



*Liberté • Égalité • Fraternité*

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS

4<sup>me</sup> cycle de concertation visant à refonder le contrat social avec  
les agents publics :

**Comment proposer aux agents un accompagnement  
renforcé dans leurs transitions professionnelles et faciliter la  
mobilité ?**

Groupe de travail n°1 : Mobiliser l'appareil de formation et les  
acteurs RH de proximité pour accompagner les transitions  
professionnelles

5 juillet 2018



## Ordre du jour

- I. Enjeux
- II. Les dispositifs et les axes de progrès
- III. Pistes d'évolutions

## I) Les enjeux

### Généraliser l'accompagnement des agents dans leurs transitions professionnelles en vue :

- De répondre aux **besoins de continuité et d'adaptabilité du service public**, dans un **contexte de transformations permanentes** (cf. évolution des structures, des missions et des métiers, impact du numérique, demande des usagers...) et d'y préparer les agents (anticipation, formation, accompagnement),
- De répondre aux **enjeux d'attractivité du secteur public** et d'attractivité de **certains territoires**,
- **D'articuler le collectif et l'individuel** :
  - ⇒ tenir compte des **compétences et aspirations des agents** en matière de visibilité sur les parcours professionnels, de possibilité de changer de carrière et de mobilité (géographique ou fonctionnelle),
  - ⇒ tout en prenant en compte les **besoins des services employeurs**, en intégrant la dimension prospective métiers, évolution des missions et des organisations.
- ⇒ Afin de **sécuriser les parcours professionnels** et d'assurer un **meilleur ajustement** entre les compétences détenues et les besoins,
- ⇒ En vue la satisfaction des besoins des **usagers** et de la bonne réalisation des **missions de service public**.

Il s'agit donc :

- D'inciter les employeurs à formaliser des **stratégies d'appui aux mobilités et transitions professionnelles** :
    - en développant une vision prospective qui mobilise les différents processus RH
    - et en faisant de la formation professionnelle et de l'accompagnement personnalisé des agents de véritables outils au service des transitions professionnelles.
  - De développer le **management par les compétences** afin de donner de la visibilité aux agents sur l'évolution des missions et des métiers, en vue de maintenir et développer leur employabilité et de sécuriser leurs parcours professionnels.
- Afin de permettre aux **agents** de devenir pleinement **acteurs** de leurs parcours professionnels, dans le cadre d'une articulation entre les besoins des employeurs et les aspirations des agents.

Ces évolutions impliquent:

- une **transformation de la fonction RH elle-même**, avec un développement de **l'anticipation** (prospective métiers, formations, modalités de recrutement) et de **l'accompagnement** de proximité
- un **dialogue social** renforcé

## II. Dispositifs et axes de progrès

### A) Depuis 2006, l'accompagnement des transitions professionnelles et des parcours professionnels s'est progressivement renforcé dans les trois versants de la fonction publique

#### 1) Une plus grande visibilité sur les parcours

##### 1.1) La transparence sur les postes a été développée:

- en interne aux structures ou versants (cf. bourses d'emplois ministérielles, publications par les CDG, site des ARS)
- au niveau interministériel, avec la mise en place de **la BIEP en 2008** (refondue en 2015), pour développer la mobilité interministérielle, notamment dans le cadre de bassins d'emplois ;

↳ Nota : la BIEP : une visibilité des offres de postes qui a engendré une extension *de facto* de son champ puisqu'elle recueille également des publications de structures appartenant aux deux autres versants, à leur demande.

##### 1.2) La mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La création de **répertoires des métiers** dans les trois versants de la fonction publique (déclinés dans les structures (ministères, collectivités territoriales...) et **dictionnaires des compétences**, de guides GPEEC, d'études d'impacts...

