



ÉTUDE RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE SYNTHÈSE | N°1

LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS INTERNES DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

VOLET 1 : RAPPORT DE SYNTHÈSE

JUIN 2019



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

| | |
|---|----------|
| CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE | 2 |
| 1. Une mission nationale d'observation | 2 |
| 2. Les objectifs de l'étude | 2 |
| 3. La méthode d'observation | 3 |
| UNE TENDANCE AU DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES DE MOBILITÉ INTERNE ET À LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DE SERVICE SUR CE THÈME | 4 |
| 1. Des éléments déclencheurs partagés et souvent cumulatifs | 4 |
| 2. Accompagner et favoriser les mobilités internes : une structuration en cours, de la simple mesure incitative jusqu'au développement de politiques intégrées | 4 |
| 3. Des points de vigilance qui apparaissent en arrière-plan | 5 |
| UNE TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS EN RÉPONSE AUX DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES PRÉSENTES SUR LE CHAMP DE LA MOBILITÉ INTERNE | 6 |
| 1. Les réponses apportées à la problématique du maintien dans l'emploi | 6 |
| 2. Les mesures visant à développer la mobilité interne au sens général | 7 |
| 3. Les mesures visant à accompagner le repositionnement d'agents dans le cadre de réorganisations de services | 8 |
| UNE ÉVOLUTION SUBSTANTIELLE DE LA FONCTION RH SUR LA QUESTION DES MOBILITÉS. . . . | 9 |
| 1. La nécessaire mise en synergie des acteurs de la mobilité | 9 |
| 2. Le développement du métier de « conseiller ou conseillère mobilité et parcours professionnels » | 9 |
| 3. Le recours à des prestations externes | 9 |
| 4. L'enjeu de la sensibilisation des encadrants | 10 |

| | |
|--|-----------|
| UNE ARTICULATION RELATIVEMENT PEU EFFICIENTE AVEC LES PRATIQUES DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES | 11 |
| 1. Le manque de visibilité sur les besoins à pourvoir dans un contexte de plus en plus incertain . . . | 11 |
| 2. Des réflexions peu avancées sur les secondes parties de carrière | 11 |
| 3. Une invitation à repenser la notion de compétences | 12 |
| | |
| EN CONCLUSION : LES LIGNES DE PARTAGE OBSERVÉES DANS LA PRISE EN CHARGE DE LA MOBILITÉ | 13 |

CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

1. UNE MISSION NATIONALE D'OBSERVATION

La loi du 19 février 2007, relative à la fonction publique territoriale, attribue au CNFPT la gestion de l'observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale (article 12-1-I).

A ce titre, le CNFPT inscrit annuellement dans un programme d'observation partagé avec le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, des axes relatifs :

- à une veille nationale et régionale sur l'emploi et les métiers territoriaux ;

- à la production de ressources et de référentiels ;
- à l'observation et à la prospective sur les politiques de ressources humaines et de formation des collectivités et des établissements publics territoriaux.

L'étude - Les dispositifs d'accompagnement des mobilités internes dans les collectivités territoriales - s'inscrit dans le programme d'observation 2016-2018 au titre de ce troisième axe.

2. LES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Ce projet d'étude trouve sa source dans **le constat d'une montée en puissance des réflexions visant à accompagner et à favoriser les mobilités internes au sein des collectivités**, et dans la volonté du CNFPT de les accompagner dans cette dynamique.

Le monde territorial est aujourd'hui soumis, dans **le cadre des recompositions territoriales** (fusions d'EPCI, transferts de compétences, création de communes nouvelles, mutualisation des services), à des mutations qui modifient en profondeur les compétences, les politiques publiques et les périmètres d'action des collectivités et questionnent leurs organisations. Ces transformations mettent à jour la nécessité pour les collectivités, de favoriser des politiques de ressources humaines intégrant la mobilité des agents afin notamment de mettre en œuvre les réorganisations et d'assurer les prises de compétences nouvelles.

Dans le même temps, les collectivités sont plus que jamais confrontées, en raison de la baisse de leurs dotations, à la nécessité de maîtriser leur masse salariale. Les postes libérés sont souvent « réinterrogés » et non systématiquement remplacés. Les organisations font l'objet d'un effort de rationalisation, nécessitant parfois des repositionnements d'agents. L'enquête régionale conduite en 2017 par le CNFPT sur la Nouvelle Aquitaine, précise que « maîtriser les coûts des RH » est le premier objectif des collectivités de cette région pour les trois prochaines années.

