

**Conférence  
Régionale  
de l'Emploi  
Territorial**

# "La mobilité professionnelle dans la FPT

ANGERS

Centre des Congrès

15 octobre 2013



## **Synthèse**

### **des interventions et des échanges**

*(Les propos ne sont pas repris dans leur intégralité.)*

## SOMMAIRE

1. Problématique de la mobilité professionnelle au sein de la fonction publique territoriale..... Page 3
  
2. **Table ronde :**  
*Comment œuvrer au développement de la mobilité professionnelle dans la fonction publique territoriale ? .....* Page 5
  
3. **Atelier 1 :**  
*Mobilité et projet professionnel : la mobilité comme facteur de dynamique de carrière .....* Page 7
  
4. **Atelier 2 :**  
*Mobilité professionnelle et politique de recrutement : utiliser la mobilité pour répondre aux besoins en compétences ou en potentiels de la collectivité .....* Page 11
  
5. **Atelier 3 :**  
*Mobilité professionnelle et territoires ruraux : quelles problématiques spécifiques aux territoires ruraux en matière de mobilité et d'évolution professionnelle .....* Page 13
  
6. **Conclusion .....** Page 15

**L**a troisième Conférence Régionale de l'Emploi Territorial était consacrée à la mobilité professionnelle dans la FPT. Quelle que soit leur taille, toutes les collectivités sont concernées par cette thématique majeure qui correspond à quatre réalités différentes : mobilité interne, externe, volontaire ou subie. C'est ainsi que 2 254 collectivités ont été conviées à cette journée préparée par les cinq centres de gestion de la Région Pays de la Loire.

En ouverture, Philippe Squélard, président du centre de gestion de Loire-Atlantique, rappelle la loi du 3 août 2009 qui poursuit trois objectifs : lever les obstacles statutaires et financiers à la mobilité, créer les conditions qui permettront d'assurer la continuité et l'adaptabilité du service public, moderniser les pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines dans les collectivités.

## **1. Problématique de la mobilité professionnelle au sein de la fonction publique territoriale**

Bernard Dreyfus, délégué général à la médiation avec les services publics auprès du défenseur des droits, professeur titulaire au CNAM, pose le cadre de la mobilité. Pour les agents, la mobilité peut être un moyen essentiel d'enrichissement de leur parcours professionnel et personnel ; pour l'employeur, elle est un facteur de développement et de diversification des compétences. La mobilité est un objectif explicite de modernisation de l'administration. Pourtant, il n'existe pas de définition de la mobilité. Elaborer un cadre de la définition est une piste pour l'avenir.

### Que sait-on de la mobilité ?

La fonction publique est peu mobile. Selon l'INSEE, elle est à peine plus élevée dans le privé.

Les agents changent de poste mais très peu d'employeur, la mobilité externe ne représente que 1% des recrutements. Les souhaits de mobilité sont fonctionnels et non pas géographiques. En revanche, la mobilité intra-communautaire est déjà une réalité pour les collectivités frontalières.

La mobilité varie très peu entre hommes et femmes. Elle décroît avec l'âge et devient plus compliquée lorsque l'on vit en couple et que l'on a des enfants. La mobilité est plus forte chez les agents de moins de 40 ans et chez ceux habitant l'Île de France. Elle croît avec la catégorie hiérarchique.

La mobilité est largement choisie. 84% des personnes interrogées disent que c'est un choix personnel.

La communication est un des leviers déterminants de la mobilité, cependant, 56% des fonctionnaires s'estiment globalement mal informés sur les possibilités de mobilité et 53% la perçoivent comme quelque chose de difficile voire très difficile pour 18%.

En ce qui concerne l'accompagnement, il est jugé comme étant indispensable tant du point de vue familial que professionnel. On évolue que si l'on y est préparé et accompagné. Or, 64% des agents estiment faible l'apport de leur responsable des ressources humaines et 84% considèrent que la mobilité n'est pas partagée par les cadres.

### Pourquoi la mobilité ?

Elle répond au besoin d'adaptation du service public ainsi qu'à trois objectifs : celui de l'employeur, celui de l'agent, celui de la collectivité qui peut être différent de celui de l'employeur. Pour les agents titulaires, s'adapter à l'évolution du service public est un impératif. Aussi faudrait-il multiplier les efforts d'accompagnement pour la catégorie C. Outre la formation, il conviendrait de mieux assister le déménagement de l'agent ; le prendre en compte intégralement constituerait une grande avancée.

### Les freins à la mobilité

- La situation familiale.
- Le déroulement de carrière. Mise à disposition, détachement, intégration sont des données difficiles à appréhender. La question de la possibilité et des modalités du retour dans l'emploi d'origine se pose également. En effet, une mobilité peut ne pas être définitive.
- La rémunération : régime indemnitaire hétérogène, NBI, cotisations retraite différentes de celles de l'Etat.
- Le manque d'information : les bourses de l'emploi ne sont pas suffisamment connues, ou ne sont pas toujours mises à jour.
- Un accompagnement insuffisant de la part des ressources humaines et des cadres.

