



Groupe de Travail

La réintégration après mobilité

Réseau Interministériel de Modernisation de la fonction RH

24/02/2017

RESTITUTION A LA SUITE DU GROUPE DE TRAVAIL



**Centre Interministériel de Services Informatiques
relatifs aux Ressources Humaines**

Introduction

POURQUOI ?



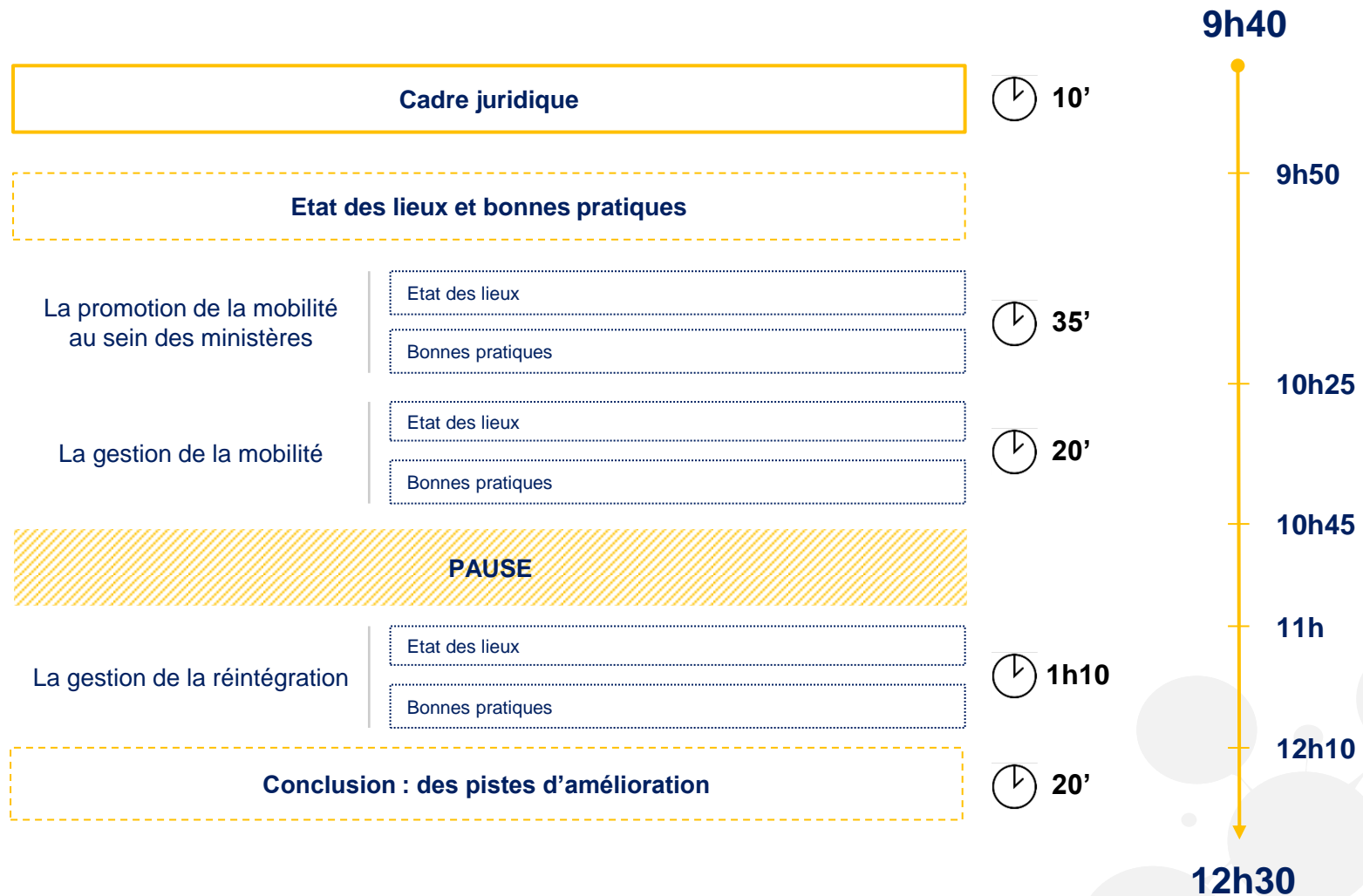
- A l'initiative de la DGAFP, des ateliers de renforcement de la fonction RH ont réuni les DRH ministériels au CISIRH, à l'automne 2015. Les ministères ont ainsi échangé sur différentes thématiques, parmi lesquelles la gestion des carrières et des compétences. Sur ce dernier point, **deux constats ont émergé** :
 - ✓ la nécessité de **mettre en place des dispositifs d'accompagnement** à l'occasion du retour d'un agent pour valoriser cette expérience et/ou lui permettre de se réadapter à ses fonctions ;
 - ✓ le besoin d'**adapter le cadre juridique existant**.
- Pour étudier ces besoins, le COPIL Métier du 30 mars 2016 a validé le lancement d'un groupe de travail (GT) dédié.

POUR ALLER OÙ ?



- Ce processus de gestion comporte plusieurs enjeux d'égale importance :
 - ✓ Une question **sociale** (enrichissement des carrières et avenir professionnel des agents) ;
 - ✓ Une problématique de **gestion** (GA/GRH/GPEEC) ;
 - ✓ Un enjeu **budgétaire** (gestion de la masse salariale) ;
 - ✓ Une dimension **applicative** (gestion de la réintégration dans les systèmes d'information RH).
- Ce GT a donc pour objectif essentiel :
 - ✓ d'**identifier les difficultés et les risques pour les services et les agents**, liés à la réintégration après mobilité ;
 - ✓ de partager et valoriser les bonnes pratiques existantes, pour **contrôler ou éviter ces risques**.
- La réunion d'aujourd'hui porte sur l'ensemble de la chaîne du processus de réintégration, c'est-à-dire du départ de l'agent à son retour éventuel de mobilité. Une réintégration réussie passe en effet par la maîtrise des étapes existantes en amont (préparation de la mobilité et suivi des agents en mobilité).

Ordre du jour



Avant-propos : Périmètre du groupe de travail



QUEL SUJET NOUS RÉUNIT AUJOURD'HUI ?

- Le groupe de travail (GT) d'aujourd'hui, organisé en collaboration avec la DGAFP (bureaux RH1 et SE1), porte sur les **modalités de réintégration des agents à la suite d'une mobilité**. A ce titre, sont considérés comme « voies de mobilité » les dispositifs mentionnés dans le rapport annuel sur l'état de la fonction publique (hors encadrement supérieur) :
 - ✓ L'affectation élargie (« position normale d'activité »),
 - ✓ La mise à disposition,
 - ✓ Le détachement,
 - ✓ La disponibilité, utilisée à des fins de mobilité,
 - ✓ La position hors cadres (dispositif en voie d'extinction).
- Ce GT traite donc du **retour des agents vers leur administration d'origine**, qu'ils soient restés ou non dans leur corps. Au 31 décembre 2015, 8,4 % des fonctionnaires civils n'exerçaient pas leur activité dans leur administration ou dans leur corps d'origine.

Rappel réglementaire (1/3) : les différents types de mobilité

MODALITÉS DE DÉPART

L'affectation élargie (« PNA »)

Pas de durée

Cette affectation permet aux fonctionnaires de l'Etat d'exercer toute fonction afférente à leur grade, en administration centrale, en services déconcentrés, en services à compétence nationale, auprès d'une autorité administrative indépendante ou d'un établissement public, qu'ils dépendent de leur ministère de gestion ou d'un autre ministère.

