

CIG petite couronne



COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial »
hors série n°4

La mobilité interne

Julie Araneder
Catherine Leput
Céline Prevost
Benoit Saidi
Sandrine Taupin
Emmanuelle Thuong-Hime

Sommaire

1 - Avant-propos	p 3
2 - Pourquoi la mobilité interne ?	p 4
3 - Définition de la mobilité interne	p 5
4 - Qui est concerné ?	p 8
5 - Comment l'organiser ?	
• Les préalables.....	p 9
• Mobilité interne : une démarche de gestion de projet.....	p 10
• Les outils.....	p 11
• La mobilité interne s'appuie sur les autres fonctions RH.....	p 12
• La mobilité interne, organisée par le statut de la fonction publique territoriale.....	p 13
6 - L'accompagnement des agents, des directions opérationnelles	p 14
7 - L'organisation de la Direction des Ressources Humaines	p 16
8 - Des exemples aboutis	p 17
9 - Pour une culture de la mobilité au sein des collectivités territoriales	p 18

Avant-propos

Ce nouveau hors série de la collection «les diagnostics de l'emploi territorial» consacré à la mobilité interne inaugure un partenariat fort entre le CIG petite couronne et le CNFPT.

La mobilité interne est, dans un contexte «prévu» de raréfaction de certains professionnels, l'un des leviers majeurs du management des ressources humaines.

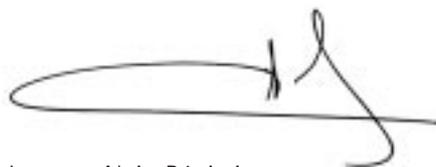
Nous le verrons, le dispositif de mobilité fait appel à une gestion active de l'emploi, mais également à un accompagnement, notamment grâce à la formation.

C'est pourquoi nos deux établissements sont concernés par cette question, et s'investissent activement auprès des collectivités.

Fruit de la collaboration de cinq élèves administrateurs de l'INET et du service GPEEC du CIG, cette plaquette dresse quelques pistes, qui nous l'espérons, pourront vous guider dans le cadre de votre gestion quotidienne.

Bonne lecture

Le président du CIG petite couronne



Jacques Alain Bénisti,
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

Le président du CNFPT



André Rossinot,
Maire de Nancy

Pourquoi la mobilité interne ?

Les collectivités :

- Face à la concurrence accrue entre collectivités, aux difficultés de recrutement et aux départs des agents, les employeurs doivent mettre en œuvre des dispositifs de ressources humaines attrayants.
- Une stratégie de fidélisation du personnel, notamment des cadres.
- Un besoin constant d'adaptation (évolution réglementaire, modernisation des relations administré /administration, évolution technologique).
- Une sollicitation plus fréquente des agents.

Dans cet environnement, les collectivités territoriales doivent continuellement s'adapter et faire preuve d'imagination et de créativité pour mettre en place une véritable gestion des ressources humaines à travers notamment la possibilité qu'elles offrent au personnel d'effectuer un parcours professionnel tout au long de la carrière.

Les agents des collectivités :

- Diversité des profils de recrutement dans la FPT.
- Augmentation du niveau de formation des jeunes recrutés.
- Volonté de changement des agents.
- Désir d'évolution professionnelle.
- Nécessité de proposer aux agents des parcours professionnels attrayants, fondés sur l'acquisition de compétences.

Construire un dispositif de mobilité interne, c'est avoir pris conscience de ces enjeux et de la nécessité d'un bénéfice tant pour l'agent que pour la collectivité.