Enfin, **les problématiques d'usure au travail et de reclassement**, de plus en plus prégnantes au sein des collectivités, interrogent également la capacité des directions des ressources humaines

à favoriser les transitions professionnelles des agents soumis à la pénibilité au travail, que ce soit sur un mode « curatif » ou préventif en proposant des parcours professionnels.

Ce mouvement engagé en faveur d'un plus grand investissement des parcours de mobilités questionne principalement :

- **Les politiques RH des collectivités** : comment penser l'adéquation entre dynamiques collectives et prise en compte des trajectoires individuelles ? Comment favoriser les parcours professionnels en associant les différentes composantes de la fonction RH : GPEEC, conseil en orientation, formation, conditions de travail ?
- **Le positionnement de la fonction RH** comme « organisatrice » des démarches et des politiques de mobilité : vers une fonction RH davantage orientée sur des démarches de conseil individuel et collectif et positionnée de façon plus stratégique sur les évolutions organisationnelles, en appui aux services ?
- **La place et le rôle des encadrants** dans ces démarches : ceux-ci sont impactés à double titre, d'une part en tant qu'agent en recherche de mobilité, mais aussi en tant que maillon essentiel d'une politique de mobilité, aussi bien en amont (information des agents, acteurs des entretiens professionnels et du conseil en orientation), qu'en aval (accueil des agents en mobilité, facilitateur et acteur des démarches de professionnalisation dans une dimension d'organisation apprenante). La problématique des mobilités sollicite et impacte largement la notion de « fonction RH partagée ».

3. LA MÉTHODE D'OBSERVATION

Loin de se vouloir une observation exhaustive des pratiques des collectivités territoriales en matière d'accompagnement des mobilités internes, cette étude prend la forme d'**une succession d'études de cas de forme monographique**, et vise à présenter de façon détaillée un ensemble de mesures et de dispositifs mis en œuvre sur 9 sites d'observation :

- Ville d'Angers, CCAS et Angers Loire Métropole
- Ville de Grenoble
- Ville de La Roche-sur-Yon, CCAS et La Roche-sur-Yon Agglomération
- Ville de Metz
- Ville de Meylan
- Ville de Montataire
- Conseil départemental du Pas-de-Calais
- Rennes Métropole
- Conseil départemental de Seine-et-Marne

L'objectif est de permettre aux acteurs RH de collectivités, impliqués sur les questions de mobilité interne, de prendre connaissance de pratiques opérantes et de pouvoir éventuellement s'en inspirer.

A cette fin, chaque monographie présente de façon précise pour chaque site observé :

- Le contexte de la collectivité au regard de la mobilité interne et les objectifs poursuivis dans la mise en œuvre des dispositifs.
- Une formalisation détaillée des pratiques et des modalités de leur mise en œuvre.
- Les retours des différentes parties prenantes.
- Une analyse des conditions de faisabilité, de transférabilité, des écueils éventuels à éviter, ainsi que, le cas échéant des limites et des points d'amélioration.

La synthèse introductive, en plus de développer certains grands constats, se veut un « guide de lecture » (cf. tableau des dispositifs et mesures par collectivité) qui permettra au lecteur de se référer au site présentant les pratiques qui peuvent l'intéresser.

La méthode d'observation a combiné :

- Une analyse documentaire : étude des documents de cadrage, de communication ou d'évaluation des dispositifs.
- Des entretiens avec l'ensemble des parties prenantes impliqués dans les dispositifs (102 entretiens au total) :
 - Les acteurs de la direction des ressources humaines (DRH, conseillers en évolution professionnelle, responsables GPEEC ou du développement des ressources humaines, responsables RH de terrain, gestionnaires de l'absentéisme, responsables formation, etc.) : 45 entretiens.
 - Des médecins du travail : 3.
 - Un panel représentatif d'agents bénéficiaires des dispositifs : 30.
 - Un panel de cadres impliqués dans les dispositifs, au titre d'encadrants de services d'accueil ou de départ d'agents en mobilité : 12.
 - Des représentants du personnel : 9.
 - Deux directeurs généraux des services.
 - Une consultante prestataire de bilan de compétences.