## 2) Des acteurs mieux positionnés sur la fonction d'accompagnement

### Différents acteurs pour aider l'agent dans le développement de son parcours professionnel :

- **avec des acteurs spécialisés** dans l'accueil, l'information et l'accompagnement des agents, voire des services, ont également été développés (cf. **conseillers mobilité carrière** ou équivalents)
  - Outils : la circulaire DGAFP du 9 juin 2008 précise les modalités de mise en œuvre de **l'entretien de carrière et du bilan de carrière** ;

Nota : les **PFRH ont été créés en 2009**, pour favoriser la **mobilité**, renforcer **l'accompagnement** des agents et les mutualisations de **formations**, au niveau interministériel voire inter fonctions publiques.

Au sein de la FPT, les **CDG** jouent un rôle afin de faciliter les mobilités entre collectivités ou dans d'autres versants.

- **avec un rôle d'accompagnement dévolu aux managers**

Outils :

- La loi n°2009-972 *loi Mobilité* crée un **entretien professionnel annuel** qui fait le lien entre évaluation, formation, mobilité et perspectives d'évolution professionnelle ; le décret n°2010-888 précise le contenu de l'entretien ;
  - La circulaire DGAFP du 9 juin 2008 précise les modalités de mise en œuvre de **l'entretien de carrière et du** (implication des supérieurs hiérarchiques ou d'acteurs RH spécialisés) ;
- **Un accompagnement personnalisé** des agents dans la construction de leur parcours professionnel qui a été consacré par **l'ordonnance n°2017-53 du 19 janvier 2017 (article 22 du titre 1 du statut général)** : activation de cet accompagnement à la demande des agents, afin de les aider à élaborer et mettre en œuvre leur projet professionnel, notamment dans le cadre du **conseil en évolution professionnelle**

### 3) Des politiques de formation qui s'articulent entre :

#### ▪ approche collective :

- La formation professionnelle tout au long de la vie permet de construire une approche complémentaire entre différents outils : la formation initiale et continue, les préparations aux concours, la validation des acquis et de l'expérience ou les bilans de compétences...
- La formalisation des **plans de formation** s'est fortement accrue dans les administrations ;
- Le développement au sein de l'Etat d'une approche interministérielle des politiques de formation s'est dans un premier temps concrétisée par l'élaboration d'une circulaire annuelle sur les priorités interministérielles de formation et dans un deuxième temps par l'établissement d'un schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat. Le schéma directeur adopté pour la période 2018/2020 prévoit dans son axe IV des actions dédiées à l'accompagnement des transitions professionnelles (renforcement de l'articulation entre formation initiale et formation continue, « classes passerelles »,... ).

#### ▪ et approche individuelle :

- Des dispositifs spécifiquement dédiés aux transitions professionnelles ont été créés à cet effet :
  - Le développement de droits individuels qui peuvent être mobilisés en vue d'accompagner la réalisation de projets d'évolution professionnelle : le droit individuel à la formation (DIF), remplacé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 par le **compte personnel de formation** ;
  - Les **périodes de professionnalisation**, dispositif qui permet d'accompagner des transitions professionnelles dans le cadre d'une formation en alternance

Pour mémoire, le schéma directeur de la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat 2018/2020 s'articule autour de 5 axes stratégiques :

- L'accompagnement de la transformation de l'action publique ;
- La transition numérique ;
- La fonction managériale ;
- Les transitions professionnelles ;
- L'interministérialité.

Ces 5 axes se déclinent en 15 actions, parmi lesquelles

- Sur l'axe dédié aux transitions professionnelles :
  - La mise en œuvre d'une nouvelle articulation entre formation initiale et formation continue ;
  - Le développement de portefeuilles de compétences dans le cadre d'expérimentations ;
  - La mobilisation des outils de la formation professionnelle pour accompagner les transitions et mobilités professionnelles ;
  - Le développement d'une offre de formation professionnelle à l'attention des conseillers et acteurs RH en charge de l'accompagnement personnalisé.
- Sur les autres axes :
  - La structuration de parcours de formation au sein des filières professionnelles en mettant en place une procédure de labellisation pilotée par les directions interministérielles concernées ;
  - Le développement d'une offre de formation interministérielle sur les filières métiers transverses à l'attention de l'administration centrale et des services déconcentrés, en s'appuyant sur des chefs de file/pôles de compétence interministérielle dédiée.