La mise à disposition

3 ans maximum, renouvelable par période de même durée

Cette modalité de la position d'activité répond à un besoin de l'administration défini dans la convention de mise à disposition. L'agent peut exercer des missions différentes de celles dévolues à son grade mais il est réputé occuper son emploi et en perçoit la rémunération afférente.

La position hors cadres

5 ans maximum, renouvelable, par période de même durée

Un fonctionnaire peut être placé dans cette position s'il remplit les conditions pour être détaché auprès d'une administration ou d'une entreprise publique, dans un emploi ne conduisant pas à pension du régime général de retraite, ou pour être détaché auprès d'organismes internationaux.

NB : La loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 a abrogé cette position.

MODALITÉS DE RETOUR

Le retour à l'administration d'origine se fait par demande de mutation.

Le fonctionnaire est réaffecté dans les fonctions qu'il exerçait précédemment OU affecté à l'un des emplois correspondant à son grade.

3 mois au moins avant l'expiration de la période de position hors cadres, le fonctionnaire peut demander sa réintégration : il est obligatoirement réintégré à la première vacance et affecté à un emploi correspondant à son grade.

Rappel réglementaire (2/3) : les différents types de mobilité

Définition

Un fonctionnaire en détachement est placé hors de son corps d'origine mais continue à bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite (principe de la double carrière).

Détachement

*5 ans maximum,
renouvelable par
période de même
durée*

Fin avant
l'échéance

- **Fin à la demande de l'administration d'accueil** : réintégration immédiate de l'agent dans son administration d'origine ou, à défaut, à la première vacance. Jusqu'à sa réintégration il reste rémunéré par l'administration d'accueil.
- **Fin à la demande de l'agent** : réintégration immédiate de l'agent dans son administration d'origine ou, à défaut, mise en disponibilité jusqu'à réintégration à l'une des trois premières vacances dans son grade.

Fin à
l'échéance

De courte durée (≤ 6 mois, sauf exceptions porté à un an)

Réintégration obligatoire de l'agent dans son emploi antérieur.

De longue durée (≤ 5 ans, renouvelable par période de même durée)

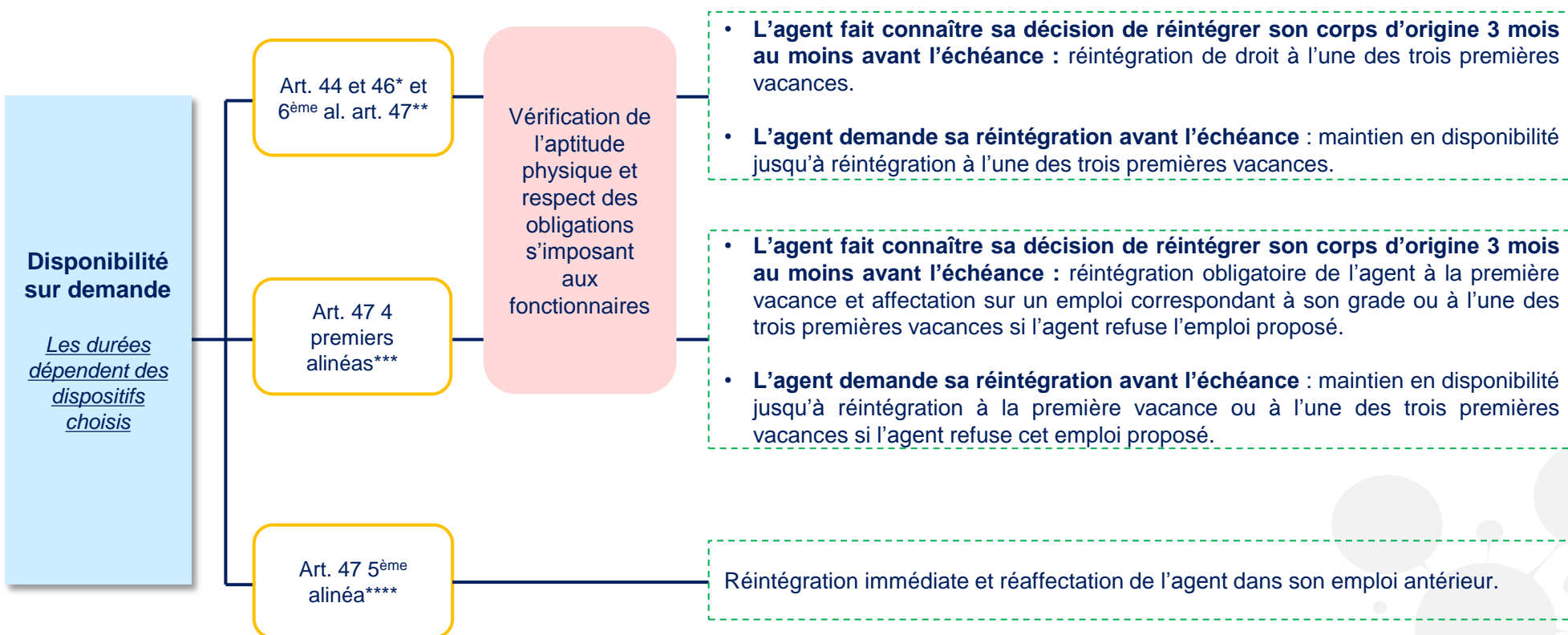
- **L'agent fait connaître sa décision de réintégrer son corps d'origine, 3 mois au moins avant l'expiration du détachement** : réintégration à l'échéance, au besoin en surnombre, dans son corps d'origine et affectation sur un emploi correspondant à son grade, avec un droit de priorité d'affectation sur le poste occupé avant détachement.
- **L'administration n'a pas fait connaître son refus de renouvellement du détachement dans le délai prescrit** : l'agent continue d'être rémunéré par l'administration d'accueil jusqu'à sa réintégration dans son corps d'origine à la première vacance, avec un droit de priorité d'affectation sur le poste occupé avant détachement.
- **L'agent n'a pas fait connaître sa décision de réintégrer dans le délai imparti** : réintégration obligatoire dans son corps d'origine à la première vacance et affectation à un emploi correspondant à son grade, avec un droit de priorité d'affectation sur le poste occupé avant détachement.

Rappel réglementaire (3/3) : les différents types de mobilité

Définition

Un fonctionnaire en disponibilité est placé hors de son administration ou service d'origine et ne bénéficie plus de ses droits à l'avancement et à la retraite.

Dans le cadre de ce GT, la disponibilité est abordée uniquement si elle est utilisée à des fins de mobilité, bien qu'elle soit présentée ici dans sa définition générale (hors disponibilité d'office).



Tous les articles cités sont issus du décret « positions » n° 85-986 du 16 septembre 1985.