### Les spécificités de la FPT

Certaines collectivités ont été étouffées pendant une long période par les transferts de personnels. Les effectifs ont doublé dans les départements et ont été multipliés par 4 ou 5 dans les régions. Même phénomène avec les mouvements intercommunaux. Donc, on est en phase de « digestion ».

Par ailleurs, dans la FPT, la catégorie C représente 70% des effectifs. Or, pour les agents de catégorie C, la mobilité n'a pas la même signification que pour les autres catégories.

Enfin, un recrutement sur trois est un recrutement réellement externe et 12% des départs sont dus à l'invalidité.

Nathalie Angomard, responsable du service « Valorisation de l'emploi public » CDG44 présente ensuite les principaux chiffres des bilans sociaux 2011. Ces données sont consultables en annexe dans le powerpoint de présentation de la conférence. On peut retenir que les modes d'arrivées dans les collectivités sont très variables selon le type de collectivités et que la mobilité représente 8,8% des arrivées sur les départements de la Loire-Atlantique, de la Vendée et de la Mayenne.

## **Table ronde : comment œuvrer au développement de la mobilité professionnelle dans la fonction publique territoriale ?**

**L**a table ronde a permis de confronter les expériences de quatre intervenants et d'identifier les facteurs de réussite de la mobilité ainsi que les freins. Les freins sont autant psychologiques que matériels : difficulté à se projeter au-delà de son poste, peur de perdre ses repères, peur de ne pas savoir faire, peur du jugement de son responsable, distance géographique, poids des sacrifices personnels, peur de ne pas trouver un logement ou un emploi pour le conjoint, hétérogénéité des régimes indemnitaires, réticence de l'encadrement qui aime garder ses bons agents, manque d'information, cloisonnement des métiers, préjugés sur les métiers/les agents d'une autre direction, attachement à l'étiquette (réticence par rapport à des parcours qui ne sont pas linéaires), manque de vision globale des RH dans certaines collectivités. Pour favoriser la mobilité, il faut lever ces freins et accompagner les agents ainsi que les services.

### **Pierre CHEVALIER, directeur régional du CNFPT Pays de la Loire**

L'environnement territorial bouge considérablement, les collectivités sont appelées à rester le seul service public de proximité. Les métiers vont encore évoluer. S'adapter à son métier qui évolue, c'est déjà une dynamique de mobilité. La formation accompagne ces changements dans le cadre d'un projet. A cet égard, il est rappelé que le CNFPT bâtit son offre de formation à partir des plans de formation transmis par les collectivités.

L'existence d'une politique RH est nécessaire à l'émergence de la mobilité afin :

- D'installer une réflexion sur l'évolution interne des métiers et des compétences ;
- D'articuler le projet de l'agent avec celui de la collectivité ;
- De développer des pratiques de dialogue avec les agents.

Le référentiel des métiers, l'offre de formation CNFPT, le LIF, les bourses de l'emploi des centres de gestion (qui seront prochainement centralisées sur un seul site) sont des outils à disposition des collectivités et des agents. Ces outils nécessitent d'être relayés par les collectivités qui sont la clé de la bonne appropriation de ces outils par les agents.

### **Franck PERINET, directeur général des Territoires - Département de Loire-Atlantique**

La performance au travail passe par un équilibre de vie. Des collaborateurs motivés sont un facteur de meilleur fonctionnement de la collectivité. La mobilité est un élément de la motivation. Mobilité et motivation sont liées.

Leurs liens sont complexes et riches car ils touchent à l'envie, la prévention et la démotivation. De nombreux collaborateurs ont envie d'exercer ailleurs, d'élargir leur palette de compétences, de travailler dans une autre équipe. La mobilité permet de prévenir certains risques de dégradation des conditions de travail et/ou de dégradation dans les relations avec des collègues. L'envie de bouger et l'impossibilité de le faire est une grande source de frustration. L'écoute, l'échange avec les agents sont indispensables ainsi que le dialogue social. Celui-ci est un des éléments structurant d'une politique de mobilité. A cette fin, il doit être construit et transparent.

Au Département de Loire-Atlantique, il y a environ 250 mouvements entrées/sorties par an. La mobilité externe est peu développée avec seulement quinze mutations vers d'autres collectivités. Le taux de mobilité moyen était de 2,4% les autres années, mais il atteint 24% en 2013 du fait de la réorganisation des services.

**Hélène GUILLET, directrice générale adjointe - Mairie de Rezé**  
**Représentante du SNDGCT**

La mobilité est un levier fort de management des ressources humaines. Chacun se nourrit de la mobilité. Elle réussit lorsqu'elle est expliquée, préparée en amont et qu'il y a croisement des intérêts. La question du sens, du contenu, la place laissée au collaborateur, l'implication des encadrants font la différence.