UNE TENDANCE AU DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES DE MOBILITÉ INTERNE ET À LA STRUCTURATION DE L'OFFRE DE SERVICE SUR CE THÈME

1. DES ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS PARTAGÉS ET SOUVENT CUMULATIFS

Sans surprise, les entretiens menés auprès des directeurs et directrices des ressources humaines dans les sites observés ont mis en évidence la nécessité de prendre de front cette thématique de la mobilité interne en raison :

- Des difficultés de plus en plus marquées dans la prise en charge des repositionnements d'agents en situation d'inaptitude au travail. Des populations d'agents souvent vieillissantes, recrutées sur des métiers pénibles sans souci d'anticipation d'une seconde carrière, avec un faible niveau de qualification, se heurtent à un contexte de raréfaction et de professionnalisation plus marquée des postes traditionnellement dédiés aux reconversions. Ce sont parfois des volants entiers d'agents pour lesquels aucune solution n'est trouvée.
- D'une injonction politique répandue à freiner, voire à arrêter les recrutements externes et à « valoriser les ressources internes »,

compte tenu de la baisse des dotations et de la nécessité de réduire les dépenses de fonctionnement.

- De démarches de rationalisation, de réorganisations de services et de suppression de postes, qui se heurtent souvent à une « absence de culture de la mobilité » et de « souplesse » chez des agents pour qui traditionnellement un même emploi est occupé tout au long de la carrière et chez qui l'équation « mobilité égal problème » est encore très ancrée.
- De démarches d'animation managériale visant à renforcer la transversalité dans l'organisation et à favoriser des parcours, pour lesquels l'absence de mobilité des cadres est un frein.

2. ACCOMPAGNER ET FAVORISER LES MOBILITÉS INTERNES : UNE STRUCTURATION EN COURS, DE LA SIMPLE MESURE INCITATIVE JUSQU'AU DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES INTÉGRÉES

Les différents leviers listés dans le synoptique ci-après montrent la grande diversité des mesures et dispositifs mis en place au sein des collectivités. Ils varient en fonction de l'objectif ou de la problématique priorisée, de la taille de la collectivité et de ses moyens, mais aussi selon que la collectivité fait le choix d'apporter des réponses spécifiques à chaque problématique, ou bien d'avoir une approche plus « globalisante » sur la question de la mobilité interne.

Néanmoins, force est de constater certaines tendances communes :

- Le développement de l'outillage et de l'offre de service en matière d'accompagnement et d'orientation des agents.

- La formalisation croissante de documents de cadrage et de communication : chartes, conventions, guides, etc.

- Une structuration de plus en plus rigoureuse des dispositifs : la définition de « parcours de mobilités », avec une formalisation très nette des leviers actionnés et de leur échelonnement dans le temps, des engagements réciproques, ont souvent été mentionnés.

3. DES POINTS DE VIGILANCE QUI APPARAISSENT EN ARRIÈRE-PLAN

Si le développement de la mobilité interne est aujourd'hui une nécessité pour les collectivités, certaines limites apparaissent déjà :

- La problématique du maintien dans l'emploi semble tellement prégnante, urgente et prioritaire, qu'elle est parfois de nature à représenter un frein à l'incitation aux mobilités choisies : mobilité contrainte et mobilité choisie se font concurrence dès lors que certains postes sont préemptés pour les agents à repositionner, occasionnant parfois un sentiment d'injustice ou de frustration pour les candidats malheureux à ces postes. Comme l'évoque un DRH de collectivité : « *Mobilité contrainte et mobilité choisie sont des politiques qu'il est complexe de développer de front, car les deux se font concurrence.* ». Et de fait, sur la grande majorité des sites étudiés, c'est bien la problématique du maintien dans l'emploi qui apparaît la plus préoccupante, les mesures d'incitation à la mobilité volontaire étant d'ailleurs souvent elles-mêmes présentées comme préventives pour anticiper les secondes parties de carrière.

- Le frein mis aux recrutements externes, ajouté aux volumes d'agents inaptes à reclasser, risque de poser à terme la question d'un « assèchement » des compétences internes, ainsi que d'un manque de « sang neuf », d'apport de regards extérieurs et de renouvellement de pratiques. Sur ce point, la nécessité évoquée ici ou là, de mutualiser les réflexions et le travail sur les mobilités contraintes à l'échelle du bloc local, voire d'un bassin d'emploi plus large ou même vers le privé, mériterait des approfondissements. Pour l'heure, le mouvement de mutualisation de la fonction RH que l'on constate souvent au niveau d'une ville, de son CCAS et de son intercommunalité, permet déjà d'ouvrir plus de perspectives pour les repositionnements.