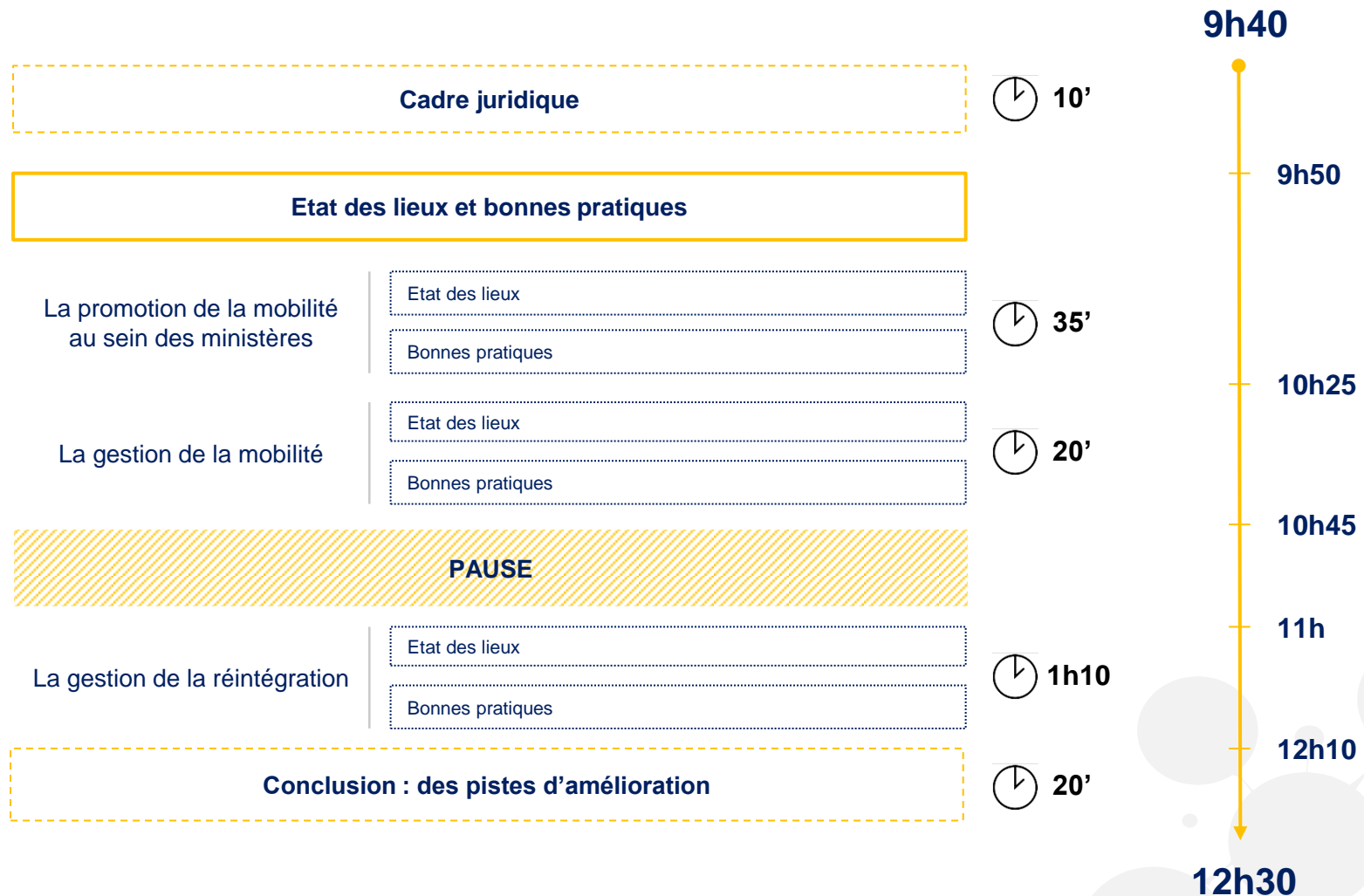
*Etudes, recherches, convenances personnelles, création ou reprise d'entreprise

**Mandat d'élu local

***Education d'un enfant, soins aux proches, suivi du conjoint, mandat d'élu local

****Adoption en DOM, COM, Nouvelle-Calédonie ou à l'étranger

Ordre du jour



1 – La promotion de la mobilité au sein des ministères – Etat des lieux

La politique RH en faveur de la mobilité



La mobilité est perçue par les ministères comme une source d'enrichissement, véritable enjeu de valorisation des compétences et des parcours professionnels.

1

Un encadrement juridique et des règles bien formalisées

- **Circulaires et instructions** ministérielles, fixant les règles et calendriers
- **Chartes** de gestion (un cadre pour faciliter la gestion au quotidien)
- **Projet de service** (projets au sein des ministères pour tracer les axes de la mobilité)

2

Un encouragement à différents niveaux

- **Réseaux** mobilité
- Bureaux en charge de la formation, du pilotage des concours et des examens (mise en avant de la mobilité pour valoriser les compétences)
- Organisation par les services RH de **rendez-vous thématiques** pour découvrir des services ou des métiers
- Missions dédiées aux parcours professionnels
- Création de corps à vocation interministérielle ou refonte de certains corps intégrant la mobilité

3

Une communication proactive des règles de gestion

- Mission des bureaux des ressources humaines (**BRH**) de proximité
- **Intranet** (rubriques dédiées, fiches de procédure spécifiques), qui constitue la porte d'entrée du ministère, pour les agents
- **Communication particulière** aux agents (notification de départ en mobilité, offres d'emploi)
- Rôle de l'**information syndicale**

4

Une prise en compte imparfaite de la gestion prévisionnelle des compétences

- Les ministères cherchent à assurer l'**adéquation profil/postes** :
 - ✓ sur la base des CREPS (identification des compétences acquises),
 - ✓ sur la base d'une revue des postes et des compétences, incluant les personnes susceptibles d'être réintégrées après mobilité.
- Lorsqu'il existe, **le vivier fait rarement l'objet d'un suivi** dans une application dédiée.

La déconcentration des actes (arrêtés du 29 décembre 2016) a pour conséquence la démultiplication des acteurs de la politique RH dans les ministères concernés. Quel sera l'impact de ce changement sur le pilotage RH ?

Cette réforme aura nécessairement un impact sur les responsabilités en terme de mobilité. **N'hésitez pas à nous faire part de vos réflexions sur cette question, si vous l'estimez nécessaire.**

1 – La promotion de la mobilité au sein des ministères – Etat des lieux

L'accompagnement RH : le conseil en évolution professionnelle



Le conseil en évolution professionnelle (exercé par les conseillers mobilité-carrière – CMC) joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des parcours professionnels des agents. La garantie du droit à la mobilité repose donc fortement sur ces agents.

1

Le réseau des CMC est perçu par les ministères comme indispensable pour encourager une politique RH favorable à la mobilité

- Promotion de la **politique RH**
- **Accès aux offres d'emploi**, notamment exclusivement ministérielles
- Suivi du **vivier de compétences des agents** (au MCC, hors du SIRH)

2

Le CMC est un acteur clé de la gestion concrète de la réintégration des agents

- Étude sur la **faisabilité de la réintégration** (de l'adéquation entre les compétences requises et les compétences existantes)
- **Suivi** des agents avant et après leur réintégration, sur demande
- **Suivi** des agents en instance d'affectation
- **Médiation** pour le recrutement (mise en valeur de l'expérience de l'agent)