A Rezé, la mobilité a trois sources :

- L'adaptabilité du service public,
- La pression que l'on constate sur certains métiers (pression « morale » due à l'usure et à la fatigue pour les éducateurs, les agents du service petite enfance ou pour les agents qui travaillent dans des contextes sociaux difficiles ; pression physique due à la nature du métier comme à la restauration et développement de TMS),
- Des choix politiques : la responsabilité sociétale, le développement durable (les produits phytosanitaires ne sont plus utilisés, le désherbage se fait désormais à la main et a des répercussions physiques sur les jardiniers).

Rezé organise deux jours d'accueil pour les nouveaux arrivants. A ces journées s'ajoute un programme d'intégration municipale composé d'un socle commun (appropriation du territoire, culture commune et présentation des outils structurants) pour les trois catégories avec des modules selon les catégories. La présence à ces journées est obligatoire.

La problématique de la fin de détachement des emplois fonctionnels a été évoquée. En Loire-Atlantique une convention a été signée entre le SNDGCT et le CDG pour détecter les situations délicates et les aborder en amont.

**Valérie DERVAL, directrice des ressources humaines - Mairie des Sables d'Olonne**

La collectivité doit pouvoir identifier ses besoins par anticipation. A l'occasion d'un départ de retraite, il convient de s'interroger sur les missions de l'agent, les compétences nécessaires, de voir s'il y a des doublons, s'il est possible de mutualiser. Les profils de poste constituent un outil incontournable à ce travail d'identification.

Aux Sables d'Olonne, la mobilité externe concerne essentiellement la catégorie A.

Sur les postes de catégorie C, il est parfois difficile de recruter en externe du fait de la concurrence du privé comme sur les postes de plombier.

Quelques exemples de mobilité interne : une aide à domicile titulaire d'un DEUG d'anglais est devenue ASVP ; un agent polyvalent d'un collège qui faisait la comptabilité de son mari à titre personnel a été intégré aux RH et est chargé de la paie des assistantes familiales.

## **2. Atelier 1 - Mobilité comme facteur de dynamique de carrière**

**P**artant du constat qu'un collaborateur qui n'est pas bien dans son poste travaille mal, la mobilité se révèle un outil au service de la carrière et de la motivation des agents. La mobilité, c'est avoir confiance en l'homme et en ses capacités ; c'est s'autoriser à oser.

Elle suppose deux préalables : la définition d'un projet professionnel et une bonne connaissance du statut. En effet, les garanties sont différentes selon les positions administratives. L'agent est acteur de son parcours professionnel, la DRH a un rôle d'accompagnateur.

### **Philippe BEIGNON, secrétaire de mairie - Nieul-le-Dolent (85)**

Le parcours de Philippe Beignon est un exemple de projet professionnel construit. Après des études d'histoire, il est recruté en tant qu'Employé-jeune par le Conseil Général de Vendée pour exercer les fonctions de développeur culturel. Il est intégré comme agent d'animation à l'issue de la cinquième année de son contrat de même que les 31 autres emplois jeunes recrutés sur les mêmes fonctions. A la même époque, il passe le concours d'animateur (catégorie B) dans les Bouches-du-Rhône. Il est ensuite nommé responsable de service à Fontenay-le-Comte et encadre douze agents. Ce poste lui donne l'occasion d'avoir une autre vision du service et lui permet de mûrir son projet professionnel. Cinq ans plus tard, la crise financière des départements et la mise sur la sellette des services culturels l'amènent à réfléchir à une réorientation professionnelle. En lien avec la DRH, il change de cap et se prépare à une carrière plus administrative. Il suit alors un parcours de formation administrative (droit, finances, ressources humaines, management) et parallèlement il passe le concours externe d'attaché territorial. Depuis 2012, il est secrétaire de mairie à Nieul-le-Dolent.

Cette mobilité est pour lui à la fois une satisfaction personnelle et un moteur professionnel. Elle montre que l'administration a besoin de profils adaptables. C'est aussi un pari qu'ont accepté de prendre les élus qui lui ont fait confiance alors qu'il était sur des missions très différentes. Il a augmenté sa qualification professionnelle à travers ses expériences diverses, il a acquis une polyvalence certaine tout en conservant une technicité en matière de méthodologie de projet (Cf. son expérience de développeur culturel) et de management (Cf. son expérience de responsable de service).

### **Christelle CHAUVIN, conseillère formation - CNFPT Pays de la Loire**

Le CNFPT accompagne les agents qui souhaitent réfléchir sur leur évolution professionnelle.

Depuis 2007, de nouveaux outils d'individualisation des parcours ont été mis en place : DIF, VAE, congé de formation professionnelle.

Un premier niveau d'information est réalisé auprès des agents lors des formations d'intégration. Le CNFPT et les centres de gestion sont régulièrement interpellés par les agents sur l'usage de ces nouveaux droits. Les collectivités s'interrogent aussi parfois. L'intérêt du règlement formation comme jalon d'une politique formation est réaffirmé.

