

Fiche n°3

Lignes directrices de gestion ministérielles (LDG) des MEF concernant la mobilité

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique supprime, en son article 25, la compétence des CAP s'agissant des actes de mobilité et de promotion des agents. Dans ce cadre, elle prévoit l'édiction de lignes directrices de gestion dont le contenu et les conditions d'élaboration doivent être déterminées par un décret en Conseil d'Etat.

Le présent document présente les lignes directrices de gestion ministérielles des ministères économiques et financiers concernant la mobilité des agents, en définissant le cadre général de cette politique qui sera déclinée par l'ensemble des directions.

Eu égard au délai rapproché d'entrée en vigueur des dispositions de la loi, et afin d'en permettre l'appropriation par les services locaux et leur implémentation dans les systèmes d'information dédiés, une entrée en vigueur progressive de ces lignes directrices est à envisager ; certains critères complémentaires pourront ainsi n'être pris en compte que postérieurement à 2020, cette année pouvant être considérée comme une année de transition.

Les lignes directrices s'appuient sur les 4 rubriques décrites dans le projet de décret :

- les orientations générales de la politique de mobilité (adaptation des compétences au regard de l'évolution des organisations et des métiers, accroissement de la diversité des profils et des parcours, égalité femmes / hommes, modalités d'accompagnement des projets de mobilité au sein ou à l'extérieur de l'administration d'emploi) ;
- les procédures de gestion des demandes individuelles de mobilité, y compris de celles émanant d'agents relevant d'une autre administration, parmi lesquelles les modalités d'échanges d'information entre les agents et l'administration ;
- les modalités de prise en compte des priorités légales de mutation prévues à l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984, et, le cas échéant, de mise en œuvre de critères supplémentaires, sans préjudice du pouvoir d'appréciation de l'autorité compétente en fonction des situations individuelles, des besoins du service, ou de tout autre motif d'intérêt général ;
- le cas échéant, les modalités d'application des durées minimales et maximales concernant certains emplois.

1°) Processus d'élaboration et périmètre des LDG mobilité

Les lignes directrices ministérielles sont édictées par le ministre pour le département ministériel dont il est responsable et pour les établissements publics administratifs dont il a la tutelle.

Valables pour une durée de 5 ans, elles peuvent être prolongées en l'état au bout de 5 ans mais peuvent être révisées à tout moment, à l'initiative de l'administration, notamment pour tenir

compte des évolutions réglementaires, ou à la suite des discussions avec les organisations syndicales, notamment dans le cadre du bilan annuel réalisé devant le comité social d'administration.

Elles sont soumises à l'examen du comité technique ministériel, jusqu'à l'entrée en vigueur du comité social d'administration, qui sera alors compétent en la matière.

Elles devront faire l'objet d'un accord de la DGAFP, qui disposera d'un délai d'un mois pour se prononcer. A défaut d'avis expresse dans ce délai, l'avis favorable sera réputé.

Par ailleurs, les lignes directrices ministérielles peuvent prévoir une déclinaison directionnelle, voire au niveau des établissements publics ou des services à compétence nationale relevant des directions. Ces lignes directionnelles doivent être compatibles avec les principes édictés au niveau ministériel et doivent être soumises à l'examen du CT (ou CSA) compétent.

Concernant les MEF, ces lignes directionnelles devraient être établies pour la DGFIP, la DGDDI, la DGCCRF, l'INSEE et l'administration centrale. Les directions et services relevant du périmètre des lignes directrices de l'administration centrale sont les suivantes : AIFE, APIE, CGEFI, CISIRH, DAE, DAJ, DB, DGAFP, DGE, DG Trésor (hors réseau à l'étranger), DITP, SG des MEF.

Les lignes directrices de gestion du Service Commun des Laboratoires seront définies par le service, et celles concernant les personnels du réseau à l'étranger par la DG Trésor.

Les agents qui relèvent ces lignes directrices de gestion sont les agents gérés ou payés par les MEF.

Les lignes directrices de gestion entrent en vigueur au lendemain de la publication du décret d'application en cours d'élaboration et dont la parution est prévue d'ici la fin de l'année.