Pour accompagner la mise en œuvre de ces dispositions, un dispositif d'exonération budgétaire a été mis en place qui a permis de dégager dès 2018 une ressource budgétaire supplémentaire de 765.000 € pour financer des actions qui déclinent les orientations du schéma.



## II. B) Des axes de progrès identifiés

### 1) Une visibilité sur les parcours qui reste perfectible

- Le développement d'une GPEEC qualitative, permettant de donner de la visibilité sur l'évolution des métiers, encore insuffisante pour que l'agent puisse se positionner ;
- Une transparence des postes qui peut être largement améliorée en interministériel et entre les trois versants.

### 2) Une fonction d'accompagnement des agents encore insuffisamment développée

- **Le développement de la fonction d'accompagnement** est assez inégal :
  - selon les employeurs publics (cf. notamment la fonction de conseillers mobilité carrière (CMC), plus développée chez certains employeurs ayant connu des restructurations importantes (cf. MINARM) ;
  - selon les catégories (A, B, C), avec un accompagnement centré sur les A+ et les agents en difficulté, notamment les agents confrontés à une usure professionnelle ou en retour de disponibilité, détachement...
- **L'appropriation des différents dispositifs d'entretiens** est également variable selon les structures (entretiens et bilans de carrière assez peu utilisés, compte-rendu d'entretiens professionnels encore perfectibles, etc.) et des demandes **d'harmonisation** et de **professionnalisation** ;
- **Une fonction RH** dans laquelle la gestion administrative occupe une place encore trop importante par rapport aux fonctions d'accompagnement (accompagnement, formation, prospective métiers - GPEEC...).

### 3) Des politiques de formation qui ne répondent pas complètement au besoin d'accompagner les transitions professionnelles

#### 31) Des dispositifs juridiques peu utilisés

##### Le CPF

Il a remplacé le DIF au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Il a vocation à devenir le principal outil au service des transitions professionnelles.

Son déploiement est trop récent pour qu'un bilan puisse en être fait, mais son appropriation par les acteurs dans le cadre des politiques de formation apparaît perfectible. Il doit pour probablement ce faire gagner en lisibilité.

L'espace numérique **moncompteactivite.gouv.fr** est aujourd'hui accessible à l'ensemble des agents publics. Ils peuvent depuis le 15 juin 2018 prendre connaissance des droits inscrits sur leur compte personnel de formation.

##### Le congé de formation professionnelle et la période de professionnalisation

L'accès à ces dispositifs reste limité :

- le congé de formation professionnelle est un dispositif qui s'adresse à des personnes qui ont anticipé la perte de rémunération qui en résulte ;
- si les conditions d'accès à la période de professionnalisation ont été assouplies par le décret n° 2017-928 du 6 mai 2017, le déploiement de ce dispositif reste tributaire de la capacité des services à mettre en place des organisations qui permettent de proposer une formation en alternance.

**32) Une offre de formation encore peu mobilisée dans l'objectif de réaliser un projet d'évolution professionnelle**

- L'offre de formation des employeurs publics reste principalement mobilisée pour accompagner la prise de poste ou pour développer des compétences déjà exercées. Elle est encore très peu sollicitée en anticipation des évolutions professionnelles souhaitées par les agents.
- Les plans de formation intègrent peu l'objectif d'accompagner les projets d'évolution professionnelle :
  - en identifiant par exemple des parcours de formation qui permettent d'acquérir des niveaux de compétences (débutant – confirmé – expert) ;
  - ou en identifiant des actions de formation qui s'adressent aux personnes qui souhaitent intégrer une nouvelle filière professionnelle.
- Une valorisation et une reconnaissance des compétences acquises par la formation qui restent perfectibles :
  - Un développement encore insuffisant des certifications professionnelles ;
  - Une capitalisation des compétences acquises en formation qui ne peut s'appuyer sur des outils dédiés (passeports compétences ou portfolios).

