



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

POLITIQUES
D'EMPLOI PUBLIC

ÉDITION 2022

Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024



ÉDITORIAL



Favoriser la diversification et la dynamisation des carrières est au cœur des ambitions de la transformation de la fonction publique que la ministre de la transformation et de la fonction publiques porte depuis dix-huit mois, pour davantage répondre aux aspirations des agents publics ainsi qu'aux besoins de l'Etat employeur.

L'accompagnement est un levier essentiel pour répondre aux besoins de compétences des filières et des territoires. Dans cette logique, il doit être mieux connecté aux réalités locales de l'emploi et s'opérer majoritairement en proximité des bassins de vie des agents.

Il s'agit de transformer les audaces individuelles en opportunités tant pour les agents eux-mêmes que pour les employeurs publics. Soutenir cet engagement personnel est un enjeu essentiel : l'État doit être au rendez-vous de l'évolution professionnelle des agents qui agissent au quotidien pour le service public.

Nous ne partons pas de rien. Des dispositifs, assis sur le réseau désormais bien connu des conseillers mobilité-carrière, ont été déployés pour lever les freins à la mobilité.

La stratégie que je vous présente aujourd'hui vise à les compléter afin d'assurer un accompagnement d'excellence dans l'écriture des carrières par les agents publics tout en confortant la construction d'expertises sur le temps long. Elle garantira en définitive que les compétences sont construites puis placées au bon endroit, au bon moment, ce qui a trop longtemps été contrarié par le cloisonnement des carrières.

Reposant sur deux axes fondamentaux, à savoir une meilleure structuration de la fonction d'accompagnement et la professionnalisation de ses réseaux, cette stratégie vise à rendre l'accompagnement plus accessible en s'appuyant sur un ensemble de services mobilisables par chaque agent public quel que soit son besoin dans sa démarche, son statut, l'employeur qui gère sa carrière ou encore son affectation géographique.

Ce document-cadre vous expose les ambitions et les recommandations de la fonction publique en matière d'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle de ses agents pour la période 2022-2024. Il met aussi en exergue un ensemble de solutions concrètes facilitant l'élaboration et la mise en œuvre de votre plan d'action en la matière.

Je vous en souhaite bonne lecture.

Nathalie Colin

Directrice générale de l'administration et de la fonction publique

SOMMAIRE

ÉDITORIAL	3
PRÉSENTATION DU DOCUMENT	5
STRATÉGIE D'ENSEMBLE	9
AMBITION 1	10
Faire de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle une fonction plus stratégique, plus structurée et mieux articulée avec les autres politiques RH	
AMBITION 2	11
Généraliser l'accès à l'accompagnement à chaque agent en fonction de son besoin et sur tout le territoire	
AMBITION 3	12
Déployer une offre d'accompagnement identifiée pour soutenir les projets d'évolution professionnelle	
AMBITION 4	13
Intensifier la professionnalisation et la mise en réseau des parties prenantes pour les mettre en pleine capacité d'accompagner	
AMBITION 5	15
Ancrer l'accompagnement dans une démarche qualité et d'amélioration continue	
ACTIONS THÉMATIQUES	17
FICHE ACTION 1	20
Organiser la coopération des parties prenantes à l'accompagnement	
FICHE ACTION 2	28
Formaliser une offre de service & organiser l'accès à l'accompagnement	
FICHE ACTION 3	35
Mobiliser les nouveaux entretiens & les dispositifs phares de l'accompagnement personnalisé	
FICHE ACTION 4	44
Développer la professionnalisation des réseaux d'accompagnement	
FICHE ACTION 5	48
Intensifier & diversifier l'animation des communautés de l'accompagnement	
FICHE ACTION 6	53
S'engager dans une démarche qualité & d'amélioration continue des services d'accompagnement	
ANNEXES	59
ANNEXE 1	60
Baromètre 2021 de l'accompagnement	
ANNEXE 2	62
Étapes clés du développement de l'accompagnement	
ANNEXE 3	63
Accompagnement de l'évolution professionnelle : ce que disent les textes	
ANNEXE 4	66
Plaquette de l'offre de services « fonction publique » de la mobilité	
ANNEXE 5	67
Contacteur une PFRH	
ANNEXE 6	68
Indicateurs de suivi des recommandations prioritaires	
ANNEXE 7	70
Glossaire de l'accompagnement personnalisé	
TABLE DES MATIÈRES	72

PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Ce document formalise la stratégie de développement de la fonction « **accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle** » au sein de la fonction publique de l'État. Cette stratégie couvre la période **2022-2024**.

Ce document s'adresse à tous les **acteurs publics en charge de concevoir et de déployer cette politique RH** au sein de leur ministère, de leur direction ou de leur établissement public. Il peut également être utile aux acteurs RH de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière.

Un document issu d'échanges avec les parties prenantes au sein des ministères et des PFRH

Ce document s'inscrit dans la continuité :

- des **travaux conduits par la DGAFP en co-construction avec les ministères et les PFRH** sur la base d'un programme de travail pour renforcer l'accompagnement des parcours professionnels (2017-2019) ;
- des **enquêtes diagnostic sur les réseaux de l'accompagnement** de la mobilité dans la fonction publique de l'État (2019-2021) ;
- de la **mission de préfiguration** d'une agence de la reconversion pour les agents de l'État (2019-2021) ;
- des échanges organisés autour d'une première version de ce document.

Un document aligné avec l'objet et les finalités de l'accompagnement personnalisé

• L'accompagnement personnalisé

Il s'agit de l'ensemble des **dispositifs d'information, de conseil et de soutien** proposés par les employeurs publics aux agents pour **élaborer et mettre en œuvre leurs projets de mobilité et d'évolution professionnelle**. Il vise la **sécurisation des parcours professionnels** et le renforcement de la capacité des agents à **se développer professionnellement**. Il contribue à favoriser la meilleure **adéquation entre les profils des agents et les postes à pourvoir** dans les territoires et dans les filières.

• La mobilité professionnelle

Il s'agit de la **transition vers un nouvel emploi** qui s'appuie sur un **projet d'évolution professionnelle, des lignes directrices de gestion** et des **mécanismes juridiques**. Elle conduit à un **changement professionnel** pouvant présenter plusieurs dimensions (géographique, fonctionnelle, promotionnelle, verticale, horizontale, intra-administration, interministérielle, inter versants de la fonction publique, reconversion etc.). La mobilité peut être à **l'initiative de l'agent** ou s'inscrire dans un contexte spécifique impliquant un **repositionnement professionnel** (réorganisation ou restructuration de services, situation d'usure professionnelle etc.).

• L'évolution professionnelle

Il s'agit de la **capacité des agents à développer en continu leurs parcours et leurs compétences** en prenant en compte leurs **aspirations**, leur **profil** et les **besoins en compétences** des employeurs dans les territoires et dans les filières. Elle résulte notamment des mobilités et des actions de formation réalisées.



INFO+

Tout au long du document, lorsqu'il est indiqué uniquement « accompagnement » ou « projet », ceux-ci ont pour objet la mobilité et l'évolution professionnelle.

Un document intégrant le cadre juridique de l'accompagnement personnalisé

Ce document prend en compte les évolutions législatives et réglementaires en matière d'accompagnement, notamment :

- l'**article L421-3 du Code général de la fonction publique** : « L'agent public peut bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel (...) »
- certaines dispositions de la **loi de transformation de la fonction publique** et de ses décrets d'application : l'accompagnement dans le cadre d'une opération de restructuration de service ; l'accompagnement en tant qu'objet de dialogue social.
- l'**ordonnance du 26 mai 2021** visant à favoriser l'évolution professionnelle de certains agents publics (agents les moins qualifiés, agents en situation d'usure professionnelle, agents en situation de handicap) et le **projet de décret d'application** renforçant la formation et l'accompagnement des agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle (formalisation et diffusion d'une offre d'accompagnement personnalisé ; bilan de parcours professionnel ; plan individuel de développement des compétences ; période d'immersion professionnelle).



POUR ALLER + LOIN

« Accompagnement de l'évolution professionnelle : ce que disent les textes » [Annexe 3, page 63]

Un document orienté autour d'une stratégie et de solutions

Ce document est composé, outre ses annexes, de deux parties : une présentation de la stratégie d'ensemble (5 ambitions) et une présentation des actions thématiques pour la mettre en œuvre (6 fiches action).

Ce document s'articule avec la **stratégie territoriale RH de l'État¹** qui vise à répondre à la nécessité d'incarner de manière plus soutenue les politiques RH de l'État, notamment en faveur de la mobilité et de l'évolution professionnelle, dans les régions et départements.

Figure A – 5 ambitions,
6 fiches action
pour développer
l'accompagnement



¹ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/strategie-pour-renforcer-la-politique-rh-de-letat-dans-territoires>

Les fiches action comprennent :

- un exposé du sujet en quelques mots
- des repères pour agir accompagnés de recommandations
- 17 figures pour faciliter la compréhension des idées
- 6 outils pour faciliter la mise en œuvre des recommandations.

Un contenu qui pourra être digitalisé

Afin de s'adapter aux différents besoins et usages des utilisateurs, certains contenus de ce document pourront servir de support à la création de **parcours de formation en ligne** sur la plateforme interministérielle Mentor.

Une mise en œuvre soutenue par la DGAFP

Les acteurs ministériels en charge de la conception de leur stratégie d'accompagnement peuvent **solliciter un conseil** des équipes de la DGAFP, à partir de la boîte fonctionnelle parcours-pro.dgafp@finances.gouv.fr

Dans le cadre du suivi de la stratégie interministérielle, un **cycle d'entretiens annuels** réunira la DGAFP et chaque ministère. Ces entretiens permettront d'échanger sur les actions engagées et à venir, sur les résultats obtenus au vu d'indicateurs et sur les nouveaux besoins identifiés en matière d'accompagnement. Ces entretiens s'appuieront notamment sur les indicateurs de suivi des recommandations prioritaires précisés en annexe 6.

La mise en œuvre de cette stratégie s'inscrit dans une **démarche d'amélioration** et prend en compte le degré d'avancement de chaque administration dans le développement de sa fonction accompagnement.

STRATÉGIE D'ENSEMBLE

5 AMBITIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ ET DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

- **AMBITION 1**
Faire de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle une fonction plus stratégique, plus structurée et mieux articulée avec les autres politiques RH
- **AMBITION 2**
Généraliser l'accès à l'accompagnement à chaque agent en fonction de son besoin et sur tout le territoire
- **AMBITION 3**
Déployer une offre d'accompagnement identifiée pour soutenir les projets d'évolution professionnelle
- **AMBITION 4**
Intensifier la professionnalisation et la mise en réseau des parties prenantes à l'accompagnement pour les mettre en pleine capacité d'agir
- **AMBITION 5**
Ancrer l'accompagnement dans une démarche qualité et d'amélioration continue

Si le bilan de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle est positif, il est aujourd'hui nécessaire de lui donner une nouvelle impulsion.

Un bilan positif

Les employeurs publics ont engagé des efforts significatifs pour proposer à leurs agents un accompagnement de leurs transitions professionnelles. Impulsé par le protocole d'accord du 21 novembre 2006¹, leur engagement a permis notamment le développement progressif de réseaux de conseillers mobilité-carrière, d'actions de professionnalisation, d'entretiens dédiés² ou encore d'événements pour informer sur les possibilités de mobilité interne et pour accompagner les démarches des agents. Ces dispositifs d'accompagnement, mobilisés à la demande des agents ou proposés par les employeurs, ont contribué au développement des parcours professionnels des bénéficiaires.

Les PFRH³ ont par ailleurs joué un rôle majeur dans une mise en réseau orientée vers les passerelles emploi et la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement au niveau régional, interministériel et inter versants de la fonction publique⁴. Elles ont aussi piloté, avec le soutien de la DGAFP, des événements pour promouvoir la mobilité et accompagner les agents dans leurs démarches (exemple récent : les salons en ligne régionaux « emploi & mobilité publics »).

Une nouvelle impulsion nécessaire

Levée effective de freins juridiques, installation progressive d'une culture de mobilité, souhait croissant des agents de diversifier leurs parcours professionnels : ces évolutions conjuguées vont conduire à des flux de mobilité plus nombreux dans les prochaines années. L'augmentation des transitions professionnelles entraîne une hausse des besoins d'accompagnement. Celle-ci doit être anticipée notamment pour répondre aux besoins ciblés de compétences des employeurs publics. Autre constat : si le développement de la fonction accompagnement est réel, le niveau de prise en charge d'un agent peut différer en fonction du service auquel il appartient. Cette situation ne met pas sur un pied d'égalité l'ensemble des agents publics en matière d'évolution professionnelle. Par ailleurs, l'accompagnement doit être encore mieux articulé avec les autres politiques RH, notamment celles portant sur le recrutement ou l'attractivité. Par exemple, l'accompagnement doit devenir un levier majeur pour favoriser l'adéquation entre les compétences disponibles et les missions de service public dans les territoires.

Ce bilan conduit à devoir s'engager collectivement à aller plus loin en matière d'accompagnement, en s'appuyant sur l'expérience acquise et les réseaux d'ores et déjà constitués. Il s'agit notamment de faire de l'accompagnement une solution à différents besoins des employeurs publics et d'opérationnaliser la garantie de l'article L421-3 du Code général de la fonction publique : « *L'agent public peut bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel (...)* ».

Dans ce contexte, 5 nouvelles ambitions sont affirmées pour construire ce nouveau cadre de l'accompagnement de demain.

AMBITION 1

Faire de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle une fonction plus stratégique, plus structurée et mieux articulée avec les autres politiques RH

Le constat

Alors que la fonction accompagnement offre des **solutions opérationnelles pour concrétiser plusieurs autres politiques RH**, elle n'est pas souvent elle-même l'objet d'une stratégie des employeurs publics.

¹ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonction-publique/modernisation-fonction-publique-36> (article 18)

² Entretien de carrière et entretien de bilan de carrière

³ Plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH

⁴ Pour aller plus loin sur l'action des PFRH en 2019 : Les PFRH au service des transformations | Portail de la Fonction publique ([fonction-publique.gouv.fr](https://www.fonction-publique.gouv.fr))

Récemment, le décret du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration positionne l'accompagnement en objet de dialogue social. Il prévoit une **obligation de débat, au moins tous les deux ans, sur les orientations en matière d'accompagnement des projets de mobilité et d'évolution professionnelle**. Cet échange constitue un temps important pour questionner régulièrement la stratégie de l'accompagnement des agents publics dans leurs transitions professionnelles et assurer un suivi des indicateurs interministériels relatifs à ce secteur RH.

Au niveau interministériel, la définition d'une stratégie en matière d'accompagnement a pris la forme d'une mission de préfiguration qui a réalisé un benchmark qualitatif des stratégies et des pratiques d'accompagnement dans des structures privées, publiques et para publiques, en France et à l'international pour proposer la solution la plus pertinente pour l'État. A l'issue de la mission, le choix s'est porté sur la **professionnalisation des réseaux d'accompagnement** et le **renforcement des capacités d'accompagnement au plus près du terrain** plutôt que sur la création d'une agence dédiée. Il s'agit désormais de mettre en œuvre ce choix pour la fonction publique de l'État.

Notre conviction

Investir dans le développement de l'accompagnement permet d'escompter des résultats très concrets dans plusieurs autres domaines RH. En matière d'emploi public l'accompagnement opéré, s'il est mieux connecté aux emplois disponibles et aux compétences attendues par les recruteurs au sein des bassins d'emplois peut, par exemple, favoriser une **meilleure adéquation profil/poste**.

La proposition d'un accompagnement est un atout à mobiliser pour renforcer l'**attractivité de l'État employeur**. Dans un contexte de développement de la marque « choisir le service public » (choisirleservicepublic.gouv.fr) et de fortes attentes des agents publics en matière d'évolution professionnelle, l'existence d'une offre d'accompagnement peut constituer pour eux un critère positif voire déterminant du choix d'une administration ou d'un territoire.

Autre exemple : les réseaux d'accompagnement de la mobilité sont fortement mobilisés dans le cadre des **transformations de service** (réorganisations, restructurations) impliquant des transitions professionnelles pour certains agents. Ils contribuent à ce que ces opérations se déroulent dans les meilleures conditions en accompagnant le changement individuel et en facilitant les transitions professionnelles. Dans un contexte de transformation régulière des métiers et des organisations, cette prise en charge spécifique des agents doit être anticipée.

L'accompagnement des agents peut enfin contribuer à atteindre un certain nombre d'objectifs en matière de **sécurisation du développement professionnel** de publics spécifiques (exemples : personnes en situation de handicap, personnes les moins qualifiées, personnes en situation d'usure professionnelle) ou encore d'**égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**, et plus généralement de **diversité**.

Il apparaît donc important de fixer une stratégie propre à l'accompagnement et de mieux l'articuler avec les autres politiques RH.

AMBITION 2

Généraliser l'accès à l'accompagnement de chaque agent en fonction de ses attentes et sur tout le territoire

Le constat

S'inscrivant dans l'esprit d'un **accès universel aux dispositifs favorisant l'évolution professionnelle** de tout actif, les agents publics bénéficient depuis 2017 d'une **garantie statutaire à un accompagnement personnalisé** dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet professionnel. Alors que par ailleurs ce besoin a été exprimé par les agents publics, la fonction accompagnement n'est pas encore assez identifiée pour faciliter l'activation de leur garantie. Par ailleurs, un certain nombre d'**idées reçues** sur l'accompagnement font parfois obstacle à une action efficace, éloignant de son accès de potentiels bénéficiaires (exemples : un dispositif qui serait destiné uniquement à certains publics ou mobilisable uniquement sur proposition de l'administration). Autre constat :

l'accompagnement doit encore mieux englober l'**environnement paraprofessionnel** de l'agent et en particulier l'insertion professionnelle des conjoints lors de mobilités géographiques ou encore la monoparentalité. Enfin, les conseillers mobilité-carrière ministériels au sein des services déconcentrés ou des établissements publics (80% des effectifs⁵) exercent le plus souvent cette **fonction à temps de travail partagé** avec d'autres missions. Cela ne permet pas de faire reposer la force d'accompagnement de proximité sur les seuls conseillers.

Notre conviction

Au même titre que les autres actifs, les agents publics doivent pouvoir se prévaloir d'un accompagnement en soutien du développement de leurs parcours professionnels, qu'ils exercent leurs fonctions en administration centrale, en service déconcentré ou en établissement public. Et ce en vue d'une mobilité interne, mais aussi interministérielle, vers un autre versant de la fonction publique ou encore vers le secteur privé. Cet accompagnement doit permettre :

- *sur le court terme* : d'opérer des **transitions professionnelles sécurisées** en fonction des **besoins des employeurs** sur les bassins d'emploi ; et pour les agents de trouver un emploi aligné avec leurs **compétences**, et leurs **aspirations** ;
- *tout au long de leur parcours professionnel*, de renforcer leur capacité à mieux s'orienter, à s'émanciper et à gagner en **autonomie** dans leurs démarches.

Pour cela il faut définir et déployer une organisation permettant un accès généralisé et effectif à un accompagnement, sur tout le territoire, en vue d'offrir aux agents un cadre compréhensible dans lequel inscrire leur réflexion et leur action. Par ailleurs il convient de faciliter l'insertion professionnelle du conjoint de l'agent, rejoignant notamment un territoire moins attractif, dans un emploi du secteur privé ou du secteur public (mise en réseau locale des partenaires de l'emploi).



Recommandations

- Positionner au plus près des bassins d'emploi des agents, des gestionnaires/responsables RH sur une mission de « référent information-mobilité », en complément de leurs autres missions [Fiche action 1]
- Organiser l'information des agents sur les modalités d'accès à un accompagnement et le contenu de l'offre de services qui leur est proposée [Fiche action 2]
- S'assurer de la proposition d'une offre d'accompagnement qui intègre toutes les structures, notamment les directions départementales interministérielles, pour les ministères du périmètre de l'administration territoriale de l'État
- Développer des actions de partenariat et de mutualisation notamment pour les besoins les plus rarement exprimés par les agents, dans une logique d'optimisation de l'accompagnement [Fiche action 6].

AMBITION 3

Déployer une offre d'accompagnement identifiée pour soutenir les projets d'évolution professionnelle

Le constat

Des dispositifs et des outils se sont progressivement développés pour accompagner les agents dans leurs transitions professionnelles. Toutefois ils sont rarement **intégrés dans une offre unique** et leur articulation avec des objectifs RH ainsi que les besoins de l'agent, n'est souvent pas établie.

Par ailleurs, même si un premier niveau d'accompagnement se développe dans certaines structures, la plupart des agents, lorsqu'ils peuvent être accompagnés, ont accès directement à un conseiller mobilité-carrière et à un dispositif d'entretien individuel. Or, **les besoins en matière d'évolution profession-**

⁵ Donnée issue de l'enquête 2021 sur les réseaux de l'accompagnement au sein de la fonction publique de l'État.

nelle diffèrent selon les agents (exemple : niveau d'autonomie dans la démarche) et les projets (exemple : niveau de complexité du changement d'emploi). De plus, l'accès à l'accompagnement peut se révéler compliqué parce que les outils et dispositifs existants sont mal connus ou peu visibles.

Notre conviction

Afin de mieux installer l'accompagnement dans le paysage des services RH, à l'instar de la formation, il convient d'élaborer et de diffuser une **offre d'accompagnement compréhensible, désirable et réactive**. Cela suppose de mettre en place une **ingénierie de l'accompagnement**, qui doit notamment mobiliser :

- des **professionnels reconnus** dans ce domaine au niveau ministériel, directionnel et interministériel et notamment les conseillers mobilité-carrière dans le cadre de leurs missions de conseil aux services ;
- **l'expérience du bénéficiaire** (écoute de ses besoins, analyse de son parcours utilisateur) ;
- un **cadre d'usage équilibré** des dispositifs : humain/numérique, autonomie/accompagnement, individuel/collectif, formats courts/formats longs, en proximité / à distance ;
- les **potentialités du numérique et de l'évènementiel** afin notamment de développer le 1er niveau de l'accompagnement (information/inspiration/aiguillage) et, pour le numérique, d'automatiser le processus d'accompagnement (gestion de la prise en charge des agents ; pilotage des projets de mobilité ; valorisation des données RH produites etc.)
- des parties prenantes, au-delà des acteurs internes, au travers notamment des démarches de **partenariat** et de **mutualisation**.

Enfin il apparaît nécessaire que l'accompagnement intègre des dispositifs permettant aux agents de :

- **confronter un projet professionnel à la pratique des métiers et aux environnements de travail**. Il s'agit notamment de leur permettre de découvrir un métier ou une organisation pour vérifier le niveau de convergence entre leurs vision/attentes et la réalité, et ainsi évaluer si leur projet est réaliste. Favoriser la réalisation de périodes d'**immersion professionnelle** est une clé pour répondre à cet enjeu. La DGAFP est actuellement engagée dans la construction du cadre juridique de ce dispositif (projet de décret).
- **co-développer leurs projets d'évolution professionnelle**. Il s'agit notamment de leur permettre de réaliser un bilan de parcours professionnel en collectif et d'expérimenter des modalités de mise en réseau entre agents engagés dans une démarche de mobilité.



Recommandations

- Élaborer une offre ministérielle ou directionnelle d'accompagnement (en fonction des organisations) répondant au cadre commun interministériel [Fiche action 2].
- Proposer aux agents des bilans de parcours professionnel, prioritairement en formule collective, ainsi que les autres entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle [Fiche action 3].
- Tester la mise en place d'un réseau d'entraide entre agents publics engagés dans un projet d'évolution professionnelle [Fiche action 3].
- Favoriser la période d'immersion professionnelle pour ses agents et se mobiliser pour accueillir des agents [Fiche action 3].

AMBITION 4

Intensifier la professionnalisation et la mise en réseau des parties prenantes à l'accompagnement pour les mettre en pleine capacité d'agir

Le constat

Depuis 2017, la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement est une priorité portée par les

⁶ Contenu : compétences à acquérir, séquençage permettant des allers-retours entre formation et pratique, hybridation distanciel/présentiel, composition des sessions favorisant la mise en réseau.

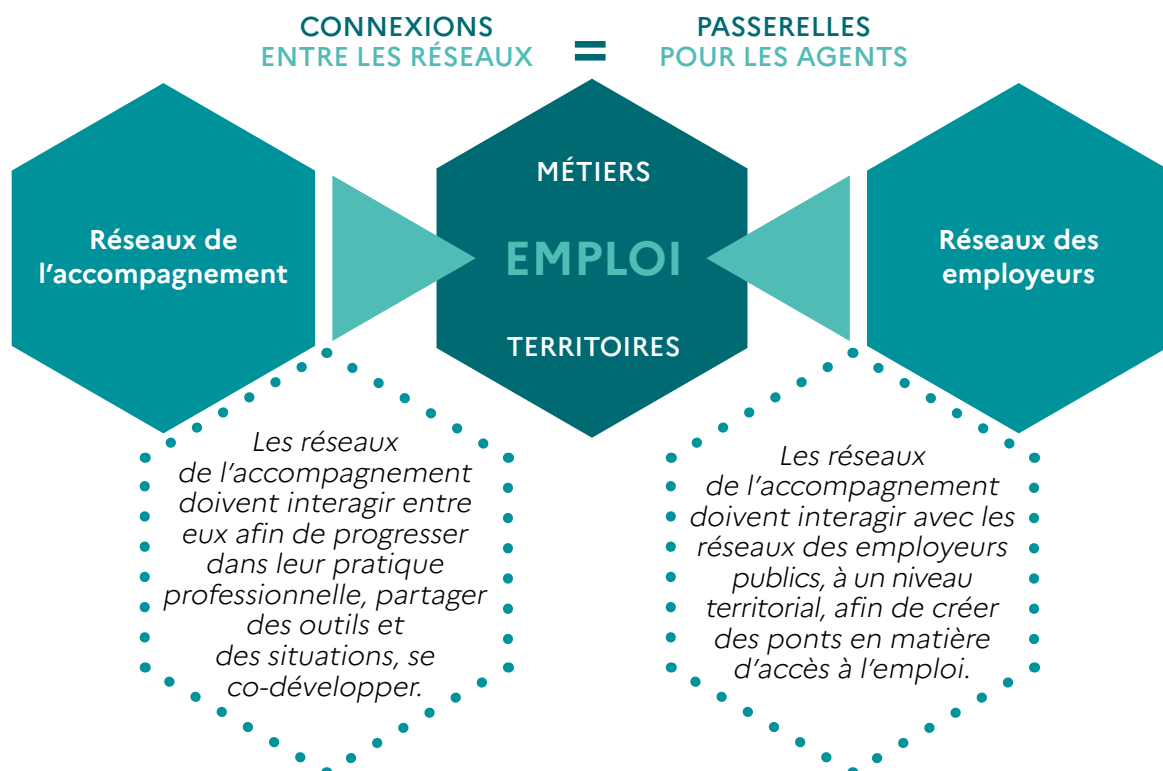
schémas directeurs de la formation professionnelle des agents de l'État. Cette orientation a permis de proposer aux employeurs de l'État des **parcours de formation** fondés sur des **cahiers des charges interministériels**⁶. Co-construits par la DGAFP et l'IGPDE, opérateur pour cette action, ils ont permis de former depuis leur lancement près de 150 conseillers mobilité-carrière et référents RH en charge d'informer et d'aiguiller les agents en matière de mobilité. L'évaluation de ces sessions a permis de révéler, d'une part pour les stagiaires, un haut niveau de satisfaction vis-à-vis de leurs attentes et, d'autre part pour la DGAFP, une atteinte des objectifs stratégiques jusqu'ici définis. Certains employeurs publics ont choisi de former leurs accompagnateurs via d'autres modalités.

