la carrière dans le corps de l'administration d'origine	
Possibilité de mise à disposition à temps partagé	

### Exemples d'organismes privés pouvant profiter de la mise à disposition :

- Mutuelle générale de l'éducation nationale (MGEN)
- Association des départements de France
- Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)
- Fondation de la recherche stratégique
- Fédération sportive de la police française

#### • *Détachement dans le privé*

Le détachement est une position statutaire dédiée à la mobilité de fonctionnaires et leur permettant de continuer à dérouler leur carrière dans le corps d'origine tout en poursuivant leur parcours professionnel au sein d'un autre corps ou cadre d'emploi de la fonction publique ou auprès d'un organisme privé. Il est prononcé à la demande de l'agent par le ministère dont relève ce dernier pour sa gestion.

Article 45 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984

Article 14 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985

• **Le dispositif**

Le détachement des fonctionnaires est possible auprès d'organismes privés d'intérêt général, les organismes associatifs assurant des missions d'intérêt général ou encore les entreprises liées à l'administration par un contrat.

Le ministre dont relève la gestion de l'agent est seul compétent pour apprécier le caractère « d'intérêt général » de l'entreprise ou de l'organisme. En cas de doute, il peut saisir la DGAFP pour avis.

La condition de l'intérêt général est appréciée au regard de trois critères **cumulatifs** :

- l'objet social et la nature des activités exercées par l'organisme,
- les conditions d'exercice de ces activités d'intérêt général,
- l'apport attendu du détachement de fonctionnaires pour l'intérêt général et le respect des obligations attachées à la qualité de fonctionnaire.

Si la condition de l'intérêt général est remplie, il convient d'examiner deux critères complémentaires :

- l'emploi considéré doit se rattacher directement aux activités d'intérêt général et à la conduite des politiques publiques en cause,
- l'occupation de cet emploi par un fonctionnaire en détachement ne doit pas se heurter, notamment s'agissant des emplois de direction, à des obstacles de nature déontologique.

Le fonctionnaire détaché dans le secteur privé est soumis aux **règles du droit privé**, notamment aux codes du travail et de la sécurité sociale, à l'exception des dispositions prévoyant le versement d'indemnités de licenciement ou de fin de carrière.

Pour les agents détachés, l'évaluation est faite par l'administration d'origine du fonctionnaire au vu d'un rapport établi par le supérieur hiérarchique de l'agent au sein de son organisme d'accueil lors d'un entretien individuel. Ce rapport est transmis préalablement au fonctionnaire qui peut y porter ses observations.

• **La procédure**

L'agent procède aux recherches et aux démarches lui permettant de trouver un emploi auprès d'un organisme privé, susceptible d'être occupé par un fonctionnaire détaché. L'agent candidate auprès d'organismes privés et, s'il obtient un accord de principe, il en demande la confirmation écrite.

Il dépose alors une demande écrite de détachement auprès de son administration d'origine et bénéficie du droit au départ.

L'administration d'origine vérifie si les conditions réglementaires requises pour le détachement dans le privé sont remplies, le cas échéant, après avoir pris l'attache de l'organisme concerné.

L'administration d'origine ne peut s'opposer au départ d'un fonctionnaire, sauf nécessités de service définies strictement. Elle peut exiger de l'agent un préavis de trois mois au plus avant son départ.

Le détachement de fonctionnaire auprès de l'organisme privé est prononcé par arrêté de mise en détachement du ministre dont il relève.