Un accompagnement méthodologique appelé « bilan et perspective professionnelle », financé par la cotisation, est proposé aux agents par le CNFPT. Le dispositif dure sept jours répartis sur six mois (3 fois 2 jours puis 1 journée à distance). Cet accompagnement conséquent est encadré par des psychologues du travail. Il est collectif (groupe de dix personnes) avec une progression pédagogique qui va de l'identification des compétences à la formulation d'un ou deux projets d'évolution professionnelle jusqu'à l'élaboration d'un plan d'actions. Le projet peut être déconnecté de ce que fait l'agent, il n'est pas forcément centré sur la collectivité ou sur le territoire, mais il doit être réaliste. Une demi-journée est dédiée aux questions statutaires.

Entre 2009 et 2013, ce sont environ 300 agents qui ont été accompagnés à travers ce dispositif qui accueille majoritairement des femmes de catégorie C. La catégorie A dispose d'un atelier dédié à l'INET, ce sont « les ateliers de la mobilité ».

*Que viennent chercher les agents dans ce dispositif ?*

Avant tout de l'espace et du temps pour travailler leur projet, un lieu neutre pour réfléchir et dire ce qui les encombre, des réponses à des questions statutaires.

*Qu'y trouvent-ils ?*

- Une remise en question accompagnée. Celle-ci peut s'avérer très déstabilisante pour les agents. Ils prennent conscience des liens entre le professionnel et la personne qu'ils sont.
- Un groupe. Celui-ci constitue un enrichissement car il permet une qualité d'écoute, la découverte d'autres univers professionnels, la prise de distance avec ses difficultés, les agents comprennent qu'elles sont souvent liées à un système.
- Un mieux-être dans leur emploi en aidant les agents à avoir un regard différent sur leurs missions et d'y retrouver un intérêt.
- Une prise de conscience de leurs compétences et de leurs savoir-faire qui conduit à plus de confiance en soi et plus d'autonomie.
- L'identification des actions concrètes à poser en fonction de leur projet.

*Les difficultés rencontrées :*

Les agents ont été portés par le groupe, par le rythme. Continuer seuls le travail engagé dans le dispositif est une réelle difficulté. La question se pose de savoir comment associer les collectivités pour qu'elles soient partenaires de cette démarche.

Les stages d'immersion ne sont pas toujours possibles dans les collectivités des agents. Or, il est important que les agents vérifient qu'ils ne se sont pas trompés sur leur projet. Il apparaît que, pour des questions d'assurance, les collectivités sont un peu frileuses à l'accueil en stage d'un agent d'une autre collectivité.

Les agents ressentent une frustration lorsque la collectivité ne peut pas apporter une réponse à leur projet professionnel souvent pour des raisons financières. Le CDG44 peut prendre en charge, pour les collectivités affiliées, une partie de l'indemnité forfaitaire relative au congé individuel de formation lorsque le projet présente un intérêt professionnel.

Dernière difficulté, le dispositif n'est pas adapté aux agents en situation de reclassement. Le CNFPT réfléchit à un dispositif spécifique pour cette problématique qui émerge depuis quelques années.

### **Nathalie GARRAULT-CARLIER, directrice des ressources humaines - Département de la Mayenne**

En termes de mobilité, les DRH ont un rôle de dynamiseur à jouer. En outre, ils doivent faire preuve de bienveillance à l'égard des collaborateurs et des employeurs.

1 200 agents travaillent pour le Département de la Mayenne sur 85 métiers différents. L'âge moyen est de 46 ans, l'ancienneté moyenne s'élève à 15 ans.

Un dispositif particulier a été mis en place au Département compte tenu du vieillissement de la population active, de l'usure des agents des collèges, de la faible mobilité et de l'impératif financier.

Des groupes de travail « bien-être au travail » ont été constitués avec les représentants syndicaux dans le cadre du dialogue social afin de réfléchir ensemble à des améliorations.

En 2008, parallèlement à l'application de la loi organique, un chantier ressources humaines a été mené rapidement avec un cabinet conseil. L'évaluation a été revue, une cartographie des métiers et des compétences cibles a été bâtie, le régime indemnitaire a été adapté avec l'adoption d'une prime de fonction et d'une prime de performance.

Pour répondre au besoin de mobilité interne, un appel a été lancé aux collaborateurs. Ainsi, les agents qui souhaitaient changer de poste pouvaient exprimer leur désir de mobilité sans passer par la hiérarchie. La démarche n'a pas toujours été simple car il a fallu parfois passer en force auprès de certains directeurs. Le dispositif a été porté par le directeur général des services. Il y a eu 93 demandes, 64 agents entendus par les RH, 28 mouvements. Globalement, c'est une réussite. Outre les compétences, savoir/savoir-être/savoir-faire, c'est la volonté d'acquiescer qui est importante dans une mobilité.

Aujourd'hui, la dynamique de mobilité est enclenchée. Tous les postes à pourvoir sont publiés sur le site intranet, ou dans le bulletin mensuel. Les encadrants ont également changé leur regard par rapport à la mobilité, elle est dédramatisée.

