

Synthèse

Conférence Régionale de l'Emploi Territorial

ANGERS
Centre des Congrès
15 octobre 2013

La mobilité professionnelle dans la Fonction Publique Territoriale

132 élus et professionnels des collectivités territoriales étaient présents à la Conférence Régionale de l'Emploi Territorial des Pays de la Loire, le 15 octobre 2013 à ANGERS, organisée par les centres de gestion de Mayenne, Sarthe, Maine et Loire, Vendée et Loire-Atlantique.

Des débats et des échanges d'expériences sur le thème de la mobilité professionnelle ont rythmé la journée animée par Antoine LEBEAU.



1^{ère} partie

Problématique générale de la mobilité professionnelle au sein de la fonction publique territoriale

Intervenant : **Bernard DREYFUS** : Délégué général à la médiation avec les services publics auprès du Défenseur des droits
Professeur titulaire de la chaire « Administration et gestion des collectivités locales »
CNAM Paris.

Bernard DREYFUS a précisé, lors de son intervention, que les souhaits de mobilité étaient d'abord **fonctionnels** et non **géographiques**, les agents changent de poste mais très peu d'employeurs. La mobilité externe ne représente que 1 % de la mobilité totale. D'autre part, il a indiqué que 80 % des agents étaient prêts à évoluer au travers d'une mobilité et que les mobilités étaient largement choisies (84 %).



Comment est vécue la mobilité * ?

- 56 % de fonctionnaires se sentent globalement mal informés sur les possibilités d'évolution
- 53 % perçoivent la mobilité comme quelque chose de difficile et 18 % comme très difficile
- 95 % estiment qu'une formation est impérative
- 84 % considèrent qu'ils ne sont pas accompagnés pour une mobilité et 64 % estiment faible l'apport des responsables RH
- 80 % disent que ce qui compte c'est avant tout **l'accompagnement familial**

* Sources : INSEE, SIASP, DGAFP

« La mobilité dans la FPT est à peine plus élevée que dans le privé selon l'INSEE »

La mobilité, pourquoi ?

Plusieurs objectifs qui ne vont pas forcément dans le même sens : l'objectif de l'employeur, l'objectif de la collectivité et l'objectif de l'agent.

Quels sont les obstacles à la mobilité ?

Pour les catégories C, le premier obstacle est la prise en compte du déménagement. Ensuite, le caractère définitif de la mobilité peut constituer un frein pour beaucoup ainsi que la rémunération qui n'est pas toujours revue en cas de mobilité.

La fonction publique territoriale a rencontré des difficultés spécifiques par rapport aux autres fonctions publiques :

- Étouffés par les transferts de personnel, les départements et les régions se sont intéressés aux problématiques de mobilité assez tardivement.
- La montée en puissance de l'intercommunalité n'a pas permis à ces structures de prendre en compte le besoin de mobilité, les dossiers ont été traités au fil de l'eau sans anticipation.

Intervenant : **Nathalie ANGOMARD** : Responsable du service Valorisation de l'emploi public au centre de gestion 44

Focus sur quelques données quantitatives issues des bilans sociaux

L'analyse des bilans sociaux (source d'information essentielle pour les CDG afin de disposer d'éléments quantitatifs) met en évidence qu'il y a eu 8 625 arrivées durant l'année 2011 et 5454 départs soit un solde positif de 3 171 agents sur la région Pays de la Loire (compilation des données des 5 départements *). Ces données portent sur une population de 83 943 agents sur postes permanents.



Exploitation des bilans sociaux sur la région des Pays de la Loire



* - Ces données regroupent les bilans sociaux mis à disposition par les collectivités locales des cinq départements de la région Pays de la Loire. Le taux de retour varie de 91,2 % à 74,6 % selon les départements. Les données ne sont donc pas exhaustives mais donnent une tendance générale significative.

Les mutations représentent 28,3 % des arrivées de fonctionnaires en 2011. Elles représentaient 24,1 % en 2009.

La première modalité d'arrivée en 2011 était le recrutement direct (45 % de l'ensemble). La mutation arrive en deuxième position avec 28,3 % des arrivées. Le recrutement sur liste d'aptitude se positionne en 3^{ème} position avec 11 % des arrivées.

Autre élément à relever, 74,4 % des arrivées correspondaient à des agents de catégorie C (population représentée à hauteur de 76,5% des emplois permanents). 12 % d'arrivées en cat A sur une population qui représente 8,5 % de la population totale. Si la fonction publique territoriale est très largement composée d'agents de catégorie C, les arrivées en 2011 augmentent sensiblement pour la catégorie A et inversement, la catégorie C ne s'accroît pas.