**Exemples d'organismes privés auprès desquels des fonctionnaires  
sont détachés ou peuvent l'être**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Euralis</li> <li>• Nexter</li> <li>• GDF</li> <li>• L'AFP</li> <li>• La SNCF</li> <li>• L'autorité de régulation des jeux en ligne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Croix rouge française</li> <li>• L'Institut catholique de Lyon</li> <li>• La Fédération française de danse</li> <li>• La Fondation pour la mémoire de la Shoah</li> <li>• L'AFSSA</li> </ul> |
|--|--|

INTERETS	LIMITES
Possible pour les missions autres que les missions du corps d'origine	Appartenance à deux administrations différentes
Poursuite de carrière dans le corps d'origine	Détachement possible uniquement auprès d'organismes privés d'intérêt public ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général
Réintégration très facile dans le corps d'origine, au besoin en surnombre	
Gestion par l'organisme d'accueil	
Possibilité d'y mettre fin à tout moment	

• **La disponibilité**

La position statutaire de disponibilité permet à un fonctionnaire d'aller travailler dans le secteur privé ou de conduire un projet personnel en gardant une possibilité de réintégration au sein de la fonction publique.

Article 51 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984  
Article 42 à 49 du décret n°85-986 du 16 septembre 1985

• **Le dispositif de disponibilité**

Contrairement à la mise à disposition ou au détachement, la disponibilité dans le cadre d'un emploi exercé dans le secteur privé n'exige pas que l'entreprise participe à une mission de l'État ou l'existence d'un caractère d'intérêt général.

Dans cette position, le fonctionnaire cesse de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite. Ses ressources financières sont versées par son employeur ou relèvent de ses moyens personnels.

Les cas de disponibilité permettant d'exercer une activité dans le secteur privé sont au nombre de quatre :

- disponibilité pour études et recherches d'intérêt général: limitée à trois ans maximum renouvelables une fois ;
- disponibilité pour convenances personnelles: limitée à trois ans maximum renouvelables dans la limite de dix ans pour toute la carrière ;
- disponibilité pour création ou reprise d'une entreprise : limitée à deux ans ;
- disponibilité pour suivre son conjoint ou le partenaire accordée par périodes de trois ans, renouvelables tant que les conditions requises pour l'obtenir sont réunies.



Ces différentes mobilités sont cumulables et **il n'existe pas de plafond d'une durée globale de disponibilité pour l'ensemble de la carrière.**

Si le lien du fonctionnaire en disponibilité est tenu avec son administration d'origine, celui-ci relève toujours du statut général de la fonction publique ; le fonctionnaire en disponibilité reste soumis à certaines obligations : déontologie, devoir de dignité qui peuvent lui interdire d'exercer certaines activités professionnelles.

- **La procédure**

Le fonctionnaire présente une demande écrite en précisant le type de disponibilité sollicitée, la durée et la date souhaitée.

L'administration consulte, préalablement à la décision, la CAP pour toute disponibilité accordée sous réserve des nécessités de service. L'avis de la CAP est simplement consultatif. Le cas échéant, l'administration peut ou doit saisir la commission de déontologie.

Si la décision est contraire à l'avis émis par la CAP, cette dernière doit être informée des motifs qui ont amené l'administration à ne pas le suivre.

Lorsque la mise en disponibilité est refusée pour des motifs liés à l'intérêt du service, la décision de refus doit être motivée.

La mise en disponibilité est prononcée par arrêté du ministre dont relève l'agent.

Trois mois au moins avant l'expiration de la disponibilité, le fonctionnaire fait connaître à son administration d'origine sa décision de solliciter le renouvellement de la disponibilité ou de réintégrer son corps d'origine.

A l'issue de sa disponibilité, la première vacance dans le grade en cas de disponibilité de droit ou l'une des trois premières vacances dans son grade pour les autres cas de disponibilité, est proposée au fonctionnaire. S'il refuse successivement trois postes, il peut être admis à faire valoir ses droits à la retraite ou à défaut licencié après avis de la CAP.

Le fonctionnaire, qui a formulé avant l'expiration de la période de mise en disponibilité une demande de réintégration, est maintenu en disponibilité jusqu'à ce qu'un poste lui soit proposé dans les mêmes conditions que celles prévues pour le cas de l'expiration de la période de disponibilité.