### **Maria LEVESQUE, directrice des ressources humaines - Pornichet (44)**

Pornichet, 10 000 habitants, ville surclassée de 40 à 80 000, 220 titulaires, 60 saisonniers l'été. Depuis 3-4 ans, huit axes sont développés pour favoriser la mobilité :

- ✓ Un protocole d'avancement de grade travaillé avec les partenaires sociaux. Certains critères sont mis en avant : la manière de servir, l'expertise, l'encadrement, les agents qui n'ont pas eu d'avancement de grade depuis dix ans, l'équilibre entre les filières.
- ✓ Le régime indemnitaire pour accompagner les agents en période de crise. Un critère de présentisme a été intégré pour tous les agents, et des critères liés aux objectifs pour les cadres.
- ✓ La résorption des emplois précaires : 15 agents intégrés en cinq ans.
- ✓ La mise en place de l'entretien annuel dès la première année de publication du décret.
- ✓ Le développement de la formation interne. Des formateurs internes sont détachés pour effectuer des formations auprès de leurs collègues. La Ville compte un formateur SST, un formateur incendie, un formateur informatique (word, excel, initiation micro-informatique, messagerie interne), un formateur gestes et postures. En projet, un formateur comptabilité/finances et un formateur marchés publics.
- ✓ Une participation financière de la collectivité aux formations diplômantes ou qualifiantes. Deux CAP cuisine, un CAP électricité et des BAFD ont été financés.

- ✓ La publicité des postes à pourvoir est organisée en interne. Chaque collaborateur qui postule pour une mobilité interne est reçu en entretien. Il y a eu 24 mobilités internes en quatre ans dont un animateur intégré à la comptabilité, un autre à la médiathèque et un troisième à la production florale.
- ✓ La création d'une cellule d'appui dans le domaine administratif. Cette cellule fonctionne comme une mini-entreprise intérimaire au sein de la collectivité pour les postes administratifs. Elle vient en appui des services qui doivent faire face à un renfort particulier : maladie, congé maternité, congé parental, saisonnalité. Elle est composée d'agents volontaires. Ceux-ci sont reçus par la DRH puis inscrits sur une liste d'attente. L'affectation est décidée par le DGS et la DRH et est limitée dans le temps, elle dure le temps du besoin. Les agents réintègrent leur poste d'origine à l'issue de leur mission. Selon le type de poste, les agents peuvent être eux-mêmes remplacés en tout ou partie. La cellule d'appui requiert des agents : polyvalence, adaptabilité, souplesse dans les horaires et acceptation du retour dans le poste d'origine à l'issue de la mission. Actuellement, la cellule compte treize agents. Onze agents ont déjà effectués des remplacements, quatre ont intégré des postes administratifs à la suite d'une mobilité interne. Un menuisier a été intégré au service urbanisme, une auxiliaire de puériculture a été affectée à un poste d'accueil à la mairie, une deuxième auxiliaire de puériculture a intégré un poste d'accueil au service urbanisme.

*Avantages du dispositif* : la compétence en interne est privilégiée, la polyvalence est favorisée, les agents peuvent étoffer leur CV, ils se font connaître de leurs collègues et des chefs de service, les remplacements sont limités, ce qui permet de mieux maîtriser la masse salariale.

*Inconvénients* : des remplacements en cascade, un impact sur le budget formation, des difficultés pour les agents qui ne connaissent pas la bureautique, il est parfois difficile de retourner sur son poste d'origine.

### **Françoise MOYON, responsable du pôle recrutement - Région Pays de la Loire**

La Région compte plus de 3 000 agents dont 2 300 relèvent des lycées. En 2012, 176 recrutements ont été effectués dans le cadre de la mobilité interne.

La mobilité interne s'est développée depuis 2010 pour répondre aux demandes d'évolution des agents, permettre aux directions de capitaliser des compétences acquises en interne (les agents connaissent les outils, les circuits), favoriser des rapprochements géographiques. La formation continue a été favorisée ainsi que la préparation aux concours. A noter la problématique des postes d'attachés qui ne peuvent être proposés à tous les lauréats, cette situation entraîne de nombreuses réinscriptions sur liste d'aptitude et engendre des frustrations.

La mobilité contribue à valoriser les acquis professionnels et à maintenir la motivation des agents, c'est une logique gagnant-gagnant. Un suivi post recrutement est réalisé sur les conditions d'accueil, l'appropriation du poste, l'intégration dans l'équipe.

Une vingtaine de postes sont en mouvement. L'attractivité des postes est inégale selon les directions, certains postes ne sont pas ciblés par les agents. Les métiers d'assistant, de gestionnaire sont plus sollicités et davantage transposables d'une direction à l'autre. En ce qui concerne les agents des lycées, il n'est pas toujours possible de les faire évoluer car c'est un personnel assez âgé, éloigné géographiquement. Les reclassements sont limités. Quelques agents ont intégrés des postes d'accueil. Des postes d'encadrement ont été créés dans des lycées, des stages d'immersion d'une semaine dans d'autres lycées sont proposés.

