



**MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
COHÉSION DES TERRITOIRES
MER**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction des ressources humaines

GUIDE DES PARCOURS PROFESSIONNELS DIVERSIFIÉS



SOMMAIRE

I / Les parcours professionnels diversifiés : de quoi parle-t-on ?.....	3
II/ Un cadre favorable : les lignes directrices de gestion en matière de mobilité, de parcours professionnel et de promotion	4
III/ Les conditions de réussite d'un parcours diversifié.....	5
Avant la mobilité.....	5
Pendant la mobilité.....	6
Après une mobilité	6
IV/ Le réseau du conseil à l'agent pour accompagner les parcours professionnels	7
V/ Témoignages	8
Annexes.....	9

Ce guide est destiné aux acteurs RH, à l'ensemble du réseau du conseil à l'agent, aux agents fonctionnaires ou contractuels, en réflexion / construction de leur parcours professionnel. L'encouragement et la valorisation des mobilités entre directions, entre entités du pôle ministériel, entre administration centrale/ services déconcentrés / opérateurs, entre ministères, entre versants de la fonction publique et avec le secteur privé, dans le respect des règles déontologiques sont renforcés.

L'accompagnement personnalisé est d'autant plus nécessaire pour conseiller les agents de toute catégorie et sur toutes les fonctions afin de favoriser ces mouvements à différentes étapes clés des carrières et des parcours en s'orientant davantage sur une logique compétences / expériences que sur la seule logique du statut d'emploi.

I / Les parcours professionnels diversifiés : de quoi parle-t-on ?

La mobilité est un levier essentiel de modernisation de la fonction publique. Pour l'agent, elle est un gage d'attractivité. Les parcours diversifiés permettent de valoriser des compétences acquises au sein du ministère et d'en acquérir de nouvelles dans d'autres environnements. C'est un facteur **d'enrichissement professionnel**.

Un parcours diversifié ce sont des expériences professionnelles en services déconcentrés, en administration centrale, au sein d'un opérateur / établissement public ou parapublic, dans un autre ministère, en collectivités territoriales, dans la fonction publique hospitalière, à l'étranger dans une organisation européenne ou internationale, dans le secteur associatif ou privé.

Il n'existe plus de parcours-types et chaque parcours est unique. Les parcours ne se construisent pas uniquement par des prises de responsabilités croissantes. Des postes de même niveau de responsabilité dans des environnements différents peuvent tout autant contribuer à la construction du parcours par un enrichissement de l'expérience.

Différents cheminements professionnels qualifiants et valorisables sont possibles au sein du pôle ministériel ou à l'extérieur que ce soit pour des corps techniques ou administratifs. Les différents postes occupés en position normale d'activité, en détachement ou en disponibilité peuvent comprendre des mobilités géographiques, fonctionnelles, structurelles, sectorielles, dans des contextes variés, auprès d'employeurs en dehors des périmètres ministériels et permettent l'enrichissement des compétences.

Encourager la variété des parcours permet de diversifier ses expériences en veillant à maintenir une certaine cohérence et une complémentarité dans les postes tenus. Il est important de s'assurer de son "employabilité" au fil du temps compte tenu des durées longues de carrière et de l'évolution des missions et des services. Il s'agit parfois aussi de mobilité dite « subie » plus que « choisie » dans le cadre de restructuration, de fermeture du site notamment. Il est important alors de l'envisager de manière constructive pour aborder cette étape dans sa vie professionnelle avec le plus de sérénité et d'anticipation possibles malgré les contraintes et les contextes complexes.

Un parcours diversifié peut se qualifier à travers différentes formes de mobilité.

Mobilité fonctionnelle :

La mobilité fonctionnelle caractérise les situations dans lesquelles l'agent se prête à un changement de fonctions le conduisant à appréhender un domaine d'activité différent ou une posture fonctionnelle foncièrement nouvelle dans le même domaine d'activité sans pour autant être tenu de changer de structure.

La mobilité fonctionnelle traduit un changement significatif d'environnement professionnel se rapportant à des champs d'intervention rencontrés différents (ex : aménagement-urbanisme, habitat-logement, risques naturels, risques technologiques, eau-environnement, biodiversité, climat-air-énergie, transports-mobilité, aviation civile,) faisant le plus souvent appel à des corpus techniques et des référentiels réglementaires également différents.

Mobilité sectorielle :

La notion de mobilité sectorielle renvoie à celle de changement de secteur d'emploi.

Les grands secteurs d'emploi sont définis par des ensembles de missions homogènes et un référentiel de gestion analogue. Cette catégorie de mobilité contribue fortement à l'apprentissage de cultures différentes et à une prise de hauteur de vue accrue dans le portage et la mise en œuvre des politiques publiques.

Mobilité géographique :

Il s'agit d'un changement de région, de bassin d'emploi. Cette mobilité est encouragée en début de carrière. Elle est désormais nécessaire et attendue dans le parcours des cadres supérieurs afin qu'ils connaissent les territoires, œuvrent au service des projets qui ont le plus d'impact pour les citoyens.

Mobilité statutaire :

La mobilité au sens des positions statutaires est, pour les fonctionnaires, la possibilité de pouvoir exercer d'autres fonctions dans d'autres administrations tout en conservant un lien avec leur administration initiale.

II/ Un cadre favorable, les lignes directrices de gestion en matière de mobilité, de parcours professionnel et de promotion

Doctrines sur la mobilité

La loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels reconnaît aux agents le droit à la mobilité et leur permet de construire un parcours professionnel cohérent et enrichissant qui réponde à leurs aspirations personnelles et aux besoins des services.

La mobilité répond à une demande de l'agent et à un besoin du service. Elle se construit dans le respect des principes suivants :

- La mobilité permet de répondre aux intérêts respectifs de l'employeur et de l'agent. Une mobilité réussie suppose que chacune des parties prenantes y trouve la plus grande satisfaction. Pour l'agent, bénéficier de postes correspondant à son projet de vie, exercer le métier qui l'intéresse, dans la région qu'il a choisie, avec des perspectives d'évolution, est une aspiration légitime. Pour l'administration, pourvoir des postes exigeants en compétences ou vacants durablement mais aussi bénéficier des apports de la diversité de formations initiales et d'expériences dans des environnements et des cultures professionnelles variés.

- La mobilité permet de viser l'adéquation entre le profil du candidat et le poste. Le recrutement est un acte de management qui relève de la responsabilité du chef de service. Il repose sur une définition précise des compétences et le cas échéant de la filière et de la spécialité, nécessaires pour occuper le poste sans exiger pour autant que toutes ces compétences soient pleinement acquises dès la prise de poste.

L'acte de recrutement nécessite ainsi d'analyser les capacités du candidat à acquérir des compétences indispensables dans la durée, notamment par le suivi de formations.

- La mobilité permet d'adapter les effectifs et les compétences aux évolutions des organisations et des métiers. Il est essentiel de conserver, faire évoluer ou doter, selon les cas, notre pôle ministériel des compétences indispensables à l'accomplissement de ses missions, en s'assurant que dans la durée ces compétences seront évolutives, adaptées dans leur contenu, correctement dimensionnées et positionnées sur le territoire

- La mobilité permet de construire un parcours professionnel. L'agent est au cœur du dispositif de mobilité. Il prend l'initiative de sa mobilité en répondant à une offre de poste, il dispose d'une autonomie dans ses choix de postes, il est de sa responsabilité de valoriser son expérience.

Les [lignes directrices de gestion en matière de mobilité](#) sont publiées sur la rubrique RH de l'Intranet

Doctrines sur les parcours professionnels et leur valorisation lors des promotions

Le parcours professionnel d'un agent est lié aux différents types de mobilité. Cet élément intervient lors de **l'analyse des propositions de promotions**.

- Critères pris en compte lors de l'analyse des dossiers proposés à une promotion :
 - la variété des environnements professionnels,
 - les mobilités fonctionnelles, structurelles et sectorielles.

Les parcours diversifiés au sein de différents environnements professionnels sont des atouts tant pour les agents que pour l'administration.

Les [lignes directrices de gestion en matière de parcours et de promotion](#) sont publiées sur la rubrique RH de l'Intranet.

III/ Les conditions de réussite d'un parcours diversifié

3.1 Avant la mobilité

Il est important de construire un plan d'actions en plusieurs étapes.

1. **Faire un point sur son parcours**, ses souhaits d'évolution, les compétences acquises à offrir et celles à développer sur le prochain poste (avec l'appui si besoin d'un réseau du conseil à l'agent)
2. **Réaliser une analyse sur les risques et les opportunités**, sur sa mobilité géographique, sur ses « contraintes » personnelles,
3. **Présenter un CV actualisé attractif**. Il doit mettre en avant les compétences exercées dans les différents postes tenus
 - a. **Formations spécifiques au sein du CMVRH à retrouver dans [l'offre en ligne](#)**
 - b. **Conseils auprès du [réseau du conseil à l'agent](#)**
 - c. **Fiche outil [à consulter](#)**
4. **Structurer sa recherche de poste**
 - a. **Fiche outil [à consulter](#)**
5. **Se renseigner sur les conditions de départ** : les affectations sur des postes hors ministère sont soumises aux règles des structures d'accueil (publication, modalités de recrutement...). L'agent est invité à vérifier auprès de son futur employeur ses conditions d'accueil : position normale d'activité (PNA), détachement, disponibilité (durée renouvelable), type de contrat, etc.

Les points d'attention :

La rémunération

- C'est un élément important pour la consolidation de la décision. Il est conseillé de se renseigner sur les conditions de rémunération au sein de la structure d'accueil (dont les primes) et de demander une fiche financière.

Les congés — le compte-épargne temps

- Les modalités horaires qui s'appliquent sont celles de l'organisme d'accueil. Les reliquats de congé (recalculés au prorata en cas de modalités horaires différentes) sont transférables du ministère à l'organisme d'accueil dans la mesure où l'agent reste dans la fonction publique. Les conditions de reprise des compte-épargne temps peuvent être différentes.

La formation

- Certains employeurs publics ou privés proposent des parcours de professionnalisation pour favoriser une intégration et accompagner son développement professionnel. Il est intéressant de se renseigner ainsi que de connaître ses heures disponibles sur son compte personnel de formation.

Régime de sécurité sociale

- Les fonctionnaires affectés en PNA ou détachés auprès d'une autre administration ou d'un établissement public de l'État (articles 14-1 et 14-4 du décret 85-986 du 16 septembre 1985 modifié sur les positions) demeurent assujettis à leur régime spécial de sécurité sociale et cotisent à ce titre.
- Dans les autres cas de détachement (EPIC, entreprise privée au titre de l'article 14-9 du décret 85-986), le fonctionnaire est alors affilié au régime de sécurité sociale applicable à l'emploi qu'il exerce.

Régime de retraite

- Les fonctionnaires affectés en PNA ou ceux détachés dans tout organisme public ou privé, y compris sur un emploi ne conduisant pas à pension de l'État demeurent assujettis à leur régime spécial de retraite de fonctionnaire et cotisent à ce titre.
- Les contractuels relèvent dans tous les cas du régime général de sécurité sociale et de retraite.

Prestations sociales

- Elles sont mises en place par l'organisme recruteur. Ces prestations sont prévues à l'article 9 de la loi 83-634 du code de la fonction publique. Toutefois, le législateur n'en précise ni le montant (budget à y consacrer) ni la nature. Selon les employeurs, ces prestations peuvent être variées (ex : chèques emploi-service, places en crèche, associations sportives-culturelles, colonies de vacances, etc.) et vous faciliter la vie et contribuer ainsi à une meilleure intégration.

Focus sur la mobilité des agents contractuels

- Les agents contractuels en CDI qui souhaitent faire une mobilité vers une autre administration peuvent prendre un **congé mobilité d'une durée maximale de six ans**. Le congé mobilité ouvre la possibilité pour l'administration d'accueil de proposer un CDI au terme des six ans, l'agent devra démissionner de son CDI du ministère s'il accepte un recrutement en CDI dans une autre administration.

- Les agents contractuels en CDI qui souhaitent faire une mobilité vers une organisation de droit privé peuvent prendre un congé sans rémunération pour convenances personnelles jusqu'à dix années pour l'ensemble de la carrière.

3.2 Pendant la mobilité

Il est conseillé de garder des liens administratifs et avec son réseau.

1. **Conserver, entretenir le lien avec son employeur d'origine** dans le respect des réserves pouvant être émises dans la décision de contrôle déontologique le cas échéant, et suivre sa situation administrative et sa carrière. Ex : renouveler son détachement ou sa disponibilité, en lien avec le service gestionnaire au sein de l'organisme d'accueil dans les temps
2. **Faire un point régulier avec un acteur du réseau du conseil à l'agent**
3. **Maintenir le fil de l'information avec le ministère** via notamment l'Extranet : <http://extranet.portail.developpement-durable.gouv.fr/> Nom d'utilisateur : intraportail / Mot de passe : extra.CIM

A noter : **L'agent détaché dans un corps ou cadre d'emploi bénéficie d'une double carrière**, dans son corps d'origine et dans son corps/cadre d'emploi d'accueil. C'est-à-dire que les agents détachés continuent à avancer dans leur corps d'origine et qu'ils peuvent être proposés pour une promotion dans leur corps d'origine et dans leur corps/cadre d'accueil. Dans tous les cas, c'est son employeur d'accueil, qui effectuera une proposition éventuelle de promotion et réalisera son entretien d'évaluation.

L'agent placé en disponibilité et qui exerce une activité professionnelle, conserve ses droits à l'avancement d'échelon et de grade pendant une durée maximale de cinq ans, sous réserve de fournir les justificatifs appropriés.

3.3 Après une mobilité

Il est important de penser au retour. Une anticipation et un réalisme sont indispensables.

Le délai minimum pour qu'un agent demande sa réintégration est de trois mois avant la fin de son détachement.

Le non-respect de ce délai ou une réintégration demandée avant terme à l'initiative du fonctionnaire expose à une mise en disponibilité ou à une réintégration non choisie. Si des délais minimums doivent être respectés, les délais réels pour trouver un poste sont plus longs et à anticiper (de 6 mois à 1 an conseillé). Ils peuvent être d'autant plus longs que l'agent aura eu une longue période d'affectation hors ministère et que ses vœux géographiques sont ciblés sur des zones fortement attractives.

L'agent devra être **acteur de sa réintégration** et [chercher un poste](#) sur la liste des postes publiés par l'administration, en visant une stratégie réaliste au regard de son profil et des possibilités existantes. En réintégrant dans le cadre du cycle des mobilités désormais unique (cycle de printemps), les agents peuvent également postuler sur des postes susceptibles d'être vacants qui se libéreront par les mobilités en cascade. Il est important que l'agent de lui-même **prospecte sur le bassin d'emploi visé** puis à un niveau plus élargi à d'autres sphères publiques ou privées, dans le respect des règles relatives au contrôle déontologique, notamment si son périmètre géographique de recherche est contraint. (cf. Fiche ressources – [Où trouver les postes vacants ?](#))

Pour connaître les conditions pratiques de réintégration selon votre situation individuelle, il convient de contacter votre chargé de mission d'encadrement, référent par corps.

A retenir :

- Ne pas partir pour partir et contacter en amont le réseau du conseil à l'agent
- Anticiper les conditions d'accueil
- Penser très tôt à son retour et garder le contact avec son réseau en interne et suivre les politiques publiques du ministère

Se soumettre le cas échéant au contrôle de déontologie au départ et au retour d'une activité dans le secteur privé

Le **contrôle déontologique** exercé par l'administration, sur ses propres agents, qui vise à garantir son indépendance et sa neutralité et à respecter les obligations déontologiques mentionnées à l'article 25 de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983, se double d'un **contrôle pénal** afin d'éviter tout favoritisme de la part de certains agents ayant des liens avec une entreprise du secteur privé (article 432-13 du code pénal pour les départs et 432-12 du code pénal pour les retours ou recrutements au sein de pôle ministériel). Il concerne **tout départ (définitif ou temporaire)** pour l'exercice d'une activité privée, et ce quelle que soit la position envisagée (démission, rupture conventionnelle, retraite, disponibilité pour création d'entreprise, disponibilité pour convenances personnelles, détachement) et le niveau de responsabilités exercées.

En revanche, le contrôle déontologique exercé **en cas de recrutement** au sein du pôle ministériel (pour un contractuel) ou en cas de réintégration pour un agent ayant exercé une mobilité dans le secteur privé ne vise **que certains postes à hautes responsabilités** (membres de cabinets, directeurs d'administration centrale, emplois à la décision du gouvernement nommés en conseil des ministres, DG/adj et SG/adj des autorités indépendantes, emplois soumis à déclaration d'intérêts).

Le contrôle est exercé par la DRH du pôle ministériel au sein du **Bureau de l'appui juridique** (baj.dagr.h.g.drh.sg@developpement-durable.gouv.fr) sauf pour les membres de cabinets ou les agents des autorités indépendantes, après avis de la **Haute Autorité à la Transparence de la Vie Publique** - HATVP pour certains emplois à hautes responsabilités.

A consulter : la rubrique « [l'intègre ou je quitte la fonction publique : le contrôle déontologique](#) »

IV/ Le réseau du conseil à l'agent pour accompagner les parcours professionnels

Pour construire son projet, il est important de se poser des questions préalables et d'être accompagné. Les interlocuteurs clefs à disposition des agents :

1. Le responsable hiérarchique / le manager direct : aborder son projet de mobilité lors de son entretien professionnel annuel
2. Le bureau des ressources humaines de proximité
3. Le **réseau du conseil à l'agent** (Délégation aux cadres dirigeants, Inspecteurs généraux des ressources humaines, chargés de mission d'encadrement - référents par corps, conseillers mobilité carrière)

Pour les coordonnées précises de l'ensemble du réseau du conseil à l'agent,
consultez la rubrique sur l'Extranet :
Ressources humaines - [Accompagnement des parcours professionnels](#)¹

¹ <http://extranet.portail.developpement-durable.gouv.fr/accompagnement-des-parcours-professionnels-a17867.html>
(Nom d'utilisateur : intraportail / Mot de passe : extra.CIM)

V/ Témoignages de recruteurs et d'agents

« **Un parcours alterné, c'est un point fort, une richesse.** On se nourrit des attentes mutuelles et des préoccupations de chacun. Quand on est porteur de projet dans un service aménageur, avoir la vision État cela va aider à parler le même langage, faciliter les relations. » - « **Les transformations actuelles nous amènent à rechercher des profils différents de ceux du passé : des profils moins métiers mais plus dans la transversalité, la capacité d'adaptation, le travail en équipe.** » **Directeur général adjoint d'un établissement public administratif**

« Il faut que le voyage soit naturel ; avoir envie de bouger et de se remettre en cause dans un nouvel environnement. **Ce sera plus difficile si on se force à le faire et si on a peur de sortir de son confort.** Il est nécessaire de maintenir un contact permanent avec le ministère. Le retour a été relativement facile avec une **proposition de l'administration à la fin de la disponibilité** mais **l'actualisation des compétences n'est pas évidente.** » **Directeur adjoint d'une DDTM**

« Le voyage c'est la diversité, aller se confronter à des profils, des acteurs, des territoires différents, à des façons de travailler qui nous enrichissent. Il est important qu'on puisse avoir cette liberté d'aller dans la fonction publique de l'État, dans des établissements publics ou d'autres structures qui peuvent nous accueillir et qui vont nous permettre de découvrir des collègues avec un vécu autre que le nôtre, une façon différente d'aborder les

problèmes. **Dans ces moments forts d'échanges, on grandit, on s'acculture ce qui permet d'être plus efficace, plus attentif aussi quand on est dans ce rôle de recruteur.** » **Directeur adjoint d'une DDT**