Les réseaux d'accompagnement se sont développés progressivement et leur animation a été opérée à deux niveaux principaux : le niveau ministériel voire directionnel d'une part, et le niveau interministériel et régional via la DGAFP et les PFRH, d'autre part. L'animation de ces réseaux est effective mais la raison d'être de chacun d'eux, tout comme les formats d'animation à privilégier en fonction des publics, ne sont pas clairement établis.

Notre conviction

Accompagner c'est « *aller avec/vers* » ce qui induit une relation de confiance, de coopération et de responsabilité entre les deux parties prenantes. Cette mission nécessite de mobiliser des postures et des compétences spécifiques. De plus, les conseillers mobilité-carrière doivent développer un savoir-faire pour lier les emplois à pourvoir avec le profil des personnes accompagnées. La qualité de l'accompagnement repose ainsi en grande partie sur la **mobilisation de professionnels recrutés sur profil, formés, supervisés et travaillant en réseau** pour développer leur pratique professionnelle. Le renouvellement de la professionnalisation des accompagnateurs **comme priorité de formation** doit constituer l'opportunité de faire évoluer l'offre proposée pour répondre à la stratégie interministérielle pour l'accompagnement. Par ailleurs, les formations proposées par les ministères (internes ou externalisées) sont à articuler avec celles proposées dans le cadre du schéma directeur.

Figure B – Les interactions territoriales entre les réseaux de l'accompagnement et les réseaux d'employeurs



La **raison d'être de chaque communauté** d'accompagnement doit être mieux définie en fonction des professionnels qui la composent et de leurs besoins (notamment : CMC relevant d'un même employeur ; CMC régionaux émanant de plusieurs employeurs ; CMC régionaux des PFRH ; têtes de réseaux au sein des ministères). Par ailleurs, les formats d'animation doivent être mieux alignés avec les objectifs poursuivis pour chaque réseau (exemples : intervision, création de ponts d'accès à l'emploi, animation de réseaux entre pairs, conception de nouveaux dispositifs). **Enfin les connexions entre les réseaux d'accompagnement d'une part et les réseaux des employeurs publics et des partenaires institutionnels (pôle emploi, APEC, Cap emploi)** doivent être renforcées pour faciliter la concrétisation de certains projets et renforcer les possibilités de mobilités.



Recommandations

- Élaborer et mettre en œuvre un programme de professionnalisation des acteurs de l'accompagnement [fiche action 4].
- Construire des offres de formation à destination des accompagnateurs en s'appuyant sur les référentiels interministériels (compétences et activités) [Fiche action 4].
- Contribuer à la mise en œuvre du schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement notamment dans le cadre de la « fabrique de l'accompagnement » [Fiche action 5].

AMBITION 5

Ancrer l'accompagnement dans une démarche qualité et d'amélioration continue

Le constat

Aujourd'hui peu de dispositifs permettent aux employeurs de vérifier l'**adéquation entre leurs objectifs RH et l'offre de services** qu'ils proposent aux agents pour les accompagner dans leurs évolutions professionnelles. Depuis 2020, les bases de données sociales des administrations et des établissements publics de l'État intègrent des indicateurs et des données en matière d'accompagnement des parcours professionnels, qui enrichissent le rapport social unique.

Notre conviction

La fonction accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle est relativement récente comparativement à d'autres fonctions RH. Il y a un enjeu à la doter de dispositifs permettant de l'inscrire pleinement dans une stratégie RH et de tendre vers une **offre plus homogène et lisible** pour les agents quelle que soit leur administration d'emploi. Cette démarche permet aussi de détecter les **manques** et de répondre au mieux aux **besoins émergents** exprimés par les agents et les employeurs. Enfin les résultats positifs de la qualité des dispositifs peuvent être valorisés dans le cadre d'une **marque employeur**.



Recommandations

- Associer à l'offre d'accompagnement un programme d'engagements à l'égard des bénéficiaires [Fiche action 6].
- Mettre en place un dispositif de mesure interne de la qualité des services d'accompagnement [Fiche action 6].
- En fonction du diagnostic comparatif dispositifs existants/ besoins des agents, s'engager dans des projets de développement de l'accompagnement [Fiche action 6].



Mise en œuvre de la stratégie interministérielle

- Au vu de cette stratégie d'ensemble pour la fonction publique de l'État, chaque ministère élabore sa propre stratégie et son plan d'action en faveur du développement de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle des agents de son périmètre, en prenant en compte ses priorités (en termes de politiques RH, de publics bénéficiaires, de dispositifs, d'acteurs mobilisés pour accompagner, de synergies à créer avec d'autres professionnels) et en étant vigilant à la prise en compte des agents exerçant au sein de structures interministérielles.
- Les orientations définies au niveau ministériel seront communiquées :
 - aux agents concernés au travers des lignes directrices de gestion en matière de mobilité ;
 - **à la DGAFP, pour le 30 octobre 2022, afin d'animer le dialogue stratégique dans ce domaine.**
- Les fiches actions proposées dans la suite du document détaillent les points de la stratégie selon une approche thématique et comprennent des recommandations.

ACTIONS THÉMATIQUES

6 FICHES POUR ÉLABORER ET METTRE EN ŒUVRE UN PLAN D'ACTION

- **FICHE ACTION 1**
Organiser la coopération des parties prenantes à l'accompagnement
- **FICHE ACTION 2**
Formaliser une offre de service & organiser l'accès à l'accompagnement
- **FICHE ACTION 3**
Mobiliser les nouveaux entretiens & les dispositifs phares de l'accompagnement personnalisé
- **FICHE ACTION 4**
Développer la professionnalisation des réseaux d'accompagnement
- **FICHE ACTION 5**
Intensifier & diversifier l'animation des communautés de l'accompagnement
- **FICHE ACTION 6**
S'engager dans une démarche qualité & d'amélioration continue des services d'accompagnement

Consulter les fiches action « à la carte »



FICHE ACTION 1

Organiser la coopération des parties prenantes à l'accompagnement

Augmentation et diversification du besoin d'accompagnement des agents, besoins accrus en compétences des employeurs sur certains territoires et dans certaines filières métiers : ces évolutions nécessitent de mobiliser des professionnels au-delà des conseillers mobilité-carrière qui sont les spécialistes de l'accompagnement de l'évolution professionnelle. Autour de l'agent, un système d'acteurs élargi doit se déployer : des intermédiaires directs agissant en première ligne comme « *accompagnateurs* » (conseillers mobilité-carrière, managers de proximité, référents RH) et des intermédiaires spécialisés agissant comme « *partenaires du projet* » (acteurs de la formation, de la Gpeec, de l'action sociale etc.).

Consulter cette fiche



FICHE ACTION 2

Formaliser une offre de services et organiser l'accès à l'accompagnement

Pour que l'accompagnement soit un levier plus visible et plus efficace au service des agents et des autres politiques RH, il doit être mieux structuré. Il doit pouvoir s'organiser autour de quatre phases (promouvoir, prendre en charge, accompagner, évaluer) partagées par l'ensemble des services d'accompagnement de l'État. L'information des agents sur les dispositifs qui leur sont proposés et leurs modalités d'accès, s'appuie sur une offre d'accompagnement répondant à des critères interministériels.

Consulter cette fiche



FICHE ACTION 3

Mobiliser les nouveaux entretiens et les dispositifs phares de l'accompagnement personnalisé

Les entretiens et les autres dispositifs, individuels et collectifs, développés en soutien des projets des agents constituent le cadre de déroulement de l'accompagnement humain de l'évolution professionnelle. Une nouvelle typologie d'entretiens dédiés doit être mobilisée pour atteindre les objectifs de l'accompagnement, notamment le bilan de parcours professionnel collectif. Par ailleurs, deux dispositifs phares sont préconisés : la constitution de réseaux d'entraide entre agents engagés dans un projet d'évolution professionnelle pour accélérer leur mise en œuvre et la période d'immersion professionnelle pour confronter les projets aux situations réelles de travail.

Consulter cette fiche





FICHE ACTION 4

Développer la professionnalisation des réseaux de l'accompagnement

Accompagner implique un engagement dans une relation humaine qui n'est anodin ni pour le professionnel, ni pour la personne bénéficiaire. Cette intervention nécessite de développer des compétences et des postures spécifiques (exemples: écoute active, confidentialité, connaissances des structures publiques et des statuts etc.). La conception d'un programme de professionnalisation continu de l'accompagnateur s'appuyant sur plusieurs leviers (formation, supervision, mise en réseau, outillage), doit répondre à cet enjeu.

Consulter cette fiche



FICHE ACTION 5

Intensifier et diversifier l'animation des communautés de l'accompagnement

La dynamique de réseau et le travail au sein de communautés professionnelles est indispensable pour les acteurs de l'accompagnement. Sont en jeu l'atteinte des objectifs RH ainsi que l'efficacité et la qualité de leurs interventions auprès des agents. Le nouveau schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement poursuit ces objectifs. Parmi les modalités d'animation possibles, le codéveloppement professionnel apparaît comme une technique puissante à particulièrement développer.

Consulter cette fiche



FICHE ACTION 6

S'engager dans une démarche qualité et d'amélioration continue des services d'accompagnement

Doter la fonction accompagnement de dispositifs qualité permet de vérifier l'atteinte des objectifs RH et de tendre vers une offre plus homogène et lisible pour tous les agents quelle que soit leur administration d'emploi. Les résultats obtenus peuvent être valorisés dans le cadre d'une marque employeur mais aussi permettre de faire évoluer l'offre d'accompagnement dans une logique d'amélioration continue, en mobilisant différents leviers (les fonds, les marchés, les partenariats).

Consulter cette fiche



FICHE ACTION 1

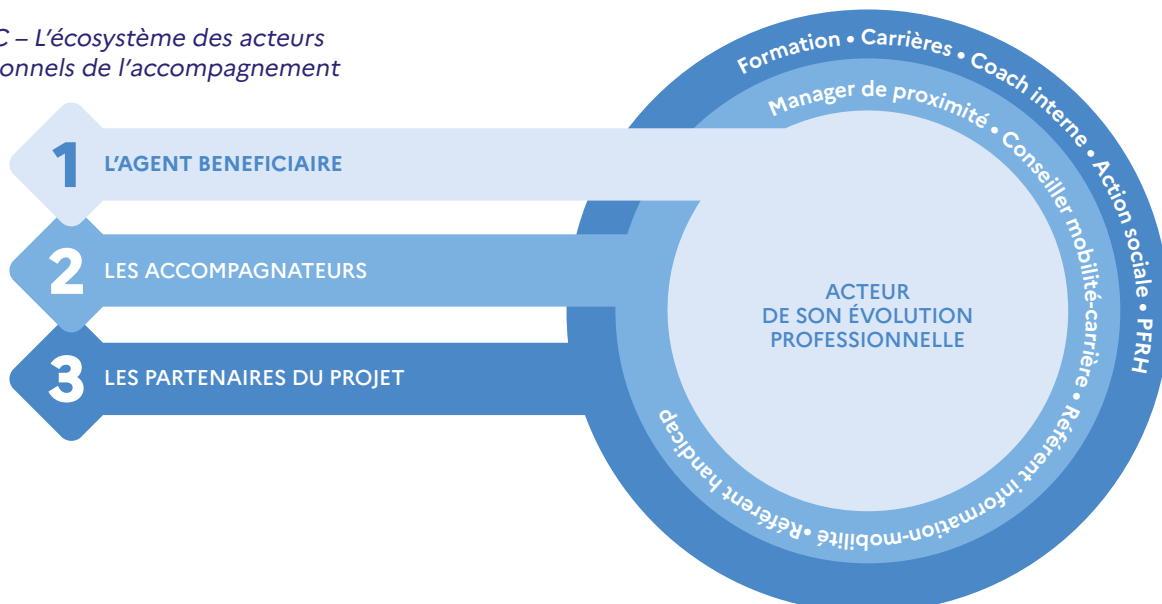
Organiser la coopération des parties prenantes à l'accompagnement

Le sujet en quelques mots

Devant l'augmentation du **besoin d'appui des agents** en mobilité et du **besoin en compétences** des employeurs publics dans les territoires et les filières, il apparaît pertinent d'**élargir les acteurs mobilisés** pour accompagner les évolutions professionnelles, au-delà des conseillers mobilité-carrière (spécialistes reconnus de l'accompagnement personnalisé dont les effectifs sont limités). Dans cette conception, l'accompagnement n'est pas incarné par une figure professionnelle unique. Il est distribué entre plusieurs acteurs aux missions différentes (exemples : information et aiguillage pour les référents information-mobilité ; information et adaptation des missions pour les managers ; accompagnement personnalisé pour les conseillers mobilité-carrière) et qui ont pour point commun d'être des **intermédiaires entre l'agent et son prochain emploi**. Cela suppose de créer les conditions de coopération permettant un **travail en synergie** entre ces acteurs. Autour de l'**agent** [1], un système d'acteurs élargi doit se déployer pour le mettre en capacité d'agir et de concrétiser son projet. Il comprend des intermédiaires directs agissant en première ligne comme « **accompagnateurs** » [2] et des intermédiaires spécialisés agissant comme « **partenaires du projet** » [3].

Réunis de manière transversale pour l'accompagnement, ces acteurs sont rattachés à des services différents. Dès lors, afin de décloisonner et d'implanter une coopération sur la durée, il est nécessaire de formaliser leurs rôles respectifs et leurs modalités d'interaction.

Figure C – L'écosystème des acteurs opérationnels de l'accompagnement



1 - Au centre de l'accompagnement : un agent acteur de son évolution professionnelle, à mieux outiller

Aspiration croissante des agents à diversifier leurs parcours professionnels, métiers et organisations en transformation régulière, conditions de recrutement aux emplois publics assouplies : ces évolutions conjuguées impliquent que l'agent s'investisse pleinement, conjointement avec son employeur (qui doit

lui donner de la visibilité sur les perspectives professionnelles et les priorités en matière d'emploi), pour penser la suite de son parcours et en être l'acteur principal. Il convient de lui permettre d'agir pour son évolution professionnelle et d'être progressivement plus autonome dans la conduite de ses transitions professionnelles. Au-delà de son propre réseau socio professionnel, l'agent doit pouvoir :

- s'appuyer sur un ensemble d'**outils mobilisables en autonomie** et couvrant ses besoins principaux (exemples : l'accès aux offres d'emploi et à des contenus éditoriaux à partir du site Place de l'emploi public, le guide et la formation en ligne sur Mentor « Agir pour son projet de mobilité professionnelle », l'outil d'aide à l'identification des métiers de l'État -ODAIM, le simulateur d'entretien de recrutement, les outils proposés au niveau ministériel ou directionnel)
- activer sa **garantie à un accompagnement personnalisé** et bénéficier ainsi de dispositifs individuels et collectifs d'information et d'appui à l'élaboration et/ou la mise en œuvre de son projet d'évolution professionnelle (exemple : le bilan de parcours professionnel) ;
- inscrire la conduite de son projet dans un **collectif d'agents** engagés dans une démarche d'évolution professionnelle [cf. fiche action 3-2 Les réseaux d'entraide entre agents].

La formalisation et la diffusion d'une offre d'accompagnement répond à cet objectif.

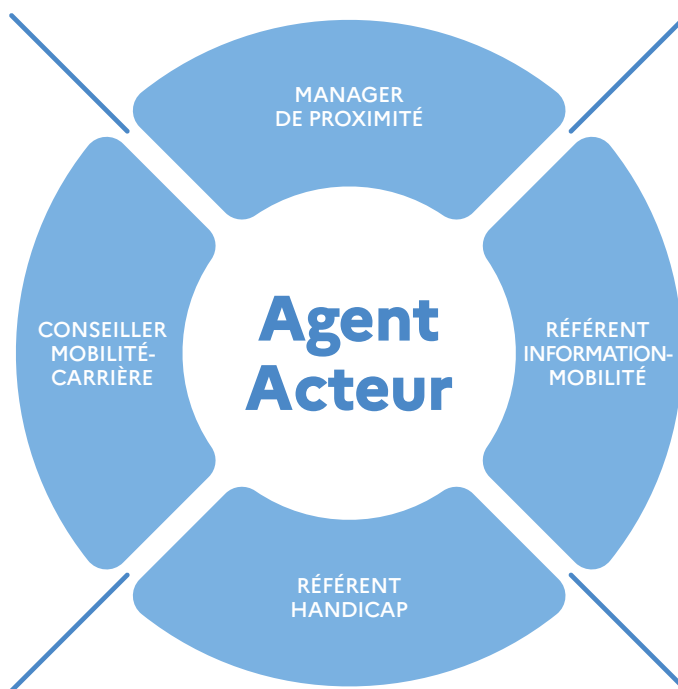
2 - Directement autour de l'agent : mobiliser les accompagnateurs

Tout projet d'évolution professionnelle peut générer un besoin d'accompagnement humain. Cet accompagnement mobilise à un premier niveau (information, inspiration, conseils généraux, développement de compétences) des acteurs de proximité. En effet, le 1^{er} niveau d'accompagnement ne peut être « tout numérique » et doit mobiliser des acteurs situés au plus près d'eux : le manager de proximité, le référent information-mobilité, le référent handicap. Lorsqu'un accompagnement personnalisé est nécessaire pour aider l'agent à élaborer et à mettre en œuvre son projet d'évolution professionnelle, le conseiller mobilité-carrière est l'acteur pertinent à mobiliser.

Le manager de proximité

Lorsqu'ils se projettent dans un nouveau poste, les agents appréhendent souvent leur poste actuel comme un moyen de développer, en situation de travail, des compétences nécessaires à l'atteinte de leur objectif professionnel. Dans ce contexte les managers directs sont souvent attendus pour faciliter concrètement ce **continuum entre le poste occupé et le poste visé**. Cette dimension de la fonction managériale n'est cependant pas toujours suffisamment approfondie. Aussi les managers doivent être davantage sensibilisés à leur rôle en matière d'accompagnement de l'évolution professionnelle de leurs agents. Cela suppose de répondre à la question : comment obtenir l'atteinte des objectifs de mes équipes et la continuité des services tout en favorisant leur propre évolution professionnelle ?

Figure D – Les accompagnateurs autour de l'agent-acteur



Afin d'investir davantage ce rôle, les managers peuvent par exemple :

- dans la limite des contraintes de service, adapter les missions de certains agents pour tenir compte de leurs projets d'évolution professionnelle et leur permettre d'accéder à une zone d'apprentissage utile pour eux ;
- accompagner le travail d'acceptation de l'erreur, de l'échec ou encore de prise de hauteur sur leurs fonctions ;
- aider à la préparation d'une candidature à un emploi, notamment dans le cadre d'entretiens de recrutement fictifs ;
- informer les agents, dans le cadre d'un entretien info-mobilité (cf. Fiche action 3) ou de l'entretien annuel, des possibilités de mobilité interne sur l'ensemble du territoire ou de l'offre d'accompagnement à laquelle ils peuvent avoir accès. Cela suppose que les managers soient eux-mêmes informés régulièrement sur ces sujets.

Ce rôle ne consiste pas à prendre en charge les démarches administratives des agents liées à la mobilité.

Des actions seront engagées par la DGAFP pour favoriser la professionnalisation des managers dans leur rôle d'accompagnement de l'évolution professionnelle des agents de leurs équipes. Elles prendront notamment la forme d'un parcours de formation court en ligne sur Mentor ou encore de guides pratiques dématérialisés.

Le référent information-mobilité

Ce rôle consiste à répondre aux **besoins de premier niveau d'information et d'aiguillage** des agents en matière de mobilité (gestion administrative, aspects statutaires, appuis possibles etc.). En pratique, il est souvent déjà exercé par les gestionnaires ou les responsables RH de proximité. Il doit désormais être largement reconnu comme l'une des missions de ces acteurs RH. Ceux-ci doivent par ailleurs pouvoir bénéficier de formations adaptées à un exercice optimal de cette mission. Une action de formation interministérielle est actuellement dédiée à cet acteur de l'accompagnement dans le cadre du schéma directeur de la formation professionnelle.

Le référent handicap

Présent dans toutes les administrations depuis la loi de transformation de la fonction publique, il est chargé d'accompagner les agents concernés tout au long de leur carrière professionnelle et de coordonner les actions menées en leur faveur par leur employeur notamment en matière d'insertion professionnelle et de maintien dans l'emploi. Dans ce cadre, il doit notamment assurer un rôle d'information en matière de mobilité et d'aiguillage vers d'autres professionnels pertinents.

Le conseiller mobilité-carrière [CMC]

Il est le **spécialiste de l'accompagnement humain de la mobilité et de l'évolution professionnelle**.

Quel est son profil-type ?

Relevant de la catégorie A, l'exercice du métier de CMC demande :

- une certaine maturité et expérience professionnelles tirées idéalement d'un parcours composé de plusieurs emplois et environnements de travail ;
- une appétence marquée pour l'accompagnement humain ;
- l'acquisition de postures et de compétences spécifiques (cf. référentiel des accompagnateurs, page 26).

La diversité des expériences professionnelles au sein d'une même équipe de conseillers (filiales métiers, expérience managériale, expérience de recruteur) peut constituer un atout pour couvrir les besoins d'information spécifiques d'agents accompagnés.

L'accompagnement personnalisé des agents relevant de l'encadrement supérieur de l'État est assuré par le délégué ministériel à l'encadrement supérieur.

Quelles sont ses principales activités et ses modes d'intervention ?

Le CMC accompagne, de manière personnalisée, tout agent qui le souhaite, dans son projet d'évolution professionnelle. Cet accompagnement peut être réalisé :

- dans le cadre de sa réflexion (exemple : bilan de parcours professionnel) et/ou de ses actions (mise en œuvre de son projet d'évolution professionnelle) ;
- à l'appui de dispositifs individuels (entretiens) ou collectifs prévus dans l'offre d'accompagnement.

Le conseiller vient en appui de l'agent acteur de son parcours professionnel sans se substituer à lui dans la conduite de son projet de mobilité. Il ne valide pas les projets, n'influence pas les choix de l'agent et n'a pas de pouvoir d'affectation. Il est un **expert des moyens** et un **tiers de confiance** pour :

- mieux appréhender les perspectives professionnelles, les métiers et les environnements de travail ;
- accompagner la quête de sens (projet désiré) et la construction du projet (projet réaliste et réalisable).

Pour cela, il instaure une relation de confiance et de coopération avec l'agent bénéficiaire notamment en diffusant et en respectant un **cadre d'engagements et de confidentialité**. C'est la condition d'un accompagnement efficace et d'échanges constructifs. Le positionnement d'un conseiller unique pour toute la durée de l'accompagnement d'un agent est en ce sens une pratique pertinente.

Le CMC travaille en synergie avec les autres professionnels mobilisés pour répondre au besoin exprimé par le bénéficiaire (exemples : référent information-mobilité ; référent handicap ; acteurs de la formation ou de la Gpeec).

Des critères peuvent être définis pour **spécialiser les interventions** des conseillers. En voici quelques exemples :

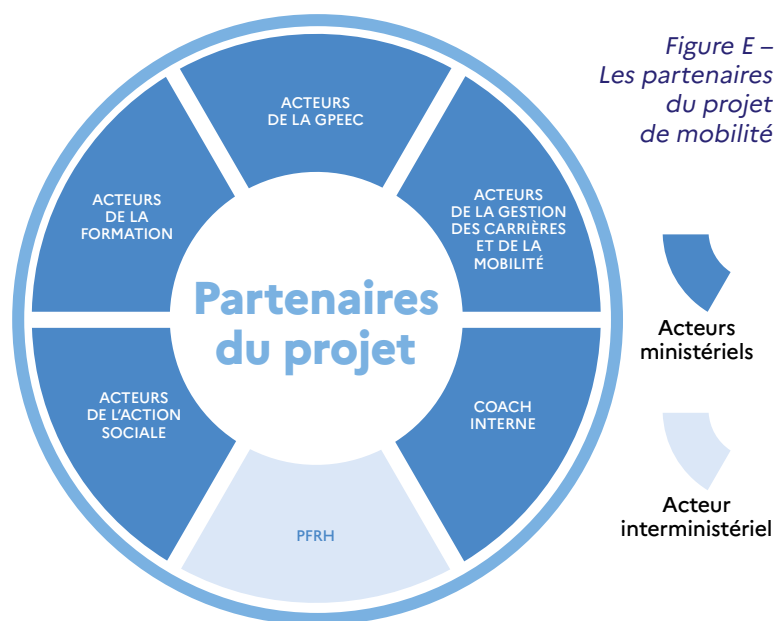
- le public accompagné (appartenance à une catégorie d'agents publics, à une catégorie hiérarchique, à un corps, à une filière etc.) ;
- la nature du projet (mobilité interne/ mobilité externe/ reconversion etc.) ;
- la phase du projet et le dispositif mobilisé (bilan de parcours professionnel/ prospection et candidature etc.).

Certains conseillers peuvent exercer des missions de conseil aux services, notamment en matière d'accompagnement, de recrutement ou de gestion des compétences.

3 - En fonction du besoin de l'agent : mobiliser des partenaires du projet de mobilité

Un accompagnement de qualité repose sur la transmission d'informations adaptées au besoin de l'agent bénéficiaire. Aussi les accompagnateurs (et en premier lieu les CMC) doivent coopérer avec d'autres acteurs RH, « les partenaires du projet de mobilité », détenant une expertise métier utile pour sécuriser et développer certains projets d'évolution professionnelle.

Certains partenaires sont mobilisés au sein même des ministères tandis que les PFRH



sont mobilisées en appui régional et interministériel. Par ailleurs des partenariats peuvent être noués et mobilisés pour répondre à certains besoins spécifiques.

Les acteurs ministériels mobilisés relèvent de l'administration d'emploi actuelle de l'agent et, pour certains d'entre eux (action sociale, gestion administrative des carrières) de l'administration visée en cas de projet de mobilité en dehors de son périmètre actuel.

Les acteurs de la formation

La formation constitue un levier pour développer les compétences requises sur un type d'emploi visé et ainsi réduire l'écart compétences détenues/compétences attendues. Le service formation peut éclairer le CMC, en fonction du projet accompagné, sur :

- l'opportunité, pour l'agent, de mobiliser certains dispositifs de formation (exemples : le compte personnel de formation, le congé de formation professionnelle, la validation des acquis de l'expérience professionnelle)
- le repérage des offres de formation disponibles, internes et externes, les plus adaptées au développement des compétences visées par l'agent.