Il arrive que des agents vivent comme un échec le fait de ne pas avoir de mobilité.

### **3. Atelier 2 - Mobilité professionnelle et politique de recrutement : utiliser la mobilité pour répondre aux besoins de compétences ou en potentiels de la collectivité**

**C**et atelier présente des expériences de collectivités qui cherchent d'abord en interne les compétences dont elles ont besoin pour favoriser la mobilité. Elles apportent un témoignage du regard porté sur ce que peuvent faire les agents et pas seulement sur ce qu'ils font.

#### **Corinne PITHON, responsable du service gestion des emplois - mairie de Cholet (49)**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, la DRH de la Ville de Cholet est mutualisée entre quatre structures, elle gère environ 1 900 agents. La mutualisation est une richesse, elle permet une vision globale notamment pour les situations de maintien dans l'emploi.

La Ville fait en sorte que les agents soient acteurs de leur changement. Cela signifie qu'il ne s'agit pas seulement pour eux de faire acte de candidature sur un poste, cela implique avant tout de réfléchir à l'emploi envisagé, d'analyser le profil de poste, de se poser des questions, de se renseigner sur les formations.

Des entretiens de mobilité sont réalisés directement avec les RH, sans passer par la voie hiérarchique. Les chefs de service sont mobilisés pour détecter les agents en difficultés.

Les postes sont déclarés au CDG mais il n'y a pas de publicité externe. Après l'entretien, les agents peuvent rencontrer les RH pour faire un débriefing.

Lorsqu'un agent est retenu sur un nouveau poste, des actions de formation et un tutorat sont mis en place afin de faciliter l'accès de l'agent à son nouveau poste. Le tuteur est un facilitateur, il n'est pas un formateur, le plus souvent, c'est un collègue. Les matériels et équipements nécessaires sont prêts à l'arrivée de l'agent.

L'agent doit rester au minimum trois ans dans son nouveau poste, un délai plus court est envisageable pour raisons de service.

La mobilité crée en cascade d'autres possibilités de changement de poste.

Au début, la démarche a connu des réticences de la part des chefs de service et des agents. A présent, il y a de nombreuses candidatures internes sur les postes à pourvoir. C'est motivant pour les agents et il y a moins de tuilage dans les services. La mobilité suppose une sensibilisation de l'encadrement et une bonne information des agents.

#### **Emmanuel GROS, directeur général des services - Mairie de La Roche-sur-Yon (85)**

La DRH de La Roche-sur-Yon est mutualisée sur trois structures, elle gère 1 800 agents. Un recrutement sur quatre s'effectue en mobilité interne.

Une démarche de RH qui intègre la qualité de vie au travail a été mise en place. La bienveillance est un objectif collectif et individuel.

La mobilité par le reclassement est une des missions incontournables de la DRH. En effet, la problématique des reclassements est de plus en plus prégnante dans les collectivités. Une cellule spécifique de reclassement pluridisciplinaire se réunit tous les deux mois. Un travail d'anticipation est réalisé pour certains postes : MNS, agents d'entretien, agents des EHPAD. 137 agents sont suivis dans le cadre de ce dispositif. Ils peuvent effectuer des bilans de compétence, des stages de découverte, ils peuvent se voir proposer des perspectives de mobilité interne. La productivité de ces agents est envisagée différemment. On accepte qu'ils aient une productivité moindre, l'objectif étant de les maintenir au travail. Ils peuvent être accompagnés dans l'exercice de leurs fonctions. C'est ainsi que trois agents des écoles (travaillant en binôme) sont accompagnés. Des agents sont affectés sur des postes d'attente, ils viennent en renfort dans les services et se forment en parallèle.

Cette mobilité est priorisée par efficacité pour maintenir la masse salariale car elle a un effet collatéral sur la diminution des remplacements et des soins médicaux.

Les freins sont liés à la capacité de l'agent à faire le deuil de son emploi et de ses compétences, ce qui peut être compliqué. Par ailleurs, certaines directions d'accueil peuvent avoir des réticences alors que c'est une chance qui permet de s'engager dans une démarche qualité, de simplifier les procédures.

Des limites dues à la technicité et aux finances peuvent apparaître. La démarche peut être longue. 15 à 20 agents par an sont intégrés sur un nouveau poste dans le cadre de ce dispositif.

La DRH qui joue un rôle fort pour faire vivre le dispositif est très présente sur le terrain. Un travail sur la démarche handicap se dresse en perspective.

**Johan THEURET, directeur général adjoint ressources,  
directeur des ressources humaines - Mairie de Laval (53)**

La mobilité interne figure dans l'agenda social. Une charte de la mobilité prévoyant l'intégralité du processus est en cours de discussion avec les syndicats.

La mobilité nécessite une bonne connaissance des agents et des métiers. Toutes les mobilités ne sont pas identiques, elles peuvent coûter cher en formation et temps d'absence.