1 – La promotion de la mobilité au sein des ministères – Synthèse

Un constat fidèle aux réponses ministérielles



- Les règles de la mobilité sont **bien fixées et connues de tous**, au sein des ministères, grâce à l'intervention de plusieurs instances, en charge de relayer les informations au plus près des agents. Toutefois, la gestion prévisionnelle est imparfaitement prise en compte : **développer la mobilité ne suffit pas et suivre les compétences capitalisées par les agents**, notamment en mobilité, est nécessaire pour garantir une adéquation entre les postes proposés et les profils existants. La valorisation et le suivi de ces compétences ne sont pas encore très développés.
- Dans ce cadre, le rôle des conseillers/conseillères mobilité-carrière est d'une importance double :
 - ✓ **au niveau stratégique**, ils/elles contribuent à favoriser la mobilité des agents et les accompagnent dans leurs parcours professionnels ;
 - ✓ **au niveau opérationnel**, ils/elles aident à la gestion de la réintégration des agents.
- Sur ce point, Mme Martine Leprat, chargée d'études juridiques au sein du bureau de la modernisation des politiques de ressources humaines et de l'animation interministérielle et territoriale de la DGAFF, est intervenue pour présenter **le cadre du dispositif du conseil en évolution professionnelle**.
 - La garantie d'accompagnement personnalisé des agents pour la mise en œuvre de leur projet professionnel, dans le cadre du compte personnel d'activité notamment, a été **introduite à l'article 22 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983** par l'ordonnance n° 2017-53 du 19 janvier 2017 (article 1^{er}) :

« **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.** »
 - En outre, la DGAFF prépare actuellement **une ordonnance pour favoriser la mobilité**, qui comprendra entre 5 et 10 mesures modifiant le statut général sur cette question.
 - Au regard de ces évolutions, le rôle du conseil en évolution professionnelle est crucial du fait de l'importance de l'accompagnement personnalisé des agents dans la construction de leurs parcours professionnels par le biais de la mobilité. Cette dynamique se traduit par **la transformation du CMC en conseiller/conseillère en évolution professionnelle**, dont la description de l'emploi correspondant sera actualisée dans le répertoire interministériel des métiers de l'Etat 2017.
 - Le pilotage de ce conseil rénové se fait sur trois niveaux :
 - la DGAFF **définit** les orientations générales des politiques de ressources humaines dans les administrations publiques ;
 - les responsables ministériels des ressources humaines **assurent la gestion** de la carrière des agents sous leur autorité et **promeuvent les actions** visant à leur accompagnement personnalisé en matière de parcours professionnels ;
 - les plateformes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) **contribuent à la définition et à la mise en œuvre des priorités** retenues dans la stratégie interministérielle de ressources humaines.

1 – La promotion de la mobilité au sein des ministères – Bonnes pratiques



Les bonnes pratiques présentées ci-après ont pour objectif de vous permettre d'adopter une démarche de maîtrise des risques liés à chaque étape de ce processus de gestion, au service des administrations et des agents.

Une politique RH axée sur l'évolution professionnelle

- Systématiser les **entretiens de carrière et entretiens GPRH (MEEM)** :
 - ✓ En administration centrale, les chargés de mission en charge de la gestion de chaque corps peuvent accueillir les agents qui le souhaitent pour échanger sur les possibilités de promotion et de construction de leurs carrières.
 - ✓ En services déconcentrés, les CMC exerçant dans les centres de valorisation des ressources humaines répartis sur tout le territoire, assument cette fonction, ce qui permet une adaptation aux problématiques de chacun.
- Mettre en place des **stages découverte**, à la demande de l'agent lors de son entretien professionnel (CE – Conseil d'Etat) – **Focus page suivante.**
- Organiser un **forum des métiers et de la mobilité** pour faire découvrir les métiers d'une institution (CE, MSO, MEF,...) – **Focus page suivante.**
- Organiser des **rendez-vous « opportunités-carrières »** pour faire découvrir d'autres institutions (CE) – **Focus page suivante.**

Un accompagnement personnalisé

Une démarche proactive

Les CMC adressent directement des **fiches de poste externe** aux catégories d'agents directement concernés (CE) – **Focus page suivante.**

Une structure dédiée

- Rôle du centre de valorisation des ressources humaines (MEEM) pour la réussite des mobilités
- Mise en place d'un mouvement spécifique pour les comptables en détachement pour garantir la mobilité sur des postes particuliers (DGFIP)

1 – La promotion de la mobilité au sein des ministères – Synthèse

La présentation d'une pratique ministérielle : le Conseil d'Etat

(Mmes Carole Claeys-Smadja, cheffe du bureau des CMC, et Cyrielle Corrias, CMC)



Contexte

- Le Conseil d'Etat (CE) couvre des métiers spécifiques correspondant au périmètre de ses activités juridictionnelle et consultative. Il gère ainsi : les membres du CE , les magistrats administratifs , les agents du CE, des tribunaux administratifs et des cours administratives d'appel , les agents de la Cour nationale du droit d'asile, les agents des greffes (en lien avec le ministère de l'Intérieur).
- De ce fait, les **univers professionnels paraissent assez cloisonnés pour les agents**, ce qui implique une faible mobilité, interne comme externe.

Face à ce constat, le CE a développé des dispositifs multiples afin de favoriser la mobilité de ces agents :

- Le CE a organisé **deux forums des métiers et de la mobilité** : ce salon de l'emploi se tient sur une journée et permet aux agents d'échanger avec les services et de postuler aux offres existantes.



- 50 % des personnes venues ont affirmé envisager un souhait de mobilité.
- Même s'il est impossible d'établir une corrélation entre ces deux événements, le taux de mobilité a augmenté dans les années suivant le premier forum.



- Plus facile à mettre en place sur un petit périmètre.
- Nécessite un véritable portage des directeurs de service.

- Le CE promeut également des **stages découverte**, à la demande des agents et après avoir évalué la pertinence de cette demande. Ces stages, d'une durée maximale de deux jours, sont organisés par les services d'accueil. En 2016, 15 stages ont eu lieu, qui ont abouti à 5 procédures de mobilité.



- Permet aux agents de découvrir un environnement professionnel peu ou pas connu.
- Le filtrage des demandes contribue à éviter les effets d'aubaine.



- Organisation lourde pour les services d'accueil.
- Ce dispositif n'aide pas nécessairement les services à pourvoir des postes habituellement délaissés.

- Enfin, le CE a mis en place les « **opportunités-carrières** » afin d'ouvrir les agents à la mobilité externe. Pour ce faire, le CE a formé des partenariats avec des CMC d'autres institutions, dont les métiers sont similaires à ceux existants au sein du CE : Cour des comptes, Caisse des dépôts et consignations, ministère de la Justice.
- Le CE a développé et continue à déployer **d'autres moyens de promotion de la mobilité** : un journal interne, des réunions d'information, des petits déjeuners « Services compris » qui ont tous pour objectif de permettre aux représentants d'un service de faire découvrir leur métier.
- Les PFRH ont mis en œuvre des pratiques semblables, avec beaucoup de succès.

Dispositifs mis en place

2 – La gestion de la mobilité – Etat des lieux

Le suivi des agents en mobilité



Les systèmes d'information sont essentiels au suivi efficace des agents en mobilité. La qualité des fonctionnalités des SIRH et de leurs données est déterminante pour permettre un traitement efficace des dossiers (pensions et déclarations sociales, notamment).