Définition de la mobilité interne

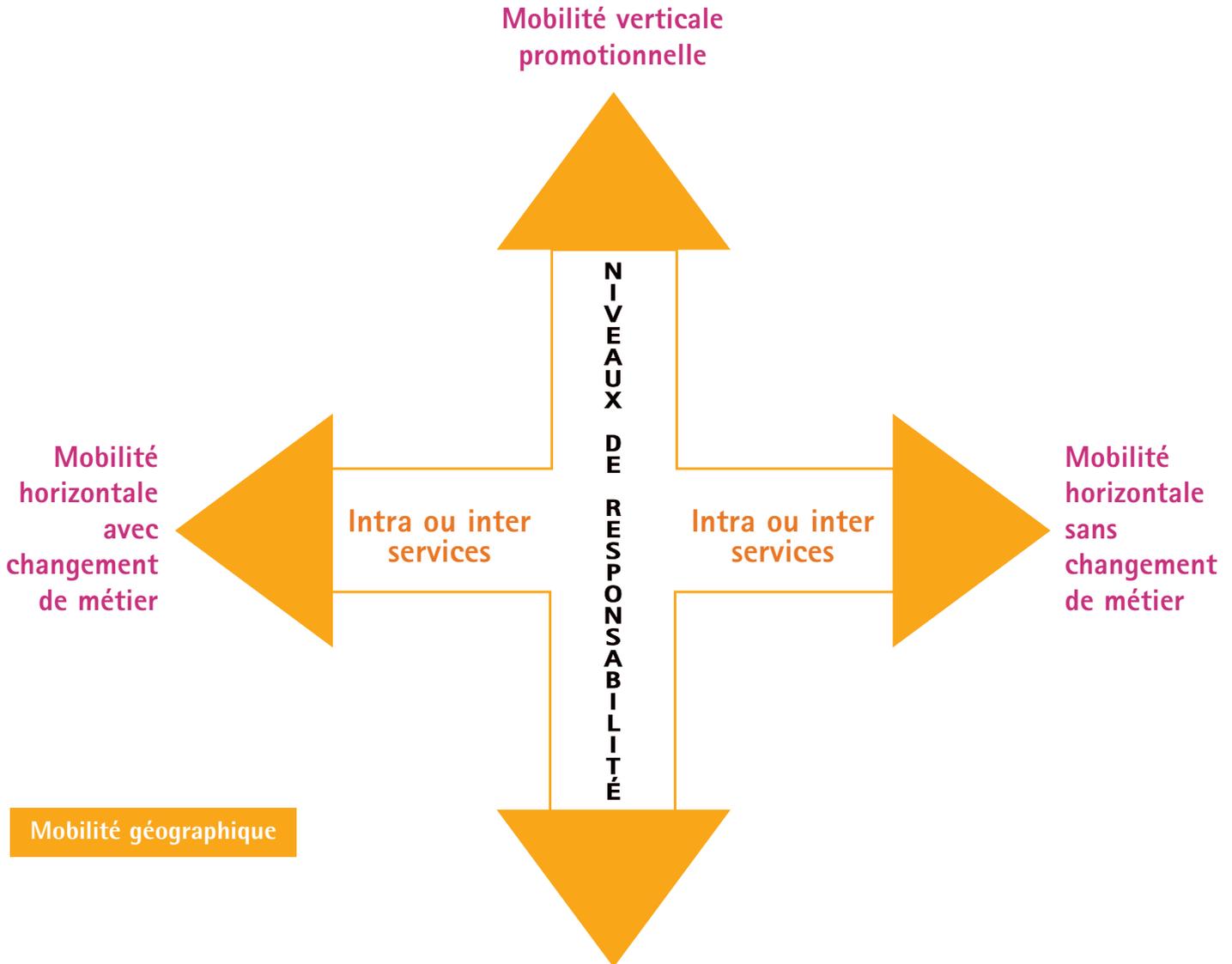
La mobilité interne, c'est quoi au juste?
Par opposition à la mobilité externe
(mutation : changement d'employeur)

- C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité.
- Ce changement peut être de deux types :
 - Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale...
 - Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours, etc.

Quelques définitions
Pour mieux qualifier la mobilité,
on parle:

- **De la mobilité verticale :**
changement d'emploi d'un niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur.
- **De la mobilité horizontale :**
changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité.

Les types de mobilité interne



Les effets attendus de la mobilité interne

- **Pour les organisations :** génératrice de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décloisonnement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leur environnement.
- **Pour l'agent,** elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.
- **Pour le supérieur hiérarchique** qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité, d'apport de « sang neuf ». Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

Enfin, la mobilité permet de sortir de situations conflictuelles, de gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive à un poste de travail.