Les appels à candidatures sont centrés sur l'interne. Si les postes ne sont pas pourvus par la mobilité, il est fait appel à l'externe dans un second temps.

La mobilité s'effectue en fonction du prévisionnel des départs à la retraite à 2-3 ans et permet ainsi de définir en amont un parcours de formation en cas de réorientation professionnelle. Elle tient compte également des problématiques de santé. Les métiers exposés en matière d'usure ont été identifiés : aides à domicile, agents de la propreté, agents des espaces verts. La prise en compte de la pénibilité dans le secteur public est récente, alors que dans le privé elle est prise en considération depuis 15-20 ans.

Une rubrique sur les difficultés liées au poste a été ajoutée à l'entretien professionnel. A la suite des entretiens professionnels, sept agents manifestant des signes de fatigue physique sont en formation secrétariat et pratiques administratives. Un agent EV est accompagné pour devenir auxiliaire de puériculture. Son accompagnement s'effectue de la formation jusqu'au passage du concours. Un agent du service propreté urbaine est devenu électricien à la salle polyvalente de la Ville (2 ans ½ de préparation en amont du changement de poste).

Les freins principaux sont les changements de filière avec des régimes indemnitaires différents, la capacité de l'agent à intégrer 2-3 ans à l'avance des perspectives d'évolution, à se projeter alors qu'il n'est pas forcément prêt. La réorientation peut être difficile surtout pour les agents ayant connu l'échec scolaire.

## **Franck PERINET, directeur général des Territoires - Département de Loire-Atlantique**

La réorganisation des services, avec la mise en place d'une organisation territorialisée, a été l'occasion d'un grand mouvement de mobilité. 1 000 agents sur 4 500 ont changé de poste. Environ 300 postes ont été transférés du siège vers les territoires, 550 postes ont été recomposés.

Tous les agents qui souhaitaient s'inscrire volontairement dans cette mobilité pouvaient le faire.

La démarche de mobilité nécessite des règles du jeu claires (quand un agent rentre dans le dispositif, son poste est intégré au mouvement de mobilité), et sécurisantes (quand l'agent s'est inscrit volontairement au dispositif et qu'il ne trouve pas de nouveau poste, il retrouve son poste). Elle nécessite également une bonne communication auprès des agents. Des réunions ont été tenues auprès des agents par la direction générale pour présenter la démarche et s'engager sur la loyauté du dispositif.

Le fait d'avoir une démarche globale a entraîné les agents. 1 315 agents se sont inscrits dans le dispositif, 4 200 vœux ont été exprimés, 450 agents ont eu satisfaction, 300 personnes n'ont pas eu satisfaction, seulement 6 recours en CAP.

La DRH s'est organisée en équipe projet. Une commission d'affectation collégiale a été constituée. Les chefs de service n'étaient pas recruteurs.

Les freins sont le regard que certains métiers portent sur d'autres, et le fantasme de la décision par l'ordinateur.

### **4. Atelier 3 - Mobilité professionnelle et territoires ruraux : quelles problématiques spécifiques aux territoires ruraux en matière de mobilité et d'évolution professionnelle ?**

**L**a question de la mobilité se pose différemment selon le type de collectivités et la localisation sur le territoire. La mobilité géographique n'est pas dans la culture de l'agent d'une commune rurale, il recherche plutôt la stabilité. Travailler dans une commune rurale est synonyme de : proximité, connaissance du terrain, réactivité, bien vivre ensemble. Ces valeurs étant toutes partagées par les élus présents sur cet atelier.

L'INSEE définit une commune rurale comme étant inférieure à 2 000 habitants. On note une disparité forte entre les cinq départements de la Région : on passe d'un taux de 55% de communes rurales en Loire-Atlantique à un taux de 91% en Mayenne.

## **Jean-Luc Davy, président de l'association des maires de Maine-et-Loire**

Dans les communes rurales, la mobilité doit s'exercer dans un bassin de vie limité géographiquement. Le travail en réseau, l'échange des pratiques professionnelles constituent une richesse pour les agents car ils permettent d'échanger et évitent aux agents de se sentir isolés.

De même, la mutualisation des personnels dans le cadre des communautés de communes permet un apport réciproque sans forcément de changement géographique.

Des mises à disposition de personnel sont organisées ponctuellement entre communes, le dispositif fonctionne bien et donne satisfaction.

La meilleure qualité du service rendu au public passe par l'épanouissement dans le travail, par une nouvelle gouvernance.

### **Magali MOINARD, présidente du syndicat des secrétaires de mairies de Vendée**

La mobilité est restreinte en milieu rural pour plusieurs raisons. La première tient à la distance. Qu'il soit natif de la campagne ou qu'il ait fait le choix de s'y installer, l'agent n'est pas très mobile géographiquement, il n'a pas facilement envie de bouger au-delà de 20-30 km ou il n'en pas les moyens. De plus, l'agent est souvent investi dans les milieux associatifs de sa commune, par exemple un agent technique sera sapeur-pompier volontaire. Les restrictions budgétaires se répercutent sur la masse salariale : on a souvent recours aux emplois aidés et de jeunes diplômés occupent des postes de catégorie C. Il y a peu de postes de A et de B en milieu rural.