UNE TYPOLOGIE DES DISPOSITIFS EN RÉPONSE AUX DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES PRÉSENTES SUR LE CHAMP DE LA MOBILITÉ INTERNE

L'ensemble des mesures et dispositifs observés sont très variés. Ils vont de la simple mesure incitative (valoriser les agents ayant connu une mobilité par exemple), à l'organisation d'événementiels d'ampleur type bourse de mobilité, en passant par la structuration de parcours d'accompagnement. Ils sont souvent mobilisés de façon complémentaire, et touchent également l'organisation de la fonction RH sur le champ de la mobilité.

Trois grandes catégories de mesures peuvent être dégagées :

- Les réponses apportées à la problématique du maintien dans l'emploi.
- Les mesures visant à développer la mobilité interne au sens général.
- Les mesures visant à accompagner le repositionnement d'agents dans le cadre de réorganisations de services.

1. LES RÉPONSES APPORTÉES À LA PROBLÉMATIQUE DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

| OBJECTIF/INTENTION | DISPOSITIF OU MESURE MIS EN PLACE | COLLECTIVITÉS |
|--|--|--|
| DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DES AGENTS OCCUPANT DES MÉTIERS SUJETS À USURE | Formations bureautique/informatique pour anticiper sur une reconversion à terme sur un poste administratif | • Ville de Meylan |
| ACCOMPAGNER DES RECONVERSIONS PRÉVENTIVES | Formation professionnalisante mise en œuvre dans le cadre du compte personnel de formation | • Ville d'Angers |
| FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITÉ COMPLÉMENTAIRE POUR LES AGENTS EN SITUATION DE RESTRICTION MÉDICALE SUR LEUR POSTE | Professionnalisation des auxiliaires de puériculture sur les lectures de contes ou la langue des signes | • Ville de Montataire |
| INFORMER LES AGENTS SUR LE CADRE JURIDIQUE ET L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ DANS LE CADRE D'UN REPOSITIONNEMENT/ RECLASSEMENT | Formalisation et diffusion d'une charte de la mobilité pour raison médicale | • Ville de La Roche-sur-Yon |
| ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS UN BILAN DE LEURS COMPÉTENCES ET DANS UNE ORIENTATION PROFESSIONNELLE | Entretien d'orientation professionnelle | • Ville de Montataire • Ville de Metz • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Bilans professionnels, bilans de compétences | • Ville de Metz • Ville d'Angers • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Tests de positionnement administratifs | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Dispositif santé au travail et évolution professionnelle (STEP) | • Ville de La Roche-sur-Yon |
| | Les aires de mobilité et les « études métiers » | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |

| | | |
|---|--|--|
| PERMETTRE LA DÉCOUVERTE DE NOUVEAUX MÉTIERS | Enquêtes métiers | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz • Ville de Montataire |
| | Dispositifs « vis ma vie d'agent » | <ul style="list-style-type: none"> • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Immersion, stages | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz • Ville d'Angers • Ville de Grenoble • Ville de La Roche-sur-Yon |
| FORMER LES AGENTS À UN NOUVEAU MÉTIER / PERMETTRE UNE AFFECTATION PROVISOIRE DANS UN SERVICE | Dispositif de formation en alternance : « Promotion reclassement » | <ul style="list-style-type: none"> • Conseil départemental de Seine-et-Marne |
| | Recours à l'Entreprise d'entraînement pédagogique du GRETA | <ul style="list-style-type: none"> • Ville d'Angers |
| | L'évaluation en milieu de travail (EMT) | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz |
| | Postes sas | <ul style="list-style-type: none"> • Ville d'Angers |
| | Postes DRH, emplois tremplins | <ul style="list-style-type: none"> • Ville d'Angers • Ville de La Roche-sur-Yon |
| | Stages de professionnalisation | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Grenoble • Conseil départemental de Seine-et-Marne |
| ACCOMPAGNER L'AGENT DANS SA RECHERCHE D'EMPLOI, FAIRE LE DEUIL DU MÉTIER | Ateliers de la mobilité | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz • Conseil départemental du Pas-de-Calais • Conseil départemental de Seine-et-Marne |
| FAVORISER L'AFFECTATION DÉFINITIVE D'UN AGENT DANS UN SERVICE | Postes réservés/préemption de poste | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de La Roche-sur-Yon • Conseil départemental de Seine-et-Marne |
| | Souplesse dans l'application du statut (mobilité inter filières) | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz |

2. LES MESURES VISANT À DÉVELOPPER LA MOBILITÉ INTERNE AU SENS GÉNÉRAL

| OBJECTIF/INTENTION | DISPOSITIF OU MESURE MIS EN PLACE | COLLECTIVITÉS |
|--|--|--|
| PROFESSIONNALISER LES ACTEURS DE LA MOBILITÉ INTERNE | Faire évoluer les chargés de recrutement vers le métier de conseiller en évolution professionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| FAVORISER LA MISE EN SYNERGIE DES DIFFÉRENTS SERVICES RH IMPLIQUÉS DANS LA MOBILITÉ | Créer des instances de coordination | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de Metz |
| | Mettre en place un service dédié à la mobilité | <ul style="list-style-type: none"> • Ville de La Roche-sur-Yon • Ville de Metz |
| STRUCTURER UNE OFFRE DE SERVICE RH SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS ET EN INFORMER LES AGENTS | Formalisation de « parcours de mobilité » | <ul style="list-style-type: none"> • Ville d'Angers • Ville de Grenoble • Ville de La Roche-sur-Yon |
| | Diffusion d'un guide de la mobilité | <ul style="list-style-type: none"> • Conseil départemental du Pas-de-Calais • Ville de Metz |

| | | |
|--|---|--|
| VALORISER LA MOBILITÉ | Conditionner l'avancement de grade aux parcours de professionnalisation | • Ville de Montataire |
| | Valoriser les agents ayant connu une mobilité interne | • Ville de Montataire |
| FAVORISER LA CONNAISSANCE DES AUTRES MÉTIERS DE LA COLLECTIVITÉ | Dispositif « Ma ville et moi » | • Ville de Montataire |
| | Forums métiers | • Rennes Métropole |
| | Dispositif « Vis ma vie d'agent un jour ou deux » | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Enquêtes métiers | • Ville de Metz • Ville de Montataire |
| | Le « parcours enfance » | • Ville de Montataire |
| FACILITER LA DIFFUSION DES OFFRES D'EMPLOI EN INTERNE | Mise en ligne des postes sur l'intranet | • Ville de Meylan |
| | Communication sur les postes à pourvoir avec les fiches de paie | • Ville de Meylan |
| INCITER LES AGENTS À DÉCLARER LEURS SOUHAITS DE MOBILITÉ LORS DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL | Les « campagnes de mobilité » | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| ORGANISER UNE BOURSE DE MOBILITÉ À L'INTENTION D'UNE CATÉGORIE D'AGENTS | La bourse des attachés | • Rennes Métropole |
| DONNER À LIRE AUX AGENTS L'ÉVENTAIL DES MÉTIERS PROCHES ET ACCESSIBLES, AINSI QUE LE PARCOURS DE FORMATION AFFÉRENT | Les aires de mobilité calculées par le SIRH | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| LEVER LES FREINS À LA MOBILITÉ INTERNE | Communiquer auprès des encadrants sur la nécessité d'accompagner les agents dans des parcours professionnels au sein de la collectivité | • Conseil départemental du Pas-de-Calais |
| | Promouvoir une autre façon de recruter, basée sur les compétences clefs, pour rompre avec la « logique de l'expertise » | • Rennes Métropole |

3. LES MESURES VISANT À ACCOMPAGNER LE REPOSITIONNEMENT D'AGENTS DANS LE CADRE DE RÉORGANISATIONS DE SERVICES

| OBJECTIF/INTENTION | DISPOSITIF OU MESURE MIS EN PLACE | COLLECTIVITÉ |
|--|---|-------------------|
| ANIMER UNE RÉFLEXION COLLECTIVE SUR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS | Groupes de travail animés par un consultant | • Ville d'Angers |
| ACCOMPAGNER UNE AUTOANALYSE DES ENCADRANTS SUR LEUR STYLE DE MANAGEMENT | Test de positionnement numérique | |
| ACCOMPAGNER LES AGENTS SUR LEUR POSITIONNEMENT ET LEURS CANDIDATURES | Formation collective et temps individuels | |
| DÉVELOPPER LES NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES ATTENDUES | Formations collectives | |
| RECENSER LES SOUHAITS DE MOBILITÉ ET PROPOSER DES ÉCHANGES DE POSTES | Campagne de mobilité | • Ville de Meylan |