### III) Pistes d'évolution

#### A) Rendre les parcours professionnels plus lisibles

##### 1) Développer l'anticipation concernant les besoins des services et l'évolution des métiers

- **développer la prospective métiers** (fiches tendances) :
  - afin d'aider les agents à s'orienter, à maintenir leur employabilité et à développer leurs carrières,
  - afin de permettre aux services de disposer des bonnes compétences au bon moment,
- **utiliser les potentialités des SIRH et du numérique** : suites de « gestion des talents », relier les postes et les agents aux métiers et compétences associées (RIME, REM) dans les SIRH,
- développer ou conforter les **observatoires des métiers**, en y associant les représentants du personnel
- développer **les comités de domaine** afin de reconnaître l'expertise et de la fidéliser dans le domaine métier

### 2) Développer la transparence sur les postes

- au 1er janvier 2019, un **espace numérique commun** recueillera les vacances de postes des **trois versants** de la fonction publique
- conforter les **PFRH** dans un rôle de facilitateur interministériel et entre versants, au niveau de bassins d'emplois

Cela permettra notamment de développer la mobilité, au niveau de filières métiers transversales, notamment les filières numérique et SIC, financière et RH  
Et ce, notamment dans le cadre de bassins d'emplois locaux

### 3) Lever les freins à la mobilité

Ces questions seront traitées en GT 2, en septembre prochain.

## B) Identifier et valoriser les compétences des agents afin de les aider à formuler un projet professionnel cohérent

### 1) Rendre l'agent acteur de son parcours avec :

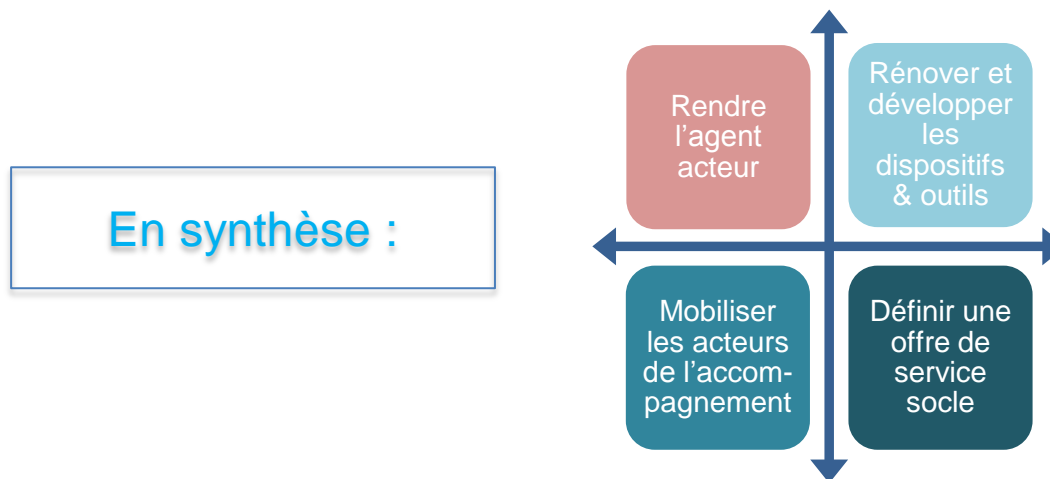
- Une logique de **généralisation** et d'**accessibilité** de l'offre d'accompagnement :
  - **Tous les agents**, quelle que soit leur **catégorie** statutaire, leur **employeur** et leur **localisation géographique** => **dans une logique d'équité**
  - **Tous types de projets professionnels** :
    - projets de mobilité,
    - projet de changement de grade ou de corps, projet de reconversion professionnelle,
    - projet de qualification ou de validation des acquis de l'expérience,
    - projet de départ dans le secteur privé ou de création ou reprise d'activité...
- Un **mix** entre des outils **numériques** (portefeuilles des compétences, aires de mobilité métiers...) et un accompagnement **humain** pour identifier les compétences des agents, sur leur poste actuel et au-delà, et leurs aspirations
- avec des **acteurs RH de proximité**, tels que le manager ou le service RH de proximité, au-delà de l'accompagnement réalisé par les conseillers mobilité-carrière (CMC), dans le cadre d'un nouvel éco-système de l'accompagnement personnalisé (CMC, GPEEC, formation, service RH de proximité...)