Les acteurs de la gestion des emplois, des effectifs et des compétences

Un projet de mobilité est réalisable s'il correspond à un besoin des employeurs publics (offres d'emplois sur le bassin d'emplois). Par ailleurs, la connaissance des tendances d'évolution du métier visé (métier d'avenir) est utile aux agents pour se projeter. Les données et informations apportées par les services GPEEC permettent ainsi d'évaluer l'opportunité et la faisabilité du projet.

Les acteurs de la gestion administrative des carrières et de la mobilité

Un projet de mobilité peut avoir une incidence sur la situation statutaire et/ou financière de l'agent concerné. Mobiliser l'expertise des services RH en charge de ces sujets permet d'évaluer les conséquences du changement souhaité et donc de sécuriser la démarche. Concernant les projets de mobilité en dehors du périmètre ministériel, cela suppose de faire le lien avec le service du ministère visé.

Les acteurs de l'action sociale

Le recours à ces acteurs permet la recherche de solutions aux contraintes de vie privée et familiale (exemples : problématique de logement, enfants en bas âge ou en situation de handicap, agents publics proches aidant) pour faciliter la réalisation du projet envisagé par l'agent notamment pour les mobilités géographiques et les emplois à horaires atypiques. En cas de projet de mobilité en dehors du périmètre ministériel de l'agent, le plus souvent ce sont les professionnels de l'administration d'accueil qui sont positionnés pour apporter cet appui à l'agent.

Le coach interne

Il accompagne une personne ou un groupe pour lui permettre de détecter, par elle/lui-même, ses potentialités et ses compétences puis de les mobiliser en vue de réaliser des objectifs professionnels, en particulier dans des contextes de changement. Il s'agit donc d'un acteur qui peut être mobilisé en matière de mobilité et d'évolution professionnelle en fonction des situations d'accompagnement rencontrées et de la taille des équipes de coaches.

Les PFRH

Elles constituent une équipe d'appui RH territorial, notamment en matière d'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle au bénéfice :

- **d'agents publics** dans le cadre :
 - de la mise en visibilité des offres d'accompagnement auxquelles les agents peuvent avoir accès en fonction de leur employeur ;

- ▶ de la proposition de dispositifs collectifs d'accompagnement en lien avec les conseillers mobilité-carrière ministériels en charge de leur accompagnement individuel. Les PFRH n'ont plus vocation à accompagner individuellement des agents dans leurs projets de mobilité ;
- ▶ d'une offre événementielle leur permettant de professionnaliser leur démarche de mobilité et de rencontrer les employeurs de leurs bassins d'emplois (salons régionaux emploi et mobilité; programme "agir pour ma mobilité en région" expérimenté par certaines PFRH dans le cadre de la stratégie territoriale RH de l'État).
- des **conseillers mobilité-carrière de la fonction publique** dans le cadre :
 - ▶ des projets de mobilité interministériels et inter versants qu'ils accompagnent au niveau ministériel mais aussi pour faciliter l'insertion professionnelle des conjoints notamment sur des territoires moins attractifs. En effet les PFRH, positionnées en région, ont une connaissance fine du marché de l'emploi public local. Cela leur permet d'être des interlocuteurs précieux pour ce type de projet notamment en favorisant les passerelles entre employeurs publics du bassin visé ;
 - ▶ de leur professionnalisation permettant de progresser en continu dans la qualité de leur accompagnement ;
 - ▶ d'une information régulière sur les structures qui recrutent, les emplois à pourvoir sur les bassins d'emplois de la région, les lignes directrices de gestion en matière de mobilité de l'ensemble des ministères.
- le cas échéant, des **professionnels chargés de l'organisation de l'accompagnement en services déconcentrés** dans le cadre des déploiements locaux de la stratégie interministérielle.

Retrouvez les coordonnées des PFRH en annexe 5, page 67.

Les partenariats

Lorsque des partenariats ont été noués pour répondre à certains besoins, les acteurs concernés sont intégrés à l'écosystème de l'accompagnement en précisant les cas dans lesquels ils peuvent être mobilisés.



Les recommandations

- Sensibiliser les managers à leur rôle et aux leviers concrets disponibles en matière d'accompagnement des évolutions professionnelles des agents de leurs équipes [1.1]
- Positionner au plus près des bassins d'emploi des agents, des gestionnaires/responsables RH sur une mission de « référent information-mobilité », en complément de leurs autres missions [1.2]
- Etablir et suivre le ratio CMC/agents potentiellement bénéficiaires, par zones géographiques. Identifier le cas échéant des zones non couvertes ou moins bien couvertes [1.3]
- Formaliser un document d'organisation interne exposant les missions respectives et les points d'interactions des professionnels mobilisés pour l'accompagnement. Préciser lorsque l'acteur à mobiliser relève d'un autre ministère ou d'une PFRH. Diffuser ce document aux parties prenantes [1.4]
- Utiliser le référentiel d'activité et le référentiel de compétences des accompagnateurs pour rédiger les fiches emplois références, les offres d'emploi, les fiches de postes et les programmes de professionnalisation des acteurs mobilisés pour l'accompagnement [1.5].



Outil A Référentiel d'activités des accompagnateurs

Pourquoi identifier les activités des accompagnateurs ?

- Clarifier et valoriser les missions respectives de chaque acteur mobilisé pour accompagner ;
- Rédiger des offres d'emploi et définir des critères de sélection dans le cadre d'un recrutement ;
- Élaborer des cahiers des charges de formation et des programmes de professionnalisation.

Comment lire ce référentiel ?

Chaque activité décrite peut mobiliser un ou plusieurs accompagnateurs. Chacun de ces accompagnateurs est identifié par un code couleur :



Accès à l'accompagnement



Promouvoir l'offre d'accompagnement à destination des agents (en complément des actions de communication des employeurs à destination de tous les agents).



Accueillir l'agent bénéficiaire, favoriser l'expression de sa demande et élaborer un premier diagnostic partagé de sa situation et de son besoin.

Information des agents



Conduire un entretien d'information et d'aiguillage au bénéfice d'un agent dans le cadre de sa réflexion ou démarche de mobilité.










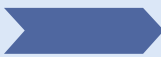

Informers directement l'agent sur :

- le cadre statutaire de la mobilité (régime et conséquences des différents mécanismes juridiques tels que le détachement, la mise à disposition, la PNA, l'intégration directe, la disponibilité) ;
- la gestion de la mobilité en lien avec les lignes directrices de gestion en matière de mobilité ;
- les offres d'accompagnement des projets de mobilité (dispositifs individuels et collectifs, acteurs, outils) ;
- les emplois disponibles et les organisations publiques présentes sur un bassin d'emploi visé ;
- les atouts d'un territoire en cas de projet de mobilité géographique ;





Aiguiller un agent vers un outil ou un professionnel pertinent compte tenu de son besoin et de son projet.



Accompagnement personnalisé des projets professionnels des agents

-  Élaborer une proposition d'accompagnement d'un agent dans son projet professionnel, adaptée à son besoin/niveau d'autonomie et réaliste compte des ressources disponibles.
-  Conduire un entretien individuel d'accompagnement portant sur l'élaboration et la mise en œuvre de projets d'évolution professionnelle, dans différents contextes.
-  Analyser un parcours professionnel de manière partagée - Repérer et valoriser des activités, des responsabilités, des projets, des compétences, des valeurs de travail et des leviers de motivation.
-  Accompagner les prises de conscience, de changement de perspective et de décision (exemples : choix du projet professionnel/choix d'être candidat à une offre d'emploi/choix de mobilité effective sur un poste).
-  Aider à l'élaboration d'une stratégie d'évolution professionnelle, à la vérification du projet (métier, compétences, bassin d'emploi) et à la formalisation d'un plan d'actions.
-  Transférer des méthodes et des leviers d'action adaptés au besoin du bénéficiaire et à l'étape du projet.
-  Assurer un suivi des agents accompagnés dans l'avancée de leurs projets professionnels.
-  Animer un collectif d'agents en vue d'accélérer la mise en œuvre de certaines actions ou de certaines phases des projets.
-  Contribuer à la constitution de viviers qualitatifs de compétences et de potentiels.

Travail en réseau

-  Coopérer avec les acteurs mobilisés pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle en fonction du besoin d'information de l'agent.
-  Échanger sur les pratiques et les outils d'accompagnement au sein des communautés de l'accompagnement - Contribuer à la production des livrables. Selon le positionnement du conseiller, animer des regroupements ou des séances de codéveloppement professionnel et favoriser la capitalisation des échanges et des outils.

Pilotage d'activité et production de données sociales

-  Réaliser des documents de suivi d'activité d'accompagnement (bilans, notes) pour valoriser l'impact RH des missions et exprimer des besoins.
-  Collecter et produire les données sociales permettant le suivi des indicateurs réglementaires communs aux ministères en matière d'accompagnement des parcours professionnels ainsi que l'élaboration du rapport social unique.

FICHE ACTION 2
**Formaliser une offre de services
et organiser l'accès à l'accompagnement**
Le sujet en quelques mots

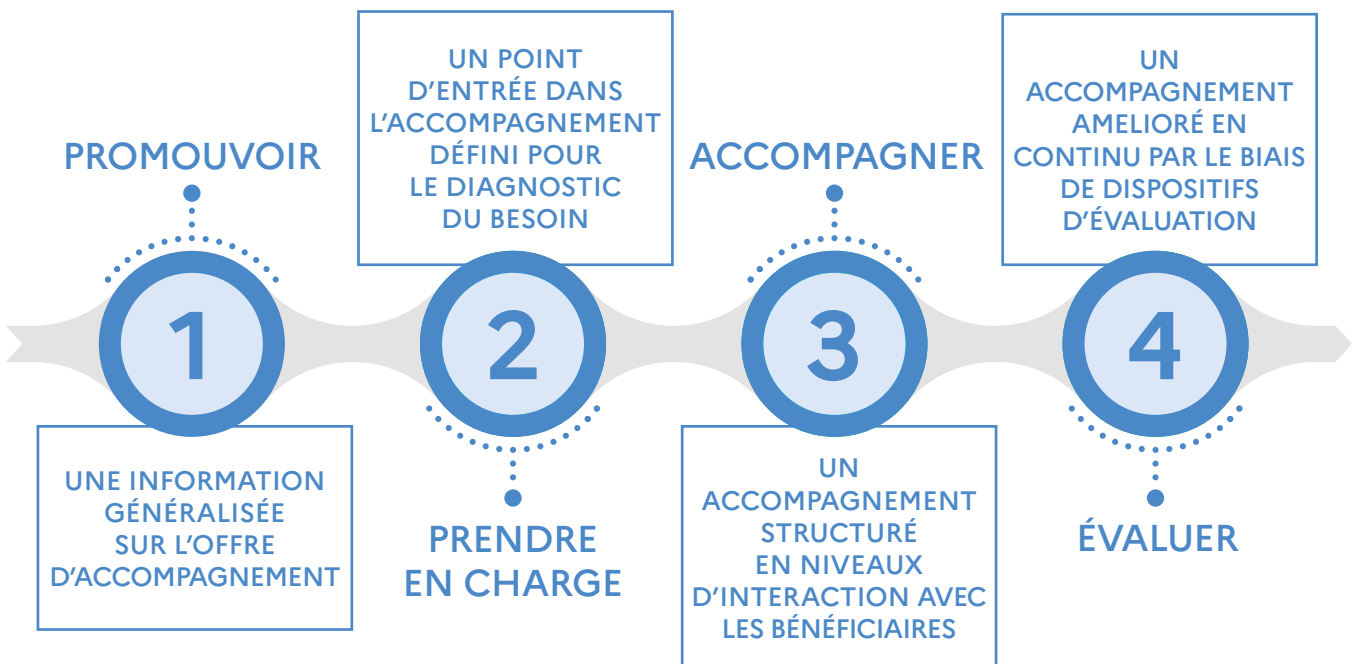
Pour que l'accompagnement soit un levier plus efficace au service des agents et des autres politiques RH (notamment d'une politique de mobilité), il doit être mieux structuré. Même si l'accompagnement des agents publics s'exerce dans un environnement d'une grande diversité (en termes de structures, de missions, de tailles d'effectifs, de publics, de répartition territoriale, de maturité de la fonction), son accès s'organise autour de quatre phases [1].

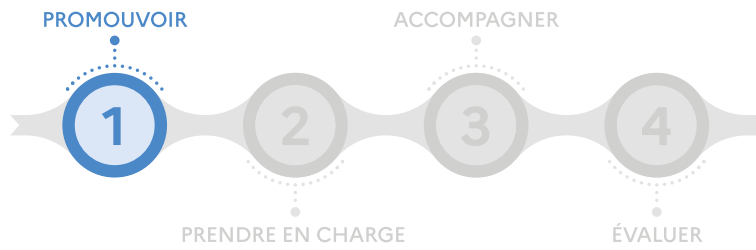
L'information des agents sur les dispositifs qui leur sont proposés s'appuie sur une offre d'accompagnement. [2]

1 - Organiser l'accès à l'accompagnement

L'accès à l'accompagnement repose sur quatre phases communes aux services d'accompagnement de la fonction publique de l'État.

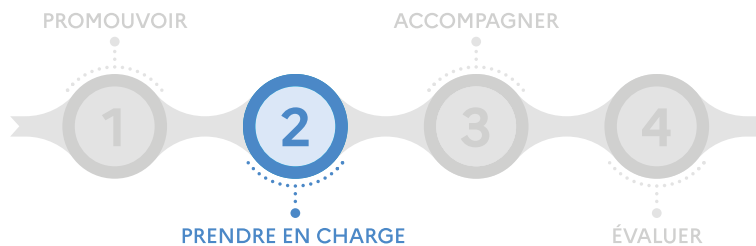
Figure F – Les 4 phases d'accès à l'accompagnement



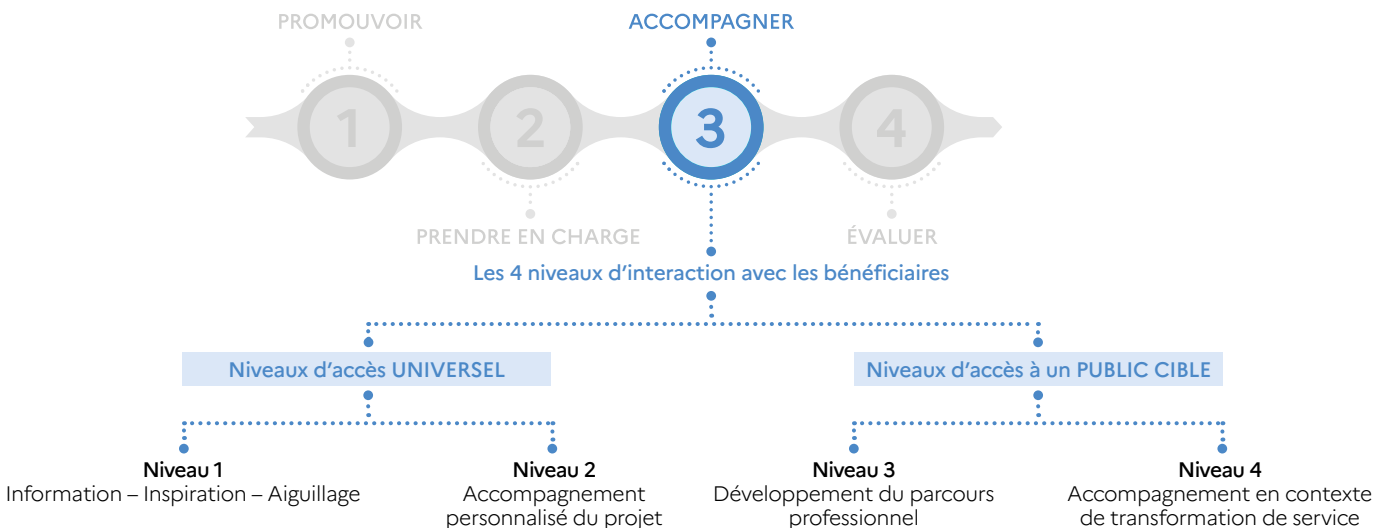


L'accès des agents à un accompagnement suppose une information préalable sur les dispositifs proposés et leurs objectifs respectifs dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. Il suppose également de lever certaines idées reçues sur l'accompagnement (dispositif réservé à certaines personnes ou à l'initiative exclusive de l'employeur) qui sont susceptibles d'éloigner des personnes qui pourraient pourtant en avoir besoin à un moment de leur parcours. A défaut le besoin couvert est seulement le besoin visible et non le besoin réel des personnes (qui n'en ont pas connaissance ou qui ne se sentent pas concernées) et la « culture de l'accompagnement » ne peut s'installer.

Il faut cibler une prise en charge potentielle de tout agent public. Cet objectif implique la mise en place d'un dispositif de communication et régulier sur l'offre de services. Ce dispositif peut prendre la forme de réunions d'information ou s'appuyer sur les outils de diffusion de masse (campagne par mail ou site intranet). Les lignes directrices de gestion ministérielles/directionnelles en matière de mobilité constituent un autre vecteur important de diffusion. En effet, elles prévoient une information sur les modalités d'accompagnement des projets professionnels. De manière complémentaire, les PFRH rendront visibles, pour tous les agents publics d'une région, les offres de service à laquelle ils peuvent avoir accès en fonction de leur employeur.



Le diagnostic du besoin est essentiel pour composer un parcours d'accompagnement adapté à la situation de l'agent. Au-delà d'un dispositif souhaité par l'agent au vu de ce qu'il estime pertinent lui (exemple : un bilan de compétences), l'analyse partagée de son besoin avec un professionnel doit être le point de départ de l'accompagnement personnalisé. Selon l'organisation définie et la taille des équipes mobilisées pour accompagner, le diagnostic peut être opéré par un conseiller mobilité-carrière ou un autre acteur RH formé (exemple : référent information-mobilité).



Afin de mieux répondre à la situation de l'agent bénéficiaire et de mobiliser les acteurs/dispositifs adaptés, l'accompagnement se structure autour de **4 niveaux d'interaction avec les bénéficiaires**.

Les niveaux 1 et 2 sont d'accès universel (ouverts à tous les agents le souhaitant, conformément à la garantie de l'article L421-3 du Code général de la fonction publique) alors que les niveaux 3 et 4 sont accessibles à un public cible.

Les niveaux d'accès universel

Niveau 1 « Information – Inspiration – Aiguillage »

Ce niveau permet à l'agent de s'informer, de s'inspirer et d'être aiguillé, et plus spécifiquement de bénéficier :

- d'**informations adaptées** (directement ou par aiguillage) ou de **conseils généraux** dans le cadre d'un projet de mobilité au travers d'un accompagnement humain (entretien info-mobilité) ou numérique (informations mises en ligne) ;
- d'un **accès à des outils**, des **contenus éditoriaux**, des **podcasts**, des **conférences** (notamment proposées dans le cadre des salons régionaux emploi et mobilité publics), permettant :
 - de changer la perception de certains agents sur la mobilité et l'évolution professionnelle ;
 - d'ouvrir les esprits à d'autres perspectives professionnelles au travers d'un ensemble d'outils mobilisables en autonomie par chaque agent : témoignages de « figures » inspirantes, découverte dynamique des métiers et des organisations publiques, repérage d'aires de mobilités etc.

Niveau 2 « Accompagnement personnalisé du projet »

Ce niveau permet à l'agent de bénéficier d'un appui personnalisé dans la définition et/ou la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle. Ce niveau est opéré par le conseiller mobilité-carrière notamment à partir de la nouvelle typologie d'entretiens définie et de dispositifs collectifs [cf. Fiche repère 3].



INFO+

Délais et priorités d'accès à l'accompagnement personnalisé

Le 1^{er} niveau d'accompagnement correspond à une prestation d'information courte et/ou à la mobilisation d'un outil. Il permet donc une réactivité particulière. Le 2^{ème} niveau exige plus de temps et de personnalisation. La définition de priorités d'accès permettant de réguler les demandes doit être prévue en fonction des objectifs RH et des obligations juridiques. En effet l'ordonnance n° 2021-658 du 26 mai 2021 renforçant la formation de certains agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle a créé un accès prioritaire à un accompagnement personnalisé pour les agents les moins qualifiés, les agents en situation de handicap ainsi que les agents les plus exposés à un risque d'usure professionnelle.

Les niveaux accessibles à un public cible

Niveau 3 « Développement du parcours professionnel »

Ce niveau correspond aux entretiens de carrière ou aux autres dispositifs proposés par les administrations de l'État à des publics cibles d'agents, à certains **moments clés dans un parcours professionnel**.

Ces entretiens, à l'**initiative de l'employeur**, permettent une **gestion proactive des parcours professionnels** des agents et de répondre à des besoins en compétences sur certains emplois et territoires.

Ces entretiens peuvent avoir pour objectifs :

- la **projection professionnelle** (exemples : absence de mobilité depuis x années ; mi- carrière ; fin de carrière) ;

- l'**anticipation du prochain poste** (exemples : durée maximale sur un poste ; situations de réintégration etc.) ;
- l'**intégration / le départ professionnels** (exemple : bilan de prise de poste, bilan avant départ).



POUR ALLER + LOIN
FICHE ACTION 3



Niveau 4 « Accompagnement en contexte de transformation de service »

Ce niveau correspond au parcours d'accompagnement défini pour anticiper et structurer la réponse RH apportée aux agents dans le cadre de **réorganisations** ou de **restructurations de services** impliquant des **repositionnements professionnels**. Ce niveau intègre les volets accompagnement des plans d'action RH établis dans le cadre de chaque chantier de transformation.

Au niveau régional, ce niveau d'accompagnement peut mobiliser les équipes des PFRH sur la base d'engagements réciproques et formalisés avec les structures pilotes d'un chantier de transformation de service.



FOCUS
Sur deux dispositifs interministeriels de 1^{er} niveau

1 - Une offre d'accompagnement de la mobilité en ligne, pour tous les agents publics

Des outils en ligne sont proposés à l'ensemble des agents publics afin de les informer et de les professionnaliser dans la conduite de leurs projets d'évolution professionnelle. Les outils tels qu'ODAIM, le simulateur d'entretien de recrutement, le guide et le parcours de formation en ligne sur Mentor « Agir pour son projet de mobilité professionnelle », les salons en ligne « Emploi & Mobilité Publics » témoignent de ce développement d'une offre en ligne accessible à tous les agents publics, à partir du portail de la fonction publique [cf. Annexe 4 « Les outils pour accompagner votre mobilité- DGAFP », page 66].

2 – Des salons en ligne « emploi & mobilité publics »

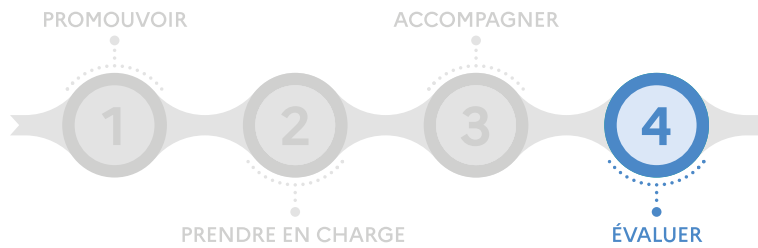
Les forums de l'emploi public se sont imposés, à l'échelle régionale, comme le principal vecteur de communication auprès des agents sur la démarche de mobilité (ateliers, conférences sur la construction de projet), les possibilités de mobilité (découverte des métiers et des organisations, rencontres avec des recruteurs) et les dispositifs d'accompagnement (entretiens flash avec des conseillers mobilité-carrière, présentation d'outils utilisables en autonomie). Organisés uniquement en présentiel jusqu'en 2019, la DGAFP et les PFRH se sont mobilisées afin de proposer une version dématérialisée de cet événement. En 2020/2021, 7 salons régionaux se sont tenus sous un format 100% en ligne.

Pour les employeurs cette vitrine numérique, ouverte aux trois versants de la fonction publique :

- permet d'enrichir concrètement leur 1^{er} niveau d'accompagnement (l'évènement peut être intégré dans une offre de services ministérielle) ;
- participe à renforcer leur attractivité (à partir de stands employeurs et un système de chat ou d'entretiens en ligne).

Il s'agit désormais de capitaliser sur les premiers retours d'expérience afin de :

- penser les articulations pertinentes national/territorial et présentiel/distanciel pour définir l'offre éditoriale la plus adaptée ;
- renforcer la visibilité par les agents publics de cette offre événementielle conçue pour faciliter leur évolution professionnelle.



La vérification de l'adéquation entre l'offre d'accompagnement proposée et les objectifs RH définis ainsi que la logique d'amélioration continue de cette offre (exemples : outillage ; nouveaux besoins exprimés) supposent la mise en place de dispositifs qualité.



POUR ALLER + LOIN
FICHE ACTION 6



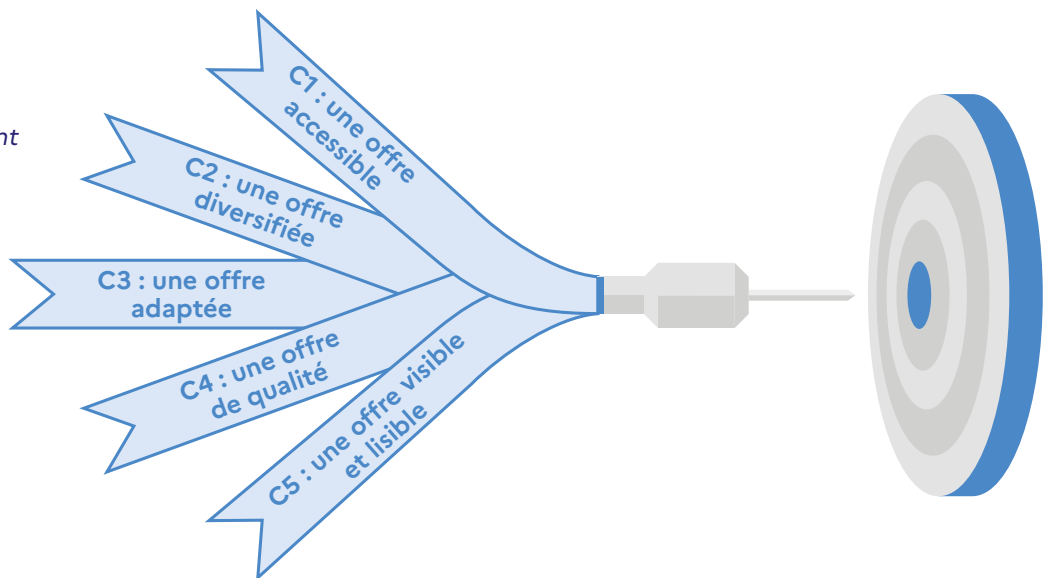
2 - Formaliser une offre d'accompagnement personnalisé

Les dispositifs et outils proposés aux agents publics en soutien de leurs transitions professionnelles sont regroupés au sein d'une offre de services visant à faciliter leur accès à l'accompagnement.

Cette offre est centrée sur l'agent bénéficiaire. Elle repose sur la prise en compte des questionnements, des préoccupations, des besoins et des usages des personnes en démarche de mobilité et d'évolution professionnelle.

L'offre de services doit pouvoir s'aligner avec les 5 critères interministériels pour tendre vers les niveaux de prise en charge et de qualité attendus.