UNE ÉVOLUTION SUBSTANTIELLE DE LA FONCTION RH SUR LA QUESTION DES MOBILITÉS

1. LA NÉCESSAIRE MISE EN SYNERGIE DES ACTEURS DE LA MOBILITÉ

Plusieurs sites ont pointé comme un frein la difficulté de faire collaborer et se coordonner les différents acteurs de la mobilité. Cet état de fait est particulièrement problématique sur le champ du maintien dans l'emploi, sur lequel les acteurs sont multiples : service absentéisme, service recrutement/développement des RH, relations sociales, chargé ou chargée de mission handicap, assistant ou assistante social.

Une difficulté peut également apparaître dans le cadre d'organisations RH très déconcentrées, ce qui est le cas dans de grandes collectivités comme les conseils départementaux, dès lors que la fonction recrutement est remplie par des responsables ressources humaines « de terrain », occasionnant moins de lisibilité sur les postes à pourvoir au niveau central. L'enjeu étant bien évidemment de faire se rencontrer l'offre et la demande en matière de postes à pourvoir et d'agents à repositionner.

Aussi, le développement des politiques de mobilité interne est-elle prétexte à des réflexions sur l'organisation de la fonction RH. Au titre des réflexions menées ou des évolutions mises en œuvre, on peut citer :

- La mise en place d'instances de coordination type « commission de repositionnement » (ville de Metz par exemple) au sein desquelles les différents professionnels peuvent échanger leurs informations sur les agents.
- La mise en place de « revues de mobilité ».
- Des formations communes pour ces différents acteurs, permettant de jeter les bases de pratiques communes ou partagées.
- Plus structurellement, on peut constater l'émergence de services ou de pôles spécifiquement dédiés à la mobilité, et des réflexions sur la nécessité de lier les fonctions recrutement, mobilité, et GPEEC

2. LE DÉVELOPPEMENT DU MÉTIER DE « CONSEILLÈRE OU CONSEILLER MOBILITÉ ET PARCOURS PROFESSIONNELS »*

Ce métier, récemment inscrit au Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale et présenté comme un métier à forte évolution, doit son émergence à la nécessité pour les collectivités d'accompagner leurs agents en matière d'orientation professionnelle. Au vu de l'interpénétration de plus en plus marquée des problématiques de recrutement, de reclassement et de mobilité interne, il représente une évolution que l'on estime « naturelle » du métier de chargé de recrutement.

L'exemple de la ville de Metz est en ce sens emblématique : une formation action a permis à l'équipe de chargés de recrutement de se professionnaliser sur le conseil en orientation et de se doter de références et de méthodes communes, qui favorisent une grande fluidité et efficacité. Les conseillères ou conseillers mobilité et parcours professionnels ont dès lors en charge indifféremment le recrutement, la prise en charge des agents en situation d'inaptitude, et l'accompagnement des agents souhaitant une mobilité.

3. LE RECOURS À DES PRESTATIONS EXTERNES

Malgré l'émergence d'une fonction d'orientation interne aux collectivités, le recours à des prestations externes en lien avec les mobilités reste important, notamment compte tenu des flux d'agents concernés. Il s'agit essentiellement de :

- Proposer un accompagnement en termes de bilan de compétences ou de bilan professionnel.
- Accompagner par la formation un agent dans le deuil de son métier et l'élaboration de pistes d'évolution professionnelle :

Nouvelle fiche métier du répertoire des métiers territoriaux du CNFPT:

http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/conseillere_-_conseiller_mobilite_et_parcours_professionnels.pdf

« Conseillère-conseiller mobilité et parcours professionnels »

dispositif santé au travail et évolution professionnelle (STEP) mis en œuvre par le CNFPT et par les centres de gestion.

- Appuyer les agents dans leurs démarches de candidatures : école de la mobilité du CNFPT.
- Accompagner les réorganisations et aider au repositionnement des agents.
- Proposer à un agent en reconversion une formation professionnalisante : l'Entreprise d'entraînement pédagogique du GRETA.

Le recours à des prestations de bilans de compétences via des cabinets privés fait l'objet de commentaires mitigés. Est en cause la méconnaissance des métiers de la fonction publique territoriale et la déconnection avec les postes à pourvoir dans la collectivité de l'agent concerné. L'agent risque dès lors de se voir orienter vers des options peu réalistes.