Pour autant :

- au regard des calendriers des mouvements en cours pour les corps dont la mobilité est régie par un tableau de mutation, l'entrée en vigueur de nouvelles règles de mobilités se fera progressivement, en fonction de la possibilité de les prendre en compte dès 2020 ;
- les règles issues des LDG mobilité des MEF s'appliqueront dans leur totalité en 2021.
- les dispositions relatives aux promotions n'ont vocation à s'appliquer que pour les promotions prononcées au titre de 2021.

2°) Les orientations générales de la politique de mobilité (adaptation des compétences au regard de l'évolution des organisations et des métiers, accroissement de la diversité des profils et des parcours, égalité femmes / hommes, modalités d'accompagnement des projets de mobilité au sein ou à l'extérieur de l'administration d'emploi)

Les MEF considèrent que la mobilité des agents (fonctionnelle et géographique) est un élément essentiel de la RH, tant pour le développement des personnels et leurs parcours que pour assurer la meilleure mobilisation des compétences au service des missions du service public. Elle constitue l'une des conditions de son meilleur fonctionnement.

Les MEF s'attachent à préparer les transformations et à accompagner les personnels dans l'évolution des organisations et des métiers. L'encouragement et le développement d'actions facilitant la mobilité pourra ainsi permettre aux agents d'envisager toutes les mobilités avec davantage d'atouts.

Pour ce faire, il convient :

- d'anticiper les changements en établissant un schéma stratégique ministériel et directionnel d'évolution des métiers ou de certains secteurs tous les 5 ans ;
- de développer une RH plus qualitative et tournée vers les agents, en veillant à échanger avec eux, à une périodicité régulière, sur leurs projets professionnels ;
- de veiller à l'absence de discriminations ;
- de porter une attention particulière sur les postes managériaux.

- a) Un schéma stratégique directionnel d'évolution des métiers ou de certains secteurs prioritaires à l'horizon 2025 au plus tard est réalisé par chaque direction d'ici fin 2020. Il sera actualisé tous les 5 ans.

Ce document a pour vocation d'anticiper les métiers qui pourraient être en tension, c'est à dire qui pourraient être confrontés à une pénurie de compétences en raison, notamment, de départs importants ou de difficultés de recrutement, dans un proche avenir et de prévenir ainsi les possibles carences en la matière.

Ce schéma stratégique détermine les compétences attendues à un horizon maximal de 5 ans ; il décline les actions de formation mises en œuvre pour permettre aux agents présents de les acquérir et prévoit le quantum indicatif de recrutements qui seront nécessaires pour atteindre la cible.

Les directions peuvent s'appuyer sur le marché public interministériel porté par la DGAFF.

- b) Afin de développer une RH plus qualitative, un entretien RH sera proposé à tous les agents n'ayant pas effectué de mobilité fonctionnelle depuis 5 ans.

L'objectif de cet entretien est d'échanger avec l'agent sur son évolution de carrière et ses souhaits de mobilité. Cet entretien sera renouvelé au moins tous les 5 ans pour les agents concernés (pas de mobilité depuis les 5 dernières années). Non contraignant, il a pour but de déterminer les raisons de l'absence de mobilité et d'aider et de conseiller l'agent qui souhaiterait engager une mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique.

Dans ce cadre, chaque direction déterminera ses priorités (catégories, corps...) ainsi que les modalités de l'entretien confié aux services RH ou à un autre acteur de la direction.

Cette démarche supposera une professionnalisation des acteurs : conduite d'entretien, pistes d'évolution, formations disponibles, dispositifs d'accompagnement.

- c) Une veille sur l'absence de discriminations via des indicateurs

La lutte contre les discriminations fait partie des priorités de la politique RH des MEF (plan pour l'égalité entre les femmes et les hommes et plan diversité). Les lignes directrices de gestion en cohérence avec ces politiques prévoient des indicateurs de suivi.

Ces indicateurs permettront de déterminer, par exemple, la part des femmes et des hommes ayant candidaté sur un poste vacant (procédure dite au fil de l'eau) ou s'étant inscrit dans le mouvement (tableau de mutation) et, parmi ces demandes, le taux de demandes satisfaites pour chacun des sexes, l'objectif étant de s'assurer, hors prise en compte d'une priorité légale, du traitement égal des demandes.