Figure G –
Les critères
interministériels d'une
offre d'accompagnement



CRITÈRE • 1

Une offre accessible à tout agent, sur tout le territoire et à tout moment

- L'offre de services d'accompagnement doit être accessible à tout agent public de l'État, titulaire ou contractuel, sans condition d'ancienneté de service, d'administration d'emploi, de catégorie hiérarchique, de statut ou d'affectation (administration centrale ; services déconcentrés y compris secrétariats généraux communs départementaux et directions départementales interministérielles ; établissements publics). Des délais de prise en charge peuvent exister. Certains dispositifs peuvent être conçus pour un public cible.

- L'accompagnement humain est opéré sur le temps de travail de l'agent s'il le souhaite, en tenant compte des nécessités de service.
- L'accès à l'accompagnement est itératif : un même agent peut demander à bénéficier d'un appui à plusieurs étapes de son parcours professionnel.
- Certains outils numériques sont accessibles à tout moment.

CRITÈRE • 2

Une offre qui couvre tout besoin identifié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

Les prestations et dispositifs mis à disposition des agents doivent couvrir la diversité de leurs besoins d'information, de conseil et de soutien. L'offre d'accompagnement doit permettre d'accompagner un projet interne mais aussi à l'extérieur de l'administration d'emploi (projets à dimension inter directionnelle, interministérielle, inter versants de la fonction publique ou orientés vers le secteur privé). L'offre doit participer au développement d'une culture de la mobilité.

L'offre intègre :

- les nouveaux entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle ;
- les dispositifs de formation pour mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle, notamment le compte personnel de formation, le congé de formation professionnelle, la validation des acquis de l'expérience professionnelle, la période de professionnalisation ;
- la période d'immersion professionnelle ;
- les outils et dispositifs ministériels et/ou directionnels ainsi que les outils développés pour l'ensemble des agents publics [cf. Annexe 4 « Les outils pour accompagner votre mobilité- DGAFP », page 66] ;
- l'offre de formation portant sur la démarche de mobilité y compris celle disponible au niveau interministériel et accessible via l'outil SAFIRE (Système d'information pour l'animation de la formation interministérielle régionale) et sur la plateforme de formation interministérielle MENTOR (à ce jour : le parcours de formation en ligne d'1 heure 45 « Agir pour son projet de mobilité professionnelle ») ;

CRITÈRE • 3

Une offre qui articule plusieurs modalités en fonction des objectifs, des publics et des usages

L'offre d'accompagnement doit articuler plusieurs modalités pour répondre aux besoins des agents et prendre en compte la réalité des effectifs des équipes d'accompagnement :

- phases autonomes (exemples : découverte de métiers et d'organisation, préparation d'un entretien) / phases accompagnées (entretien ou dispositif collectif),
- hybridation humain (entretiens, dispositifs collectifs) / numérique (outils, sites),
- dispositifs individuels (exemple : entretien info-mobilité) / dispositifs collectifs (exemples : formule collective du bilan de parcours professionnel ; animation de collectifs d'agents),
- accompagnement en présentiel (lieu d'entretien) / accompagnement en distanciel (exemple : audio ou visioconférence) dans le cadre d'une stratégie omnicanale,
- dispositifs accessibles à tous / dispositifs réservés à un public cible,
- activités synchrones / activités asynchrones (selon que l'agent et l'accompagnateur doivent travailler au même moment ou non).

CRITÈRE • 4
Une offre associée à des engagements de service et à des principes déontologiques

- L'offre d'accompagnement est mise en œuvre dans le cadre d'engagements de services (cf. Fiche action 6 « Mon accompagnement en + », page 55).
- Les professionnels de l'accompagnement respectent des principes déontologiques notamment la neutralité et la confidentialité.

CRITÈRE • 5
Une offre visible et lisible

L'offre d'accompagnement :

- est conçue en retenant une approche facilitant son appropriation par les agents (besoins principaux, phases d'un projet) ;
- distingue, le cas échéant, les dispositifs accessibles uniquement à des publics spécifiques ;
- précise les modalités d'accès aux entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle, à la période d'immersion professionnelle, à la formation professionnelle et aux ressources numériques disponibles ;
- est rendue accessible aux agents par voie numérique et par tout autre moyen de communication.


Les recommandations

- Elaborer une offre de services ministérielle ou directionnelle d'accompagnement (en fonction des organisations) répondant au cadre commun décrit et incluant l'ensemble des services déconcentrés [2.1]
- Organiser l'information des agents sur les modalités d'accès à un accompagnement et le contenu de l'offre de services qui leur est proposée [2.2]
- Structurer les dispositifs individuels et collectifs proposés et les acteurs mobilisés autour des 4 phases de l'accompagnement et des 4 niveaux d'interaction avec les bénéficiaires d'un accompagnement [2.3]
- Configurer le point d'entrée des agents dans le processus d'accompagnement [2.4]
- Communiquer les offres d'accompagnement, les lignes directrices de gestion en matière de mobilité, les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours (et le cas échéant, au fil de l'eau, leurs actualisations) à la DGAFP parcours-pro.dgafp@finances.gouv.fr, pour circularisation aux PFRH, afin d'assurer une meilleure information des agents [2.5].



FICHE ACTION 3

Mobiliser les nouveaux entretiens et les dispositifs phares de l'accompagnement personnalisé

Le sujet en quelques mots

Les entretiens et les autres dispositifs d'appui (individuels et collectifs) proposés aux agents constituent le cadre de déroulement de l'**accompagnement humain de l'évolution professionnelle**. Ils doivent être en adéquation avec les **besoins des agents** et le **nouveau cadre juridique** de l'accompagnement (exemple : accès à tout moment et à tout agent). Les deux entretiens tels que définis par le protocole d'accord de 2006 et la circulaire de 2008 (l'entretien de carrière et le bilan de carrière) ne sont plus adaptés à ce cadre et n'ont plus vocation à être utilisés.

Une nouvelle typologie d'**entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle** est définie dans ce document. C'est ce cadre d'usage qui doit être désormais mobilisé. Ces entretiens doivent s'articuler avec les autres dispositifs d'entretien en vigueur (entretien professionnel, bilan de compétences, coaching). [1]

Parmi l'ensemble des autres dispositifs qui peuvent composer l'offre de services à destination des agents, deux sont préconisés :








- la constitution et l'animation de **réseaux d'entraide entre agents** engagés dans un projet d'évolution professionnelle afin d'accélérer leur mise en œuvre [2] ;
- les **périodes d'immersion professionnelle** afin de permettre aux agents de confronter leurs projets aux situations réelles de travail correspondantes [3].

1 - Mobiliser la nouvelle typologie d'entretiens pour mieux atteindre les objectifs de l'accompagnement

La typologie des entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle est revue pour :

- mieux s'aligner avec le **principe d'universalité de l'accompagnement** (accès à tout agent, à tout moment et pour tout besoin dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle) impulsé par l'article L421-3 du Code général de la fonction publique ;
- permettre d'élaborer des **parcours individuels d'accompagnement** et de renforcer la **logique de personnalisation** de l'appui apporté ;
- renouveler l'**approche du bilan professionnel**, dispositif qui apparaît essentiel pour se lancer dans une dynamique de mobilité et sécuriser les changements professionnels (bilan de parcours professionnel notamment collectif) ;
- harmoniser les entretiens de carrière proposés par les administrations à certains moments clés pour favoriser le **développement des parcours professionnels**.

Figure H – Les entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle : présentation synthétique

TYPE D'ENTRETIEN		E1 : INFO-MOBILITÉ	E2 : PROJET DE MOBILITÉ	E3 : BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL	E4 : CARRIÈRE
Objectif général pour l'agent		Obtenir une réponse à une question en lien avec la mobilité et les dispositifs d'accompagnement	Bénéficier d'un appui dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.	Faire le point approfondi sur un parcours professionnel et dégager un plan d'action pour une évolution professionnelle	Bénéficier d'un temps d'échange et de réflexion à un moment clé d'un parcours professionnel défini par l'employeur
Initiative	Agent	•	•	•	•
	Employeur			•	•
Accompagnateurs		 Manager N+1  Référent information-mobilité  Référent handicap  À défaut : Conseiller mobilité-carrière	 Conseiller mobilité-carrière ou équivalent	 Conseiller mobilité-carrière ou équivalent	 Professionnel des RH (y compris CMC) selon l'organisation définie et le public visé
Livrables de l'entretien		Le cas échéant, envoi de documents ou de liens adaptés à la demande	Document préparatoire (optionnel)	Série d'exercices	Document préparatoire (optionnel)
		Le document de synthèse n'est pas requis pour l'entretien info-mobilité	Document de synthèse	Document de synthèse	Document de synthèse

ENTRETIEN • 1 Info-mobilité

Définition

L'entretien info-mobilité est un **temps d'échange court et confidentiel** visant à identifier le besoin du bénéficiaire dans le cadre de sa démarche puis, selon sa situation à :

- lui apporter **des réponses et des conseils généraux** [information - prise en charge directe] ;
- l'orienter vers du **contenu pertinent** pour notamment mieux connaître les métiers de la fonction publique et les organisations publiques [inspiration] ;
- l'orienter vers un **professionnel** ou des **outils** disponibles [aiguillage].

Acteurs mobilisés

Il peut être conduit par :

- un référent information-mobilité (service des ressources humaines de proximité) ;
- un manager N+1 ;
- un référent handicap ;
- et, à défaut, un conseiller mobilité-carrière.

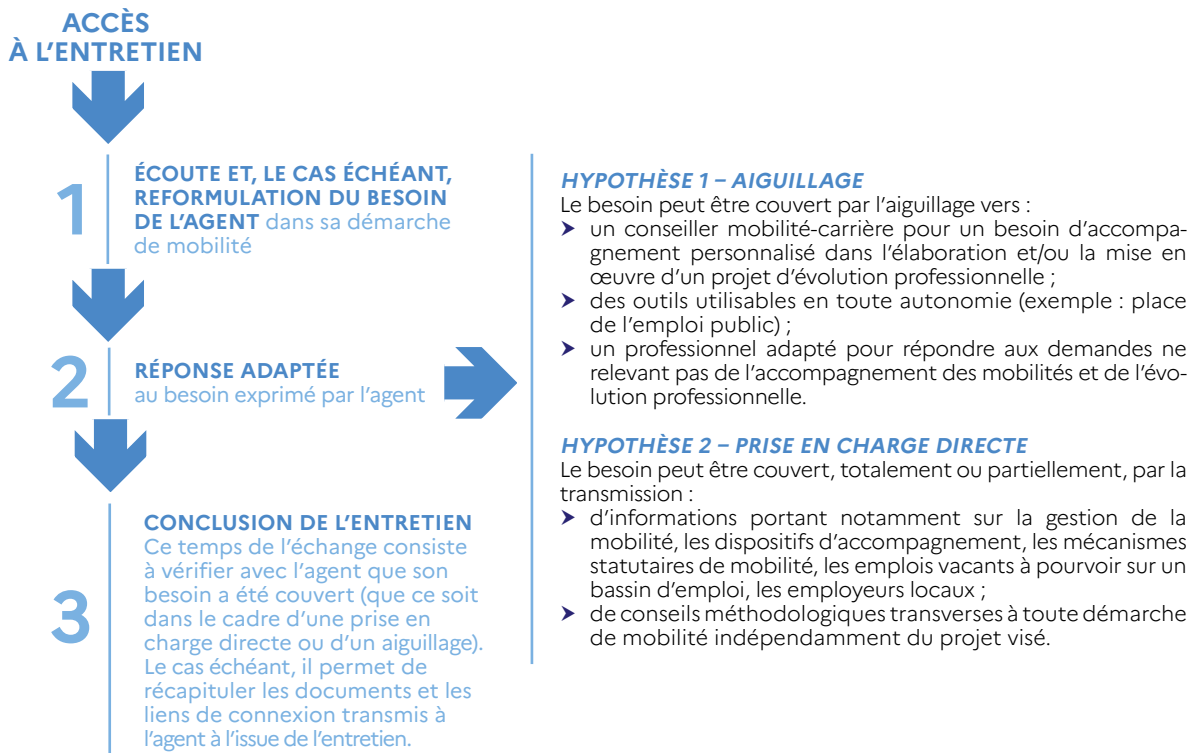
Niveau d'accompagnement

L'entretien info-mobilité s'intègre au **1^{er} niveau de l'accompagnement** « information / inspiration / aiguillage ». Il s'articule avec les autres outils/dispositifs de ce niveau.

Phases de déroulement

L'entretien info-mobilité est composé de **3 phases** décrites dans la figure ci-dessous.

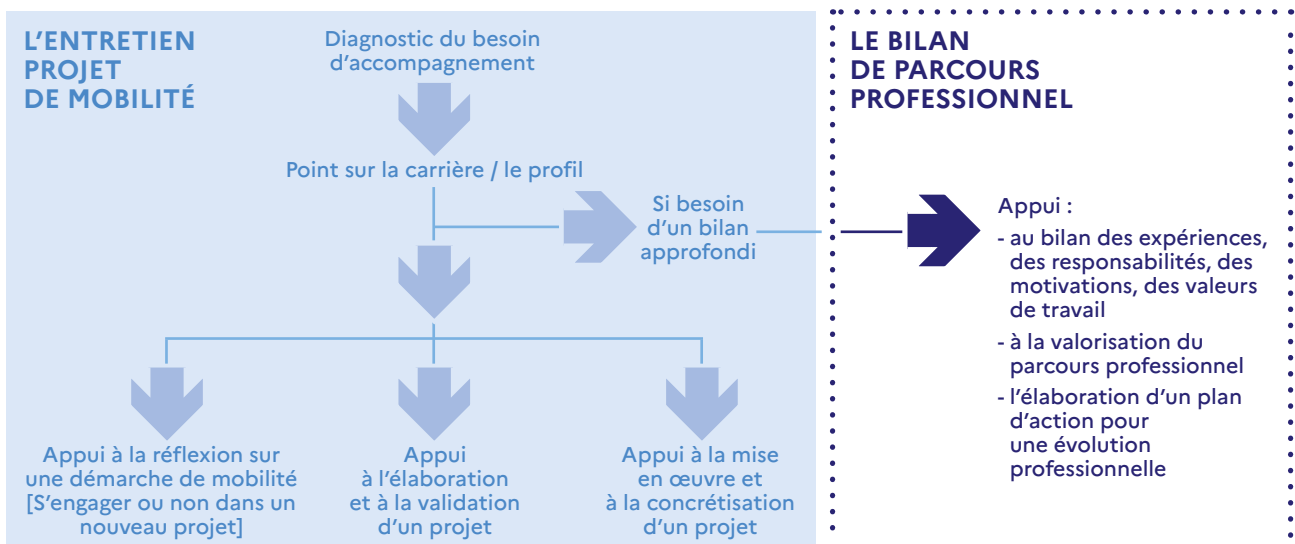
Figure I – Les 3 phases de l'entretien info-mobilité



ENTRETIEN • 2

L'entretien projet de mobilité

Figure J – L'articulation entre l'entretien projet de mobilité et le bilan de parcours professionnel



Définition

L'entretien projet de mobilité est un **échange confidentiel** visant à apporter un appui au bénéficiaire dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet de mobilité, selon le besoin exprimé, le niveau d'avancement de sa démarche et son niveau d'autonomie.

Acteurs mobilisés

Cet entretien est conduit par un **conseiller mobilité-carrière** ou par un autre professionnel formé aux techniques d'accompagnement des personnes dans leur évolution professionnelle.

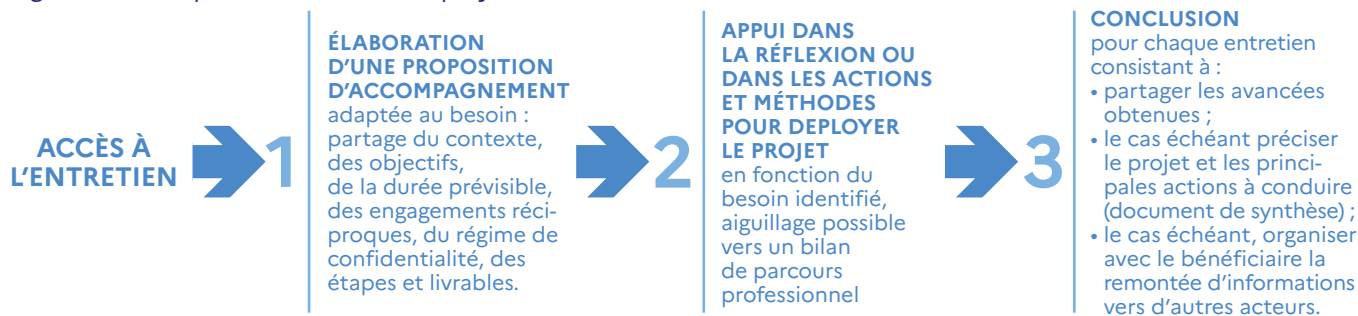
Niveau d'accompagnement

Cet entretien s'intègre au **2^{ème} niveau** de l'accompagnement « accompagnement personnalisé du projet » et s'articule avec les autres outils et dispositifs de ce niveau tels que le bilan de parcours professionnel (logique de parcours d'accompagnement).

Phases de déroulement

L'entretien projet de mobilité est composé de 3 phases décrites dans la figure ci-dessous.

Figure K – Les 3 phases de l'entretien projet de mobilité



ENTRETIEN • 3

Le bilan de parcours professionnel

Définition

Le bilan de parcours professionnel est un dispositif d'accompagnement personnalisé **interne à l'administration**. Il est opéré de manière collective ou, lorsque la situation ne le permet pas, de manière individuelle. Il est destiné à des agents aspirant à changer d'emploi et/ou d'environnement professionnel sans nécessairement avoir un projet défini. Il peut s'articuler avec un bilan de compétences, lequel peut être conseillé dans la continuité du bilan de parcours professionnel. Il est réalisé sur le **temps de service** de l'agent.

Plus spécifiquement, le bilan de parcours professionnel permet aux bénéficiaires de :

- prendre de la distance vis-à-vis de leur parcours professionnel afin de mieux connaître leur **identité et leur « boussole » professionnelles** (analyse des motivations, intérêts, valeurs, choix professionnels) ;
- valoriser leur **parcours** (expériences marquantes, fil conducteur), leurs **compétences** et leurs **capacités** ;
- faciliter leur projection professionnelle et définir un plan d'action pour élaborer un **projet d'évolution professionnelle** désirable, réaliste et réalisable sur les bassins d'emplois visés ;
- mesurer **l'écart entre les compétences détenues et les compétences attendues** sur le type d'emploi visé (lorsque le bilan s'inscrit dans le cadre d'un projet défini).

Le bilan de parcours professionnel peut s'articuler avec un **plan individuel de développement des compétences** tel que défini dans le document fixant le cadre d'usage de la formation professionnelle à l'ère du numérique⁷. En effet, il peut conduire à définir un projet pour lequel l'agent doit développer certaines compétences. Le plan vise alors à lui permettre de réduire l'écart entre compétences attendues et compétences détenues dans le cadre de son projet d'évolution professionnelle.

Le bilan de parcours professionnel et le plan individuel de développement des compétences font actuellement l'objet d'un projet de décret et d'arrêté permettant de préciser leur régime juridique.

Acteurs mobilisés

Le bilan de parcours professionnel est conduit par un conseiller mobilité-carrière ou par un autre professionnel formé aux techniques d'accompagnement des personnes dans leur évolution professionnelle.

Niveaux d'accompagnement

Le bilan de parcours professionnel s'intègre notamment au :

- **2^{ème} niveau** « Accompagnement personnalisé du projet » et s'articule avec les autres outils et dispositifs de ce niveau.
- **3^{ème} niveau** « accompagnement des transformations de services » dans le cadre duquel ce bilan est de droit pour les agents concernés par une opération de restructuration de service prévue par arrêté ministériel.

Le bilan de parcours professionnel ne constitue pas systématiquement le point de départ de tout accompagnement personnalisé. En effet, un agent peut solliciter un conseiller mobilité-carrière pour le soutenir dans la mise en œuvre de son projet (exemple : préparation aux entretiens de recrutement) alors même qu'il ne l'avait pas sollicité pour élaborer ce projet. Dans cette situation, si le CMC interroge naturellement le projet, cette phase n'est pas approfondie et ne se confond pas avec un bilan de parcours professionnel.

Une formule collective à privilégier

Le bilan de parcours professionnel est réalisé en priorité dans le cadre d'une **formule à dominante collective** et, si la situation ne leur permet pas, dans le cadre d'une formule individuelle.

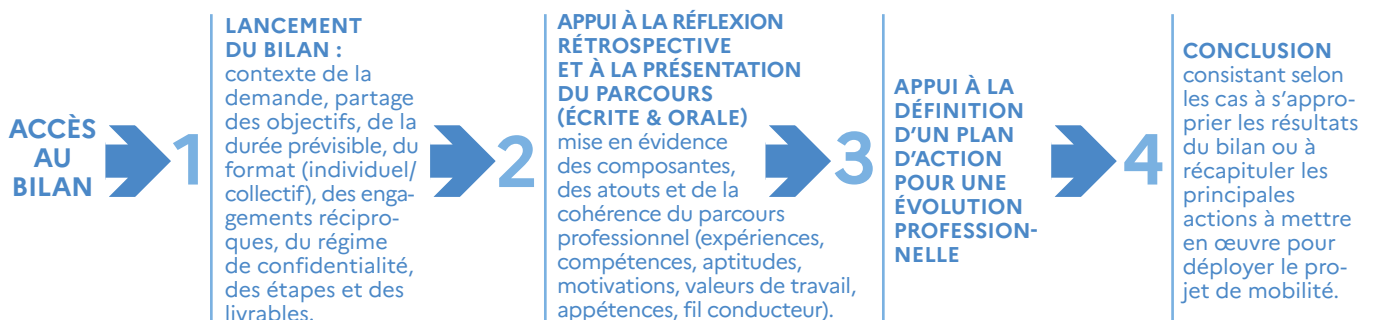
La formule du bilan à dominante collective consiste en des séances réunissant une promotion de 6 à 12 agents aux profils pouvant être variés mais tous engagés dans une démarche d'évolution professionnelle. Certains sujets du bilan peuvent relever d'échanges individuels. D'autres peuvent ne concerner que des agents ayant un projet défini (exemple: identification de l'écart entre compétences détenues et compétences attendues sur le type de poste visé).

La formule collective permet aux bénéficiaires d'accélérer le processus de questionnement grâce à la mobilisation de l'intelligence collective et de favoriser leur passage à l'action au travers de « l'effet miroir » et de l'émulation que favorise la dynamique de groupe dans cette période de transition.

La DGAFP travaille, en lien avec les PFRH, à la création d'un programme clé en main "Révèle tes compétences et tes aspirations". Il sera mis à disposition de tous les professionnels de la fonction publique en charge d'animer des bilans de parcours professionnels collectifs.

La formule individuelle du bilan consiste en une série d'entretiens confidentiels conduits par un conseiller mobilité-carrière au bénéfice d'un agent.

Figure L – Les 4 phases du bilan de parcours professionnel



⁷ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ouils_de_la_GRH/cadre_usage_formation_professionnelle.pdf

Phases de déroulement du bilan

Le bilan de parcours professionnel est composé de **4 phases**.

Les temps d'échange peuvent être préparés par l'agent bénéficiaire à partir d'une **série d'exercices** réalisés en autonomie tout au long du bilan (exemple : programme de mails réguliers).

Le bilan de parcours professionnel donne lieu à un **document de synthèse** simple, co élaboré entre l'accompagnateur et l'agent bénéficiaire afin de produire un « effet de cadrage » et réduire l'écart entre intentions et actions du bénéficiaire. Ce document d'appui au projet d'évolution professionnelle (versus compte-rendu d'entretien) n'est communiqué à des tierces personnes qu'avec l'accord de l'agent bénéficiaire.

ENTRETIEN • 4

L'entretien de carrière

Définition

L'entretien de carrière est à **l'initiative des employeurs publics**. Il a pour objectif de proposer un temps d'échange et de réflexion à des **publics cibles d'agents publics** (accès non universel) à différents **moments clés** de leurs parcours professionnels. Ils peuvent conduire à mobiliser le **bilan de parcours professionnel**.

Acteurs mobilisés

Selon les organisations et l'objet des entretiens, ces derniers peuvent être conduits par différents professionnels de la fonction RH formés aux techniques d'accompagnement des parcours professionnels, et le plus souvent par les conseillers mobilité-carrière.

Niveau d'accompagnement

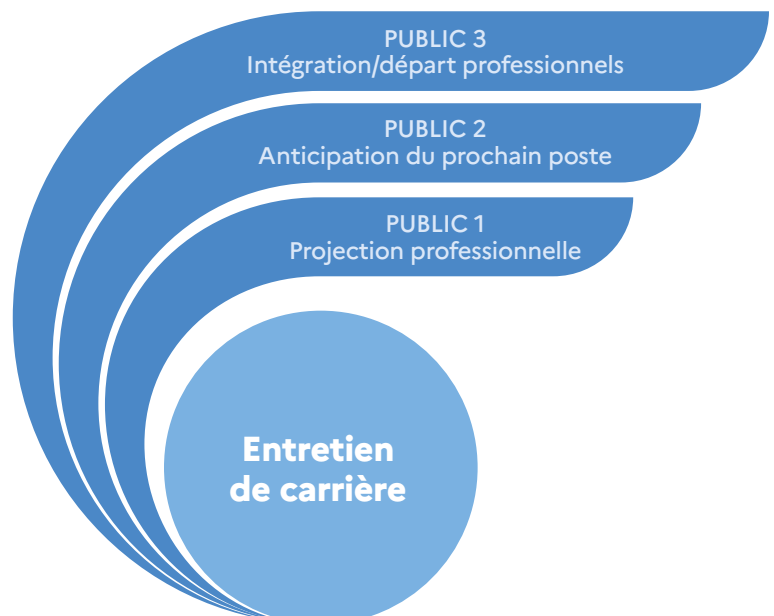
Les entretiens de carrière correspondent au **3^{ème} niveau** de l'accompagnement.

Publics cibles

Au vu de la diversité des publics visés par les entretiens proposés par les employeurs publics, ils peuvent être regroupés ainsi :

- PUBLIC 1 - Projection professionnelle**
 Il est composé d'agents accompagnés dans une réflexion de carrière liée notamment aux âges de la vie professionnelle , par exemple la mi-carrière (indication : 45 ans) ou la fin de carrière (indication : 5 ans avant l'ouverture des droits à la retraite).
 Il intègre également les agents bénéficiaires d'un processus de revue des cadres.
- PUBLIC 2 - Anticipation du prochain poste**
 Il est composé d'agents accompagnés dans leur choix d'une mobilité pour leur prochain poste, dans certaines situations identifiées.
 Parmi ces situations, la proposition d'un entretien apparaît nécessaire pour :
 - préparer une mobilité liée à l'atteinte d'une durée maximale sur un emploi prévue par arrêté ministériel ;

Figure M – L'entretien de carrière par public cible



- sécuriser les départs envisagés vers les territoires ultra-marins ;
- préparer les retours chez un employeur (exemples : réintégration suite à un détachement, à une disponibilité ou à une absence de longue durée; retour d'une mobilité ultra marine ou internationale ; retour des experts nationaux détachés ou des délégués du préfet).