### 2) Faire évoluer les outils à la disposition des acteurs de l'accompagnement personnalisé

- **Entretiens** menés par les **managers** : révision des CREP pour intégrer la dimension métiers et/ou créer des entretiens de développement professionnels pluriannuels,
- **Entretiens** menés par des **professionnels de la RH** : **rénovation** des dispositifs d'entretien multiples et **professionnalisation** des acteurs avec un cahier des charges de formation socle commun aux différents ministères
- **Le bilan de compétences/ bilan fonctionnel**

## 3) Propositions

- Mettre en place une **offre de service minimale, dite « offre socle »**, sur la base de principes communs, déclinée dans chaque ministère et dans chaque versant, avec **une certaine souplesse** pour tenir compte de **l'état d'avancement des employeurs** dans le processus d'accompagnement et de leurs **spécificités**.
  - Avec des questions concernant le **maillage territorial**, la **mutualisation**, en interministériel et entre versants de la fonction publique
- Mettre en place une **démarche de progrès** (montée en charge progressive, « trajectoire »)
- Répondre à **l'enjeu d'appropriation** par les agents et les acteurs RH (conduite du changement, communication, outillage...)





## C) Mobiliser la formation au service de la réalisation des projets d'évolution professionnelle

- Conforter et rendre effectif le dispositif du **compte personnel de formation** dans la fonction publique
  - Objectif : Faciliter la mobilisation des droits
  - Propositions :
    - Conforter les droits à formation ;
    - Mettre en place des modalités de financement des formations dédiées aux transitions professionnelles ;
    - Faciliter l'identification de l'offre dédiée aux transitions professionnelles.
  
- Construire une **offre de formation dédiée aux transitions professionnelles**, en créant notamment des « dispositifs passerelles » permettant de faciliter les réorientations professionnelles :
  - Objectif : faciliter les secondes carrières (changement de métiers ou de corps)
  - Propositions :
    - S'appuyer sur les écoles de service public pour créer des cursus de formation permettant à des agents de même catégorie d'accéder à un corps de niveau similaire sans avoir à passer un concours – « dispositifs passerelles » ;
    - Renforcer les collaborations en interministériel et entre versants de la fonction publique autour d'un objectif de développer une offre de formation dédiée aux transitions professionnelles.

- Faire évoluer les **dispositifs juridiques dédiés aux transitions professionnelles** :
  - Objectif : rendre l'exercice de ces droits plus accessible
  - Propositions :
    - Faciliter l'accès à l'alternance grâce aux périodes de professionnalisation ;
    - Renforcer l'attractivité de ces dispositifs pour les agents qui souhaitent acquérir de nouvelles compétences en vue de réaliser un projet d'évolution professionnelle lorsque ces projets font suite à la réorganisation d'un service ou lorsqu'ils répondent à un besoin de compétences non satisfait pour l'employeur.
  
- Améliorer les modalités d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de l'efficacité des **plans de formation** :
  - Objectif : renforcer la qualité de l'offre de formation et son adéquation aux besoins des administrations et des agents
  - Propositions :
    - Faire évoluer les pratiques en matière de formation professionnelle et faciliter le développement des nouvelles modalités d'apprentissage et de développement des compétences : formation sur le lieu de travail, formation à distance, tutorat...;
    - Développer les démarches permettant de faciliter la reconnaissance des compétences : développement de la certification des formations, construction de parcours de formation sur les filières professionnelles, développement des passeports compétences ou portfolios...;
    - Renforcer l'évaluation des plans de formation dans le cadre du dialogue social.

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**