4 % des arrivées proviennent d'une mobilité inter fonction publique [FPE (1,7 %), FPH (1,9 %) et autres (0,4 %)]. Ce taux global à l'ensemble des collectivités cache cependant des variations. En effet, en zoomant sur le conseil régional et les conseils généraux, la réalité de la mobilité inter fonction publique est de 8,5 % des arrivées de l'année 2011.

Enfin, l'analyse des données des bourses de l'emploi des départements de Loire-Atlantique, de la Sarthe et de la Vendée révèle que la mobilité interne aux collectivités représente 8,8 % des mouvements des collectivités. Nous souhaitons approfondir l'observation de cet indicateur afin de disposer d'une meilleure visibilité de ces mouvements en distinguant les tailles des collectivités et l'évolution de ce phénomène dans le temps.

Comment œuvrer au développement de la mobilité professionnelle dans la fonction publique territoriale ?

Franck PERINET.....Directeur général territoire - Conseil général de Loire-Atlantique

Valérie DERVAL.....Directrice des ressources humaines - Ville des Sables d'Olonne.

Hélène GUILLET.....DGA - Ville de Rezé et représentante du SNDGCT

Pierre CHEVALIER.....Directeur régional du CNFPT Pays de la Loire

Franck PERINET précise que la mobilité, qu'elle soit interne ou externe, constitue une motivation.

Il existe 3 liens entre mobilité et motivation : l'envie, la prévention et la démotivation :

- L'envie de travailler ailleurs, dans une autre équipe, est source de motivation.
- La prévention : le fait de ne pas bouger est source de démotivation qui entraîne une dégradation des relations et des conditions de travail. La mobilité peut être une prévention à la dégradation de la motivation et des conditions de travail
- A contrario, l'envie de bouger et l'impossibilité de le faire est une grande source de démotivation



La mobilité constitue-t-elle un levier de management des RH ?



Valérie DERVAL intervient pour préciser qu'il existe une sorte de mobilité « face à l'adaptation de nos services et face aux besoins nouveaux ». Elle évoque ensuite le problème de la pression « morale » et physique pour certains types de métiers difficiles (petite enfance, restauration, espaces verts...) qui engendrent de la fatigue et de l'épuisement ou développent des TMS (troubles musculo-squelettiques).

Le changement devient alors une nécessité. Oui, souligne-t-elle, c'est un levier de management parce que c'est aussi pour les collaborateurs la conscience de l'attention portée et pour l'employeur l'équilibre des intérêts croisés (budget, service à produire etc...).

La mobilité est-elle une chance pour les agents ?

Hélène GUILLET nous précise que la mobilité est un investissement pour les agents. La mobilité, c'est se nourrir des uns et des autres en interne et en externe. Chacun va apporter sa pierre à l'édifice pour bénéficier d'un service public de qualité.



Sur 250 métiers, y a-t-il des métiers qui attirent plus que d'autres ?

Pierre CHEVALIER explique que l'environnement bouge et tous les métiers sont amenés à évoluer dans un avenir proche. Déjà lorsqu'un effort d'adaptation et de changement sur son métier est fait, c'est de la mobilité. On est alors déjà dans une dynamique d'évolution.

Où en est la mobilité intra-communautaire ?

Nous en sommes au point zéro dans la territoriale à l'exception des territoires frontaliers selon les chiffres apportés par Bernard DREYFUS.



Quels sont les freins à la mobilité ?

Pierre CHEVALIER exprime qu'il y a trop souvent absence de politique RH. Une politique RH est plus facile à réaliser lorsque nous possédons les outils techniques permettant la structuration de services. Ce qui n'est pas toujours le cas des petites ou moyennes collectivités rurales ; les centres de gestion ont alors un rôle de **mutualisation des politiques RH** à jouer pour s'engager dans un processus réfléchi et concerté.

Pour Franck PERINET, la réticence la plus significative est celle à se projeter en dehors du poste. Nous avons tendance à réduire la représentation que nous avons de nos compétences ; **or, un socle de compétences est tout à fait transposable** et les professionnels RH doivent accompagner les agents dans cette démarche.

La perte de repère suite à une mobilisation physique (changer de bureau ou de ville par exemple) est **une réticence légitime** que nous ne pouvons balayer d'un revers de la main, explique Franck PERINET. Cela implique, pour Hélène GUILLET, d'accompagner la mobilité à tous les niveaux (trouver un logement, du travail pour le conjoint...) pour éviter que l'adaptation au poste soit mal vécue et que l'équilibre au travail de l'agent s'en ressente.