● **PUBLIC 3 - Intégration et départ professionnels**

Il est composé d'agents accompagnés dans leur arrivée chez un employeur ou dans leur départ vers un autre employeur.

L'accompagnement de l'intégration d'un agent permet de réaliser un bilan de sa prise de poste (niveau de satisfaction et d'adaptation au nouveau poste, étonnement, besoins).

L'accompagnement du départ d'un agent vers un autre employeur permet de bénéficier d'un retour sincère de sa part sur l'organisation tout en lui adressant un geste de considération. De plus, cette proposition d'entretien s'inscrit dans une logique de fidélisation des talents, un agent pouvant potentiellement rejoindre à nouveau son ancien employeur au cours de sa carrière.



Articulation des nouveaux entretiens avec les autres dispositifs en vigueur

L'entretien professionnel annuel

L'entretien professionnel vise à apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État. Il est aussi l'instrument privilégié du manager pour investir son rôle dans l'évolution professionnelle des agents de son équipe. En effet il comprend un point sur les perspectives professionnelles de mobilité et de carrière. Ce point permet notamment au manager :

- d'instaurer un temps de projection professionnelle ;
- d'informer les agents sur l'offre de service disponible (dispositifs et outils) ;
- de détecter un besoin d'accompagnement dans un projet d'évolution professionnelle et d'identifier les moyens dont il dispose pour y répondre.

Dès la campagne d'évaluation 2022, le nouveau formulaire dématérialisé des entretiens professionnels (intégré dans l'outil « Estève ») permettra de mieux structurer l'échange portant sur les perspectives d'évolution professionnelle des agents.

Le bilan de compétences

Le bilan de compétences peut venir en continuité d'un bilan de parcours professionnel interne, lorsqu'il s'avère utile. Réalisé par un prestataire agréé, il permet de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Il se compose de 3 phases : la phase préliminaire ; la phase d'investigation ; la phase de conclusion. Le bénéficiaire du bilan est seul destinataire des résultats détaillés et du document de synthèse. Ils ne peuvent être communiqués à un tiers qu'avec son accord.

Pour qu'il soit pris en charge financièrement, le bilan de compétences suppose un accord de l'employeur. Cet accord ouvre droit au congé pour bilan de compétences (24 heures maximum, de manière fractionnée avec maintien de la rémunération habituelle).

Le coaching professionnel

Le coaching professionnel est le plus souvent mobilisé lorsque des défis inédits ou des situations nouvelles, interrogent la capacité à réussir avec les autres solutions d'accompagnement proposées à tous. Le recours au coaching peut dès lors s'avérer parfois utile pour accompagner une personne ou un groupe en matière de mobilité en vue de lui permettre d'élargir ses perspectives, de gagner en confiance en elle, de dépasser ses freins et croyances limitantes. Aussi le recours au coaching professionnel doit être interrogé sur deux aspects : sa pertinence compte tenu de la situation individuelle de l'agent et sa faisabilité compte tenu des effectifs de coachs certifiés en exercice au sein du ministère.

2 - Constituer des réseaux d'entraide entre agents pour accélérer le déploiement de leurs projets

Conduire un projet de mobilité suppose un fort investissement qui peut se heurter à des freins (sous-estimation des efforts, procrastination, rencontre d'obstacles inattendus entraînant du découragement, sentiment d'isolement). De plus, certains agents ont le sentiment de ne pas avoir le réseau nécessaire pour mener à bien leur projet. Il apparaît bénéfique que les employeurs publics donnent une impulsion à **l'insertion de certains agents dans une dynamique de réseau**, leur permettant de challenger leurs projets professionnels respectifs.

La DGAFP encourage ainsi la mise en place, au niveau ministériel, de réseaux d'entraide entre agents, notamment sous ces deux formes :

Un collectif des « éclaireurs de la mobilité » pour transmettre des retours d'expérience de mobilité et des méthodes entre agents publics

Ce collectif regroupe des agents volontaires qui ont effectué à plusieurs reprises des mobilités considérées comme réussies notamment par changement d'employeur public ou de direction. Par une approche de mentorat, ils s'engagent à consacrer des temps courts, individuellement ou collectivement, à des agents en démarche de mobilité en vue de leur transférer un retour d'expérience et des méthodes pour les aider à réussir leur prochain changement d'emploi.

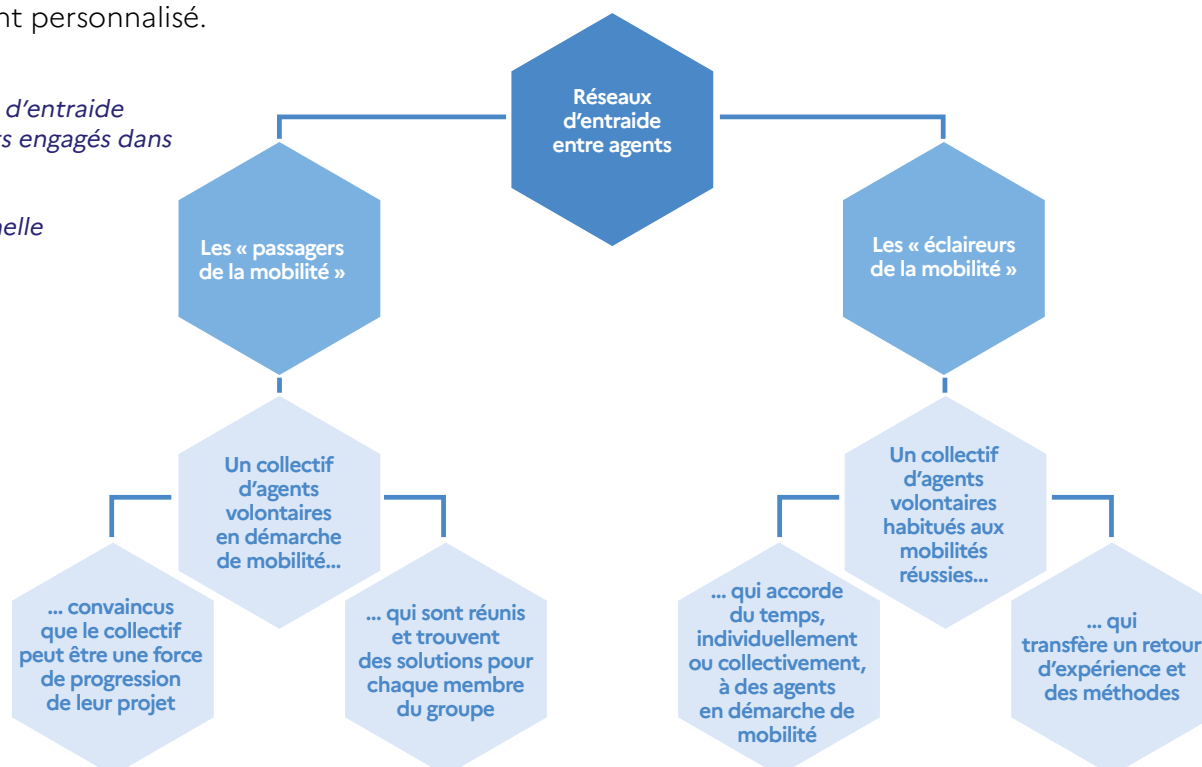
Un collectif éphémère des « passagers de la mobilité » pour permettre le codéveloppement des projets d'évolution professionnelle

Ce collectif regroupe des agents volontaires ayant pour point commun d'être en démarche de mobilité et convaincus que le groupe peut être une force de progression de leur projet de mobilité (effet miroir, émulation liée à la dynamique de groupe). Lever des freins, accélérer certaines étapes du projet, s'inspirer de retours d'expérience, partager des doutes : autant de besoins qui peuvent être couverts dans le cadre de ce collectif animé par un professionnel de l'accompagnement.

L'animation de ce collectif pourrait notamment s'appuyer sur des séances de codéveloppement professionnel (animées par une personne formée à cette technique).

Une fois testés et si l'expérimentation est un succès, ces collectifs pourraient intégrer l'offre d'accompagnement personnalisé.

Figure N –
Les réseaux d'entraide
entre agents engagés dans
un projet
d'évolution
professionnelle



3 - Favoriser les immersions professionnelles pour confronter les projets à la pratique des métiers et aux environnements de travail

Avant de valider certains projets et de s'engager dans leur mise en œuvre (notamment ceux éloignés des emplois déjà occupés et ceux nécessitant de mobiliser des actions de formation), une phase de **vérification du projet en situation réelle de travail** peut être nécessaire. Elle vise à éviter un écart trop important entre la vision d'un agent de la pratique d'un métier, d'un environnement de travail et sa réalité. Elle permet aussi d'éviter des mobilités ne correspondant pas aux attentes et des durées écourtées sur le poste.

L'immersion professionnelle permet ainsi à l'agent de **sécuriser son projet** (vérifier sa pertinence) et au recruteur de **limiter ses risques** (coût du turn-over, continuité du service, motivation de l'agent) et d'être rassuré au stade des entretiens de recrutement (première expérience de l'emploi). L'immersion peut enfin permettre la création de liens avec un employeur pouvant aller jusqu'à un recrutement en fonction des besoins et du processus définis.

La DGAFP élabore actuellement le cadre juridique des périodes d'immersion professionnelle. A ce stade du projet de décret, l'immersion professionnelle est un dispositif d'accompagnement :

- dont chaque agent public peut bénéficier ;
- qui peut être réalisé au sein de toute structure publique ;
- dont la durée peut être de 2 jours à 10 jours ouvrés, consécutifs ou non, et dont la durée cumulée ne peut être supérieure à 20 jours sur une période de 3 ans ;
- encadré par une procédure d'instruction de la demande ;
- formalisé dans le cadre d'une convention tripartite entre l'agent, l'administration d'emploi et la structure publique d'accueil.

La DGAFP travaille, en lien avec le réseau des PFRH, à l'élaboration de documents à destination :

- des agents pour leur permettre de vérifier, de manière autonome, que le dispositif correspond à leur besoin puis de les accompagner pas-à-pas dans leur démarche ;
- des employeurs pour qu'ils facilitent la réalisation des périodes d'immersion professionnelle de leurs agents lorsque le dispositif est adapté et comme terrain d'accueil d'agent extérieurs à leurs services (sur tous métiers ou certains métiers, par exemple en tension de recrutement). Une convention-type personnalisable sera mis à disposition des administrations.

En parallèle, des dispositifs (exemple : des journées portes ouvertes de services) peuvent être proposés aux agents pour leur permettre de découvrir des métiers et des environnements de travail.



Les recommandations

- Proposer aux agents des bilans de parcours professionnel, prioritairement en formule collective, ainsi que les autres entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle [3.1]
- Proposer un bilan de parcours professionnel avant d'envisager, en continuité, d'accorder un bilan de compétences si le besoin de l'agent n'a pas été couvert [3.2]
- Tester la mise en place d'un réseau d'entraide entre agents publics engagés dans un projet d'évolution professionnelle [3.3]
- Favoriser la période d'immersion professionnelle pour ses agents et se mobiliser pour accueillir des agents [3.4]

FICHE ACTION 4

Développer la professionnalisation des réseaux de l'accompagnement

Le sujet en quelques mots

Accompagner implique un **engagement dans une relation humaine** qui n'est anodin ni pour le professionnel, ni pour la personne bénéficiaire. Il faut garantir aux agents d'être accompagnés par une personne qui détient et entretient les compétences nécessaires à l'exercice de cette fonction. Le conseiller mobilité-carrière doit lui-même pouvoir compter sur un **accompagnement dans sa pratique professionnelle**. En effet, les personnes sont parfois soumises à des tensions liées à d'importants enjeux personnels et/ou professionnels. L'écoute active du conseiller peut dès lors le conduire à se retrouver très, voire trop, impliqué dans la relation. Les conseillers mobilité-carrière doivent également développer un savoir-faire pour faire correspondre des postes vacants avec des profils de personnes accompagnées.

La conception, par chaque employeur public, d'un **programme de professionnalisation continu** de l'accompagnateur, doit répondre à ces enjeux. Il repose sur l'activation de plusieurs leviers : la **formation professionnelle** [1], la **supervision** ou le **tutorat** [2], la **mise en réseau** [cf. fiche repère 5 dédiée au sujet] et la mise à disposition d'**outils** et de **ressources documentaires**. [3]

1 - Former les accompagnateurs pour les mettre en pleine capacité d'agir

Mieux identifier les compétences pour accompagner

Des compétences et une posture spécifiques sont nécessaires pour accompagner les agents dans leurs projets professionnels. Elles doivent leur permettre notamment :

- de **positionner l'agent comme acteur** de son projet et de son choix d'évolution professionnelle ;
- d'intervenir de manière équilibrée entre **proximité** et **distanciation** pour accompagner « à bonne distance » ;
- de s'inscrire à la fois dans une **relation humaine** et dans une **relation de service** (accès à l'accompagnement, élaboration d'un parcours personnalisé, évaluation etc.) ;
- de mobiliser des **connaissances** dans des domaines variés et savoir les appliquer aux différentes situations rencontrées : statuts de la fonction publique (exemple : mécanismes statutaires de mobilité), environnement employeur (exemple : politique de mobilité), marché de l'emploi public, du recrutement, techniques spécifiques d'accompagnement.

Le référentiel de compétences des accompagnateurs (cf. outil D) permet de préparer le recrutement puis la professionnalisation de ces acteurs.

Renforcer l'offre de formation des accompagnateurs

Le développement des compétences des professionnels de l'accompagnement est un **axe prioritaire de la formation interministérielle**. Cette priorité est inscrite à nouveau dans le **schéma directeur 2021-2023** de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'État⁸ (action prioritaire n°13).

⁸ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/schema-directeur-de-la-formation-professionnelle-2021-2023.PDF

Outre les formations proposées (internes ou externalisées) par certaines administrations de l'État à leurs accompagnateurs, des **parcours de formation interministériels** leur sont proposés depuis 2019 dans le cadre de la mise en œuvre du schéma directeur. Cette offre, opérée par l'IGPDE (Institut de la gestion publique et du développement économique) sur la base des cahiers des charges de la DGAFP, propose trois parcours de formation hybrides : deux à destination des CMC (niveau 1 de prise de poste ; niveau 2 de perfectionnement des techniques d'entretien et de conseil aux services), un parcours à destination des référents information-mobilité. Au-delà d'apporter les compétences socles à l'accompagnement efficace des agents en mobilité et d'acquérir de nouvelles techniques tirées du coaching et du co-développement professionnel (consolidation de la posture de « CMC facilitateur »), ces formations constituent un premier levier de mise en réseau interministérielle des acteurs de l'accompagnement.

Lorsque la formation est construite en interne, les **référentiels d'activités** [cf. Fiche repère 1] **et de compétences socles** [inclus dans cette fiche repère] permettent de concevoir les cahiers des charges de formation des accompagnateurs.

En fonction de la nature et du temps dédié à l'exercice de ces missions par les conseillers, les parcours de formation peuvent être construits de manière différenciée. Par exemple, la formation à la conduite du bilan de parcours professionnel pourrait être fléchée vers les conseillers exerçant cette fonction à majorité de leur temps de service.

Une **formation en ligne** « *Accompagner vers la mobilité : s'initier aux fondamentaux* », co-construite par l'IGPDE et la DGAFP, est disponible sur la plateforme de formation interministérielle Mentor. Elle permet de disposer des premiers repères théoriques et pratiques pour accompagner.

Concernant les managers, il apparaît plus pertinent d'intégrer une sensibilisation à leur rôle dans le cadre de formations managériales généralistes (notamment à destination des primo-encadrants) ou portant sur la conduite de l'entretien professionnel tout comme de produire une courte formation en ligne permettant de comprendre le rôle attendu et d'identifier les leviers disponibles pour l'incarner. Par ailleurs, le guide et la formation en ligne « Agir pour son projet de mobilité professionnelle » peuvent donner des premières clés aux managers souhaitant investir davantage cet aspect de leurs fonctions.

2 - Superviser les conseillers mobilité-carrière pour les accompagner dans leur pratique professionnelle

Intervenant en appui personnalisé, le conseiller mobilité-carrière a lui-même besoin d'une **écoute liée à sa pratique professionnelle**. De son côté, l'employeur doit s'assurer que la **vision du conseiller** et sa **manière d'opérer l'accompagnement** est conforme à ses attentes.

En complément des dispositifs prévus dans le cadre de l'animation des communautés professionnelles (exemples : échanges d'outils et de pratiques, codéveloppement professionnel), chaque conseiller doit pouvoir bénéficier d'un dispositif d'accompagnement professionnel lui permettant de s'interroger sur la pratique de son métier, dans tous ses aspects (posture, attitudes, paroles, perceptions, émotions). C'est ce que permet **la supervision**.

En lien avec sa maturité professionnelle, cette supervision part de l'analyse de situations d'accompagnement concrètes notamment celles qui entrent en résonance avec son cheminement personnel ou qui lui posent questions. La supervision lui permet aussi de prendre de la distance vis-à-vis de ses fonctions et de son engagement. La supervision répond aussi à un enjeu de veille sociale. En effet, pour l'employeur, elle peut permettre notamment de dégager des tendances sur le climat social dans les organisations ou encore sur les cultures managériales.

La supervision est opérée par un professionnel choisi en raison de son expertise professionnelle dans les relations d'entraide et des objectifs RH de l'employeur.

A défaut de moyens à consacrer à la supervision, le **tutorat** peut constituer une alternative. Il s'agit alors de positionner un conseiller expérimenté comme tuteur de conseillers accédant à ces fonctions.

3 - Outiller les accompagnateurs pour leur donner les moyens d’agir

Afin que les professionnels de l’accompagnement soient en capacité de mener à bien leurs missions, leur outillage doit être progressivement renforcé, sur trois volets.

● VOLET 1 - L’information structurée

Elle prend la forme d’un fond documentaire à disposition des conseillers et référents incluant notamment des informations clés sur :

- l’emploi public par territoire et par employeur (« météo de l’emploi »)
- les évolutions des métiers
- la gestion de la mobilité (lignes directrices de gestion)
- le marché de l’emploi et ses tendances (veille)

● VOLET 2 - La personnalisation de l’accompagnement

- Les outils utilisés pour identifier les leviers de motivation, les profils (exemple : outil bilan managérial) et les centres d’intérêt professionnel
- Les outils pour réaliser les accompagnements à distance
- Les guides de pratique professionnelle

● VOLET 3 - Le pilotage de l’activité d’accompagnement (suivi individuel des projets + données globales et anonymisées)

- Outils de gestion, de suivi et de production de données.

Une démarche de recensement et de mutualisation des outils les plus utiles pour les accompagnateurs sera réalisée par la DGAFP d’ici fin 2022, avec l’appui des PFRH.

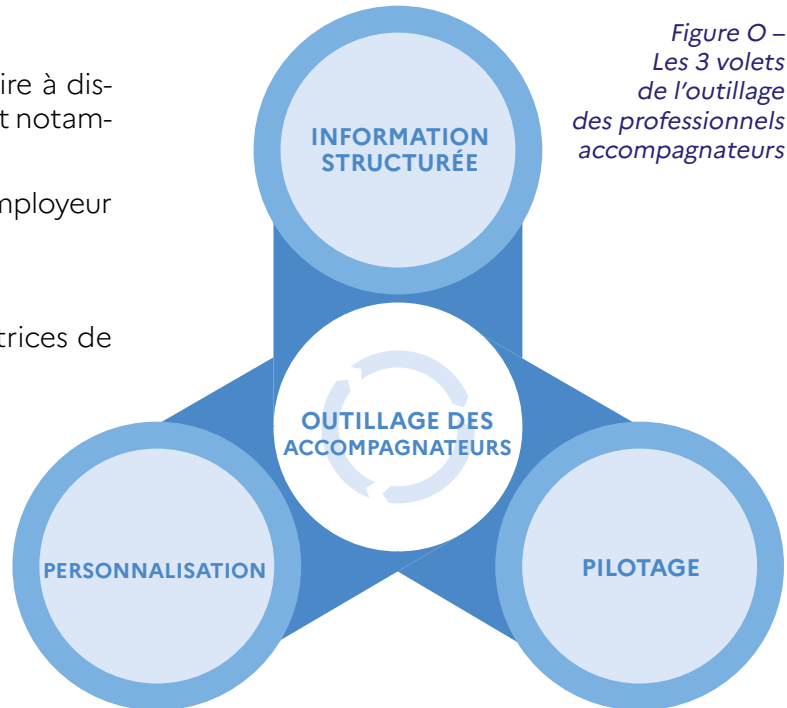


Figure O –
Les 3 volets
de l’outillage
des professionnels
accompagnateurs



Les recommandations

- Elaborer et mettre en œuvre un programme de professionnalisation des acteurs de l’accompagnement, en particulier des conseillers mobilité-carrière [4.1]
- Construire des offres de formation à destination des accompagnateurs en s’appuyant sur les référentiels interministériels (compétences et activités) [4.2]
- Définir et déployer un dispositif de tutorat ou de supervision au bénéfice des conseillers mobilité-carrière, en priorisant au besoin ceux d’entre eux accompagnant les situations les plus complexes [4.3]
- Organiser et optimiser la veille sur les sujets d’intérêt pour mieux accompagner les agents en répartissant les thématiques entre les équipes de professionnels puis en mutualisant les ressources. [4.4]



Outil B

Référentiel de compétences des accompagnateurs (hors managers)

Pourquoi identifier les compétences des accompagnateurs ?

- Reconnaître la singularité des compétences pour accompagner l'évolution professionnelle
- Rédiger des offres d'emploi et définir des critères de sélection dans le cadre d'un recrutement
- Élaborer des cahiers des charges de formation et des programmes de professionnalisation

Compétences
socles
du conseiller
mobilité-
carrière

- **Interagir en situation d'accompagnement**
 - Écoute active, techniques de questionnement
 - Juste distanciation vis-à-vis de la personne accompagnée
 - Interactions positives dans le cadre d'une relation d'aide, de confiance et de coopération
 - Connaissance des principaux schémas cognitifs
 - Adaptation de l'accompagnement au besoin exprimé et à la spécificité des publics
 - Animation de communautés ou de collectifs avec une posture de facilitateur des échanges
- **Agir en situation d'accompagnement**
 - Techniques d'analyse de parcours professionnels et de valorisation de soi
 - Techniques d'analyse de faisabilité de projets de mobilité
 - Transfert de méthodes et de leviers d'action adaptés au besoin du bénéficiaire
- **Connaître l'environnement fonction publique et les services publics**
 - Marché de l'emploi et techniques de recherche d'emploi
 - Dispositifs de mobilité, d'accompagnement, de formation et de rémunération
 - Organisations et métiers de la fonction publique
 - Enjeux de transformation publique et de stratégies RH

Compétences
socles
du référent
information-
mobilité
et du référent
handicap

- Accueil de l'agent bénéficiaire favorisant l'expression de son besoin
- Analyse, et le cas échéant reformulation, d'un besoin par questionnement
- Connaissance des règles en matière de mobilité (lignes directrice de gestion, mécanismes statutaires)
- Connaissance des dispositifs d'accompagnement, de formation et de régime indemnitaire
- Connaissance des caractéristiques de l'emploi public local et des structures publiques du bassin d'emploi
- Connaissance des acteurs mobilisés pour accompagner les agents dans leurs projets d'évolution professionnelle

FICHE ACTION 5

Intensifier et diversifier l'animation des communautés de l'accompagnement

Le sujet en quelques mots

La dynamique de réseau est indispensable pour renforcer en continu l'efficacité des interventions des accompagnateurs auprès des agents et pour répondre aux besoins en compétences des employeurs sur les territoires. Les accompagnateurs doivent être réunis au sein de communautés aux identités mieux définies et animées selon des modalités adaptées à leurs objectifs. Le nouveau **schéma d'animation des réseaux** de l'accompagnement a pour ambition de répondre à ce besoin.

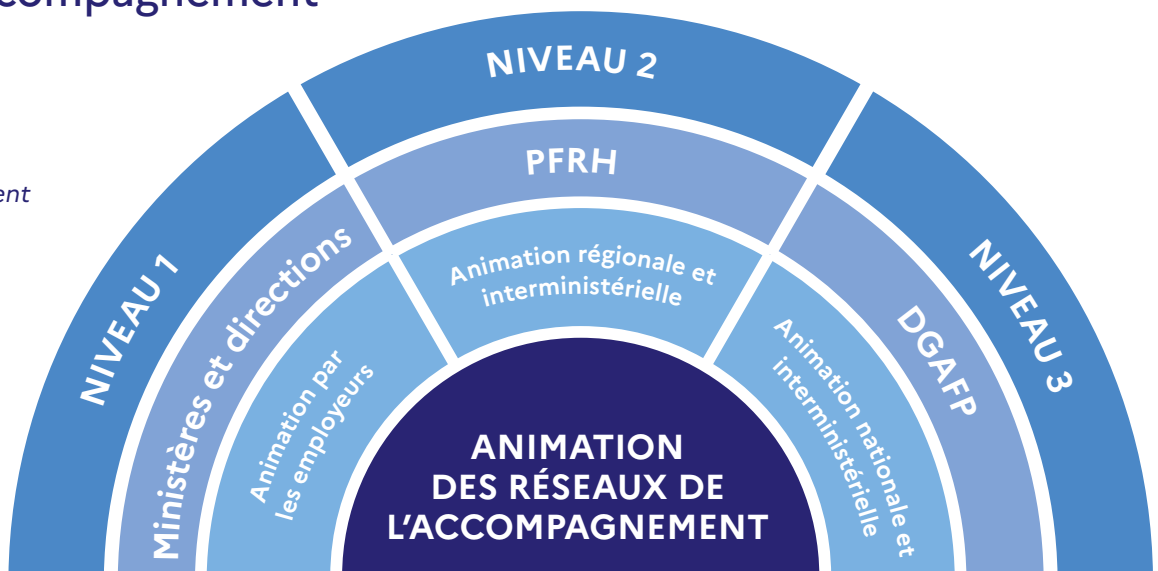
Les « têtes de réseau » au sein des ministères, des directions, des établissements publics et des PFRH doivent être mis en capacité de **réinterroger leur organisation** de l'accompagnement, de **concevoir des dispositifs d'accompagnement adaptés** aux besoins des agents et des employeurs publics, de **s'inspirer de pratiques** d'autres ministères ou du secteur privé. Le lancement de la « fabrique de l'accompagnement », pilotée au niveau interministériel par la DGAFP, contribuera à cet objectif.