## FICHE

INTERETS	LIMITES
Gestion par l'organisme d'accueil	Lien faible avec l'administration d'origine
Rémunération versée par l'organisme d'accueil, son montant est libre et déterminé par contrat	Suspension de carrière dans l'administration
Pas de limitation quant à la nature de l'organisme	Limitation quant à la durée de la disponibilité
Possibilité de réintégrer l'administration d'origine à la première ou à l'une des trois premières vacances dans le grade	
La position de disponibilité apparaît plus adaptée à des périodes courtes de diversification de carrière pour un projet de recherche, une reprise d'entreprise ou la poursuite d'un conjoint ou partenaire.	
Elle peut se prolonger par une disponibilité pour convenance personnelle pour continuer son projet. Dans ce cas, sauf échec de ce projet, plus le temps passé dans le privé est long, moins le fonctionnaire a intérêt à réintégrer son administration d'origine	

### Exemples de disponibilités dans le secteur privé :

- écrire une thèse
- voyage autour du monde
- création d'une association d'avocats
- création d'un commerce de restauration ...

## Tableau comparatif des principaux mécanismes statutaires de mobilité des agents

Ce tableau comparatif présente le cadre juridique des mécanismes statutaires de mobilité.

	MISE A DISPOSITION	DETACHEMENT - détachement sur demande de l'agent ; - détachement d'office pour la FPE uniquement	PNA (FPE uniquement) Affectation auprès d'un autre ministère ou auprès d'un établissement public en application du décret n°2008-370 du 18 avril 2008
<b>Durée de la position statutaire</b>	3 ans maximum renouvelables	Détachement de courte durée : 6 mois  Détachement de longue durée : 5 ans maximum renouvelables	Pas de limitation dans le temps
<b>Formalisation de la position statutaire</b>	- convention entre l'administration d'origine et l'administration d'accueil. La convention permet à l'agent de formuler son accord sur les fonctions qui lui sont confiées ainsi que sur les conditions d'emploi ; - La MAD est prononcée par arrêté du ministre dont relève le fonctionnaire.	Arrêté du ministre dont l'agent relève et le cas échéant, du ministre auprès duquel il est détaché.	Décision d'affectation prononcée par l'administration d'origine.
<b>Rémunération</b>	Maintien du niveau de rémunération - l'agent conserve le régime indemnitaire de son administration d'origine. La rémunération est versée par l'administration d'origine. Sous certaines conditions, l'administration d'accueil peut verser à l'agent un complément de rémunération.	L'agent perçoit le régime indemnitaire de son administration d'accueil. La rémunération est versée par l'administration d'accueil.	Le fonctionnaire, affecté dans une administration autre que son administration d'origine, est rémunéré par l'administration d'accueil. Celle-ci lui verse le traitement principal, les indemnités auxquelles il peut prétendre. Les prestations auxquelles il a droit, ainsi que tous les remboursements de frais afférent à l'exercice de ses fonctions. En ce qui concerne les indemnités, le fonctionnaire bénéficie, par principe, des dispositions réglementaires applicables liées à son statut. Dans ce cadre juridique, il appartient à l'administration d'accueil de moduler les indemnités versées dans la limite des plafonds prévus par les textes réglementaires applicables au fonctionnaire.
<b>Missions exercées</b>	Le fonctionnaire peut exercer des missions autres que celles dévolues à son grade.	Que ce soit dans le cadre du détachement sur contrat, ou du détachement entre corps ou cadres d'emplois de même catégorie et de niveau comparable, cette position permet à l'agent d'exercer des missions autres que celles afférentes à son grade.	L'agent continue à exercer les missions afférentes à son grade.
<b>Plafond d'emploi</b>	L'emploi continue à être porté par l'administration d'origine.	L'emploi est porté par l'administration d'accueil.	L'emploi est porté par l'administration d'accueil.
<b>Conditions de travail</b>	Les conditions sont fixées par l'administration d'accueil. Elles peuvent être précisées dans la convention de mise à disposition.	Les conditions de travail sont fixées par l'administration d'accueil. Le régime d'aménagement du temps de travail est celui de l'administration d'accueil.	Les conditions de travail sont fixées par l'administration d'accueil. Le régime d'aménagement du travail est celui de l'administration d'accueil.
