

Résumé de l'étude (Synthèse OMM n° 8)

Mobilité en DDAF / DRAF : quelle gestion et quel développement des compétences ?

Depuis sa création, l'observatoire des missions et des métiers (OMM) réalise des études dans des secteurs variés conduisant à la définition de typologies d'emplois, l'identification d'emplois émergents ou la caractérisation de tendances d'évolution des compétences. Il a souhaité compléter sa connaissance de l'adéquation effectifs/compétences/missions par une étude transversale sur l'analyse des postes déclarés vacants dans les DDAF et les DRAF. La proposition a recueilli un avis favorable du comité des programmes des études du MAP ; un comité de pilotage présidé par Michel LAFOND, IGIR Auvergne /Rhône-Alpes a été constitué.

L'étude a été réalisée par Serge BARZUCCHETTI, du cabinet ADIGE CONSEIL et Martine BOURY, chargée d'étude OMM. Elle a été conduite en 3 étapes :

- un recueil d'informations à partir d'entretiens auprès de personnes ressources de l'administration centrale et de 5 équipes de direction de DRAF et DDAF,
- un recueil sous forme de questionnaire envoyé à l'ensemble des directeurs. Cinquante trois questionnaires ont été exploités, soit un taux de réponse de 55 %,
- l'élaboration de préconisations en groupes de travail associant des représentants des groupements des directeurs (DRAF, DDAF), des secrétaires généraux des services déconcentrés et des IGIR.

LES PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

L'identification des besoins en compétences

Si l'évolution des missions est clairement exprimée par les équipes de direction, les traductions en terme d'évolution des compétences sont en revanche peu mises en avant. Ceci s'explique en partie par le manque de marges de manœuvre pour raisonner en local la gestion des compétences. La possibilité d'anticipation dépend essentiellement de la capacité du management à connaître suffisamment tôt les intentions et projets des agents.

Pour l'avenir, plus de 50% des directeurs prévoient un renforcement important du rôle de l'encadrement intermédiaire comme réel premier niveau de management. En outre, ils soulignent un développement des compétences transversales, ainsi que la nécessité de raisonner en "compétence collective" d'une cellule ou équipe pour faire face aux missions.

Dans les 5 prochaines années, en moyenne 13 agents par structure vont partir en retraite et 55 % des directeurs prévoient un risque fort de rupture dans la chaîne des compétences.

Les processus de recrutement et choix effectués entre recrutement et redéploiement interne

Le processus de recrutement varie en fonction du degré d'attractivité de la structure. S'il est élevé, la direction peut espérer mettre en œuvre un "vrai" processus de recrutement, s'il est faible, elle fait "feu de tous bois" d'abord pour susciter des candidatures, puis pour les faire venir. Le système actuel ne permet pas de pourvoir toutes les structures déconcentrées de manière équitable, et, de ce

fait, creuse l'écart entre les directeurs, qui peuvent, qui savent attirer et conserver les agents et ceux qui n'y arrivent pas.

La généralisation de la fiche de profil de poste aux catégories B dans les circulaires mobilité

Plus de 80% des directeurs ont déclaré être favorables à une généralisation de la fiche de profil de poste aux catégories B mais 74% estiment qu'elle ne doit être que moyennement détaillée afin de garder une certaine souplesse dans le processus de recrutement.

La pénurie de candidatures dans un grand nombre de structures a conduit ces dernières années à un recul de la gestion des compétences (choisir un candidat parmi plusieurs en fonction de ses compétences et motivations pour un poste) au profit d'une gestion par les flux (trouver quelqu'un coûte que coûte)..

La perception des directeurs sur les freins et les contraintes relatifs à la mobilité

Les principaux freins perçus sont d'ordre financier, quelle que soit la catégorie de personnel, pour une mobilité structurelle et s'y ajoutent les questions familiales pour une mobilité géographique. Pour la mobilité fonctionnelle, le manque d'attractivité de l'activité est le premier frein évoqué pour les catégories A, les B et C techniques et la peur du changement d'environnement pour les catégories B et C administratifs. Aussi, améliorer la mobilité passe par un développement de passerelles avec d'autres administrations ou services publics (pour 79% des directeurs), une meilleure rétribution (75%), une valorisation de la mobilité interne (57%), un meilleur accompagnement des agents qui ont des projets professionnels (53%).

D'une façon générale, la culture est perçue comme sédentaire et confinant parfois à l'immobilisme. L'arrivée de nouvelles générations pourrait modifier cette situation. Les fusions DDE / DDAF - si elles se généralisent - devraient quant à elles développer la mobilité fonctionnelle.

LES PRECONISATIONS DE L'ETUDE

Il convient tout d'abord de rappeler que *« la mobilité n'est pas un but en soi, mais un moyen au service de l'adéquation entre des personnes – dans leurs compétences et leurs motivations - et des objectifs organisationnels »*. Ceci oblige notamment à envisager la mobilité sous l'angle de la performance globale des structures et du management des compétences. A cet égard, plusieurs interlocuteurs souhaitent que l'administration centrale reprenne l'initiative en fonction d'un but clairement affiché en terme de management des ressources humaines.