Les équipes qui accompagnent les agents ont besoin de partager leurs pratiques professionnelles et leurs interrogations dans un cadre collectif favorisant le **sentiment d'appartenance à une communauté** et la **dynamique d'entraide**. De plus, les pratiques évoluent, s'enrichissent, s'outillent. Les accompagnateurs ont donc besoin d'un espace décloisonné de partage d'informations, de mutualisation de méthodes/d'outils et de co-construction favorisant les **dynamiques d'apprentissage et d'essaimage de bonnes pratiques**. En complément d'une animation assurée par les ministères, les PFRH sont les acteurs de cette animation interministérielle et inter versants des réseaux de l'accompagnement de l'évolution professionnelle. [1]

La mise en œuvre de ce schéma mobilise des **techniques d'animation** différentes en fonction du public et de ses attentes. Le codéveloppement professionnel apparaît comme une technique puissante à particulièrement développer. [2]

1 - S'inscrire dans le nouveau schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement

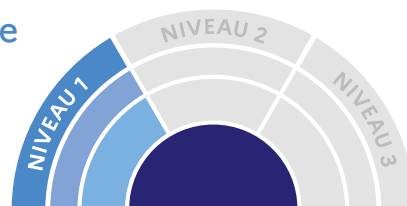
Figure P –
Les trois niveaux
d'animation
des réseaux de
l'accompagnement



L'animation des réseaux de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle au sein de la fonction publique s'opère en trois niveaux, selon le schéma d'animation suivant.

Animation du réseau interne d'accompagnement opérée par chaque ministère et/ou direction

Ce niveau d'animation correspond à celle opérée par les ministères (au niveau des secrétariats généraux et/ou des directions), au profit des professionnels qu'ils ont affectés sur des fonctions d'accompagnement.

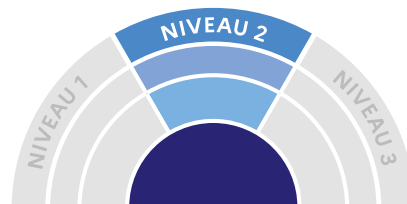


Cette animation s'inscrit dans le cadre de leur programme de professionnalisation qui, au-delà des dispositifs de formation, devrait intégrer notamment :

- la participation à des **regroupements fonctionnels** ;
- l'inscription et l'engagement dans **communauté d'entraide en ligne** (exemples d'outils utilisables : Resana, Osmose) mise en place par le ministère.

Animation des réseaux régionaux et des trois versants de la fonction publique opérée par les PFRH

Ce niveau d'animation est opéré par les PFRH. Ce réseau comprend les conseillers mobilité-carrière et les autres professionnels de l'accompagnement au sein des ministères (administrations centrales et services déconcentrés), des établissements publics nationaux, des collectivités territoriales, des établissements publics de santé, des établissements sociaux ou médico-sociaux d'une région. Ils sont réunis au sein d'une communauté professionnelle : les « **facilitateurs des mobilités de la région [nom de région]** ».



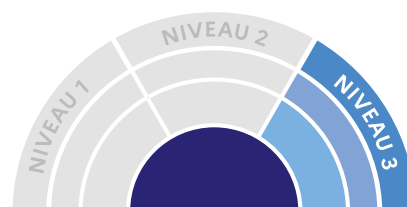
Cette animation, qui est la déclinaison de celle opérée par la DGAFP à l'égard de la communauté des CMC des PFRH, est orientée sur :

- la **professionnalisation** et l'**intervision** (analyses croisées des pratiques professionnelles et partage d'outils d'accompagnement) ;
- le partage d'**opportunités de recrutement** au sein d'un bassin d'emploi et l'engagement d'actions conjointes pour favoriser les passerelles entre employeurs publics ;
- la préparation et la participation aux **événements dédiés à la mobilité et à l'évolution professionnelle** en région.

L'animation de ces communautés prend notamment la forme d'échanges, de regroupements réguliers autour d'un programme défini et de séances de codéveloppement professionnel. Elle s'appuie sur des outils collaboratifs de l'État (webinaire de l'État, Osmose, Resana etc.).

Animation nationale et interministérielle opérée par la DGAFP au travers de « la fabrique de l'accompagnement »

A l'heure où l'accompagnement est appelé à se renforcer, les têtes de réseaux ont besoin de **s'inspirer de pratiques** adaptées à leur organisation, de **penser en commun l'accompagnement de demain**, de **produire des méthodes et des outils** afin d'améliorer en continu la qualité de leurs services d'accompagnement.



En complémentarité des échanges bilatéraux organisés habituellement entre la DGAFP et les responsables des réseaux d'accompagnement au sein des ministères, une nouvelle communauté sera constituée et animée par la DGAFP à partir du deuxième semestre 2022 : « **la fabrique de l'accompagnement** ».

Les têtes de réseaux de l'accompagnement au sein des secrétariats généraux, de certaines directions des ministères et des PFRH seront invités à y participer.

Une fois par an, la fabrique de l'accompagnement sera élargie à l'ensemble des acteurs de l'accompagnement de l'évolution professionnelle au sein de la fonction publique de l'État afin qu'ils puissent contribuer aux travaux et être informés sur ses principales avancées.

Figure Q – L'animation des réseaux de l'accompagnement par la DGAFP et les PFRH

SCHÉMA D'ANIMATION DES RÉSEAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DE LA MOBILITÉ ET DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE			
	ANIMATEUR	DGAFP	PFRH
QUI ?	PUBLIC CIBLE	Têtes de réseaux ministériels et des PFRH	Réseaux régionaux des conseillers mobilité-carrière et des référents information-mobilité
QUOI ?	COMMUNAUTÉ	LA FABRIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT	LES FACILITATEURS DES MOBILITÉS
POURQUOI ?	RAISON D'ÊTRE	Développement de la fonction accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle	<p>Professionnalisation des accompagnateurs (regroupements fonctionnels, séances de codéveloppement professionnel, etc.)</p> <p>Passerelles emplois au niveau régional, interministériel et inter versants</p>
QUAND ?	TEMPORALITÉ D'ANIMATION	3 à 4 ateliers par an en format court	Animation continue

2 - Diversifier les techniques d'animation des communautés

Les conseillers ont largement exprimé le besoin d'être eux-mêmes accompagnés pour trouver des solutions concrètes à certaines situations d'accompagnement rencontrées. Les formats actuels d'animation permettent peu de répondre à un besoin individuel. Aussi il apparaît pertinent de recourir au codéveloppement professionnel, particulièrement adapté à ce besoin, et constituer des « **groupes-promotions** » de conseillers orientés sur les pratiques d'accompagnement. Pour cela certains animateurs de codéveloppement formés pourraient être mobilisés, au niveau des ministères et des PFRH. La fabrique de l'accompagnement pourra par ailleurs s'emparer du sujet et proposer des solutions pour enrichir les méthodes d'animation des réseaux.



Les recommandations

- Organiser le 1^{er} niveau d'animation du réseau des accompagnateurs en créant puis en animant des événements et une communauté en ligne à partir d'un outil collaboratif (exemples : resana, osmose) [5.1]
- Faciliter la participation des conseillers mobilité-carrière aux événements de réseaux régionaux organisés par les PFRH [5.2]
- Identifier, au sein du ministère, les personnes (secrétariat général et directions identifiées) pouvant s'engager à participer aux ateliers de la fabrique de l'accompagnement [5.3]
- Tester la mise en place de groupes de co-développement professionnel au bénéfice de conseillers mobilité-carrière [5.4]



Outil C

La fabrique de l'accompagnement : un nouveau vecteur d'animation de la communauté interministérielle

Une raison d'être

- Donner une nouvelle impulsion au développement des outils et des dispositifs d'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle au travers d'une fabrique structurée en deux espaces :
 - un espace d'inspiration et de partage,
 - un espace de création de l'accompagnement de demain.
- La fabrique a pour finalités :
 - de s'inspirer à partir d'éclairages sur les défis actuels de la fonction à travers des figures de l'accompagnement,
 - de partager des pratiques innovantes en matière d'accompagnement pour envisager des opportunités de mutualisation,
 - de concevoir de nouveaux projets pour faire progresser l'accompagnement selon le modèle du design public⁹,
 - d'observer des organisations d'accompagnement par des expéditions apprenantes au sein d'administrations ou d'entreprises.
- Ces objectifs seront passés en revue lors de l'atelier de lancement de la fabrique.

5 engagements

1

Un programme annuel annoncé à l'avance, répondant aux ambitions mais adaptable en fonction des besoins du réseau ;

2

Des rendez-vous conciliables avec l'activité professionnelle et favorisant l'engagement des participants sur la durée : 3 à 4 ateliers par an en format court d'une durée de 2 heures, de préférence en début de journée ;

3

Un livrable opérationnel garanti à l'issue de chaque atelier ;

4

Le recours à des experts de la fonction publique, du secteur privé et à des immersions sur le terrain ;

5

La prise en compte de la diversité des organisations ministérielles et des niveaux d'avancement en matière d'accompagnement.

⁹ <https://comment-faire.modernisation.gouv.fr/demarche-design/>



Une programmation orientée solutions

La programmation de la fabrique sera définie collectivement lors de l'atelier de lancement, sur la base de cette proposition pour 2022-2023 :

Atelier de lancement

- A quels besoins prioritaires peut répondre la fabrique ? Partager nos objectifs et engagements. Livrable : un document de fondation du réseau « La fabrique de l'accompagnement : nos objectifs, nos engagements »

Idées d'ateliers thématiques

- Formaliser une offre d'accompagnement lisible : comment s'y prendre ?
- Informer en matière de mobilité : Tour d'horizon de dispositifs innovants.
- Le bilan de parcours professionnel, formule individuelle ou formule collective : quelle formation ? quelle organisation ?
- Réseaux d'entraide entre agents, immersions professionnelles : quelles bonnes pratiques pour développer ces dispositifs ?
- Manager-accompagnateur de l'évolution professionnelle : quels leviers pour renforcer ce rôle de manière réaliste ?
- Recourir à des prestations externes : Dans quel cas ? Comment mobiliser à bon escient les marchés publics existants ou des partenariats ?
- S'engager pour un service d'accompagnement de qualité : quels leviers ? quels systèmes d'évaluation ?
- Professionnalisation et mise en réseau des acteurs de l'accompagnement : quels nouveaux leviers à l'ère du numérique ?
- Diversifier les techniques d'animation des réseaux
- S'inspirer dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle : Panorama des initiatives.

Expéditions apprenantes (délégations – programme à définir)

Une valorisation des projets collectifs

- Les livrables de la fabrique seront valorisés lors d'un événement réunissant l'ensemble des acteurs de l'accompagnement de l'évolution professionnelle au sein de la fonction publique de l'État.

FICHE ACTION 6

S'engager dans une démarche qualité et d'amélioration continue des services d'accompagnement

Le sujet en quelques mots

La fonction accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle est relativement récente comparativement à d'autres fonctions RH. Il apparaît nécessaire de pouvoir **mesurer son impact et sa qualité** pour s'assurer qu'elle s'inscrit dans les objectifs RH. De plus, définir des critères communs de qualité de l'accompagnement permet de tendre vers **une offre plus homogène et lisible** pour les agents quelle que soit leur administration d'emploi. Cette démarche permet aussi de détecter les manques et de répondre au mieux aux besoins émergents exprimés par les agents et les employeurs. Enfin les résultats positifs de la qualité des dispositifs peuvent être valorisés dans le cadre d'une marque employeur.

Deux dispositifs qualité complémentaires peuvent être conçus et pilotés : l'un reposant sur des **engagements de service** associés à l'offre de services [1], l'autre relevant de l'évaluation interne par le biais d'un suivi de **critères de qualité** voire de la mise en place d'un **index** [2]. Ces dispositifs permettent d'engager les actions pertinentes afin d'**améliorer en continu l'offre de services** proposée. A cette fin, différents leviers peuvent être activés (notamment les fonds interministériels, les marchés publics, les partenariats). [3]

1 - Associer un programme d'engagements à l'offre d'accompagnement

Les engagements de services constituent un des critères de formalisation de l'offre d'accompagnement (cf. fiche action 2). L'objectif est de partir de l'**expérience utilisateur** pour faire des avis et des propositions des agents accompagnés, la clé de l'évolution des dispositifs et des outils. Cela suppose que l'offre de services soit lisible par les agents et que soit notamment clairement indiqué ce qu'elle permet et ne permet pas.

9 engagements composent le programme interministériel « **Mon accompagnement en +** » (cf. Outil D). L'objectif, à terme, est que chaque ministère converge vers cette série d'engagements qui pourra être revue dans le cadre de la fabrique de l'accompagnement.

Sur la base de ces engagements, l'évaluation peut notamment prendre deux formes :

- un questionnaire adressé automatiquement à chaque agent à l'issue d'un accompagnement (évaluation « à chaud »),
- une enquête adressée à la population accompagnée sur une période de référence. (évaluation « à froid »).

Les retours des agents peuvent être analysés et croisés afin de mettre en exergue leurs points principaux de satisfaction et d'amélioration ainsi que leurs propositions. Cette analyse permet :

- d'enclencher des mesures correctives et des projets de développement de dispositifs ou d'outils,
- de valoriser le service et de lever des idées reçues dans le cadre de dispositifs de communication.

2 - Élaborer un dispositif de mesure interne de qualité

6 critères de qualité de l'accompagnement sont proposés au niveau interministériel. Chaque critère est assorti d'un objectif, de questions clés et d'exemples d'indicateurs et de cibles (cf. Outil E). Ils ont vocation à inspirer, au sein des ministères et des directions, une démarche qualité des services d'accompagnement.

Ce dispositif qualité peut aller jusqu'au déploiement d'un **index de l'accompagnement** (cf. Outil F) calculé sur une période de référence et pour un périmètre donné (effectifs/organisation).

Les résultats de la qualité des services d'accompagnement ont vocation, lorsque leur niveau de maturité le permet, à être publiés afin de :

- valoriser la qualité des services et des professionnels de l'accompagnement,
- donner un nouveau levier à la marque employeur.

Par ailleurs un dispositif de labellisation des offres de services pourrait être défini dans le cadre de la fabrique de l'accompagnement. Et ce en complément du dispositif en vigueur de labellisation interministérielle des offres de formation en matière RH¹⁰ dans lequel les ministères peuvent d'ores et déjà s'engager¹¹.

3 - Mobiliser des leviers pour faire évoluer l'accompagnement

L'offre d'accompagnement est évolutive afin de s'adapter aux besoins des agents et des employeurs [Fiche repère 2]. Voici un panorama des leviers pouvant être activés.

Les marchés publics

- Le marché public interministériel de prestations intellectuelles RH (porteur : DGAFP) permet, par émission d'un bon de commande, de bénéficier d'un appui à la conception et au déploiement des politiques RH.
- Le marché interministériel d'accompagnement et de formation au recrutement (porteur : ministère de la Justice) couvre notamment les besoins en formation des agents en démarche de mobilité.
- Le marché relatif à l'accompagnement managérial de la transformation publique (porteur : DITP) couvre notamment l'accompagnement individuel et collectif et la facilitation de l'intelligence collective (dont le codéveloppement professionnel) à destination des acteurs de la transformation publique.

Les appels à projet (fonds interministériels)

- **FIRH¹²**
Le fonds de soutien à l'innovation en matière RH dans la fonction publique, piloté par la DGAFP, comprend une thématique sur l'accompagnement des agents publics dans la conduite du changement et dans la construction de leurs projets professionnels. Une bibliothèque des initiatives RH [BIRH¹³] permet de vérifier si un projet a déjà été conduit, et d'être mis en relation avec son porteur.
- **FEP¹⁴**
Le fonds en faveur de l'égalité professionnelle permet aux employeurs publics de prévenir et de lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes dans la fonction publique. Dans ce cadre des projets d'accompagnement des carrières peuvent être portés."
- **FAIRH¹⁵**
Le fonds d'accompagnement interministériel RH participe au co-financement des coûts de transition nécessaires à la conception et à l'exécution des manœuvres RH dans le cadre des transformations de services. Il s'appuie sur un cahier des charges. Les projets appuyés par ce programme permettent d'accompagner les agents publics dont les missions et les emplois sont appelés à évoluer, afin de permettre des mobilités fonctionnelles et/ou géographiques, au sein de la fonction publique ou vers le secteur privé.
- **MENTOR**
Le programme Mentor vise à engager, à travers le numérique, une transformation durable de l'appareil de formation de l'État et de professionnalisation de ses agents. Il comprend la co-construction d'une offre de formation en ligne accessible aux agents des ministères et directions partenaires. Cette offre doit couvrir 38 objectifs prioritaires, notamment « accompagner le développement professionnel » (collection Ressources humaines). Afin de développer cette offre, des appels à projets sont régulièrement lancés.

¹⁰ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/dispositif-interministeriel-de-labellisation-des-formations>

¹¹ https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/labellisation_rh_dgafp_2020

¹² <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonds-dinnovation-rh-et-fiact>

¹³ <https://www.bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr/>

¹⁴ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/lancement-de-lappel-a-projets-fonds-faveur-de-legalite-professionnelle>

¹⁵ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/fonds-daccompagnement-interministeriel-des-ressources-humaines-fairh>

Les partenariats

Certains besoins d'accompagnement sont peu exprimés mais doivent toutefois être pris en charge (exemples : projets d'entrepreneuriat, d'emploi salarié, de mobilité vers une institution européenne ou une organisation internationale). La question de la pertinence de la prise en charge directe par chaque service d'accompagnement (taille critique), se pose. L'externalisation ou la mutualisation peuvent, dans certains cas, répondre à ces enjeux.



Les recommandations










- Associer à l'offre d'accompagnement un programme d'engagements à l'égard des bénéficiaires [6.1]
- Tester un dispositif de mesure interne de la qualité des services d'accompagnement [6.2]
- Sur la base d'un diagnostic comparatif dispositifs existants/besoins exprimés, s'engager dans des projets de développement de l'accompagnement à partir de marchés publics ou de fonds interministériels [6.3]
- Développer des actions de partenariat et de mutualisation notamment pour les besoins les plus rarement exprimés par les agents, dans une logique d'optimisation de l'accompagnement [6.4]



Outil D

« Mon accompagnement en + » : les 9 engagements du programme interministériel

9 engagements

-  Nous vous informons de l'offre de services qui vous est proposée pour vous accompagner dans votre évolution professionnelle.
-  Nous vous communiquons un délai de prise en charge de votre demande d'accompagnement.
-  Nous vous proposons un accompagnement adapté à votre besoin et à votre projet d'évolution professionnelle.
-  Nous vous donnons accès à des outils, notamment numériques, pour faciliter votre projet professionnel.
-  Nous nous engageons à développer en continu les compétences des personnes qui vous accompagnent.
-  Nous vous accompagnons dans un cadre garantissant la confidentialité des échanges et la neutralité des professionnels.
-  Lorsque vous bénéficiez d'un entretien avec un conseiller mobilité-carrière, nous vous aidons à formaliser une synthèse de votre projet professionnel.
-  Nous vous adressons un questionnaire permettant de prendre en compte votre avis et vos propositions d'amélioration.
-  Nous vous donnons accès aux résultats de la qualité de service.



Outil E 6 critères de qualité de l'accompagnement

CRITÈRE 1

Information des agents sur l'offre d'accompagnement

Objectif

- S'assurer que l'accès à un accompagnement est optimal (non limité par un manque de visibilité et de lisibilité de l'offre proposée)

Questions clé

- L'offre d'accompagnement est-elle formalisée ? Est-elle bien partagée aux agents ? (visibilité) Est-elle comprise par les agents ? (lisibilité)

Exemples d'indicateurs et de cibles

- Une offre de service formalisée
- Une offre de service diffusée à 100% des agents et mise à jour régulièrement

CRITÈRE 2

Généralisation et priorisation de l'accès à un accompagnement personnalisé

Objectifs

- Vérifier la cohérence entre les moyens mis en œuvre (professionnels mobilisés, répartition territoriale, outils) et l'objectif d'accès universel à un accompagnement pour tout projet professionnel et sur tout le territoire. Identifier les éventuels écarts
- Prévoir un dispositif de priorités d'accès pour certains agents publics (ordonnance n°2021-658 du 26 mai 2021)

Questions clé

- Tout agent a-t-il bien accès à un accompagnement quels que soient son besoin et la nature de son projet ? sa catégorie ? son corps d'appartenance ? son lieu d'affectation sur le territoire ?
- Quel est le profil des bénéficiaires ?
- Le délai de prise en charge est-il satisfaisant ?
- La priorité d'accès pour certains agents publics est-elle mise en œuvre ?

Exemples d'indicateurs et de cibles

- Taux d'accès des demandeurs à un accompagnement personnalisé (avec cible de 100%)
- Mise en place d'un premier niveau d'accompagnement accessible en autonomie
- Mise en place d'un dispositif de priorités d'accès
- Ratio conseillers mobilité-carrière / agents potentiellement bénéficiaires (par zones géographiques)
- Ratio référents information-mobilité / agents potentiellement bénéficiaires (par zones géographiques)
- Délai entre l'expression de la demande et sa prise en charge effective

CRITÈRE 3

Adaptation de l'accompagnement au besoin des bénéficiaires et à la spécificité des publics

Objectifs

- Vérifier l'adéquation entre les dispositifs/outils d'accompagnement proposés et les besoins ou profils des agents
- Mobiliser les acteurs et les dispositifs pertinents en fonction du besoin de l'agent et du contexte de l'accompagnement

Questions clé

- Tout agent a-t-il l'assurance d'être accompagné pour son besoin, l'ensemble de son besoin et rien que son besoin ?
- Tout agent a-t-il bien accès à un premier niveau numérique utilisable en autonomie ? à un professionnel RH de proximité lui permettant de répondre à ses premières questions en matière de mobilité ?
- Le parcours d'accompagnement pour anticiper les réorganisations et les restructurations de services est-il défini ?

Exemples d'indicateurs et de cibles

- Mise en place des 4 niveaux d'interaction avec les bénéficiaires
- Prise en compte du handicap dans les outils et dispositifs proposés



CRITÈRE 4

Professionalisation continue des réseaux de l'accompagnement

Objectif

- S'assurer de la qualité des accompagnements réalisés sur la durée

Questions clé

- Tout agent a-t-il bien l'assurance d'être accompagné par une personne qui détient les compétences nécessaires pour l'aider à mener à bien son projet d'évolution professionnelle ?
- Tout conseiller mobilité-carrière bénéficie-t-il d'un programme de professionnalisation continue ?

Exemples d'indicateurs et de cibles

- Taux d'accompagnateurs (conseillers mobilité-carrière, référents information-mobilité, référents handicap) formés sur les compétences socles avec cible de 100%
- Nombre d'évènements de réseaux organisés annuellement
- Diversité des leviers d'animation et de professionnalisation des réseaux
- Mise en place d'un dispositif de supervision ou de tutorat pour les conseillers mobilité-carrière

CRITÈRE 5

Anticipation de la gestion des risques

Objectif :

- Prévoir un process de prise en charge des défaillances du service d'un point de vue organisationnel (exemple : discontinuité de service liée à une absence) ou humain (exemple : signalement d'un comportement inadapté).

Question clé :

- Comment les risques sont-ils repérés ? comment sont-ils gérés ?

Exemples d'indicateurs et de cibles :

- Processus formalisé de gestion des risques.

CRITÈRE 6

Evaluation de l'offre de services par les bénéficiaires

Objectif :

- Faire évoluer en continu l'offre de services en partant de l'expérience des bénéficiaires

Questions clé :

- Tout agent accompagné est-il consulté pour formuler ses avis et ses propositions ?
- Tout agent a-t-il la garantie que son retour d'expérience d'accompagnement sera analysé ?

Exemples d'indicateurs et de cibles :

- Niveau de satisfaction des bénéficiaires (à partir d'un questionnaire d'évaluation adressé à 100% des agents accompagnés)
- Mise en place d'un dispositif d'analyse des retours
- Mise en place d'un dispositif d'information des agents sur la qualité de service

Au-delà d'indiquer un résultat, ces indicateurs peuvent être **documentés**, notamment sur ces points :

- le niveau attendu pour valider un indicateur,
- les spécificités liées aux publics accompagnés,
- des éléments démontrant l'atteinte de l'objectif à titre d'illustration.



Outil F L'index de l'accompagnement

L'index de l'accompagnement s'appuie sur 7 indicateurs.