Ici encore, les pratiques de la ville de Metz sont intéressantes : pour pallier ces difficultés, les consultants ont non seulement été formés par la ville à la réalité du statut et des métiers territoriaux, mais surtout ils travaillent en articulation très étroite avec le service « développement des compétences », qui leur transmet en continu les postes à pourvoir en interne, et qui reçoit en retour des éléments d'information sur l'avancement du travail réalisé avec l'agent.

Le CNFPT a développé une offre nationale harmonisée en matière d'orientation, dont le dispositif le plus souvent cité est celui de l'école de la mobilité. Un guide du reclassement a également été formalisé. En outre, une expérimentation est menée sur une centaine d'agents de 6 collectivités de la région Nouvelle Aquitaine afin d'expérimenter un accompagnement des transitions professionnelles.

4. L'ENJEU DE LA SENSIBILISATION DES ENCADRANTS

Maillon essentiel d'une « fonction RH partagée », les encadrants sont très souvent cités comme un « maillon faible » dans les processus de mobilité interne et tout particulièrement pour les mobilités contraintes pour raison de santé.

Leurs réserves à accueillir dans leurs services des agents dans le cadre d'une immersion, d'un stage voire d'un recrutement définitif, sont pointées du doigt par les directions des ressources humaines.

De leur côté, les encadrants évoquent la surcharge de travail occasionnée par l'accueil d'un agent en situation de maintien dans l'emploi, l'incertitude quant à son intégration dans l'équipe, l'absence de concertation avec la DRH et le fait que ces agents leurs soient imposés.

L'affectation des agents dans les services requiert alors de la part de la DRH soit des échanges de bons procédés (par exemple proposer un poste en surnombre), soit d'être très directive dans les affectations : il peut arriver qu'un agent soit imposé à un service même sur un recrutement définitif, voire que le recrutement d'un agent en repositionnement conditionne le maintien ou non d'un poste.

Le travail de sensibilisation et d'accompagnement des encadrants sur cet aspect complexe de leur métier semble bien être un chantier prioritaire, comme cela a été identifié notamment au conseil départemental du Pas-de-Calais.

UNE ARTICULATION RELATIVEMENT PEU EFFICIENTE AVEC LES PRATIQUES DE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES

1. LE MANQUE DE VISIBILITÉ SUR LES BESOINS À POURVOIR DANS UN CONTEXTE DE PLUS EN PLUS INCERTAIN

Les professionnels du conseil en orientation dans les collectivités rencontrées témoignent tous d'une réelle difficulté à identifier les besoins en poste à moyen terme, voire à court terme. Très souvent, faire se rencontrer l'offre et la demande, notamment pour le repositionnement d'agents, est un exercice complexe et réalisé de façon relativement « artisanale » par des contacts informels avec les responsables RH de terrain. Sont en cause les départs à la retraite qui sont de moins en moins prévisibles.

En outre, la mise en place de « comités d'emploi » dans beaucoup de collectivités, et la systématisation des réexamens de postes en cas de départs à la retraite, pose un réel problème de temporalité dans le processus de repositionnement d'un agent : il est quasi impossible d'organiser avec certitude un parcours de formation

qui aboutirait juste au bon moment et de façon anticipée à l'affectation sur un poste vacant.

Pour reprendre la formule d'une responsable d'un service mobilité : « *Les départs à la retraite sont de moins en moins prévisibles, de moins en moins remplacés et de moins en moins remplacés à l'identique* ».

Reste qu'un levier de GPEEC a été cité comme relativement efficace : celui des réorganisations de services. Celles-ci présentent en effet l'avantage de mettre en perspective, sur un périmètre bien circonscrit, l'évolution attendue des métiers et des compétences avec les effectifs et les compétences présentes. L'exemple de la ville d'Angers est riche d'enseignements sur ce point, où l'expression « GPEEC à bout portant » est utilisée.

2. DES RÉFLEXIONS PEU AVANCÉES SUR LES SECONDES PARTIES DE CARRIÈRE

Même si les collectivités ont de plus en plus à cœur d'anticiper des repositionnements pour les agents exerçant des métiers à forte usure professionnelle - en développant par exemple l'employabilité des agents par la formation, ou en prêtant de plus en plus attention aux compétences générales des agents nouvellement recrutés sur des métiers techniques - la réflexion sur les secondes parties de carrière est la grande absente de cette observation.