Des indicateurs porteront également sur la mobilité :

- des agents en situation de handicap ;
- des seniors ;
- des femmes ;
- des agents rentrant de congés parental, de CLM, de CLD ou de disponibilité ou de détachement ;
- et des agents de catégorie B et C.

D'autres indicateurs peuvent être mis en place en fonction des problématiques propres à chaque direction.

C'est sur la base de ces indicateurs que pourront être mis en œuvre les dispositifs correcteurs adaptés.

d) La systématisation d'une revue des cadres afin d'élaborer des parcours de carrière pour les agents.

Un suivi individuel des cadres à l'issue de leur première affectation ou un moment significatif de leur carrière doit permettre d'anticiper leurs souhaits et de les accompagner afin de partager ou d'ajuster leurs objectifs de carrière. Des actions de formation dédiées leur sont proposées si nécessaire à cette fin.

e) Le développement de la mobilité inter directionnelle, particulièrement pour les corps administratifs

Le développement d'une culture propre aux MEF suppose le développement de mobilités entre les directions. Ce mouvement, aujourd'hui très limité pour les corps directionnels spécifiques, peut être facilité, y compris pour accompagner des volontés de reconversion vers d'autres filières.

L'essaimage régulier d'agents au sein des différentes directions permet non seulement un enrichissement des agents concernés mais favorise également la diversité professionnelle au sein des directions des MEF.

f) La mobilité hors des MEF

La mobilité externe constitue également un facteur de diversification des carrières et d'ouverture. Des actions d'accompagnement et de formation afin de l'encourager seront mises en place.

g) Contractuels

Les agents en CDI bénéficient de l'ensemble des mesures susmentionnées au 1°), le caractère pérenne de leur affectation ayant vocation à les inclure dans une problématique de parcours de carrière et donc de mobilité.

3°) Organisation et procédure retenue pour la gestion des demandes (tableau de mutation éventuel, modalités de traitement et de suivi des demandes)

La suppression de l'avis des CAP doit s'accompagner d'une transparence accrue dans la procédure de gestion des demandes des agents. Pour ce faire, plusieurs actions seront développées, quelle que soit la modalité de mobilité retenue.

a) Les mutations au sein des MEF peuvent s'opérer selon la voie du tableau de mutation et/ ou du fil de l'eau.

Au regard de la spécificité des corps directionnels et des volumes d'effectifs, certaines directions peuvent recourir au tableau de mutation ou à la procédure dite « au fil de l'eau », consistant à publier sur la Place de l'Emploi Public (et tout autre support dédié) la fiche d'un poste devenu vacant, quel que soit le moment de l'année.

Les directions qui utiliseront le tableau de mutation devront être explicitement mentionnées dans l'annexe prévue à cet effet par l'article 8 du projet de décret relatif aux lignes directrices de gestion.

b) La mise en place d'un outil numérique pour le dépôt et le suivi des demandes

Un espace numérique dédié est mis en place ou le sera afin de permettre à l'agent de déposer sa demande (et les éventuelles pièces justificatives, en particulier celles justifiant d'une priorité légale). Cet espace lui permet également de s'assurer que sa demande a bien été enregistrée (accusé-réception obligatoire) et de pouvoir, à terme, en suivre le traitement.

c) Le déploiement d'outils de simulation

S'agissant des corps recourant à des tableaux de mutation, l'agent doit pouvoir bénéficier d'une simulation qui précisera, **à tout le moins, le nombre de candidats concurrents lorsqu'il candidate sur un ou plusieurs postes**. Cet outil permettra à terme d'éclairer l'agent sur le niveau de probabilité d'obtention de ses vœux de mobilité.

d) Une procédure transparente

La transparence de la procédure est assurée à titre individuel par l'outil numérique mentionné au point b) ci-dessus.