INDICATEUR 1 Information sur l'offre d'accompagnement

Cible 1 100% des agents sont informés de l'offre de services



INDICATEUR 2 Déploiement d'un premier niveau d'information et d'inspiration numérique mobilisable en autonomie

Cible 2 100% des agents ont accès à un premier niveau d'accompagnement numérique



INDICATEUR 3 Accès aux services d'accompagnement humain

Cible 3 100% des agents en exprimant le besoin, bénéficient d'un entretien ou d'un dispositif collectif avec un professionnel formé



INDICATEUR 4 Prise en compte du handicap

Cible 4 Une offre de services prenant en compte les situations de handicap



INDICATEUR 5 Professionalisation des accompagnateurs

Cible 5 100% des conseillers mobilité-carrière, des référents information- mobilité et des référents handicap formés sur les compétences socles



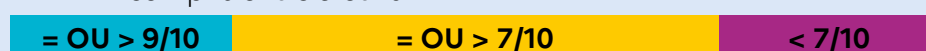
INDICATEUR 6 Anticipation des défaillances du service d'accompagnement

Cible 6 Un processus formalisé de gestion des défaillances de services (du repérage à la gestion)



INDICATEUR 7 Evaluation de l'expérience d'accompagnement

Cible 7 Niveau de satisfaction exprimé (à partir d'un questionnaire unique à tous les agents) compris entre 9 et 10



ANNEXES

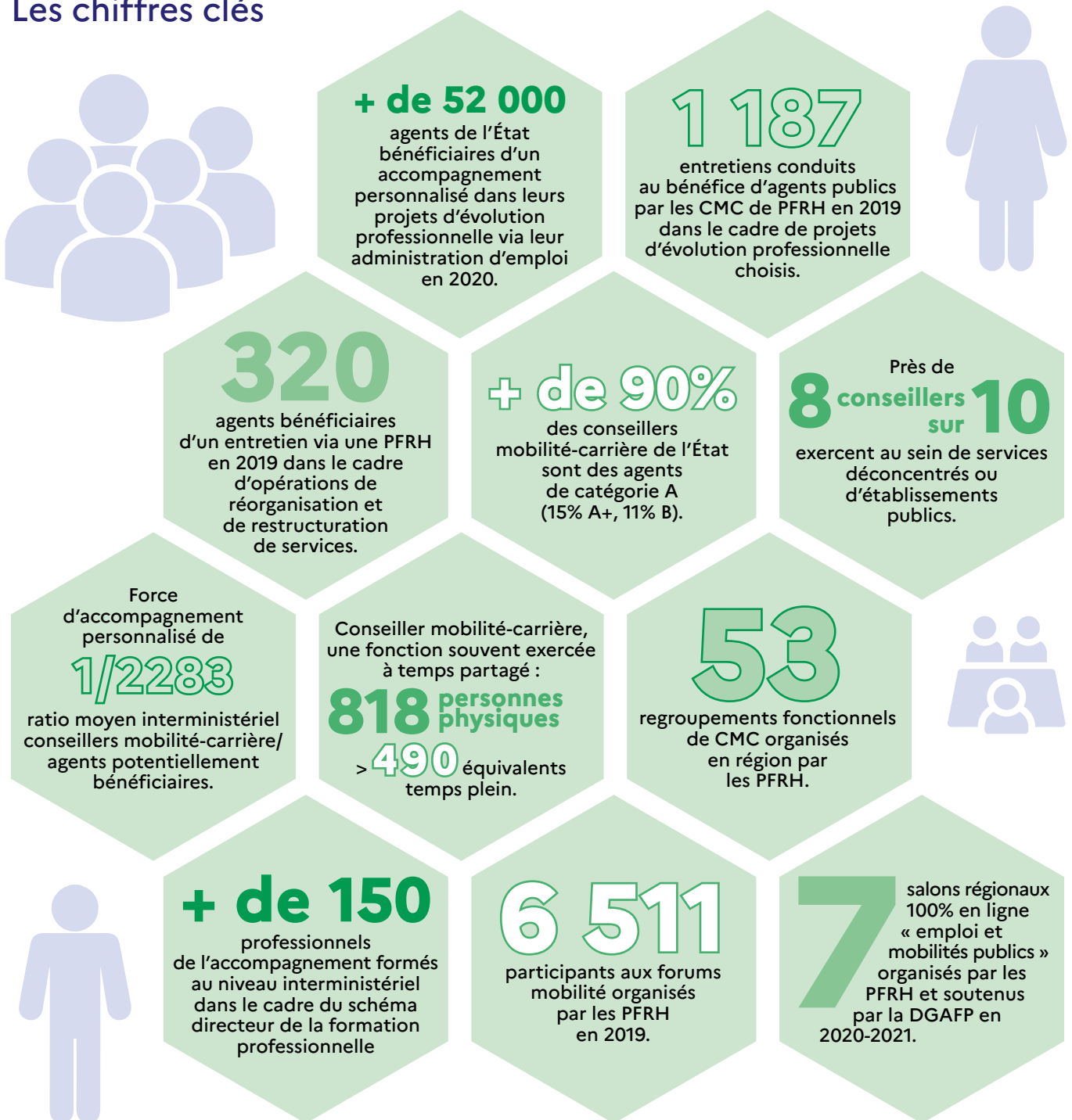
- **ANNEXE 1**
Baromètre 2021 de l'accompagnement
- **ANNEXE 2**
Étapes clés du développement de l'accompagnement
- **ANNEXE 3**
Accompagnement de l'évolution professionnelle : ce que disent les textes
- **ANNEXE 4**
Plaquette de l'offre de services « fonction publique » de la mobilité
- **ANNEXE 5**
Contacter une PFRH
- **ANNEXE 6**
Indicateurs de suivi des recommandations prioritaires
- **ANNEXE 7**
Glossaire de l'accompagnement personnalisé

ANNEXE 1

Baromètre 2021 de l'accompagnement

Données issues notamment de l'enquête réseaux d'accompagnement de la fonction publique de l'État [Année de référence 2020] et du bilan 2019 d'activité des PFRH [Année de référence 2019]

Les chiffres clés



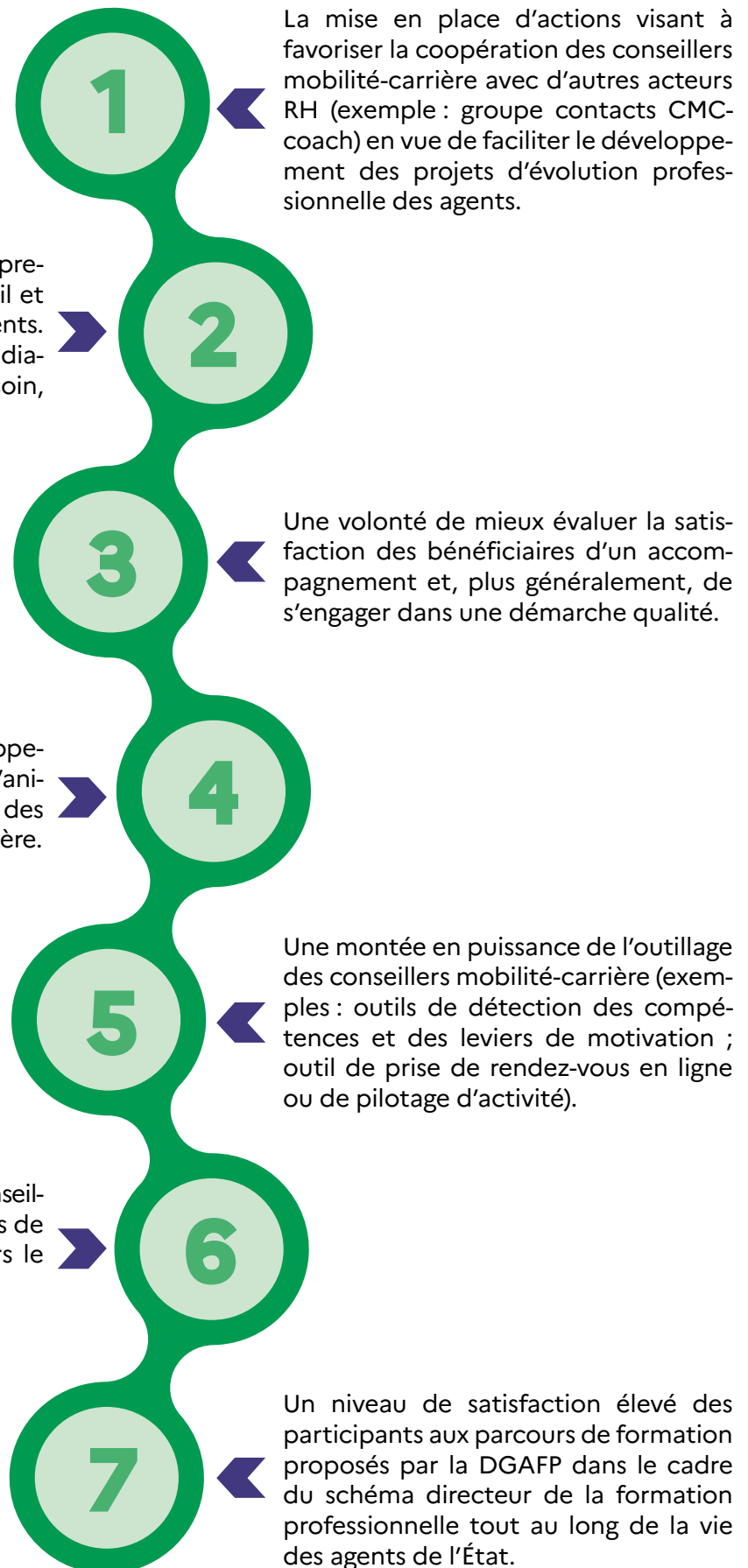
7 tendances

tirées de l'enquête

Un déploiement progressif d'un premier niveau d'information, d'accueil et d'aiguillage à destination des agents. (outillage numérique, entretiens de diagnostic et de qualification du besoin, questionnaires en ligne etc.)

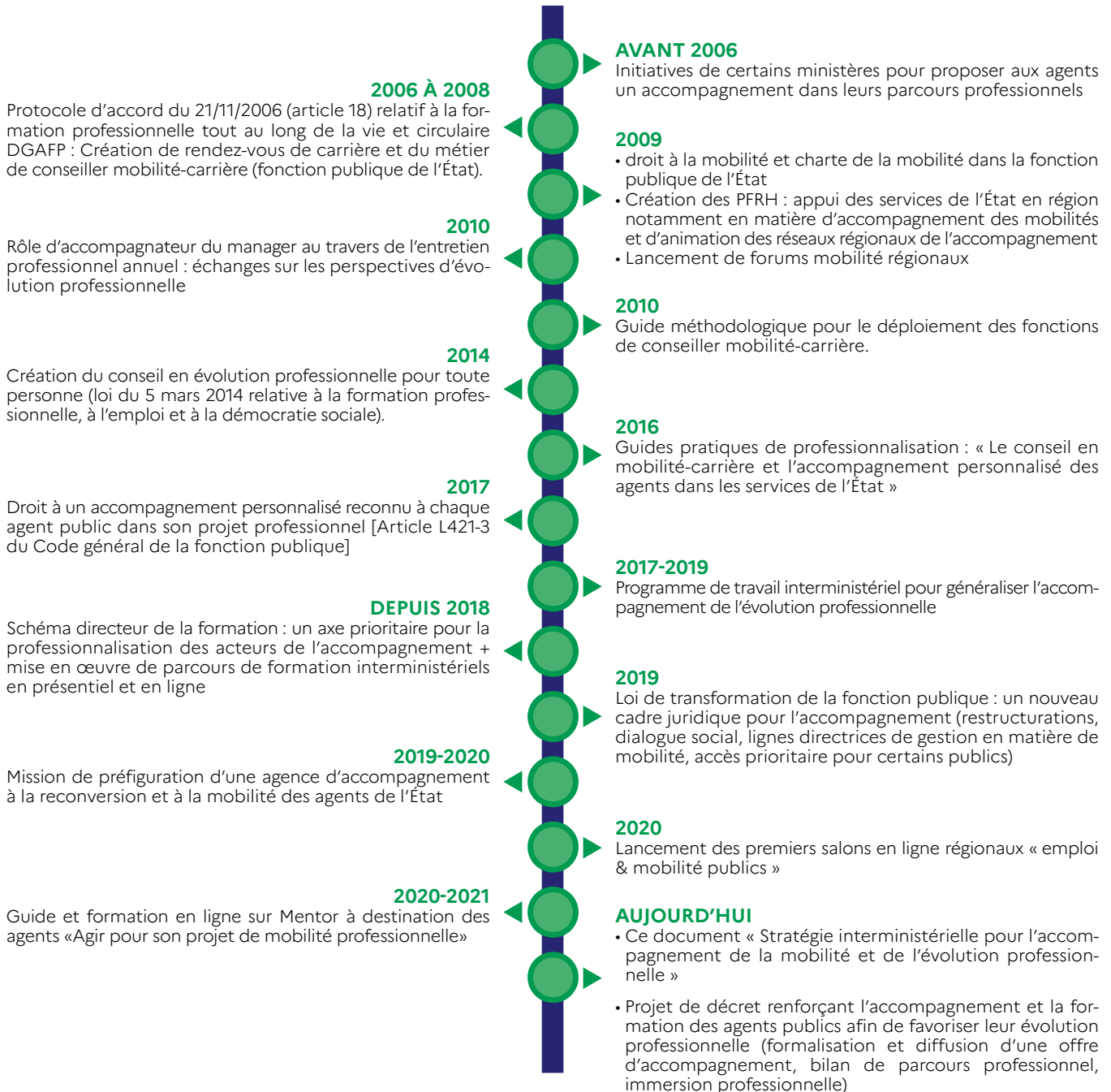
Un recours émergent au codéveloppement professionnel comme outil d'animation et de professionnalisation des réseaux de conseillers mobilité-carrière.

Un besoin de professionnaliser les conseillers mobilité-carrière sur les projets de mobilité externes notamment vers le secteur privé.



ANNEXE 2

Étapes clés du développement de l'accompagnement



INFO+

PRINCIPALES ACTIONS À VENIR :

- 1 - Mise en œuvre de plans d'action ministériels + appui DGAFP / PFRH dans leur mise en œuvre
- 2 - Lancement de la fabrique de l'accompagnement
- 3 - Production de parcours de formation sur Mentor et de guides de professionnalisation


 ANNEXE 3

Accompagnement de l'évolution professionnelle : ce que disent les textes



Certains textes législatifs et réglementaires ont été des vecteurs importants du renforcement :

- de l'accès à un accompagnement à tous les agents publics ou, dans des situations définies, à certains agents publics ;
- de la fonction accompagnement.

▶ LES ÉVOLUTIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE CHAQUE AGENT PUBLIC DE L'ÉTAT

▶▶ Le droit à un accompagnement personnalisé¹⁶

Il a été créé au bénéfice de chaque agent public afin de l'aider dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet professionnel [Ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 - L421-3 du Code général de la fonction publique].

▶▶ Les entretiens et les autres dispositifs d'information et d'accompagnement

- **Un temps d'échanges avec le supérieur hiérarchique direct sur les « perspectives d'évolution professionnelle en termes de carrière et de mobilité »** a été institué comme objet à part entière de l'entretien professionnel annuel [Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010¹⁷ relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'État].
- **Un accompagnement préalable à une demande de compte personnel de formation** a été créé pour mobiliser ce dispositif à bon escient [Décret n° 2017-928 du 6 mai 2017 relatif à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie - Article 6]
- **Une information des agents publics sur les offres d'emploi vacant dans les trois versants de la fonction publique** est effective sur le site et l'application smartphone "Place de l'Emploi Public" [Ordonnance du 13 avril 2017 et décret du 28 décembre 2018 relatif à l'obligation de publicité des emplois vacants sur un espace numérique commun aux trois fonctions publiques]
- **Un accès de chaque agent de l'État aux lignes directrices de gestion en matière de mobilité** de leur administration leur permet d'être informés sur les orientations générales notamment en matière d'accompagnement des projets de mobilité et d'évolution professionnelle au sein ou à l'extérieur de l'administration d'emploi, des procédures de gestion des demandes individuelles de mobilité et de prise en compte des priorités légales et subsidiaires de mutation [Décret n° 2019-1265 du 29 novembre 2019¹⁸ relatif aux lignes directrices de gestion – Article 5].

¹⁶ « Tout fonctionnaire peut bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel, notamment dans le cadre du conseil en évolution professionnelle. »

¹⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000022593931/>

¹⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000039434533>



- **Un accès au conseil en évolution professionnelle** : Ouvert à « toute personne », les agents publics peuvent individuellement en solliciter le bénéficiaire. Leur accès est limité aux opérateurs « historiques » (l'APEC, Pôle emploi, Cap emploi, les missions locales) essentiellement lorsque leur projet est orienté vers le secteur privé. Les agents publics n'ont pas accès aux opérateurs régionaux financés par France compétence [Article L6111-6 du code du travail].
- **Un accès à un bilan de compétences** : Permettant aux agents d'analyser leurs compétences, aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel, ce bilan suppose l'accord de l'administration [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 et des ouvriers de l'État - Arrêté du 31 juillet 2009 relatif au bilan de compétences des agents de l'État].

Le projet de décret renforçant la formation et l'accompagnement des agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle prévoit que tout agent public peut bénéficier :

- d'une **période d'immersion professionnelle** visant à pouvoir appréhender la réalité d'un métier d'observer sa pratique et l'environnement professionnel dans lequel il s'exerce en vue de confirmer son projet d'évolution professionnelle et de faire un choix éclairé de mobilité ;
- d'un **bilan de parcours professionnel** permettant une analyse des spécificités d'un parcours professionnel et des motivations de l'agent des caractéristiques avec l'appui d'un professionnel de l'accompagnement. Il vise à définir des pistes d'évolution professionnelle réalistes et souhaitées.
- d'un **plan individuel de développement des compétences** qui consiste en la mise en place d'actions favorisant l'apprentissage et concourant au développement des compétences de l'agent. Il vise à réduire l'écart entre compétences attendues et compétences détenues.

▶ LES ÉVOLUTIONS POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE CERTAINS AGENTS PUBLICS

▶▶ Les dispositifs RH

- Une **garantie à un entretien annuel d'accompagnement** est accordée aux agents publics exerçant une **activité syndicale** [Décret n° 2017-1419 du 28 septembre 2017 - Article 15¹⁹]
- Un **droit à l'information** sur les dispositifs d'accompagnement, un **bilan de parcours professionnel** et un **appui à l'élaboration d'un projet professionnel** sont ouverts aux agents concernés par une **restructuration d'un service** de l'État ou de l'un de ses établissements publics [Décret n° 2019-1441 du 23 décembre 2019 - Article 4²⁰]
- Un **accès prioritaire à un accompagnement personnalisé** est prévu statutairement pour les agents **les moins qualifiés**, les agents en **situation de handicap** ainsi que les agents les plus exposés à un risque d'**usure professionnelle** [Ordonnance n° 2021-658 du 26 mai 2021²¹ renforçant la formation de certains agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle]. Un décret viendra préciser les modalités de cet accès prioritaire.

¹⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000035676572>

²⁰ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000039667686/>

²¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043535464>



►► Les dispositifs indemnitaires

Le décret n°2019-138 du 26 février 2019²² relatif aux **dispositifs indemnitaires d'accompagnement des agents dans leurs transitions professionnelles** a renouvelé les différents leviers indemnitaires à la disposition des employeurs publics pour accompagner leurs transformations. Ce décret est complété par deux arrêtés du 26 février 2019 fixant respectivement les montants de la prime de restructuration de service et de l'allocation d'aide à la mobilité du conjoint et fixant les modalités de détermination du montant de l'indemnité de départ volontaire instituée par le décret n°2008-368 du 17 avril 2008 modifié en cas de restructuration de service. Ces arrêtés instituent des barèmes interministériels pour garantir l'homogénéité de traitement entre agents de l'État relevant de départements ministériels différents concernés par des restructurations de service. L'objectif de ce nouveau cadre réglementaire est de limiter les obstacles financiers aux mobilités des agents publics dans le cadre des plans de transformation. Un guide²³ vise à préciser les modalités d'application des différents dispositifs indemnitaires mobilisables en cas de restructuration à la suite de la publication de ces textes.

La circulaire Premier ministre du 10 mars 2021²⁴ pose le principe d'une garantie de maintien de la rémunération en cas de mobilité au sein des services de l'administration territoriale de l'État (ATE). Ce dispositif de « garantie mobilité »²⁵ sera élargi en 2022 à l'ensemble des agents administratifs des services déconcentrés de l'État."

► LES ÉVOLUTIONS DE LA FONCTION ACCOMPAGNEMENT

►► Le débat sur les orientations en matière d'accompagnement de l'évolution professionnelle

L'article 50²⁶ du décret n° 2020-1427 du 20 novembre 2020 relatif aux comités sociaux d'administration dans les administrations et les établissements publics de l'État établit un débat, au moins une fois tous les deux ans, sur les orientations générales relatives notamment à l'accompagnement des projets de mobilité et d'évolution professionnelle de tout agent et de l'accompagnement des parcours professionnels des travailleurs en situation de handicap.

►► Les indicateurs communs en matière d'accompagnement des parcours professionnels

Le décret n° 2020-1493 du 30 novembre 2020²⁷ relatif à la base de données sociales et au rapport social unique dans la fonction publique a créé une série d'indicateurs communs en matière d'accompagnement des parcours professionnels, précisés dans un arrêté du 7 mai 2021²⁸ pour la fonction publique de l'État.

►► La formalisation et la communication d'une offre d'accompagnement personnalisé à tous les agents publics (projet de décret)

Le projet de décret renforçant la formation et l'accompagnement des agents publics afin de favoriser leur évolution professionnelle prévoit que chaque employeur public élabore un document formalisant son offre d'accompagnement personnalisé à destination de ses agents et les modalités d'accès à cette offre. Ce document sera rendu accessible aux agents par voie numérique et, le cas échéant, par tout autre moyen. Il donnera lieu à une information du comité social compétent.

²² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038175270/>

²³ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/dispositifs-daccompagnement-indemnitaires-des-restructurations-dans-services-de-letat>

²⁴ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2021/20210310-circulaire-PM-deconcentration-budgetaire-RH.pdf

²⁵ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2021/20210920-circulaire-garantie-remuneration-mobilite.pdf

²⁶ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042545890>

²⁷ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042592819>

²⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043496653>

ANNEXE 4

Plaquette de l'offre de services « fonction publique » de la mobilité

DES OUTILS A LA CARTE A UTILISER SELON VOTRE BESOIN

- Le guide "Agir pour son projet de mobilité professionnelle" vous accompagne, à un premier niveau d'informations et de conseils, dans la construction de votre projet de mobilité. Il vous propose deux programmes de réflexion et d'action pour vous engager dans la démarche et sécuriser votre projet.
- Place de l'Emploi Public** est l'outil phare de la mise en œuvre de votre projet de mobilité. De multiples fonctionnalités (moteur de recherche, espace candidat avec système d'alerte, géolocalisation sur smartphone) vous permettent de repérer les offres d'emploi correspondant à vos aspirations et de candidater en quelques clics. Place de l'Emploi public est le seul outil permettant d'accéder à l'ensemble du marché de l'emploi public: il comprend l'ensemble des offres d'emplois vacants des trois versants de la fonction publique.
- ODAIM**, l'outil d'aide à l'identification des métiers vous permet d'explorer, à partir de 4 modules en ligne, les passerelles entre les 28 domaines d'activités et les 252 métiers de l'État. Vous pouvez ainsi vous inspirer et découvrir les proximités des métiers au sein de la fonction publique. Aucun identifiant requis, aucune donnée personnelle recueillie.
- Vous préparer à l'entretien de recrutement au sein de la fonction publique en immersion virtuelle et sous forme ludique: c'est possible avec le **simulateur d'entretien de recrutement**, accessible à volonté. Vous incarnerez un candidat en situation de recrutement en choisissant l'un des 4 profils proposés. Pour chacun d'entre eux vous disposez d'une fiche de poste, d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation. Un coach virtuel vous guide dans la préparation de l'entretien et fait avec vous un bilan de votre prestation. Rejouez autant que vous le souhaitez ! Aucun identifiant requis, aucune donnée personnelle recueillie.
- Rencontrer des employeurs publics, bénéficier d'entretiens flash avec des conseillers mobilité-carrière, assister à des séminaires vous permettant de progresser dans votre démarche de mobilité, recueillir de la documentation utile : autant de besoins auxquels vous pouvez répondre, en toute autonomie, en vous inscrivant aux salons en ligne « **Emploi & mobilité publics** » proposés par des PFRH au sein de plusieurs régions en cours d'année. Vous pouvez y accéder sans nécessairement être en fonction dans la région organisatrice !
- Construire votre projet de mobilité, valoriser vos compétences, rédiger votre lettre de motivation ou votre CV, vous préparer à l'entretien de recrutement par la formation : c'est possible à partir de **SAFIRE** qui vous propose de candidater à des formations interministérielles, en région, et notamment celles proposées dans le domaine de l'accompagnement à la mobilité (domaine 3).
- Depuis l'été 2018, vous pouvez consulter vos droits à formation sur l'espace numérique dédié www.moncompteformation.gov.fr. Par ailleurs les réponses aux questions les plus fréquemment posées sur le compte personnel de formation [CPF] par les agents sont disponibles sur le portail de la fonction publique : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/compte-personnel-de-formation-cpf>
- Votre projet de mobilité implique de vous présenter à un concours ? Retrouvez sur **SCORE** le calendrier qui liste les concours officiellement ouverts et faisant l'objet d'un avis ou d'un arrêté d'ouverture paru au Journal Officiel mais aussi des informations sur des concours actuellement ouverts.

Direction générale de l'administration et de la fonction publique

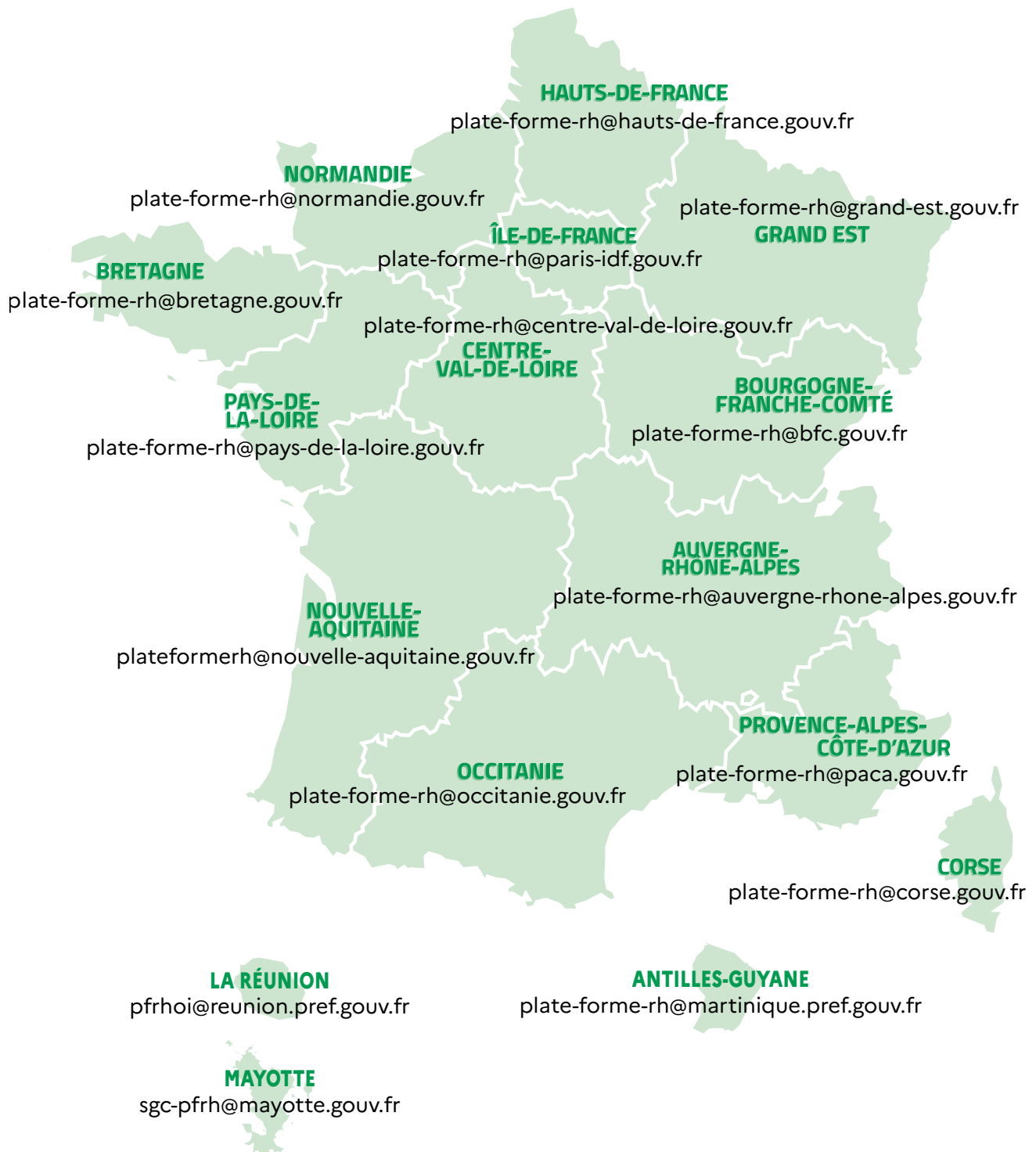
LES OUTILS POUR ACCOMPAGNER VOTRE MOBILITÉ

La DGAFP développe, en continu, de nouveaux outils pour les agents publics afin de les aider à piloter leur parcours professionnel. Ces outils sont regroupés au sein de cette offre de service de la mobilité accessible quelle que soit l'administration dans laquelle vous exercez. Vous pouvez la mobiliser selon votre besoin !