Préciser davantage les finalités poursuivies et se doter d'une politique plus offensive

- définir des orientations clairement affirmées à partir d'un diagnostic partagé qui viseraient à :
 - o se doter d'objectifs de développement pour chaque type de mobilité et pour chaque catégorie de personnel,
 - o établir des liens explicites entre performance individuelle et décision de mobilité appliquée de façon homogène par les directeurs dans une cohérence managériale,
 - o identifier les flux prioritaires à favoriser entre structures et entre emplois.
- fournir aux structures et aux agents des outils leur permettant de mieux appréhender la notion de parcours professionnel et de favoriser leur construction par :
 - o l'élaboration d'une cartographie des emplois proposant des aires de mobilité pour chaque emploi (en s'inspirant du RIME – Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat),

- la description, dans les fiches d'emplois types, des compétences à développer dans l'emploi et des bénéfices possibles pour les personnes,
- la description de parcours de carrière types illustrés par des témoignages d'agents,
- la contribution à la mise sur pied de cellules territoriales interministérielles d'orientation et de conseil de carrières,
- la formation des managers à leur rôle de gestionnaire de ressources humaines.

Reconnaître et valoriser davantage les mobilités

- faciliter la mobilité géographique :
 - par une aide au logement plus conséquente
 - en ne pénalisant pas cette mobilité par une baisse de note ou de prime ou par un recul dans la liste des propositions d'avancement
- fluidifier la mobilité structurelle régionale notamment avec les établissements publics sous tutelle du MAP par la sortie d'une circulaire commune sur les postes mis en mouvement ou la tenue de bourse régionale interne de l'emploi
- valoriser la mobilité fonctionnelle interne par la reconnaissance des compétences dans les promotions individuelles et la diminution du poids de l'ancienneté, notamment à travers :
 - l'introduction du critère de la mobilité interne dans la grille d'avancement
 - la traçabilité administrative des changements de poste dans le système d'information des ressources humaines EPICEA
 - la modification du taux de recrutement dans un corps donné ou à un grade donné en faveur de l'avancement au choix
 - une orientation accrue des examens professionnels sur les compétences recherchées.
- encourager la mobilité interne par la transparence et une réelle politique RH en local par :
 - la valorisation à l'interne du volet projet professionnel de l'entretien d'évaluation
 - l'ouverture systématique des postes à l'interne avant de faire appel à la mobilité à l'externe
 - l'accompagnement de l'agent à travers un appui personnalisé assuré par un référent de proximité professionnalisé,
- développer une culture de la mobilité par la mise en place de parcours qualifiants et d'un suivi individuel à différentes étapes clefs de la carrière,
- former l'encadrement et inciter chaque service déconcentré à mettre en place une charte locale de management et à développer un volet GRH dans son projet stratégique.

Prendre des mesures pour lutter contre les déséquilibres d'attractivité

- Comment pallier un manque de candidatures ?
 - en organisant des concours locaux, à l'échelon départemental, notamment pour les catégories C et B administratifs,
 - par la mise en place d'une bonification d'ancienneté ou d'une prime.
- Comment fidéliser ?
 - en enrayant le phénomène "zapping" constaté auprès des nouvelles générations développant des logiques personnelles de carrière indépendamment du service rendu. Ceci passe par le renforcement du critère de la compétence et du service rendu dans

- la gestion des carrières et la mise en place d'outils (portefeuille de compétences, entretien d'évaluation des compétences)
- o en sensibilisant les jeunes fonctionnaires dès leur arrivée à leurs droits, mais aussi à leurs devoirs en terme de mobilité et de développement des compétences au service des missions confiées.

- Comment anticiper ?

L'anticipation repose sur la capacité de l'ensemble de la hiérarchie à développer des circuits d'informations formels et informels avec la communauté de travail et à instaurer des relations de confiance. Elle implique également l'optimisation du volet « projet professionnel » de l'entretien d'évaluation. Ouvrir les postes de façon anticipée et échelonnée revient à avoir une véritable stratégie en terme de ressources humaines locales, compétence à développer au sein des secrétariats généraux encore trop mobilisés sur la seule dimension administrative.

Développer les possibilités de mobilité à l'intérieur de la fonction publique

Les bourses de l'emploi expérimentées en Lorraine et Champagne Ardenne permettront à chaque agent d'être informé des postes vacants sur sa région, mais elles ne lèveront pas complètement les rigidités des procédures actuelles. Aussi, il convient d'aller vers :

- une gestion plus locale des mouvements,
- la mise en place de cellules territoriales interministérielles d'orientation et de conseil de carrières, s'appuyant sur le RIME et permettant l'accompagnement des agents,
- la fusion de corps en interministériel.

Pour en savoir plus

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité de cette étude sur le site de l'OMM :

Adresse intranet : portail INTRAGRI rubrique intranet OMM

Adresse internet : www.omm.agriculture.gouv.fr

Vous pouvez aussi demander un exemplaire de l'étude par courriel à

anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr