

🏠 > ACTUALITÉ > PATRICIA SERMAN : "LA MOBILITÉ EST UN ENJEU DE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE"

Patricia Serman : "La mobilité est un enjeu de transformation de l'action publique"

5 AVR. 2018, PAR BASTIEN SCORDIA



Fotolia

Le système actuel de gestion des ressources humaines rend la mobilité des agents publics "difficile", juge Patricia Serman, membre du bureau du Cercle de la réforme de l'État et consultante, qui appelle à passer d'une logique de corps à une logique de compétences et de métiers. Une véritable déconcentration des pouvoirs de décision en matière de mobilités doit aussi être mise en place, selon elle.

5 avr. 2018, PAR Scordia Bastien

Le Cercle de la réforme de l'État a récemment publié une note sur la mobilité dans la fonction publique, dans laquelle sont formulées des propositions pour développer les allers-retours entre les secteurs public et privé*. Pourquoi une telle initiative ?



Le développement de la mobilité des agents publics est devenu une nécessité. Aujourd'hui plus qu'avant, la mobilité des agents publics doit être favorisée, et ce afin de répondre aux besoins grandissants de la population, mais aussi à l'évolution des missions des agents publics. C'est une démarche gagnant-gagnant : les agents publics peuvent d'une part bénéficier d'un véritable enrichissement sur le plan professionnel comme personnel et les employeurs publics, par cette diversification des parcours et des expériences, peuvent améliorer la qualité du service rendu par leurs structures. D'où cette véritable importance de la valorisation des compétences publiques-privées dans tout parcours et de l'incitation à l'alternance des expériences.

Mais pour y parvenir, il faut encore réussir à faire disparaître les barrières qui sont parfois érigées entre le secteur public et le secteur privé, alors que la conduite des missions de l'État sur les territoires amène à de réelles actions concertées entre toutes les parties prenantes, publiques, associatives et privées. C'est un véritable enjeu de transformation de l'action publique qui ne pourra se faire sans une évolution globale de la gestion publique et de la culture managériale, qui se doit d'être davantage coopérative et ouverte.

En quoi peut-on considérer que la mobilité des agents publics est insuffisante ?

Si la dimension quantitative de la mobilité est importante, sa dimension qualitative est en effet d'autant plus primordiale. Actuellement, la gestion des ressources humaines dans la fonction publique est davantage basée sur les statuts que sur les compétences et sur les corps plus que sur les métiers, ce qui est loin de favoriser la mobilité des agents publics. En encourageant la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), les administrations seront à même de prévoir leurs besoins et d'impulser une politique fluide et valorisante des mobilités. Celles-ci seront d'autant plus significatives que l'encouragement aux mobilités sera généralisé par un accompagnement personnalisé de conseillers en évolution professionnelle des agents.

Ce qui pose aussi la question de la gestion procédurale des mobilités et des instances chargées de cette mission. Faut-il, comme le recommande le gouvernement, revoir l'organisation et les compétences des commissions administratives paritaires (CAP) ?

Ce serait une avancée notable, compte tenu des complexités impliquées par la gestion procédurale des mobilités dans chacun des versants de la fonction publique. Le besoin de souplesse dans l'organisation des carrières est d'autant plus important que la logique même des commissions administratives paritaires (CAP) empêche une fluidité dans la gestion des carrières et des mobilités. Plutôt que de disposer de CAP au niveau national, il faudrait ainsi développer des instances de ce type au niveau régional et qui pourraient être interministérielles. En plus de ces CAP, une responsabilité directe des dirigeants et des responsables opérationnels sur le terrain en matière de recrutement serait un atout indéniable de mobilisation collective. Les besoins en compétences des territoires seraient ainsi mieux pris en compte. Ce qui, à n'en pas douter, renforcerait également l'attractivité de ces territoires pour les agents publics.

Pour favoriser et valoriser les mobilités des fonctionnaires dans le privé, le gouvernement prévoit de maintenir les droits à l'avancement d'échelon et de grade pour les agents publics en position de disponibilité pendant une durée maximale de cinq ans [\[lire notre article sur le sujet\]](#). Que pensez-vous de cette initiative ?

Tout dispositif qui favorise la reconnaissance des expériences professionnelles des agents publics va dans le bon sens. Il faut en effet se donner la capacité de dégager des moyens afin de faire de la mobilité un véritable investissement pour l'avenir. Néanmoins, la valorisation des mobilités ne pourra jamais être atteinte uniquement grâce à des incitations de ce type. Une véritable impulsion managériale doit être donnée afin de favoriser la mobilité des agents publics. Le tout afin de développer une culture de management par les compétences.

[*Cliquez ici pour consulter la note du Cercle de la réforme de l'Etat sur la mobilité des agents publics](#)

Propos recueillis par Bastien Scordia