Exemple :

La Région Ile-de-France

La Région Ile-de-France a mis en place un dispositif de mobilité interne fin 2000 pour l'ensemble du personnel. L'objectif était d'impulser au sein de la collectivité un mouvement de changement de poste voire de métier afin de créer petit à petit un esprit et une culture de la mobilité chez le personnel. En 2003, la Région a voulu évaluer son dispositif de mobilité interne. Un questionnaire a été envoyé à tous les agents ayant bénéficié d'une mobilité interne dans les 3 dernières années. A la question "Qu'évoque pour vous le mot « mobilité »?", 80% des agents ont répondu par « le dynamisme, l'échange d'expériences, l'externalité positive pour les services, l'élargissement des compétences, l'évolution de carrière... ».

Qui est concerné ?

L'ensemble du personnel

Dans certaines organisations, la mobilité n'est ouverte que pour les cadres ou les encadrants. Ce phénomène de changement, d'adaptation concerne cependant l'ensemble du personnel.

L'ensemble des postes

On évoque bien souvent les spécificités des métiers dans la fonction publique territoriale, chaque poste demandant des compétences pointues. Il est vrai que des compétences « techniques » sont de plus en plus nécessaires pour assurer certaines missions : les connaissances juridiques ou financières par exemple. Le profil de poste est un outil adapté pour travailler sur les compétences du personnel. Il définit :

- la mission
- les tâches à accomplir
- les compétences requises
- les qualités indispensables

Ce travail sur les compétences mises en œuvre dans un poste permet bien souvent de repérer dans la structure des compétences communes à différents métiers. Ainsi, de plus en plus, les métiers de la fonction publique territoriale intègrent aujourd'hui une compétence supplémentaire : savoir travailler en équipe, en partenariat.

Exemple : un technicien travaillant sur des questions d'assainissement va devoir développer des compétences pointues dans ce secteur mais pas seulement ; il lui faudra peut-être maîtriser les principes de la négociation, s'il côtoie des fournisseurs ; or ce type de compétences se retrouve dans bien d'autres métiers de la fonction publique territoriale.

Comment l'organiser ?