Elle est complétée, à titre collectif par la création d'une rubrique accessible aux agents sur les sites ministériels et directionnels rassemblant tous les éléments d'information à jour et notamment :

- les lignes directrices de gestion ministérielles et directionnelles ;
- les barèmes appliqués lorsqu'il y en a ;
- les notes de lancement de campagnes des mutations ;
- **la liste des postes et/ou résidences ouverts aux tableaux de mutation** ;
- la liste des postes à profils ouverts au fil de l'eau ;
- les résultats nominatifs des campagnes de mutations **(listes exhaustives des agents mutés)** ;

- la liste des postes et/ou résidences non pourvus suite à la campagne de mutations et restants à pourvoir.

A l'issue de la publication de ces informations, le droit au renoncement demeure, dès lors qu'il est motivé par des motifs personnels graves revêtant pour l'agent un caractère imprévisible (situation familiale, problèmes médicaux par exemple) et survenus après la clôture d'inscription de la campagne et le prononcé des mutations, selon des règles définies dans les lignes directrices de gestion directionnelles.

e) L'expérimentation du recours préalable à une médiation RH en cas de contestation

En cas de contestation par un agent n'ayant pas obtenu la mobilité souhaitée, une médiation RH sera expérimentée, en amont des procédures contentieuses. Ses conditions de mise en œuvre seront définies avec les directions. Cette médiation permettra de dégager des solutions opérationnelles quant aux situations les plus délicates rencontrées par les agents, tant dans leur vie personnelle que professionnelle.

Des agents (gestionnaires RH, conseillers mobilité carrière, managers,...) seront spécifiquement formés à la médiation afin d'obtenir la certification nécessaire et de pouvoir adhérer au code de déontologie des médiateurs. En tant que médiateurs en ressources humaines, ils respecteront les principes tels que l'indépendance, la discrétion, la confidentialité et l'impartialité.

L'agent recourant à la médiation RH pourra se faire accompagner, notamment par un représentant du personnel, issu d'une organisation syndicale représentative de son choix.

Un bilan de cette expérimentation sera établi au terme des présentes lignes directrices de gestion.

4°) Modalités de prise en compte des priorités légales de mutation prévues aux articles 60 et 62 bis de la loi du 11 janvier 1984 et d'éventuels critères complémentaires

Les critères permettant de départager les candidats doivent faire plus de place aux compétences des candidats, en tenant compte des enjeux attachés à chaque niveau de poste et en limitant les critères d'ancienneté aux cas où les agents doivent être départagés.

a) Une application des priorités légales à l'ensemble des postes, qu'ils soient pourvus par la voie du tableau ou du fil de l'eau

Le respect des priorités légales s'impose. Aussi, les priorités légales issues des articles 60 et 62 de la loi du 11 janvier 1984 doivent-elles s'appliquer à toutes les modalités de mobilité.

b) La priorité prévue à l'article 62 bis

Les agents dont l'emploi est supprimé à l'occasion d'une opération de restructuration (article 62 bis) restent prioritaires, avant les cinq autres priorités de l'article 60.

c) La problématique du handicap, sous toutes ces formes, peut faire l'objet d'un traitement spécifique dans l'examen des demandes

La prise en compte du handicap qui touche un agent peut revêtir différentes formes. La stratégie RH des MEF s'inscrit ainsi pleinement non seulement dans l'insertion et le traitement équitable des agents en situation de handicap mais également dans la prise en compte de la situation des agents dont le conjoint ou l'un des enfants est en situation de handicap.

d) L'autorité hiérarchique conserve son pouvoir d'appréciation dans l'intérêt du service

Même dans les cas où les priorités légales peuvent s'exercer, l'autorité hiérarchique conserve son pouvoir d'appréciation en fonction des situations individuelles, des besoins du service, ou de tout autre motif d'intérêt général.

e) Donner davantage de marges de recrutement aux managers locaux à travers le développement de postes à profil

La part de postes à profil doit progresser afin d'améliorer l'adéquation des compétences, savoir-faire et savoir-être des agents aux exigences des postes.

L'existence de ce type de postes au sein de ceux offerts par tableau de mutation est d'ores et déjà possible et le restera. Cette évolution doit être encouragée afin notamment de permettre aux managers locaux de se prononcer sur les recrutements.

f) Des critères subsidiaires peuvent être mis en œuvre et combinés avec les priorités légales afin de départager les candidatures selon des critères objectifs

Ces critères subsidiaires, précisés dans les lignes directrices de gestion directionnelles, sont définis selon le cadre général ministériel ci-dessous.