1

De multiples modes de suivi

- Suivi des dates de fin de mobilité **dans les SIRH** (alerte visuelle, restitutions, « requêtage » *a minima*)
- **Tableaux de suivi** des mobilités externes

2

Des informations de suivi souvent incomplètes et/ou mal partagées

- **Aucune information, le plus souvent, sur les fonctions occupées par l'agent** (code RIME du poste occupé, coordonnées de l'employeur actuel, éléments de rémunération) : le suivi des agents dans le SIRH se fait donc souvent essentiellement sur la carrière ministérielle.
- De plus, **l'accès à ces informations est souvent limité** aux services de gestionnaires RH. **Le Conseil d'Etat** y laisse accéder les CMC ou les services en charge de la mobilité, **notamment pour l'exploitation des comptes-rendus d'entretien professionnels dématérialisés et des comptes-rendus de formation.**

2 – La gestion de la mobilité – Bonnes pratiques



Les bonnes pratiques présentées ci-après ont pour objectif de vous permettre d'adopter une démarche de maîtrise des risques liés à chaque étape de ce processus de gestion, au service des administrations et des agents.

Améliorer le suivi des agents en mobilité

- Organiser un **suivi anticipé** sur la base d'une liste d'agents en fin de situation interruptive (MCC).
- **Constituer un vivier par le biais d'une application informatique dédiée** (DGAC) : un module de gestion des compétences a été intégré au SIRH. Il permet l'alimentation automatique des compétences liées à un poste lors de la constitution et de la publication des avis de vacance d'emploi. Par la suite, les compétences sur le poste sont enrichies par celles de l'agent, issues de son expérience et de sa formation professionnelles.

*A minima, il peut être intéressant de **mettre en place une CVthèque**, comme c'est le cas pour les corps de catégorie A au MEEM. Elle peut être utilisée par les services et les agents pour optimiser les recrutements comme cela est pratiqué à la DGFIP (centrale).*
- Il est nécessaire **d'identifier et de gérer dans le SIRH d'origine les coordonnées de l'agent ainsi que les informations relatives aux fonctions occupées dans l'administration d'accueil**, comme s'il était en poste. Cette action est d'autant plus importante pour l'alimentation du FIP mensuel et de la DSN (il est nécessaire de disposer des coordonnées exactes de l'employeur par exemple).
- Entretien avant le départ de l'agent et mise à disposition d'un **mémento à l'attention des agents en mobilité de longue durée**, pour maintenir un lien avec l'agent (personnes à contacter notamment).
- Proposer à l'agent **d'accéder aux informations de son ministère d'origine pendant sa mobilité** (accès intranet, réception des circulaires ministérielles).

2 – La gestion de la mobilité – Synthèse

La présentation d'une pratique ministérielle : la DGAC



Mme Thérèse Dupland, responsable opérationnelle du SIRH de la DGAC, a présenté le module de mobilité complètement intégré, déployé au sein du SIRH de la DGAC. Grâce à ce module, les compétences d'un agent seront automatiquement saisies, sur la base de ses comptes-rendus d'entretien professionnel et du poste occupé.



Ce module permet donc une connaissance exhaustive des compétences existantes à la DGAC. Cependant, s'il est opérationnel d'un point de vue technique, il ne sera pleinement mis en application que lorsque tous les référentiels seront construits par les directions métiers. Pour le moment, la partie « compétences » des avis de vacance d'emploi est donc toujours saisie par les gestionnaires.

3 – La gestion de la réintégration – Etat des lieux

La diversité des acteurs au sein du processus de réintégration



Consultation possible du conseiller mobilité-carrière

1

ALERTE

- Gestionnaires de proximité
- Bureaux de gestion en administration centrale (mobilité / carrière / mutations / affectations)
- Directions métier
- CSRH (le cas échéant)

2

DÉCISION

- Départements de gestion d'administration centrale ou d'administration déconcentrée, selon les organisations ministérielles et les décisions déléguées dans le cadre de la déconcentration des actes

3

COORDINATION DRH

FAISABILITÉ

- Service d'origine
- Service susceptible d'accueillir l'agent
- Service en charge du suivi du plafond d'emplois
- Service en charge des recrutements (GPEEC)

3 – La gestion de la réintégration – Etat des lieux

La détermination des emplois



La réintégration est un processus dynamique nécessitant l'implication de l'agent et de son administration gestionnaire. Les étapes du retour vers l'administration d'origine doivent donc être anticipées et maîtrisées pour aboutir à une réintégration réussie.

QUAND ?

- Alerte avant la réintégration (*a minima*, choix du fonctionnaire ou anticipation du ministère 3 mois avant le retour)
- Alerte à chaque élaboration du schéma d'emplois prévisionnel

QUELS POSTES PROPOSÉS ?

- Tableaux de mutation :
 - Avant tout, prise en compte de la situation personnelle
 - Prise en compte du parcours interne
- Valorisation de l'expérience en cas de recrutement sur profil mais non systématique

COMMENT ACCEDER AUX OFFRES D'EMPLOI ?

- Large publication (BIEP, Intranet, circulaires, lettre d'actualité)
- Rôle du gestionnaire RH de proximité et du CMC
- Self-service avec possibilité de postuler (DGAC)

3 – La gestion de la réintégration – Etat des lieux

Les principales difficultés rencontrées : les postes à pourvoir (1/2)



La mise en œuvre complexe de la réintégration, notamment son anticipation, a un impact direct sur la masse salariale des ministères, sur le travail des bureaux RH (calendriers de gestion), sur les services employeurs et sur les agents.

1

Les retours posent des difficultés pratiques aux administrations

- Les ministères **anticipent difficilement** le retour des agents :
 - ✓ Manque de communication entre administrations ou entre fonctions publiques
 - ✓ Non respect des délais par les agents
 - ✓ Extinction des liens entre agents et services (« perte de vue »)
 - ✓ Agents « en souffrance » mettant fin à leur détachement avant l'échéance (certaines administrations demandent à l'agent de demeurer sur son poste et de ne réintégrer qu'en cas de vacance ferme)
- **Absence de postes vacants** correspondant aux critères géographiques et professionnels de l'agent, qui ne sont pas toujours cohérents avec l'organisation actuelle des ministères (par exemple : certains agents veulent réintégrer leur poste précédent).
- **Solutions transitoires** à trouver pour les agents arrivant hors calendrier de mutation, avec information ultérieure à la CAP le cas échéant
- Gestion complexe des agents dont les **compétences ne sont plus adaptées aux besoins des services**
- **Importance du respect des délais de réintégration** : influence sur les garanties offertes aux agents et sur la possibilité de prétendre à une allocation pour perte d'emploi (CE, 3/8 CR, 27 janvier 2017, n° 392860 : un fonctionnaire qui a méconnu les délais impartis pour présenter à son administration sa demande de réintégration « ne saurait être regardé comme involontairement privé d'emploi dès l'expiration de cette période » ; « dans un tel cas, il ne peut être réputé involontairement privé d'emploi et, dès lors, ne peut prétendre au bénéfice de l'allocation pour perte d'emploi, avant qu'un délai de trois mois ne se soit écoulé depuis sa demande de réintégration »).



Ces difficultés sont constatées, quelle que soit la mobilité exercée. Le choix du dispositif est essentiellement fonction des garanties assurées aux agents : ainsi, le détachement est souvent privilégié du fait du bénéfice de la double carrière et du reclassement appliqué selon le principe du plus favorable.