Par ailleurs, par manque de moyens RH, les agents ne sont pas suffisamment informés sur les dispositifs existants ; il n'y a pas de plan de formation, l'entretien professionnel n'est pas toujours mis en place, les fiches de poste sont succinctes, lorsqu'elles existent. Les moyens d'accompagnement RH sont très limités. La formation d'intégration de la catégorie C est une source d'information précieuse pour les agents.

Les reclassements sont très difficiles dans les petites communes.

Les réseaux, la mutualisation des moyens permettent de travailler davantage ensemble et d'élargir le cadre des pratiques. Sur ces territoires, il s'agit davantage d'une mobilité collective car l'environnement bouge.

La polyvalence des secrétaires de mairie des petites communes est un véritable enrichissement professionnel. On note une prédominance du juridique de plus en plus forte. Beaucoup de secrétaires de mairie relèvent de la catégorie C. Or comment peut-on faire évoluer les autres agents dans ce cas de figure ? Le syndicat des secrétaires de mairie demande le changement de leur appellation en celle de directeur de mairie. Comment un secrétaire de mairie en catégorie C va-t-il pouvoir muter sur des emplois ouverts majoritairement en A et B ?

### **Dominique DHUMEAUX, président de l'association des maires ruraux de la Sarthe**

Dans les communes rurales, la majorité des agents ne souhaitent pas bouger géographiquement. Ces agents qui connaissent bien leur commune sont une richesse pour elle et un soutien pour les élus.

Lorsqu'il y a des souhaits de mobilité interne, la commune n'a pas toujours les moyens d'y répondre. Il y a peu de postes à pourvoir dans les petites communes, d'autant moins qu'un certain nombre de contrats aidés sont recrutés et qu'ils freinent les autres recrutements. La gestion des personnels est écartelée entre la gestion historique (gestion de proximité, dimension sociale) et la gestion de personnels de plus en plus qualifiés et diplômés.

La formation d'intégration est un outil intéressant. En ce qui concerne la formation continue, il faut être attentif à ce qu'elle convienne à tous, notamment aux agents peu qualifiés voire qui ont connu l'échec scolaire.

## **Michel CORBES, directeur général des services - Mairie de Petit-Mars (44)**

La mobilité est bien vécue si elle s'inscrit dans un parcours professionnel ou personnel. La qualité du service rendu est liée à la cohérence, à l'équité, au sens, au sentiment d'appartenance à la collectivité.

Il est difficile de recruter sur certains postes comme celui de responsable des finances, ou de directeur des services techniques.

Pour valoriser les métiers de la territoriale, un apprenti est accueilli tous les ans à la mairie ainsi que des stagiaires en master. L'hétérogénéité voire l'inexistence de régime indemnitaire, l'absence d'action sociale sont des freins supplémentaires à la mobilité ainsi que les écarts entre les durées de travail annuelles.

## **5. CONCLUSION**

La mobilité est une chance pour les agents et une chance pour les collectivités, afin d'améliorer et d'adapter le service public.

Les agents souhaitent choisir leur mobilité et qu'elle soit accompagnée. Elle se prépare en amont.

Le président du centre de gestion de Loire-Atlantique constate que si des freins existent, les leviers pour la favoriser sont nombreux. Parmi les leviers, on peut citer :

- une volonté politique et une implication forte de la direction générale,
- une Direction des Ressources Humaines qui accompagne les agents et les services,
- des agents acteurs de leur projet professionnel,
- un encadrement bienveillant,
- un véritable dialogue social,
- une information claire des agents sur les modalités du dispositif, les métiers, les postes à pourvoir, les questions statutaires, le règlement formation,
- l'existence d'une politique RH structurée (vers un débat d'orientation RH ?) et d'outils de GRH partagés,
- des plans de formation adaptés,
- des réseaux à développer.

*« Osons l'expérimentation ! »*

---

Merci à :

*Nathalie ANGOMARD, Marina BEAUPEU, Philippe BEIGNON, Jacques BERNARD, Yannick BONNET, Christelle CHAUVIN, Pierre CHEVALIER, Michel CORBES, Fanny CRUARD-LETERME, Jean-Luc DAVY, Valérie DERVAL, Dominique DHUMEAUX, Bernard DREYFUS, Vincent ELAIN, Arnaud GAREL, Nathalie GARRAULT-CARLIER, Emmanuel GROS, Hélène GUILLET, Marie-Christine HONORE, Jean-François JOLY, Pierre-Yves LAMBERT, Antoine LEBEAU, Maria LEVESQUE, Magali MOINARD, Laetitia MORON, Françoise MOYON, Franck PERINET, Corinne PITHON, Alain POIRIER, Céline QUILLAUD-ROBERT, Christophe RICHARD, Philip SQUELARD, Johan THEURET, Michael THOMAS*