⇒ L'adéquation entre le profil du candidat et les compétences attendues sur le poste constitue une priorité subsidiaire à laquelle il convient de donner toute l'attention requise, dans la mesure où elle garantit le fonctionnement optimal du service public. Le candidat qui détient manifestement les compétences, les savoir-faire, ainsi que l'expérience recherchés doit être privilégié.

⇒ Des critères d'ordre familial ou répondant à des situations sociales particulières peuvent également être mis en œuvre :

- situation de proche aidant ;
- cas d'un enfant soigné dans un établissement éloigné de la résidence administrative ;
- situation de garde alternée impliquant une distance importante entre les parents ;
- forte distance entre la résidence familiale et la résidence administrative, notamment.

⇒ L'incitation à la mobilité externe doit être soutenue. Pour ce faire, les lignes directrices directionnelles peuvent prévoir les conditions dans lesquelles la réintégration des agents revenant de disponibilité ou de détachement dans le secteur concurrentiel ou d'autres administrations pourraient constituer une priorité, ce qui serait de nature à rassurer les agents effectuant une mobilité externe et à faciliter ces mobilités.

⇒ Les lignes directrices directionnelles peuvent également prendre en compte le cas des agents affectés sur un territoire peu attractif durant une durée minimale (cf. *infra* 4° b) et qui souhaitent effectuer une mobilité. Ces agents doivent pouvoir bénéficier de conditions prioritaires, afin non seulement de reconnaître l'effort qu'ils ont effectué lors de leur précédente affectation mais également d'encourager d'autres agents à rejoindre des territoires peu attractifs.

Enfin, le critère de l'ancienneté s'applique après prise en compte des autres critères subsidiaires susmentionnés.

L'ancienneté d'une demande de mobilité s'inscrivant dans une priorité légale doit être traitée prioritairement, le classement des autres types d'ancienneté relevant des lignes directrices directionnelles.

5°) Modalités d'application des durées minimales et maximales concernant certains emplois

Les types d'emplois auxquels seront appliqués des durées minimales ou maximales seront listés et recensés au sein d'un arrêté ministériel contresigné par les ministres en charge de la fonction publique et du budget, qui précisera également les durées ainsi que les zones géographiques d'application.

Conformément au décret relatif aux LDG, la durée minimale requise ne peut être supérieure à cinq années et la durée maximale ne peut être inférieure à cinq années.

Ces durées sont déterminées selon les types de postes, de fonctions ou de zones géographiques concernés. Ces postes seront définis en 2020. Les règles s'appliqueront aux agents en poste à la date de publication de l'arrêté susmentionné ainsi qu'aux affectations prononcées à compter de cette date.

a) Les types de postes pouvant être concernés par la détermination d'une durée maximale

L'organisation de la mobilité des agents est l'un des axes structurants de la stratégie des ressources humaines des ministères économiques et financiers.

Certains types de postes nécessitent une durée d'occupation limitée, tant dans l'intérêt du service que dans celui de l'agent en termes de parcours de carrière.

A cet égard, les postes de management ou d'expertise de niveau A pourraient se voir doter d'une durée maximale d'occupation de 5 ans.

Par ailleurs, certains postes attractifs, géographiquement ou fonctionnellement, doivent également être dotés, dans l'intérêt du service, d'une durée maximale, afin d'éviter des durées d'occupation excessives. La liste de ces postes doit être établie en tenant compte de la situation particulière de certaines résidences.

Pour les postes ainsi définis, des dérogations à ce principe d'occupation maximale de 5 ans peuvent être envisagées. Elles doivent être justifiées au regard de la situation individuelle ou de motifs liés à l'intérêt du service.

Hors cas dérogatoires, au-delà de la durée maximale de 5 ans, le poste sera ouvert à la mobilité.

Dans cette optique, l'agent devant quitter son poste après 5 ans d'exercice bénéficiera d'une priorité subsidiaire.