ANNEXE 5

Contacter une PFRH



ANNEXE 6

Indicateurs de suivi
des recommandations prioritaires

RECOMMANDATIONS PRIORITAIRES	INDICATEURS ASSOCIÉS	RÉSULTATS	OBSERVATIONS
ACTION 1 – MOBILISER ET FAIRE COOPÉRER LES PARTIES PRENANTES À L'ACCOMPAGNEMENT			
Sensibiliser les managers à leur rôle et aux leviers disponibles en matière d'accompagnement des évolutions professionnelles des agents de leurs équipes [1.1]	Mise en place d'une action de sensibilisation		
Positionner au plus près des bassins d'emploi des agents, des gestionnaires/responsables RH sur une mission de « référent information-mobilité », en complément de leurs autres missions [1.2]	Nombre de référents information-mobilité (par zones géographiques)		
Établir et suivre le ratio CMC/agents potentiellement bénéficiaires, par zones géographiques. Identifier le cas échéant des zones non couvertes ou moins bien couvertes [1.3]	Ratio CMC/ agents potentiellement bénéficiaires (par zones géographiques)		
ACTION 2 – FORMALISER UNE OFFRE DE SERVICES ET ORGANISER L'ACCÈS DE TOUS LES AGENTS A UN ACCOMPAGNEMENT			
Élaborer une offre ministérielle ou directionnelle d'accompagnement (en fonction des organisations) répondant au cadre commun décrit et incluant l'ensemble des services déconcentrés [2.1]	Offre de services formalisée et regroupant l'ensemble des dispositifs d'accompagnement et de formation existants.		
Organiser l'information des agents sur les modalités d'accès à un accompagnement et sur le contenu de l'offre de services qui leur est proposée [2.2]	Modalités de diffusion de l'offre d'accompagnement permettant l'information de tous les agents.		
Communiquer les offre d'accompagnement, les lignes directrices de gestion en matière de mobilité, les lignes directrices de gestion en matière de promotion et de valorisation des parcours (et le cas échéant, au fil de l'eau, leurs actualisations) à la DGAFP parcours-pro. dgafp@finances.gouv.fr, pour circularisation aux PFRH, afin d'assurer une meilleure information des agents [2.5]	Transmission des documents à la DGAFP		
ACTION 3 – MOBILISER LES NOUVEAUX ENTRETIENS ET DISPOSITIFS DE L'ACCOMPAGNEMENT			
Proposer aux agents, en fonction de leurs besoins, des bilans de parcours professionnel, prioritairement en formule collective ainsi que les autres entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle [3.1]	Intégration à l'offre d'accompagnement d'un bilan de parcours professionnel		
Tester la mise en place d'un réseau d'entraide entre agents publics engagés dans un projet d'évolution professionnelle notamment selon les deux modalités proposées [3.3]	Mise en place d'un réseau d'entraide entre agents		
Favoriser le développement de la période d'immersion professionnelle pour ses agents et se mobiliser pour accueillir des agents [3.4]	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre d'agents internes bénéficiaires d'une immersion professionnelle ● Nombre d'agents accueillis en immersion professionnelle 		
ACTION 4 – PROFESSIONNALISER LES RÉSEAUX DE L'ACCOMPAGNEMENT			
Elaborer et mettre en œuvre un programme de professionnalisation des acteurs mobilisés pour accompagner les agents dans leurs évolutions professionnelles [4.1]	Mise en place d'un programme de professionnalisation		
Construire des offres de formation à destination des accompagnateurs en s'appuyant sur les référentiels interministériels (compétences et activités) [4.2]	Taux d'accompagnateurs formés sur les compétences socles		

ACTION 5 – INTENSIFIER ET DIVERSIFIER L'ANIMATION DES COMMUNAUTÉS

Organiser le 1 ^{er} niveau d'animation du réseau des accompagnateurs en créant puis en animant des événements et une communauté en ligne à partir d'un outil collaboratif (exemples : Resana, Osmose) [5.1]	<ul style="list-style-type: none"> ● Création de communautés en ligne ● Nombre et thèmes des événements organisés 		
Faciliter la participation des conseillers mobilité-carrière aux événements de réseaux régionaux organisés par les PFRH [5.2]	Participation des CMC aux événements de réseau organisés par les PFRH dans chaque région		
Identifier, au sein du ministère, les personnes (secrétariat général et directions identifiées) pouvant s'engager à participer aux ateliers de la fabrique de l'accompagnement [5.3]	Participation à la fabrique de l'accompagnement		
Tester la mise en place de séances de co-développement professionnel au bénéfice de conseillers mobilité-carrière [5.4]	Nombre de séances de co-développement professionnel organisées		

ACTION 6 – S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE QUALITE ET D'AMÉLIORATION CONTINUE

Associer à l'offre d'accompagnement un programme d'engagements évalués par les bénéficiaires, s'inspirant du programme interministériel « Mon accompagnement en + » [6.1]	Mise en place d'un programme d'engagements adossé à l'offre d'accompagnement		
Développer des actions de partenariat et de mutualisation notamment pour les besoins les plus rarement exprimés par les agents, dans une logique d'optimisation de l'accompagnement [6.4]	Partenariats noués et besoins couverts		

ANNEXE 7

Glossaire de l'accompagnement personnalisé

Accès à l'accompagnement

Structuration de l'accompagnement autour de 4 quatre phases communes pour la fonction publique : promotion de l'offre d'accompagnement personnalisé* – prise en charge des demandes individuelles – accompagnement – évaluation. La phase « accompagnement » comprend plusieurs niveaux* d'interaction avec les bénéficiaires. Ces phases sont détaillées dans la fiche action 2.

Accompagnateurs

Équipes de professionnels mobilisées directement pour informer les agents en matière de mobilité* et pour les accompagner dans leurs projets d'évolution professionnelle*. Elles se composent des conseillers mobilité-carrière*, des managers de proximité, des référents information-mobilité* et des référents handicap. Leurs missions sont décrites dans la fiche action 1. Les accompagnateurs travaillent en lien avec des partenaires* qui interviennent indirectement auprès des agents, pour faciliter les projets d'évolution professionnelle dans leurs domaines d'intervention respectifs (exemple : formation, action sociale, PFRH, Gpeec etc.).

Accompagnement professionnel (ou « accompagnement du développement professionnel »)

Ensemble des dispositifs visant tant l'accompagnement des pratiques et situations professionnelles (exemples : coaching, co développement professionnel, tutorat, mentorat) que l'accompagnement personnalisé* des projets de mobilité* et d'évolution professionnelle*.

Accompagnement personnalisé (des projets d'évolution professionnelle)

Ensemble des dispositifs d'information, de conseil, de soutien et de formation proposés par les employeurs de la fonction publique de l'Etat, les employeurs de la fonction publique hospitalière, les employeurs de la fonction publique territoriale en vue d'aider les agents à élaborer et mettre en œuvre leurs projets d'évolution professionnelle*. L'accompagnement personnalisé peut être individuel ou collectif et s'appuie tant sur l'humain que sur le numérique en fonction des dispositifs proposés, des usages et des attentes des agents.

Agent-acteur de son évolution professionnelle

Principe structurant de l'accompagnement personnalisé* selon lequel l'agent est, qu'il soit accompagné ou non par un professionnel, l'acteur principal des actions engagées dans le cadre de sa démarche de mobilité* et de ses choix d'évolution professionnelle*.

Bilan de parcours professionnel

Dispositif d'accompagnement personnalisé* permettant aux agents d'analyser les spécificités de leurs parcours professionnels (identification et valorisation des expériences professionnelles ainsi que des compétences mobilisées; fil conducteur) et leurs motivations personnelles en vue de définir des pistes d'évolution professionnelle* envisageables et souhaitées. Il est interne à l'administration. Il est réalisé en priorité dans le cadre d'une formule collective et, si la situation ne le permet pas, dans le cadre d'une formule individuelle. Il est mobilisé soit à l'initiative de l'agent, soit à l'initiative de l'employeur avec l'accord de l'agent. Il est conduit par un professionnel qui détient les compétences nécessaires à l'accompagnement des évolutions professionnelles.

Co-développement de projets d'évolution professionnelle

Application de la méthode d'apprentissage (consultation en étapes) et de l'approche d'intelligence collective développée par Claude Champagne et Adrien Payette pour répondre aux défis professionnels, à la conduite des projets d'évolution professionnelle des agents publics. Il a notamment pour objectif de permettre au groupe de participants de lever des freins personnels à la mobilité et d'accélérer certaines étapes d'un projet.

Communautés de l'accompagnement

Cadre de coopération, de professionnalisation et de co-développement des acteurs RH spécialistes de l'accompagnement des mobilités et des évolutions professionnelles. Dans la fonction publique de l'État, il existe un schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement* qui structure les communautés en trois niveaux (réseau interne à une administration, réseaux régionaux/3 versants, réseau national et interministériel) animées respectivement par les ministères, les PFRH et la DGAFP. L'animation opérationnelle de ces communautés peut s'appuyer sur plusieurs modalités (communautés en ligne, regroupements, fabrique, webinaires, séances de codéveloppement professionnel etc.).

Conseil en évolution professionnelle (C.E.P)

Dispositif d'accompagnement prévu par l'article L. 6111-6 du code du travail. Il est accessible à toute personne, y compris à un agent du secteur public, souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle. Il est gratuit, personnalisé, et externe à la fonction publique. Il permet, s'il y a lieu, d'établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, reprise ou création d'activité etc.). Il peut être effectué par des conseillers appartenant à différents opérateurs définis dans l'arrêté du 29 mars 2019 fixant le cahier des charges relatif au conseil en évolution professionnelle. Les agents publics n'ont pas accès aux prestations des opérateurs du CEP désignés par France compétences.

Conseiller mobilité-carrière (C.M.C)

Professionnel RH spécialiste de l'accompagnement humain de la mobilité* et de l'évolution professionnelle*. À ce titre, il accompagne, de manière personnalisée, tout agent qui le souhaite, dans son projet d'évolution professionnelle. Cet accompagnement peut être réalisé dans le cadre de sa réflexion (exemple : bilan de parcours professionnel*) et/ou de ses actions (mise en œuvre de son projet d'évolution professionnelle), à l'appui des dispositifs individuels et collectifs prévus dans l'offre d'accompagnement personnalisé*.

Entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle

- **Entretien info-mobilité** : échange structuré et confidentiel visant, selon le besoin exprimé par l'agent, à obtenir une réponse à une question précise sur la gestion de la mobilité et/ou lui apporter des conseils généraux et/ou l'orienter vers du contenu pertinent pour notamment mieux connaître les métiers de la fonction publique et les organisations publiques, vers un professionnel adapté ou des outils disponibles. Il est conduit le plus souvent par un gestionnaire ou responsable RH de proximité ayant la mission de « référent information-mobilité* ».

* Renvoi vers une définition spécifique

- **Entretien projet de mobilité** : échange structuré et confidentiel visant à apporter un appui au bénéficiaire dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet de mobilité, selon le besoin exprimé, le niveau d'avancement de sa démarche et son niveau d'autonomie. Cet entretien est conduit par un conseiller mobilité-carrière* ou par un autre professionnel formé aux techniques d'accompagnement des personnes dans leur évolution professionnelle*.
- **Entretien de carrière** : A l'initiative principale des employeurs publics, il a pour objectif de proposer un temps d'échange et de réflexion à des publics cibles d'agents publics (accès non universel) à différents moments clés de leurs carrières. Il peut être proposé dans le cadre d'un appui à la projection professionnelle, à l'anticipation d'un prochain poste, ou en cas d'intégration/départ professionnel. Il peut conduire à mobiliser le bilan de parcours professionnel*.

Évolution professionnelle

Capacité des agents à développer en continu leurs parcours et leurs compétences en prenant en compte leurs aspirations, leur profil et les besoins en compétences des employeurs dans les territoires et dans les filières métiers. Elle résulte notamment des mobilités professionnelles* et des actions de formation réalisées.

Fabrique de l'accompagnement

Forme principale d'animation par la DGAFP de la communauté interministérielle de l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle. Elle est à destination des têtes de réseaux ministérielles et des PFRH. Elle a pour objectifs de développer la fonction accompagnement, de concevoir des dispositifs d'accompagnement adaptés aux besoins des agents et des employeurs publics et de favoriser les échanges de pratiques entre ministères.

Garantie à un accompagnement personnalisé

Disposition législative, prévue à l'article L421-3 du code général de la fonction publique, reconnaissant à chaque agent public la possibilité de bénéficier, à sa demande, d'un accompagnement personnalisé destiné à l'aider à élaborer et mettre en œuvre son projet professionnel.

Mobilité professionnelle

Transition vers un nouvel emploi qui s'appuie sur un projet d'évolution professionnelle*, des lignes directrices de gestion et des mécanismes juridiques (exemples : détachement, mise à disposition). Elle conduit à un changement professionnel pouvant présenter plusieurs dimensions (géographique, fonctionnelle, promotionnelle, verticale, horizontale, intra-administration, interministérielle, inter versants de la fonction publique, reconversion etc.). La mobilité peut être à l'initiative de l'agent ou s'inscrire dans un contexte spécifique impliquant un repositionnement professionnel (réorganisation ou restructuration de services, situation d'usure professionnelle etc.).

Niveaux de l'accompagnement

La phase* « accompagnement » comprend 4 niveaux d'interaction avec les bénéficiaires pour mieux répondre à leur situation et mobiliser les acteurs et les dispositifs adaptés. Les deux premiers niveaux sont d'accès universel : le niveau 1 « information-inspiration-aiguillage » et le niveau 2 « accompagnement personnalisé du projet ». Les deux autres niveaux sont accessibles à un public cible : le niveau 3 « développement du parcours professionnel » et le niveau 4 « accompagnement en contexte de transformation de service ».

Offre d'accompagnement personnalisé

Regroupement au sein d'un même document ou sur un même site, des dispositifs individuels et collectifs proposés par les employeurs publics aux agents en matière d'accompagnement de leurs projets d'évolution professionnelle*. Cette offre d'accompagnement personnalisé est centrée sur l'agent bénéficiaire et vise à faciliter leur accès à un accompagnement puis à identifier les dispositifs adaptés à leurs besoins. Au niveau interministériel, 5 critères sont définis (fiche action 2) pour élaborer cette offre.

Partenaires du projet d'évolution professionnelle

Ensemble des acteurs RH détenant une expertise métier utile pour sécuriser et développer certains projets d'évolution professionnelle*. Ces partenaires incluent notamment les PFRH, les spécialistes métiers des ministères d'emploi et, le cas échéant, d'accueil (exemple : action sociale), les acteurs agissant dans le cadre de conventions de partenariat.

Période d'immersion professionnelle

Dispositif d'accompagnement dont chaque agent public peut bénéficier pour appréhender la réalité d'un métier, observer sa pratique et l'environnement professionnel dans lequel il s'exerce, en vue de confirmer son projet d'évolution professionnelle* et de faire un choix éclairé de mobilité*.

Référents information-mobilité

Professionnels RH ayant pour mission de répondre aux besoins de premier niveau d'information et d'aiguillage des agents publics en matière de mobilité. En pratique, cette mission est souvent exercée par les gestionnaires ou les responsables RH de proximité.

Référentiel d'activités des accompagnateurs

Description des activités socles de l'ensemble des accompagnateurs* en fonction de leurs missions. Ce référentiel a pour objectif d'identifier et d'organiser les activités et les rôles de chaque acteur de l'accompagnement. Il est aussi un support utile pour rédiger des offres d'emploi et définir des critères de sélection dans le cadre d'un recrutement ou encore pour élaborer des cahiers des charges de formation et des programmes de professionnalisation. Il s'articule avec le référentiel de compétences des accompagnateurs*.

Référentiel de compétences des accompagnateurs

Description des connaissances, savoir-faire et savoir-être socles nécessaires aux accompagnateurs* en fonction des missions qui leur sont confiées. Ce référentiel a pour objectif d'identifier les compétences spécifiques pour accompagner l'évolution professionnelle. Il est aussi un support utile pour rédiger des offres d'emploi et définir des critères de sélection dans le cadre d'un recrutement ou encore pour élaborer des cahiers des charges de formation et des programmes de professionnalisation. Il s'articule avec le référentiel d'activités des accompagnateurs*.

Réseaux d'entraide entre agents

Mise en réseau d'agents volontaires et engagés dans une démarche de mobilité* afin de leur permettre de développer, en collectif, leurs projets d'évolution professionnelle. S'inscrivant dans une logique d'entraide, cette mise en réseau peut notamment prendre la forme de deux collectifs décrits en fiche action 3 : les « passagers de la mobilité » et les « éclaireurs de la mobilité ». L'animation de ces collectifs peut s'appuyer sur la méthode du co-développement professionnel et sur le mentorat.

Schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement

Structuration des réseaux d'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle autour de plusieurs niveaux et acteurs :

- Animation du réseau interne d'accompagnement opérée par chaque ministère et/ou direction (niveau 1)
- Animation des réseaux régionaux et des trois versants de la fonction publique opérée par les PFRH (niveau 2)
- Animation nationale et interministérielle opérée par la DGAFP au travers notamment de « la fabrique de l'accompagnement* » (niveau 3).

TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	3
PRÉSENTATION DU DOCUMENT	5
Pourquoi ? Pour qui ?	6
Un document issu d'échanges avec les parties prenantes au sein des ministères et des PFRH	6
Un document aligné avec l'objet et les finalités de l'accompagnement personnalisé	6
<i>L'accompagnement personnalisé</i>	6
<i>La mobilité professionnelle</i>	6
<i>L'évolution professionnelle</i>	6
Un document intégrant le cadre juridique de l'accompagnement personnalisé	7
Un document orienté autour d'une stratégie et de solutions	7
Figure A – 5 ambitions, 6 fiches action pour développer l'accompagnement	7
Un document dont le contenu sera digitalisé	8
Une mise en œuvre soutenue par la DGAFP	8
STRATÉGIE D'ENSEMBLE	9
<i>Un bilan positif</i>	10
<i>Une nouvelle impulsion nécessaire</i>	10
AMBITION 1	10
Le constat	10
Notre conviction	11
AMBITION 2	11
Le constat	11
Notre conviction	12
Recommandations	12
AMBITION 3	12
Le constat	12
Notre conviction	13
Recommandations	13
AMBITION 4	13
Le constat	13
Notre conviction	14
Figure B – Les interactions territoriales entre les réseaux de l'accompagnement et les réseaux d'employeurs	14
Recommandations	15
AMBITION 5	15
Le constat	15
Notre conviction	15
Recommandations	15
Mise en œuvre de la stratégie interministérielle	16
ACTIONS THÉMATIQUES	17
Consulter les fiches action « à la carte »	18
FICHE ACTION 1	20
<i>Le sujet en quelques mots</i>	20
Figure C – L'écosystème des acteurs opérationnels de l'accompagnement	20
Au centre de l'accompagnement : un agent, acteur de son évolution professionnelle, à mieux outiller	20
Directement autour de l'agent : mobiliser les accompagnateurs	21
Figure D – Les accompagnateurs autour de l'agent-acteur	21
<i>Le manager de proximité</i>	21
<i>Le référent information-mobilité</i>	22
<i>Le référent handicap</i>	22
<i>Le conseiller mobilité-carrière [CMC]</i>	22

En fonction du besoin de l'agent : mobiliser des partenaires du projet de mobilité.....	23
Figure E – Les partenaires du projet de mobilité	23
<i>Les acteurs de la formation.....</i>	<i>24</i>
<i>Les acteurs de la gestion des emplois, des effectifs et des compétences.....</i>	<i>24</i>
<i>Les acteurs de la gestion administrative des carrières et de la mobilité.....</i>	<i>24</i>
<i>Les acteurs de l'action sociale.....</i>	<i>24</i>
<i>Le coach interne</i>	<i>24</i>
<i>Les PFRH</i>	<i>24</i>
<i>Les partenariats.....</i>	<i>25</i>
<i>Les recommandations.....</i>	<i>25</i>
Outil A - Référentiel d'activités des accompagnateurs	26
FICHE ACTION 2	28
<i>Le sujet en quelques mots.....</i>	<i>28</i>
Organiser l'accès à l'accompagnement.....	28
Figure F – Les 4 phases d'accès à l'accompagnement	28
Les niveaux d'accès universel	30
<i>Niveau 1 « Information – Inspiration – Aiguillage »</i>	<i>30</i>
<i>Niveau 2 « Accompagnement personnalisé du projet ».....</i>	<i>30</i>
INFO+ : Délais et priorités d'accès à l'accompagnement personnalisé	30
Les niveaux accessibles à un public cible.....	30
<i>Niveau 3 « Développement du parcours professionnel »</i>	<i>30</i>
<i>Niveau 4 « Accompagnement en contexte de transformation de service »</i>	<i>31</i>
FOCUS : Sur deux dispositifs interministériels de 1 ^{er} niveau	31
Formaliser une offre d'accompagnement personnalisé.....	32
Figure G – Les critères interministériels d'une offre d'accompagnement	32
Critère • 1 : Une offre accessible à tout agent, sur tout le territoire et à tout moment	32
Critère • 2 : Une offre qui couvre tout besoin identifié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle	33
Critère • 3 : Une offre qui articule plusieurs modalités en fonction des objectifs, des publics et des usages	33
Critère • 4 : Une offre associée à des engagements de service et à des principes déontologiques	33
Critère • 5 : Une offre lisible et diffusée	34
<i>Les recommandations.....</i>	<i>34</i>
FICHE ACTION 3	35
<i>Le sujet en quelques mots.....</i>	<i>35</i>
Mobiliser la nouvelle typologie d'entretiens pour mieux atteindre les objectifs de l'accompagnement.....	35
Figure H – Les entretiens d'accompagnement de l'évolution professionnelle : présentation synthétique.....	36
Entretien1 : Info-mobilité.....	36
<i>Définition</i>	<i>36</i>
<i>Acteurs mobilisés.....</i>	<i>36</i>
<i>Niveau d'accompagnement.....</i>	<i>37</i>
<i>Phases de déroulement.....</i>	<i>37</i>
Figure I – Les 3 phases de l'entretien info-mobilité	37
Entretien 2 : L'entretien projet de mobilité	37
Figure J – L'articulation entre l'entretien projet de mobilité et le bilan de parcours professionnel	37
<i>Définition</i>	<i>38</i>
<i>Acteurs mobilisés.....</i>	<i>38</i>
<i>Niveaux d'accompagnement.....</i>	<i>38</i>
<i>Phases de déroulement du bilan</i>	<i>38</i>
Figure K – Les 3 phases du bilan de l'entretien projet de mobilité.....	38
Entretien 3 : Le bilan de parcours professionnel.....	38

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

Définition	38
Acteurs mobilisés.....	39
Niveau d'accompagnement.....	39
Une formule collective à privilégier	39
Phases de déroulement.....	39
Figure L – Les 4 phases du bilan de parcours professionnel.....	39
Entretien 4 : L'entretien de carrière	40
Définition	40
Acteurs mobilisés.....	40
Niveau d'accompagnement.....	40
Publics cibles.....	40
Figure M – L'entretien de carrière par public cible	40
Articulation des nouveaux entretiens avec les autres dispositifs en vigueur	41
Constituer des réseaux d'entraide entre agents pour accélérer le déploiement de leurs projets	42
Figure N – Les réseaux d'entraide entre agents engagés dans un projet d'évolution professionnelle	42
Favoriser les immersions professionnelles pour confronter les projets à la pratique des métiers et aux environnements de travail	43
Les recommandations.....	43
FICHE ACTION 4	44
Le sujet en quelques mots.....	44
Former les compétences des accompagnateurs pour les mettre en pleine capacité d'agir.....	44
Mieux identifier les compétences pour accompagner	44
Renforcer l'offre de formation des accompagnateurs.....	44
Superviser les conseillers mobilité-carrière pour les accompagner dans leur pratique professionnelle	45
Outils des accompagnateurs pour leur donner les moyens d'agir.....	46
Figure O – Les 3 volets de l'outillage des professionnels de l'accompagnement	46
Les recommandations.....	46
Outil B - Référentiel de compétences des accompagnateurs (hors managers)	47
FICHE ACTION 5	48
Le sujet en quelques mots.....	48
S'inscrire dans le nouveau schéma d'animation des réseaux de l'accompagnement.....	48
Figure P – Les trois niveaux d'animation des réseaux de l'accompagnement	48
Animation du réseau interne d'accompagnement opérée par chaque ministère et/ou direction	49
Animation des réseaux régionaux et des trois versants de la fonction publique opérée par les PFRH	49
Animation nationale et interministérielle opérée par la DGAFP au travers notamment de « la fabrique de l'accompagnement »	49
Figure Q – L'animation des réseaux de l'accompagnement par la DGAFP et les PFRH	50
Diversifier les techniques d'animation des communautés.....	50
Les recommandations.....	50
Outil C - La fabrique de l'accompagnement : un nouveau vecteur d'animation de la communauté interministérielle.....	51
FICHE ACTION 6	53
Le sujet en quelques mots.....	53
Associer un programme d'engagements à l'offre d'accompagnement	53
Élaborer un dispositif de mesure interne de qualité	53
Mobiliser des leviers pour faire évoluer l'accompagnement.....	54
Les marchés publics.....	54
Les appels à projet (fonds interministériels).....	54
Les partenariats.....	55
Les recommandations.....	55
Outil D - « Mon accompagnement en + » : les 9 engagements du programme interministériel	55

Outil E - 6 critères de qualité de l'accompagnement	56
Outil F - L'index de l'accompagnement	58
ANNEXES	59
ANNEXE 1 : Baromètre 2021 de l'accompagnement	60
Les chiffres clés.....	60
7 tendances	61
ANNEXE 2 : Étapes clés du développement de l'accompagnement.....	62
ANNEXE 3 : Accompagnement de l'évolution professionnelle : ce que disent les textes.....	63
ANNEXE 4 : Plaquette de l'offre de services « fonction publique » de la mobilité.....	66
ANNEXE 5 : Contacter une PFRH	67
ANNEXE 6 : Indicateurs de suivi des recommandations prioritaires	68
ANNEXE 7 : Glossaire de l'accompagnement personnalisé	70
TABLE DES MATIÈRES	72

Ce document a été élaboré en 2021-2022 par Julien Nesson, chef du pôle « accompagnement des parcours professionnels » en lien avec Emmanuel Brossier et Cécile Roucheyrolle, sous la direction de Sandrine Staffolani, adjointe à la sous-direction des compétences et des parcours professionnels.

La DGAFP remercie l'ensemble des réseaux de l'accompagnement de la fonction publique de l'État au sein des ministères et des PFRH qui, par leurs contributions, ont permis l'enrichissement de ce document. Elle remercie également Bénédicte Le Deley pour son engagement dans ce projet.

Résumé du document :

Favoriser la diversification et la dynamisation des carrières est au cœur des ambitions de la transformation de la fonction publique. L'accompagnement est un levier essentiel pour répondre aux aspirations des agents publics ainsi qu'aux besoins de l'État employeur. Ce document-cadre formalise la stratégie de l'État pour développer la fonction « accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle » au sein des ministères. Il met en exergue un ensemble de repères, de recommandations et de solutions concrètes pour faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action ministériels en faveur du développement de l'accompagnement.

Ce guide est disponible en version dématérialisée sur le site www.fonction-publique.gouv.fr

La DGAFP autorise l'utilisation et la reproduction de tout ou partie de cet ouvrage sous réserve de mentionner la source suivante : DGAFP-2GPAP-Mission communication (2022), « Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024 » - Edition 2022.





Conception et rédaction :

Direction générale de l'administration
et de la fonction publique

Graphisme et réalisation :

Jouve / Gilles Morin

Crédit photographique :

Adobe Stock
Décembre 2021

Plus d'informations sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**