Selon Pierre CHEVALIER, les questions RH doivent être traitées de la même manière et avec autant d'importance que les questions financières et il faudrait mettre en place un débat d'orientation RH à l'instar du débat d'orientation budgétaire (DOB) afin d'actionner les différents leviers dont celui de la mobilité et de la formation.

Comment œuvrer pour favoriser cette mobilité ?

Le LIF (livret individuel de formation), comme le souligne Pierre CHEVALIER, est un outil intéressant permettant d'enregistrer les compétences mais il n'a pas été suffisamment accompagné et relayé par tous les acteurs RH pour obtenir les résultats attendus.

Valérie Derval précise que la mobilité est surtout utilisée dans le parcours d'évolution de carrière des catégories A et très peu par les catégories B et C. De plus, la mobilité peut répondre à la pénurie de certains métiers qui possèdent des compétences très pointues comme celui de plombier par exemple.

Pour Franck Perinet, il n'y a pas de politique de mobilité sans **un dialogue social construit et transparent** (éléments structurant une politique de mobilité) il faut avant tout être clair dans les objectifs de mobilité. Tous les postes ne doivent pas être remplacés systématiquement ; il faut rechercher les compétences sur le poste et ensuite, soit les répartir en interne soit les actualiser.

Pierre Chevalier nous annonce que l'objectif du CNFPT aujourd'hui est d'aller de plus en plus vers l'**individualisation des offres de formation** (94 000 agents à former en Pays de Loire) même si le niveau collectif est souvent privilégié et plus facile à mettre en place, surtout pour les petites collectivités.

Ce qui est important pour Hélène Guillet, c'est de **développer un réseau entre les collectivités**, un véritable partage d'information sur la thématique de la mobilité.

**« La mobilité c'est se nourrir les uns, les autres en interne et en externe.
Chacun va apporter sa pierre à l'édifice pour un service public de qualité »**

Atelier n° 1

**Mobilité et projet professionnel :
la mobilité comme facteur de dynamique de carrière**



Philippe BEIGNON Secrétaire de Mairie - Ville de Nieul-le-dolent (85)
Christelle CHAUVIN Conseillère Formation, Mission Accompagnement des Parcours Professionnels - CNFPT
Nathalie GARRAULT-CARLIERD RH Département de Mayenne
Maria LEVESQUE DRH Ville de Pornichet (44)
Françoise MOYON Responsable du pôle recrutement, Service Développement des Compétences, DRH, Conseil régional des Pays de la Loire

L'animateur : **Michaël THOMAS**, DGA du CDG44 - Le rapporteur : **Jacques BERNARD**, DGS du CDG85

Résumé des débats et échanges :

L'important est de définir un ou plusieurs projets professionnels pour les agents avant d'envisager une mobilité. Cependant la difficulté est de mener un projet réaliste qui réponde aux besoins de la collectivité en adéquation avec l'activité du bassin d'emploi. Comment passer du rêve à la réalité ? Le CNFPT peut accompagner les collectivités et aider à mettre en place les projets professionnels par des bilans professionnels de compétence, cependant il est parfois difficile de poursuivre en interne le processus initié par le CNFPT. Le rôle des services ressources humaines est très attendu aussi en tant que dynamiseur et facilitateur de la mobilité ; Une véritable cartographie des potentiels d'évolution de la structure est nécessaire pour préparer le terrain de la mobilité.

Atelier n° 2

**Mobilité professionnelle et politique de recrutement :
utiliser la mobilité pour répondre aux besoins en compétences ou en potentiels de la collectivité**

Emmanuel GROS DGS - Ville de la Roche-sur-Yon (85)
Franck PERINET Directeur général territoire - Département de Loire-Atlantique
Johan THEURET DRH - Ville de Laval (53)
Corinne PITHON Responsable du service gestion des emplois à la DRH mutualisée - Ville de Cholet, CCAS, CIAS et communauté d'agglomération de Cholet (49)

L'animateur : **Jean-François JOLY**, journaliste - Le rapporteur : **Christophe RICHARD**, DGS du CDG44



Résumé des débats et échanges :

Une énorme priorité est donnée à la mobilité interne dans les collectivités territoriales pour :

- redynamiser une population qui a été recrutée dans les années 90
- gérer les cas de reclassement de manière curative ou préventive
- conduire une réorganisation des services d'une collectivité
- anticiper des départs en proposant aux agents de s'engager dans une réorientation professionnelle.

Des dispositifs divers se mettent en place autour de la mobilité : cellule pluridisciplinaire, tutorat, réflexion sur le maintien de rémunération, expériences de gestion prévisionnelle, formation pour apprendre un nouveau métier...

