

Les dispositifs d'accompagnement de mobilités internes dans les collectivités territoriales

Dans le cadre des recompositions territoriales, les collectivités sont aujourd'hui soumises à des mutations modifiant en profondeur leurs organisations, compétences, politiques publiques et périmètres d'action. Ces transformations mettent à jour la nécessité 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 organisations font donc l'objet d'un effort de rationalisation nécessitant parfois des repositionnements d'agents.

Enfin, les problématiques d'usure au travail et de reclassement interrogent la capacité des directions des ressources humaines à favoriser les transitions professionnelles des agents soumis à la pénibilité au travail en proposant des parcours professionnels adaptés dans le cadre de secondes parties de carrières.

Cette étude réalisée par l'observatoire du CNFPT a pour objectif 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.

L'étude est constituée de deux volets (rapport de synthèse et étude de cas) présentant un ensemble de mesures et de dispositifs mis en œuvre sur 9 sites d'observation*. On y retrouve pour chacun :

- 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.

Principaux enseignements :

- Cette étude montre que les politiques de mobilité interne se développent et qu'une offre de service se structure pour répondre aux besoins des agents. Les mesures et dispositifs observés sont très variés et peuvent être classés en trois grandes catégories de mesures :

- 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.

- L'étude révèle par ailleurs que le développement des politiques de mobilité interne est prétexte à des réflexions sur l'organisation de la fonction RH pour que les différents acteurs de la mobilité se coordonnent.

- Le métier de conseiller et conseillère mobilité et parcours professionnels se développe pour répondre à ces nouveaux besoins. 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.

- Enfin, dans cette dynamique, le travail de sensibilisation et d'accompagnement des encadrants est nécessaire pour favoriser la mobilité de leurs agents au sein de la collectivité.

* 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.