3 – La gestion de la réintégration – Etat des lieux

Les principales difficultés rencontrées : les postes à pourvoir (2/2)



2

Focus sur les notions
de vacance et de
surnombre

Vacance

- Le décret n° 85-986 prévoit différents cas de réintégration à la première vacance dans le corps ou le grade (réintégration à la suite d'un détachement ou d'une disponibilité, en fonction des cas) ou à l'une des trois premières vacances (*idem*).
- Les ministères apprécient la vacance **au regard du corps, du grade et de la compétence de l'agent**. Elle **doit s'articuler avec le plafond d'emploi**, sinon une situation de surnombre est créée.

Compte tenu de la fongibilité des postes permise par le cadre de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances), la notion de vacance d'emploi conserve-t-elle sa pertinence au niveau budgétaire ? Se réduit-elle à une notion de gestion des postes (c'est-à-dire un poste de travail vacant) ?

Surnombre

- La **réintégration immédiate, au besoin en surnombre**, se fait dans les cas bien précis, où il est mis fin au détachement de l'agent, sans faute de sa part (art. 22 et 25 du décret n° 85-986). Elle concrétise **la garantie assurée à l'agent de le pourvoir d'un emploi afférent à son grade**.
- D'après les ministères interrogés, cette situation de surnombre correspond à un **nombre d'emplois effectifs supérieur au nombre d'emplois prévu par la loi de finances**. Cette notion est donc entendue comme un dépassement temporaire du plafond d'emplois.

A quoi le surnombre déroge-t-il dans le cadre de la LOLF (schéma d'emploi ? plafond d'emploi ? masse salariale ?) ?

- Les propositions de réintégration doivent intervenir dans un délai raisonnable, dont la définition est soumise à l'appréciation concrète du juge. Dans ces cas, les **ministères tendent à affecter les agents sur un emploi provisoire**, qui sera résorbé dès qu'un poste correspondant au grade de l'agent sera vacant, voire à les placer en **instance d'affectation** (concrètement, l'agent reste chez lui).
- Ces situations nécessitent d'être prévues dans le **pilotage de la masse salariale**, notamment parce que l'administration, quand elle est tenue de réintégrer l'agent, doit le placer en position régulière et le rémunérer même en l'absence de service fait (CE, 6/1 SSR, 9 juillet 2007, n° 294706).

3 – La gestion de la réintégration – Etat des lieux

L'accueil des agents à améliorer



Selon les ministères, un accueil spécifique ne se justifie pas. Il est néanmoins possible de constater que le CMC joue un rôle clé dans cette organisation. Toutefois, l'absence de mesure particulière de suivi révèle une faible prise en compte des contraintes liées à la réintégration (adéquation des postes aux compétences et à l'expérience, adaptation au service).

1

Les conditions d'accueil des personnels en retour de mobilité sont similaires à celles des autres agents

- Pas de difficultés particulières liées au **classement statutaire de l'agent**
- **Maintien du régime indemnitaire** avant mobilité *a minima*, voire revalorisation, au regard des fonctions occupées et des planchers/plafonds de l'IFSE
- **Pas de mesures d'accueil spécifiques**

2

Après la réintégration, les agents ne bénéficient pas d'un suivi particulier

- Les agents en réintégration ne sont **pas particulièrement suivis après leur retour**, notamment les agents en instance d'attribution de fonctions.
 - ✓ Le MSO, par exemple, a adopté **une procédure souple et progressive** pour accueillir ces agents en administration centrale. Dès lors que les agents concernés sont identifiés, en lien avec les bureaux de gestion, les CMC en assurent un suivi individuel obligatoire et les aident à retrouver un poste. Si cette démarche n'aboutit pas, les agents peuvent être affectés sur une mission temporaire dans une direction du ministère, qui doit signer une convention avec la DRH. Cette dernière stipule que l'agent pèsera peu à peu sur les effectifs de la direction si sa mission se prolonge. Enfin, s'il est avéré que l'agent ne recherche pas effectivement un poste, le ministère peut décider d'arrêter le versement de ses primes.
 - ✓ Cette pratique peut comporter des risques juridiques, dès lors qu'il n'existe aucune obligation pour l'agent de chercher un emploi par lui-même.
- Toutefois, **chaque agent ou service peut recourir au CMC**, en particulier en cas de difficultés d'adaptation à l'emploi.

3 – La gestion de la réintégration – Synthèse

Echanges sur la « vacance » et le « surnombre »



Les notions de « vacance » et de « surnombre » suscitent des interrogations multiples et posent **la question de l'adaptation des textes à la réalité vécue par les ministères.**

La vacance

- Pour les MSO, le texte ne peut plus être appliqué au regard des pratiques des ministères. En effet, en administration centrale, l'agent doit chercher lui-même le poste qui lui convient ; en services déconcentrés, il est possible d'imposer une réintégration mais essentiellement en fonction des choix géographiques. Dans les faits, **les ministères s'adaptent donc aux situations** et s'éloignent des notions juridique et budgétaire de vacance, d'autant plus facilement que des agents contestent le fait que leur administration les fasse patienter pour trouver un emploi vacant dans leur grade.
- Le MI suit le même principe de réalité, en traitant prioritairement les agents en réintégration, sur un modèle similaire aux priorités d'affectation de l'article 60 de la loi n° 84-16 et donc, au cas par cas.
- La rigidité de la notion de « vacance » comporte ainsi **plusieurs risques** :
 - ✓ **juridique** : dès lors que les textes imposent à l'administration l'obligation de fournir à l'agent un emploi correspondant à son grade, l'agent peut exercer un recours contre son administration si elle n'y a pas procédé ;
 - ✓ **social** : les ministères préfèrent placer les agents en instance d'affectation, à défaut de disposer de postes vacants adaptés à leurs compétences, plutôt que de les affecter sur des postes qui aboutiront à un échec.

Les ministères demandent donc **que la priorité de réintégration garantie aux agents soit mieux précisée dans le décret n° 85-986**, de manière à assurer plus de sécurité aux agents et une adéquation des profils aux besoins concrets des services. La notion de vacance devrait *a minima* s'apprécier au niveau fonctionnel plus que budgétaire, pour répondre aux besoins ministériels. *Cette question sera approfondie dans le cadre d'un second GT.*

Le surnombre

- Les ministères conçoivent le surnombre comme une « **solution de secours** ». Dans les faits, les agents sont réintégrés d'urgence sur un volet d'emplois disponibles, c'est-à-dire provisionnés pour cette occasion. Le surnombre en lui-même n'a donc pas de sens, hormis au regard de la situation des effectifs au 31/12 de l'année considérée (schéma d'emplois). Il est appréhendé comme une « variable d'ajustement ».

Les ministères souhaitent que la notion d'« obligation de réemploi » ou de « réintégration obligatoire » **soit substituée à « la réintégration en surnombre »** dans le décret n° 85-986 du 16 septembre 1985.

Le problème demeure quant à l'affectation réelle de l'agent ainsi réintégré.

Le second GT sur la réintégration permettra d'analyser ce point.

3 – La gestion de la réintégration – Bonnes pratiques

Kiosque n° 1 : La gestion individualisée et proactive des agents



Les bonnes pratiques présentées ci-après ont pour objectif de vous permettre d'adopter une démarche de maîtrise des risques liés à chaque étape de ce processus de gestion, au service des administrations et des agents.

Mobiliser les acteurs essentiels de la réintégration



Par exemple, le MCC a mis en place un **dispositif de suivi collectif des agents en instance d'attribution de fonction** par les bureaux en charge de la gestion de carrière, de la mobilité et les autorités d'emploi, qui peuvent préconiser des mesures d'accompagnement individualisées.

- Valoriser la **gestion individualisée et proactive** des agents pour anticiper leurs retours, en fonction des contraintes de chacun (MCC) :

- Possibilité d'adresser directement aux agents souhaitant réintégrer leur administration d'origine des **fiches de poste ouvertes au recrutement en interne** (CE)

Prévenir les difficultés de réintégration

- **Systématiser les entretiens de réintégration** afin de garantir une adéquation entre les souhaits des agents et les besoins des services (piste des ateliers de renforcement de la fonction RH)
- **Anticiper les situations**, dans le but de prévenir le surnombre :
 - ✓ Intégration des agents aux mouvements de mobilité (MI)
 - ✓ Attribution aux agents de missions temporaires de renfort (MAEDI)

3 – La gestion de la réintégration – Synthèse

Retour sur l'intervention du MCC



M. Dominique Héronnelle, responsable du bureau des affaires transversales au MCC, a présenté le **dispositif de suivi collectif particulier** existant au sein de son ministère.

Contexte

- La gestion administrative (GA) des agents du MCC est organisée par filière (administrative, technique et métiers d'art, scientifique), au niveau central uniquement. Le suivi des personnels en mobilité est réalisé sur la base d'une liste des agents en fin de situation interruptive (hors SIRH, puisqu'il ne comporte pas de dispositif d'alerte sur les agents concernés).
- Si les bureaux de gestion prennent l'acte de réintégration, la faisabilité de cette dernière repose avant tout sur les bureaux des ressources humaines de proximité situés dans les directions sectorielles et les directions régionales des affaires culturelles. Ces bureaux RH ne font pas de GA mais disposent de l'exacte connaissance des métiers proposés dans leurs services ainsi que sur les compétences existantes et requises.

Pratique

- Pour articuler efficacement ce dispositif, des **rendez-vous informels réguliers ont été organisés entre tous les acteurs concernés par la réintégration** :
 - ✓ bureaux de gestion,
 - ✓ bureau de la mobilité (CMC notamment),
 - ✓ bureau chargé du suivi des effectifs,
 - ✓ autorités d'emploi (directions métiers),
 - ✓ et le médecin de prévention pour traiter de l'adaptation du poste de travail de l'agent réintégré, le cas échéant.D'autres acteurs peuvent être conviés à ces réunions en cas de besoin : assistants des services sociaux, référent handicap,...
- Sur la base de la liste des agents précitée, ces acteurs évoquent ainsi tous les cas pouvant poser problème, notamment pour les agents en situation interruptive depuis de nombreuses années. Sans caractère décisionnel, cette réunion permet cependant d'**anticiper les situations et de les gérer individuellement sur un périmètre assez large**, dès lors que les bureaux concernés disposent des informations suffisantes sur le retour de l'agent. Il convient toutefois de noter que cette mobilisation des acteurs est plus facile à mettre en place au sein d'un « petit » ministère au regard de l'effectif à gérer.

Pour développer ces réunions et leur donner une pleine efficacité, le MCC souhaiterait utiliser son SIRH pour assurer le suivi des fins de situation interruptive.

3 – La gestion de la réintégration – Bonnes pratiques

Kiosque n° 2 : L'accompagnement des agents



Les bonnes pratiques présentées ci-après ont pour objectif de vous permettre d'adopter une démarche de maîtrise des risques liés à chaque étape de ce processus de gestion, au service des administrations et des agents.

**Donner de
nouveaux leviers
aux agents**

- **Diffuser des procédures partagées**, par le biais de guides présentant les règles particulières de réintégration

Exemple : guide des agents intégrés au mouvement, établi en concertation avec les organisations syndicales (DGFIP)



Guide IFHP 2017
(pp. 18 à 20)

- **Communiquer spécifiquement sur les informations RH** pour faire connaître les règles et opportunités d'emploi :

- ✓ Lettre quotidienne d'actualité sur les parutions d'offres d'emploi (DGFIP)
- ✓ Lettre d'information RH jointe au bulletin de paye (MCC)
- ✓ Tableau hebdomadaire récapitulant les offres d'emploi internes et externes (MCC)

**Développer
l'accompagnement
personnalisé des
agents**



- **Accompagner les agents de manière individualisée**, pour leur permettre de réintégrer leur administration dans des conditions optimales :

- ✓ Parcours professionnalisant de l'agent (MINDEF)

Le MINDEF propose un accompagnement individuel renforcé pour les agents souhaitant intégrer un « **parcours professionnalisant** ». Un suivi est effectué par le CMC pour aider l'agent à préparer sa candidature à un poste puis, en aval, à évaluer ses axes de développement et besoins en formation. Cette action se fait en lien avec les responsables formation des employeurs « prenant » et « cédant ».

- ✓ **Formations** sur l'organisation du ministère à l'attention des agents réintégrés (MEEM)
- ✓ Cursus de formations pour les agents destinés à réintégrer leur administration

3 – La gestion de la réintégration – Synthèse

Retour sur l'intervention du MINDEF



Mme Emmanuelle Laquit, adjointe au chef du bureau des compétences et de la mobilité au MINDEF-personnel civil, a présenté le parcours professionnalisant, dont la mise en œuvre est prévue par une instruction du 26 novembre 2015.