<b>Fin de la position statutaire</b>	<b>Fin de la MAD par anticipation :</b> Il peut être mis fin à la MAD avant le terme initialement fixé par arrêté ou décision de l'autorité dont relève le fonctionnaire, à la demande de l'administration d'origine, de l'organisme d'accueil ou du fonctionnaire sous réserve le cas échéant, des règles de préavis prévues dans la convention	<b>Fin du détachement par anticipation :</b> La fin du détachement peut être prononcée avant son terme soit à la demande de l'administration d'accueil, soit à la demande de l'administration d'origine, soit à la demande du fonctionnaire.	La mobilité relève du choix de l'agent dans le cadre de droit commun de la mobilité. Côté gestion, il appartient à l'administration d'origine, en accord avec l'administration d'accueil de procéder à l'affectation du fonctionnaire dans les conditions de droit commun.
	<b>Fin de la MAD :</b> - renouvellement de la MAD avec l'accord du fonctionnaire - après 3 ans de MAD et lorsqu'elle comprend un corps comparable au sien l'administration d'accueil doit proposer à l'agent un détachement ou une intégration, si c'est impossible ou si l'agent refuse la MAD peut être renouvelée - le fonctionnaire qui ne peut être affecté aux fonctions qu'il exerçait précédemment dans son service d'origine reçoit une affectation dans l'un des emplois que son grade lui donne vocation à occuper, dans le respect des règles fixées au quatrième alinéa de l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée	<b>Fin du détachement :</b> - renouvellement du détachement - intégration dans le corps d'accueil (proposition d'intégration obligatoire si renouvellement du détachement au-delà de 5 ans) - réintégration dans le corps d'origine	
<b>Lien avec l'administration d'origine</b>	L'agent conserve le lien avec son administration d'origine qui continue de gérer en partie le dossier de l'agent ( décisions concernant certains congés, DIF, temps partiel, pouvoir disciplinaire, rapport annuel au CTP, gestion du dossier administratif de l'agent).	L'agent est géré par l'administration d'accueil selon les règles applicables au corps ou cadre d'emploi d'accueil. Il garde un lien avec l'administration d'origine dans laquelle sa carrière se poursuit. Il reste géré par l'administration d'origine en matière disciplinaire.	L'agent conserve le lien avec son administration d'origine. C'est elle notamment qui prononcera les décisions d'avancement ou de promotions. Elle prendra toutefois l'avis de l'administration d'affectation sur tout changement de situation de l'agent. Celui-ci relèvera toujours de la CAP de son corps pour laquelle il reste électeur.
<b>Déroulé de carrière</b>	La carrière reste gérée par l'administration d'origine sur proposition de la hiérarchie de l'administration d'accueil.	Principe de la double carrière : les avancements obtenus dans un corps ou un cadre d'emploi sont pris en compte dans l'autre corps ou cadre d'emploi, à l'expiration du détachement, dès lors que cette prise en compte garantit un reclassement plus favorable à l'agent	L'agent reste géré par son administration d'origine qui veillera à recueillir l'avis de l'administration d'accueil pour procéder aux avancements de grade et aux promotions de corps si elle n'en a pas délégué la compétence.
<b>Textes</b>	Décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 Décret n° 86-83 du 17 janvier 1986 Circulaire n° 2167 du 5 août 2008	Décret n° 85-986 du 16 septembre 1985 Circulaire n° BCF0926531C du 19 novembre 2009	Décret n° 2008-370 du 18 avril 2008 Circulaire n° 2179 du 28 janvier 2009





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

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

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

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

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

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

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

## RAPPORT ANNUEL

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

## OUTILS DE LA GRH

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

## REPÈRES DGAFP

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

## LES ESSENTIELS

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

## STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

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

## POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

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