



CADRES PUBLICS, UN DROIT À LA MOBILITÉ

Les attentes des cadres publics en matière de gestion effective des ressources humaines et d'évolution enrichie de leurs parcours professionnels n'ont jamais été aussi fortes. Favoriser leur mobilité au sein des fonctions publiques ou vers le secteur privé pour mieux accompagner les transitions professionnelles : des enjeux-clés de la gestion des ressources humaines.

Dans un contexte de mutation des organisations administratives, de contraintes budgétaires, d'adaptation des métiers et de hausse du nombre des départs à la retraite, la fonction publique a fait évoluer ses politiques de ressources humaines et développé la transversalité des compétences. Ces dernières années, la gestion des parcours professionnels des cadres a été profondément modifiée. Subie ou choisie, la mobilité en est devenue une donnée incontournable. Elle s'invite désormais dans le paysage en raison des réorganisations et devient de plus en plus contrainte.

Pour les cadres, la demande d'une gestion effective des ressources humaines et des parcours professionnels n'a jamais été aussi forte. Porter leurs attentes à tous les niveaux de concertation voire de négociation reste d'actualité.

Reste que la mobilité permet d'enrichir considérablement sa carrière, d'en varier les conditions d'exercice et ouvre des perspectives. La clef reste de raisonner en termes de projet professionnel et de métier.

Un droit, mais des obstacles

Le droit à la mobilité : une "garantie fondamentale" inscrite dans la loi de juillet 1983

Tous les agents peuvent donc s'en emparer pour faire évoluer leur carrière. Les dispositifs statutaires ne manquent pas. Les plus connus sont la mutation, le détachement et la mise à disposition. Or peu d'agents y ont recours. Le manque de transparence et la rigidité des règles créent des barrières difficiles à franchir.

Bien qu'ils soient clairement identifiés, les obstacles demeurent :

Obstacles statutaires ou indemnitaires pour passer d'une fonction publique à une autre, pratiques de gestion peu encourageantes, faible transparence des offres d'emplois, manque de valorisation dans le déroulement de la carrière, compétences et acquis peu reconnus dans les choix de mobilité, règles différentes dans chaque service ou collectivité, difficultés matérielles, sociales et familiales ou freins culturels et historiques.

Tous les cadres publics doivent pouvoir dire : "je suis le principal acteur de mon projet de mobilité".

**J'ai le droit de faire une mobilité
J'ai le droit de changer de métier
J'ai le droit d'être accompagné**

Des contraintes particulières pour les femmes cadres

La mobilité professionnelle leur est moins facile. Dès lors qu'elles sont engagées dans une vie familiale, leur mobilité est plus souvent un ajustement à la carrière du conjoint qu'un moyen au service de leur carrière. Une disponibilité horaire très grande, une mobilité géographique requise pour bénéficier d'une promotion, amènent certaines femmes cadres à refuser les promotions ou à ne pas les rechercher.

1. Pour toutes les mobilités internes comme externes : la mise en place d'un réel accompagnement obligatoire en deux temps

1/ Un temps de prospective accompagnée

Il faut développer la gestion personnalisée aux différentes étapes du parcours professionnel, par la mise en place d'un réseau de professionnels RH. Tout cadre doit avoir la possibilité de faire appel à un conseiller, indépendant de sa DRH, pour l'aider dans sa démarche de mobilité. Les contacts pris avec ces conseillers et les entretiens lors de la recherche de poste doivent rester confidentiels.

Il faut aussi donner tout son sens à l'entretien professionnel à travers un moment d'échange privilégié sur les souhaits d'évolution professionnelle.

Il faut que le recours à un bilan de compétence devienne un droit banalisé.

2/ Un temps d'adaptation au nouveau poste ou au nouvel emploi

Il faut que les organisations deviennent facilitatrices pour permettre une montée en charge progressive.

Il faut organiser pour le cadre un rendez-vous d'accueil comme un temps fort facilitant son intégration dans le nouveau service.

Il faut actualiser ou développer les compétences nécessaires à la tenue du poste, à l'instar des formations initiales d'application suite à la réussite d'un concours.

Il faut aussi mobiliser les outils de la formation pour permettre d'accompagner le cadre dans l'exercice de ses nouvelles fonctions.

2. Pour un droit effectif et une mobilité facilitée : la création d'un cadre nouveau et de règles communes

Divers dispositifs et outils ont été créés dans le but affiché de faciliter les mobilités : bourses d'emploi, plate-forme RH, conseillers mobilité. Ces outils se multiplient et s'avèrent peu efficaces. Ils ne s'attaquent pas réellement aux obstacles bien connus.