La notion de « passerelles » entre métiers ou filières par exemple est souvent citée à titre incantatoire mais non concrétisée.

De même, aucune action de formation collective d'agents en prévision d'affectations sur un secteur où l'on anticipe à terme des besoins, n'a été citée.

Les politiques de maintien dans l'emploi restent semble-t-il à ce jour très individualisées et réalisées au coup par coup.

3. UNE INVITATION À REPENSER LA NOTION DE COMPÉTENCES

Le conseil départemental du Pas-de-Calais est doté d'un SIRH permettant de calculer, à partir d'un métier donné, les aires de mobilité, soit l'ensemble des parcours professionnels envisageables vers des métiers relativement accessibles. C'est un outil précieux dans le cadre de l'orientation des agents.

Néanmoins, la mise en œuvre de cette fonctionnalité a nécessité un travail très conséquent de réalisations de fiches métiers et surtout d'harmonisation dans la formulation des compétences, ce qui autorise un calcul par le logiciel du pourcentage de compétences communes sur des métiers voisins. Ainsi, 40 à 50 % des compétences utilisées sont des « compétences génériques ».

De la même façon et également pour favoriser la mobilité interne, la ville de Rennes a utilisé lors d'une « bourse des attachés » la notion de « compétences clefs » : afin de rompre avec la culture de l'expertise, il a été demandé aux recruteurs de formuler les compétences clefs indispensables sur les postes à pourvoir. Cette approche a permis à de nombreux cadres de valoriser, dans un nouveau secteur, des compétences transférables.

Du côté du CNFPT, l'édition 2019 du Répertoire des métiers territoriaux embarquera une nouvelle fonctionnalité destinée à faire apparaître pour chaque métier, les métiers en proximité courte et envisageable.

EN CONCLUSION :

LES LIGNES DE PARTAGE OBSERVÉES DANS LA PRISE EN CHARGE DE LA MOBILITÉ

L'observation de terrain des mesures et des dispositifs de prise en charge de la mobilité interne fait apparaître différentes lignes de partage :

Des politiques plus ou moins intégratives par rapport aux différents types de mobilité :

- Une priorité plus ou moins forte donnée à la question du maintien dans l'emploi, parfois au détriment de la mobilité choisie. (L'exemple de la ville de La Roche-sur-Yon est particulièrement révélateur de cette tension).
- Des modalités d'accompagnement spécifiques à chaque problématique, ou des dispositifs uniques d'accompagnement des différents types de mobilité, mobilisant des outils, des acteurs et des méthodes similaires. (L'exemple de la ville de Metz est emblématique d'un modèle très intégré).

Des modèles différents en fonction de la structuration des DRH :

- Des organisations RH plus ou moins déconcentrées.
- L'existence ou non d'un service spécifiquement dédié à la mobilité.
- Le positionnement plus ou moins central du conseiller en évolution professionnelle (uniquement dédié au maintien dans l'emploi ou accompagnant tout type de mobilité)
- Des politiques plus ou moins externalisées.
- L'articulation plus ou moins fine entre les fonctions recrutement, mobilité, et GPEEC.

Des modèles plus ou moins individualisés de traitement des mobilités et s'attachant plus ou moins à des politiques de GPEEC

- Une réflexion globale sur :
 - un métier : développer une veille prospective sur l'évolution d'un métier ou d'un secteur.
 - un service : accompagner collectivement des réorganisations (Ville d'Angers).
 - une catégorie d'agents : anticiper l'usure professionnelle sur un secteur, favoriser la mobilité des cadres (Rennes Métropole).
- Ou des réponses à des problématiques et à des demandes strictement individuelles.
- Une articulation plus ou moins efficace avec l'outillage en matière de GPEEC : anticipation des besoins à venir sur un secteur donné, travail sur les aires de mobilité (conseil départemental du Pas-de-Calais).
- Des démarches préventives ou un traitement plus curatif des situations.

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée du développement de la formation –
direction de l’observation prospective des emplois, des métiers et des compétences – service de la prospective

Directeur de la publication : François DELUGA / Co directeur de la publication : Laurent TRIJOULET

Rédacteur en chef : Christophe LEPAGE

Rédactrice : Céline BOULENGER, cheffe de projet

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY – CS 41232 – 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 – FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