Aujourd'hui, on admet de plus en plus que le besoin en potentiel et en compétence ne soit pas complètement satisfait lors d'une mobilité. Certaines collectivités vont même préférer avoir un agent productif à 70 % plutôt qu'un agent inactif.

Pour lever les freins à la mobilité, il faut faire tomber les barrières culturelles entre les métiers aussi bien au niveau des cadres que des recruteurs. La connaissance des métiers est alors primordiale (forum des métiers, communication et promotion des métiers de la FPT, management lors des entretiens annuels afin de déceler les souhaits de mobilité...)

Enfin, la réussite du dispositif passe par une sécurisation des mobilités. Il faut garantir une possibilité de retour, un droit à l'échec afin de supprimer la peur qu'engendre la mobilité.

Atelier n° 3 Mobilité professionnelle et territoires ruraux : quelles problématiques spécifiques aux territoires ruraux en terme de mobilité et d'évolution professionnelle ?



Jean-Luc DAVYPrésident de l'association des maires de Maine-et-Loire (Maire de DAUMERAY)

Magali MOINARDPrésidente des Secrétaires de mairie de Vendée

Dominique DHUMEAUXPrésident de l'Association des maires ruraux de la Sarthe (Maire de FERCE-SUR-SARTHE)

Michel CORBESDGS - Ville de Petit Mars (44)

L'animateur : **Yannick BONNET**, Conseil et accompagnement en organisation et recrutement au CDG44 - Le rapporteur : **Arnaud GAREL**, DGS du CDG53

Résumé des débats et échanges :

Une des caractéristiques principales des territoires ruraux est la recherche de stabilité. La qualité du service public passe avant tout par la connaissance du terrain et de la population. De plus, l'investissement personnel des agents de la commune est très important au niveau du réseau associatif. La mobilité n'est donc pas recherchée, ni souhaitée par les agents. Elle est aussi freinée par un manque d'outils et de méthodes (plan de formation...) qui ne sont pas forcément des priorités sur des postes très polyvalents comme les secrétaires de mairie ou par un défaut d'accompagnement des réseaux institutionnels (CNFPT/CDG).

Pour fonctionner, la mobilité dans les territoires ruraux doit s'exercer à une échelle pertinente d'un bassin de vie d'au plus 30 kilomètres. Cependant, les collectivités sont également confrontées à des difficultés de recrutement sur certains métiers. Les postes dans les petites collectivités nécessitent une très grande polyvalence. Certaines collectivités ouvrent leurs portes à des stagiaires afin qu'ils acquièrent des expériences et découvrent les atouts de la polyvalence.

Synthèse et conclusion



Les directeurs généraux des services des CDG de la Mayenne, de la Loire-Atlantique et de la Vendée ont présenté la synthèse des 3 ateliers.

Conclusion par **Philip SQUELARD** - Président du centre de gestion de Loire-Atlantique



En résumé, deux facteurs sont essentiels pour œuvrer au développement de la mobilité : il faut qu'elle soit choisie et accompagnée.

Les élus, les DGS, les RH et les cadres intermédiaires doivent être les locomotives de la mobilité. Des outils et des méthodes sont nécessaires pour réussir une mobilité : entretiens professionnels, plan de formation, bourses de l'emploi nationales, cartographie des compétences... Il faut instaurer un véritable dialogue social pour sentir les pressions morales et physiques afin d'anticiper les besoins de mobilité.

Le régime indemnitaire et la représentation de certains métiers peu connus peuvent constituer des freins qu'il faut lever.

Enfin, les centres de gestion ont un rôle primordial à jouer pour faciliter la mobilité. Et nous sommes sensibles à cette problématique puisque le CDG44 a créé tout récemment un poste de mobilités et dynamiques professionnelles pour répondre aux nouveaux besoins des collectivités.

La mobilité est une chance pour les agents et pour l'adaptation de nos collectivités.



Remerciements à tous les participants de cette Conférence Régionale de l'Emploi Territorial 2013...

...ainsi qu'aux organisateurs des centres de gestion



De gauche à droite :

Laetitia MORON (CDG44) / Marie-Christine HONORE (CDG49) / Vincent ELAIN (CDG53) / Fanny CRUARD-LETERME (CDG53) / Nathalie ANGOMARD-MORICE (CDG44)
Alain POIRIER (CDG72) / Céline QUILLAUD-ROBERT (CDG85) / Marina BEAUPEU (CDG85)

...Vous pouvez retrouver tous les témoignages et expériences dans leur intégralité sur demande,
auprès des services «Emploi» des centres de gestion...



cdg44.fr



cdg49.fr



cdg53.fr



cdg72.fr



cdg85.fr