« **Il faut parler de son projet** parce que bien souvent faire le voyage les gens l'imaginent seuls, ils ne savent pas vers qui se tourner, ils ont l'impression que c'est un parcours du combattant, qu'il y a toujours des difficultés. Ils l'imaginent parce qu'ils sont confrontés à des acteurs qu'ils connaissent mal. Le fait de parler de son projet et de son ambition c'est prendre le temps d'écouter, **d'avoir des conseils et d'être mieux guidés pour mieux valoriser ses compétences** et aussi favoriser un accueil plus favorable dans la nouvelle structure. » **Directeur adjoint d'une DDT**

« **Les collectivités manquent d'ingénieurs et de profils techniques de haut niveau.** » ; « Ce qui intéresse les collectivités c'est le côté généraliste tout en étant spécialisé » ; « L'ingénieur est une denrée rare et est accueilli à bras ouverts. » ; « **Le savoir-faire technique rassure les élus des collectivités territoriales, qui ont une bonne image des ingénieurs Etat.** » **Témoignages de différents Ingénieurs au sujets des postes en collectivités territoriales.**

Sources : interviews recueillies lors d'un évènement ITAC – **individus en transition accompagnés dans une communauté**

Annexes - Ressources, liens utiles :



Le [Guide DGAFP 2020](#) ² « agir pour son projet de mobilité professionnelle »

- Se préparer à agir
- Agir pour son projet de mobilité
- Interroger le sens de sa démarche
- 15 réflexes pour faciliter sa démarche
- 7 idées-clés à garder à l'esprit tout au long de sa démarche
- Être accompagné dans son projet
- Vérifier les fondamentaux avant d'aller plus loin

Le [site du service public](#) : sur les droits en matière de détachement, de disponibilité et retrouver les références aux décrets.



Le [Guide 2021 de la mobilité des agents publics](#) ³

- Changer d'administration avec le détachement, l'intégration directe, la mise à disposition, l'affectation en position normale d'activité
- Sécuriser sa démarche et évaluer les impacts - Élaborer son projet professionnel
- Identifier et valoriser ses compétences - Cibler et rechercher son nouvel emploi
- Personnaliser son CV et sa lettre de motivation

Les événements à suivre :

-Les rencontres, les permanences dans les services, les formations au sein des [CVRH en région](#) ⁴

- Exemples : les rencontres du CMVRH nommées [ITAC](#) ⁵, acronyme de "individus en transition accompagnés dans une communauté" pour promouvoir des parcours diversifiés.

-Les [événements des PFRH en régions](#) ⁶ les forums de mobilités avec de nombreux partenaires :

Les ressources pour savoir où trouver les offres d'emploi

- Le site [Intranet – ressources humaines](#) – rubrique « changer de poste »
- Le site [Extranet – ressources humaines](#) ⁷ (Nom d'utilisateur : intraportail / Mot de passe : extra.CIM)
- Le site interministériel et des trois fonctions publiques : la [place de l'emploi public](#) ⁸ (PEP) et la [page ministérielle](#) pour consulter les postes vacants et susceptibles d'être vacants
- Les sites de [Pôle Emploi](#) ⁹ ou de l'[APEC](#) ¹⁰

² <https://www.fonction-publique.gouv.fr/mobilite-professionnelle-nouveau-guide-pour-vous-accompagner-dans-votre-projet>

⁴ <http://www.cmrh.developpement-durable.gouv.fr/contacts-des-cmc-dans-les-entites-a142.html>

⁵ <http://www.cmrh.developpement-durable.gouv.fr/itac-une-invitation-au-voyage-pour-les-agentes-du-a238.html>

⁶ <https://www.fonction-publique.gouv.fr/evenements-organises-par-pfrh-region>

⁷ http://extranet.portail.developpement-durable.gouv.fr/consulter-les-offres-de-postes-et-les-resultats-a17880.html?id_rub=2366 (Nom d'utilisateur : intraportail / Mot de passe : extra.CIM)

⁸ <https://place-emploi-public.gouv.fr/>

⁹ <https://www.pole-emploi.fr/accueil/>

¹⁰ <https://www.apec.fr/>