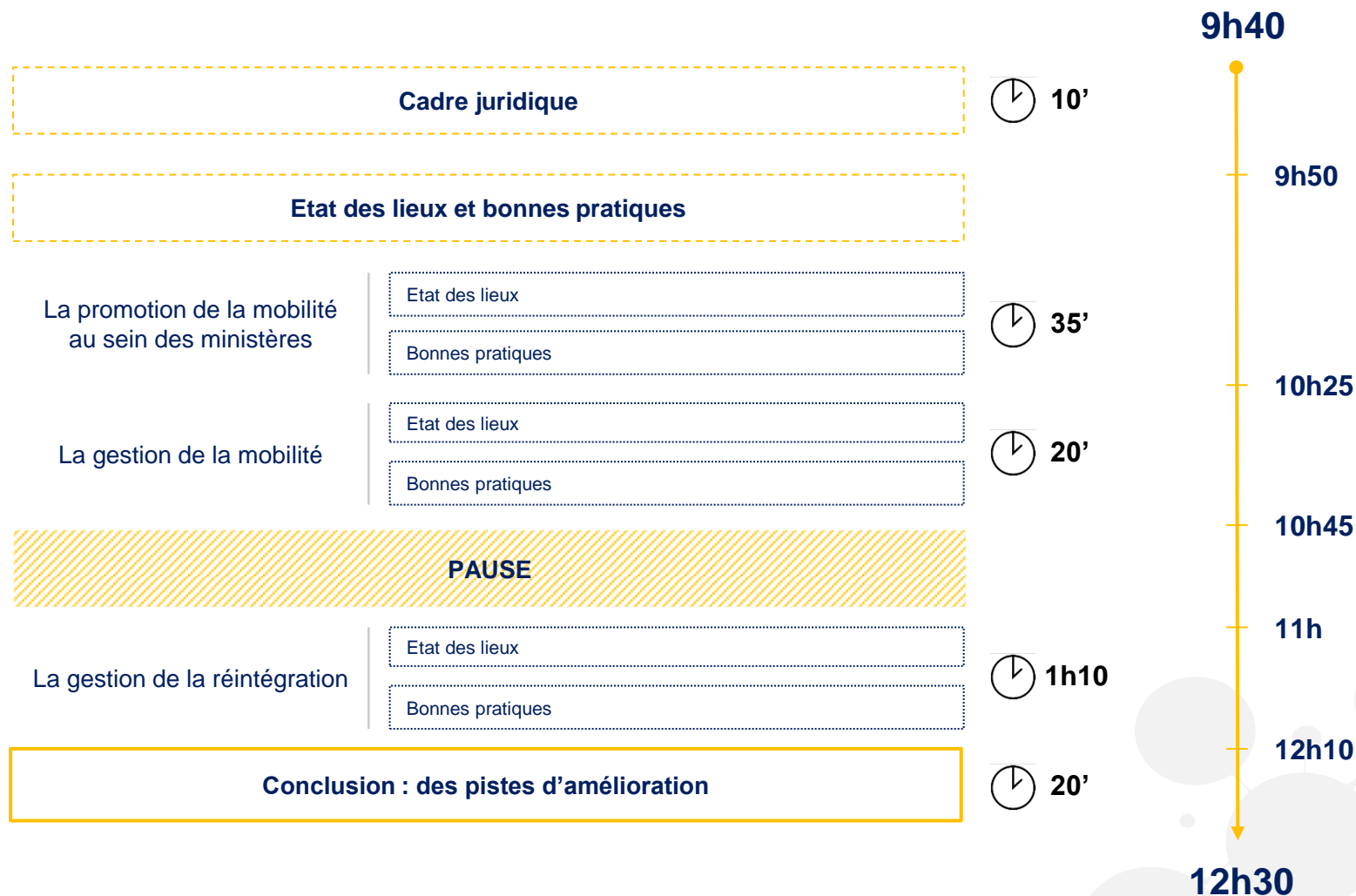
Contexte

- Cette instruction cible le personnel civil, particulièrement :
 - ✓ les agents exerçant dans des services restructurés,
 - ✓ les agents en réintégration,
 - ✓ les agents souhaitant une reconversion dans une filière différente de la leur.
- **Les agents intégrant un parcours professionnalisant bénéficient ainsi d'un accompagnement renforcé et, en retour, les employeurs peuvent ainsi pourvoir des postes critiques.**

Pratique

- Pour mettre en œuvre ce parcours, il est établi **une convention tripartite entre l'employeur prenant, l'agent et le bureau recrutement formation** du centre ministériel de gestion/de la sous-direction de la gestion du personnel civil de l'administration centrale. L'agent doit être motivé pour suivre une formation inférieure à 6 mois. Cette convention ne peut pas être imposée à l'agent.
- Le parcours est ensuite **construit en fonction des besoins du poste et des compétences que l'agent a pu acquérir au fur et à mesure de son expérience**. Les CMC doivent donc synthétiser le parcours de l'agent et les propositions qui peuvent lui être faites selon ses besoins et ceux du bassin d'emploi sur lequel il postule.
- En outre, un tuteur se charge du suivi de l'agent et s'assure, tout au long du parcours, de son acquisition des compétences.
- Chaque temps de formation donne lieu à une **évaluation par l'employeur**, qui permet de s'assurer de l'atteinte ou non des objectifs fixés. L'employeur « prenant » peut d'ailleurs mettre fin à la convention de parcours si les compétences ne sont pas acquises du fait de l'agent. L'agent peut également y mettre fin s'il ne peut pas, du fait de l'employeur prenant, bénéficier de la formation requise ou être affecté sur le poste correspondant à la formation suivie. Le parcours professionnalisant fait donc l'objet d'une double évaluation : l'agent doit être en capacité de s'adapter à la structure d'accueil tandis que cette dernière doit pouvoir intégrer l'agent.
- **9 parcours ont été mis en place et réalisés en 2015** ; 9 sont actuellement en cours de mise en œuvre. Par ailleurs, en 2016, 20 parcours ont été demandés dans le cadre d'un changement d'affectation.

Ordre du jour



Conclusion

Comment améliorer la gestion quotidienne des procédures de retour ?



Cet état des lieux permet d'établir que **les règles de réintégration sont majoritairement bien comprises et *a priori* adaptées aux besoins des ministères**. Toutefois, leur **mise en œuvre opérationnelle peut s'avérer complexe**, au regard des impératifs propres aux services et aux agents : elle peut être facilitée par les propositions figurant ci-dessous.



PARTAGEZ-VOUS CE CONSTAT ?

Les bonnes pratiques proposées peuvent être rapidement mises en œuvre

- Organiser des **rendez-vous consacrés à l'évolution professionnelle** des agents
- Mettre en place des **moyens dédiés à la mobilité** (CMC, structures *ad hoc*)
- Promouvoir des outils visant à **améliorer la gestion prévisionnelle des compétences et la prise en compte des besoins des services** (CVthèque, module spécifique dans les SIRH)
- Valoriser la **gestion individualisée des agents** pour s'adapter à la diversité des cas (entretiens de retour, suivi ciblé et continu, formations, parcours professionnalisant)
- **Communiquer spécifiquement** sur la réintégration, son cadre de mise en œuvre et ses modalités pratiques

Une évolution des possibilités applicatives

Optimiser le suivi des retours de mobilité par l'amélioration des systèmes d'alerte du SIRH

Constat : Des ministères souhaitent dépasser le stade des requêtes manuelles et développer des contrôles automatiques permettant de fiabiliser la gestion des retours des agents.

Besoin : Mettre en place des contrôles automatiques, pour aider les gestionnaires au quotidien et anticiper les retours des agents.



- Êtes-vous intéressés par un vade-mecum interministériel dans lequel les aspects statutaires (cadre réglementaires) seraient éclairés par les bonnes pratiques de gestion ministérielles afférentes et des exemples jurisprudentiels, afin de faciliter la mise en œuvre du processus de réintégration des agents ?
- Identifiez-vous d'autres besoins d'évolution ? **Le CE souhaite qu'un second GT porte sur la question particulière du reclassement des agents ne disposant plus des compétences adaptées ou considérés comme inaptes d'un point de vue professionnel.**

Conclusion



Des questionnaires de satisfaction sont à votre disposition. Nous vous saurions gré de bien vouloir y répondre, pour contribuer à l'amélioration continue de notre offre.

- Le CISIRH (bureau de la simplification réglementaire et de la modernisation RH) reste à votre disposition pour toute question relative à ce sujet. Vos contacts sont les suivants :
 - ✓ Adresse fonctionnelle : reseau-imrh.cisirh@finances.gouv.fr
 - ✓ cesar.melo-delgado@finances.gouv.fr (chef du bureau)
 - ✓ herve.goldblatt-winter@finances.gouv.fr (adjoint au chef du bureau)
 - ✓ amelie.karagic@finances.gouv.fr (chef du pôle appui aux projets et modernisation RH)
 - ✓ juliette.lafont@finances.gouv.fr (chargée de mission animation du réseau IMRH)
 - ✓ michel.buhot@finances.gouv.fr (chargé de mission animation du réseau IMRH)
- Les prochains travaux devraient être consacrés :
 - ✓ A un retour d'expérience sur la mise en œuvre du PPCR dans les ministères (impacts SI)
 - ✓ A la complétude du guide de déconcentration des actes
 - ✓ A la modélisation des états liquidatifs (suite du GT « Relations aux comptables »)

N'hésitez pas à nous communiquer des sujets que vous souhaiteriez aborder en interministériel.