Chaque direction fixera les règles sur les durées maximales d'occupation des postes qu'elle souhaite appliquer dans ses lignes directrice de gestion.

b) Les types de postes pouvant être concernés par la détermination d'une durée minimale d'occupation.

Les agents affectés à l'issue d'une scolarité pourraient se voir affectés d'une durée minimale d'occupation de 2 ou 3 ans. Cette règle peut également valoir pour les affectations à l'issue d'une promotion, même en l'absence de toute période de scolarité ou d'une mobilité.

Cette durée est justifiée par la nécessité d'acquérir une expérience minimale dans des métiers souvent techniques et par l'intérêt du service dans des régions où le turn over est important.

Les postes peu attractifs se verront affectés d'une durée minimale, mais bénéficieront de la priorité subsidiaire mentionnée ci-dessus (cf. 3° g).

Chaque direction fixera les règles sur les durées minimales d'occupation qu'elle souhaite appliquer, dans ses lignes directrices de gestion.

6°) Calendrier prévisionnel d'entrée en vigueur des mesures issues des lignes directrices ministérielles

Mesures	Elaboration	Entrée en vigueur (au plus tard)
<u>1) Les orientations générales de la politique de mobilité</u>		
Elaboration d'un schéma stratégique directionnel d'évolution des métiers	2021	2022
Mise en place d'un entretien systématique pour les agents n'ayant pas changé de poste depuis 5 ans (selon les priorités définies par les directions).	2020/2021	2022
Elaboration d'indicateurs directionnels de suivi annuel	2020 /2021	2021
La systématisation d'une revue des cadres afin d'élaborer des parcours de carrière pour les agents.	2020/2021	2022
Le développement de la mobilité inter directionnelle, particulièrement pour les corps administratifs	2020 / 2021	2021
La mobilité hors des MEF	2020	2021
<u>2) Organisation et procédure retenue pour la gestion des demandes (tableau de mutation éventuel, modalités de traitement et de suivi des demandes).</u>		
La mise en place d'un guichet unique dématérialisé quant au dépôt des demandes dans chaque périmètre de gestion	2020/2021	2022
La fonction de suivi des demandes, intégrée à terme dans les applications directionnelles	Etude 2020/2021	Date à fixer en fonction de l'étude
Le déploiement d'un outil de simulation dédié afin d'aider à l'agent	Etude 2020 /2021	Date à fixer en fonction de l'étude
Création d'une rubrique accessible aux agents sur les sites	2020	2020

ministériels et directionnels		
L'expérimentation du recours préalable à la médiation en cas de contestation	2020 /2022	2023
<u>3) Modalités de prise en compte des priorités légales de mutation prévues à l'article 60 de la loi du 11 janvier 1984 et d'éventuels critères complémentaires</u>		
Une application des priorités légales à l'ensemble des postes, qu'ils soient pourvus par la voir tu tableau ou du fil de l'eau	2020	2020
La priorité prévue à l'article 62 bis	2020	2020
La prise en compte des situations de handicap concernant les agents, quelle qu'en soit la forme	2020	2021
Donner davantage de marges de recrutement aux managers locaux à travers le développement de postes à profil	2020 /2021	2022
Au-delà des priorités légales, des critères subsidiaires sont mis en œuvre afin de départager les candidatures selon des critères objectifs.	2020 /2021	2022
<u>4) Modalités d'application des durées minimales et maximales concernant certains emplois</u>		
L'identification de postes à durée maximale	2020	2021
L'identification de postes à durée minimale	2020	2021

L'élaboration et la mise en œuvre de ces lignes directrices de gestion s'inscrivent dans la stratégie RH des ministères économiques et financier qui se concrétisera en 2020.

A cet égard, le recours à des dispositifs de soutien au travail à distance (télétravail, outils numériques...) est réaffirmé afin de limiter les impacts de l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail et donc favoriser la mobilité.

Les lignes directrices de gestion constituent un levier déterminant dans la construction du parcours de carrière des agents. Elles ont également vocation à fournir aux managers locaux de nouveaux outils afin d'apporter davantage de souplesse à la gestion des mobilités et limiter ainsi les vacances de poste.