Il faut adopter de manière volontariste, pour les trois versants de la fonction publique, un cadre commun et partagé de règles afin de pouvoir, à terme, en finir avec les différents obstacles à la mobilité répertoriés depuis trop longtemps.

En finir avec les obstacles statutaires

Il faut travailler à l'unification des déroulements de carrière et des grilles entre corps et cadres d'emploi comparables.

Dépasser les obstacles indemnitaires

La CFDT revendique une harmonisation des primes car chacun sait que les écarts restent importants. Les problèmes budgétaires actuels font que ce rapprochement sera sans doute très long.

En attendant, il faut rendre effectif un système de maintien temporaire du niveau des primes lors des mobilités.

Valoriser la mobilité dans la carrière

La formalisation d'une gestion individualisée des carrières et d'un suivi des compétences acquises par les cadres tout au long de leur carrière s'avère indispensable. La connaissance par les GRH des projets personnels et professionnels des cadres est nécessaire.

Mais attention, une gestion plus attentive ne doit pas aboutir à une mise en concurrence généralisée des individus entre eux.

Organiser une transparence obligatoire et réelle des offres d'emploi

Assurer la rencontre entre l'offre et la demande de compétences est primordial.

La mise en œuvre d'un référentiel métier unique pour les trois versants de la fonction publique permettra d'identifier les métiers ou emplois auxquels les cadres peuvent prétendre.

Une GRH publique rénovée et professionnalisée

Pour améliorer les processus et avoir une action efficace, la gestion des ressources humaines (GRH) publique doit se professionnaliser. Une GRH publique reposant uniquement sur des bases juridiques, statutaires et réglementaires est de moins en moins opérationnelle. Elle doit s'orienter vers une gestion RH plus anticipatrice et individuelle. Les services de GRH deviendraient les garants internes du droit à la mobilité.

Amplifier les procédés d'évaluation et de prospective en RH permettrait d'étayer une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences qui ne soit pas seulement quantitative mais également qualitative.

Une GRH rénovée et professionnalisée devra se construire via des recrutements adaptés, un développement des compétences et une formation qualifiante afin que les services de RH soient à terme identifiés comme des personnes ressources. Cette revalorisation de la fonction RH doit se faire en l'intégrant dans la stratégie de l'organisation et en renforçant sa proximité avec les cadres.

Pour la CFDT Cadres, il paraît essentiel de mettre en place un espace régulé et transparent de l'emploi public des cadres qui donnera de la visibilité aux mouvements et à tous les postes à pourvoir.

Un marché de l'emploi public des cadres

L'objectif serait que toutes les demandes puissent réellement être examinées à égalité, quel que soit le corps ou le cadre d'emploi du candidat et que la sélection puisse se faire sur les compétences et leur adéquation par rapport aux exigences du poste à pourvoir.

Impulser une dynamique en territoire

Pour la CFDT Cadres, la constitution d'un "marché" régional de l'emploi public pour les trois versants de la fonction publique peut répondre aux attentes des cadres dans leur bassin de vie. Une mobilité facilitée en territoire est susceptible de résoudre les difficultés engendrées par la conciliation vie professionnelle, vie personnelle. La déclinaison en territoire peut permettre le développement de la mobilité inter fonctions publiques par des échanges de bonnes pratiques sur des parcours qualifiants.

Une concertation nécessaire

Mais le respect de ces règles communes, nécessite un dispositif de régulation et de contrôle. Une commission "égalité, mobilité et parcours professionnels" du Conseil Commun de la Fonction Publique, a été mise en place, véritable espace de dialogue social au sein duquel siège la CFDT Fonction publique. Cette commission devra réguliè-

rement être informée des bilans des mobilités internes et externes et pourra proposer des mesures adaptées, notamment pour les cadres.

Conclusion

La mobilité doit être perçue comme un levier d'évolution professionnelle et personnelle, comme un vecteur pour exercer son métier dans d'autres structures, voire pour exercer plusieurs métiers différents durant sa carrière.

Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, les idées les plus originales sont issues de situations plurielles. Les innovations dans le domaine de la gestion publique sont souvent le résultat de la confrontation de parcours initiaux différents. C'est donc au final le service public, dans son ensemble, qui bénéficiera de cet environnement diversifié.

Pour la CFDT, traiter de la mobilité est un impératif pour beaucoup de cadres, dans un parcours professionnel attractif et qualifiant. C'est un incontournable pour les services publics de demain.