Les préalables

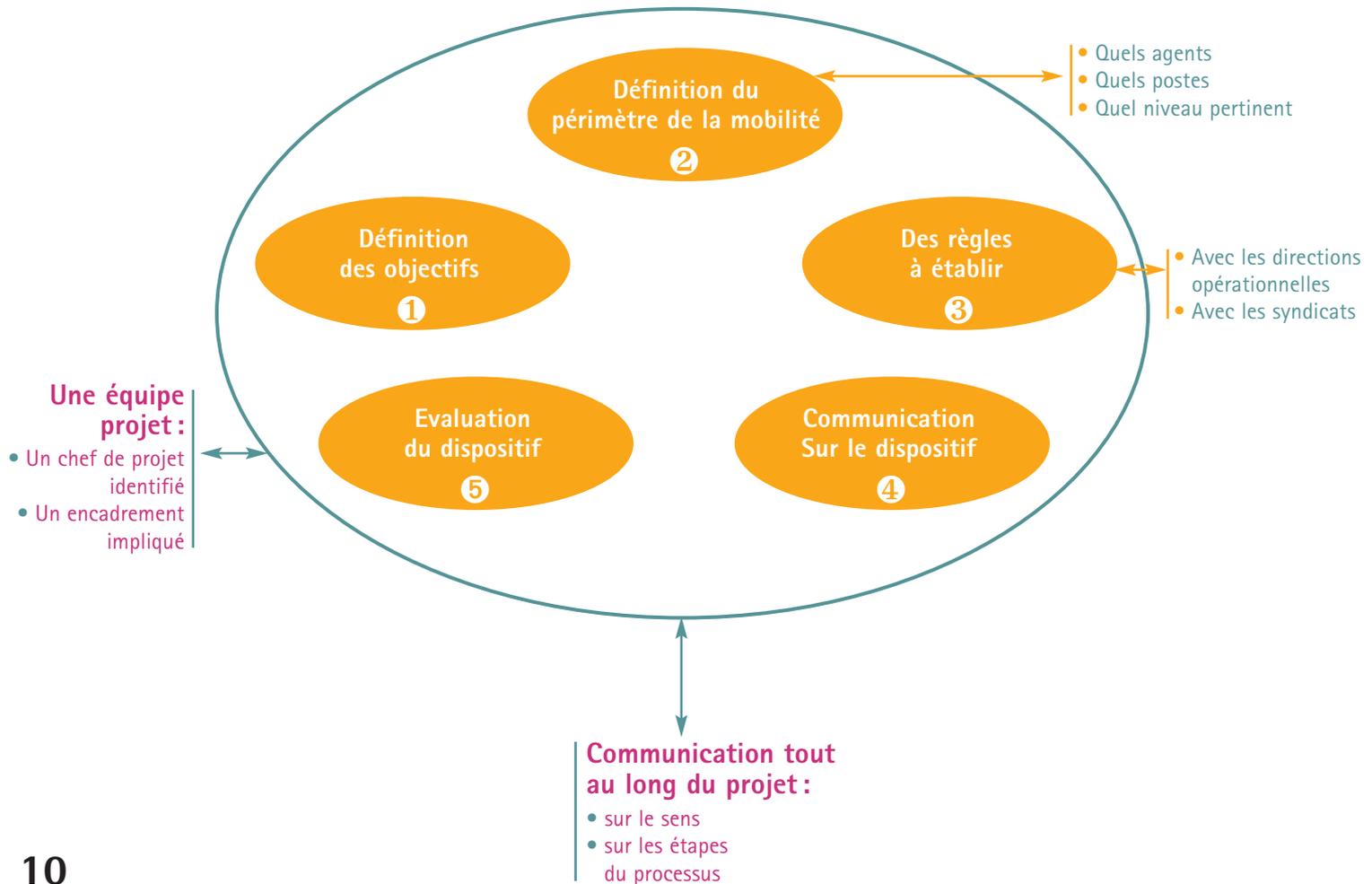
Les conditions de mise en œuvre

Le contexte de mise en œuvre d'un tel dispositif est primordial pour sa réussite ; les facteurs de succès sont les suivants :

- **Une volonté politique :** les aspects de personnel sont toujours suivis avec attention par les élus ; mais au-delà d'un simple suivi, il faut que les élus en charge de ces dossiers en soient également les moteurs et soient convaincus de l'intérêt pour la collectivité de développer ses compétences et de fidéliser le personnel.
- **Une implication de l'encadrement :** la hiérarchie doit être associée dès le début de la démarche ; car ce sont les n+1 des futurs « mobiles » qui vont faire vivre le dispositif. Cette étape d'explication et de prise en compte des directions opérationnelles permet une appropriation plus facile de ce processus par l'ensemble des acteurs.
- **Un climat de confiance à instaurer :** entre les agents et leur hiérarchie, entre les agents et la Direction des Ressources Humaines; changer de poste est souvent vécu par l'agent comme une prise de risque importante. Il doit pouvoir se sentir soutenu dans sa démarche.
- **Une Direction des Ressources Humaines organisée** pour animer le dispositif de mobilité interne.

Mobilité interne : une démarche de gestion de projet

La mise en place d'un dispositif de mobilité interne requiert de respecter les étapes suivantes :



Les outils

le profil de poste :

Les profils de poste sont un outil fondamental pour toute gestion des ressources humaines au sein de la collectivité. Ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

le travail par compétence :

La mise en parallèle des compétences acquises et validées pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité interne.

les métiers :

Une cartographie des métiers à élaborer pour la collectivité et à diffuser (voir pour exemple le hors-serie N°1 consacré à la GPEEC)

> Élaborer une cartographie des métiers :

c'est mettre en place dans les schémas les plus aboutis un groupe de travail composé de membres de la Direction des Ressources Humaines, de l'encadrement, du personnel, voire d'un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants dans la collectivité.

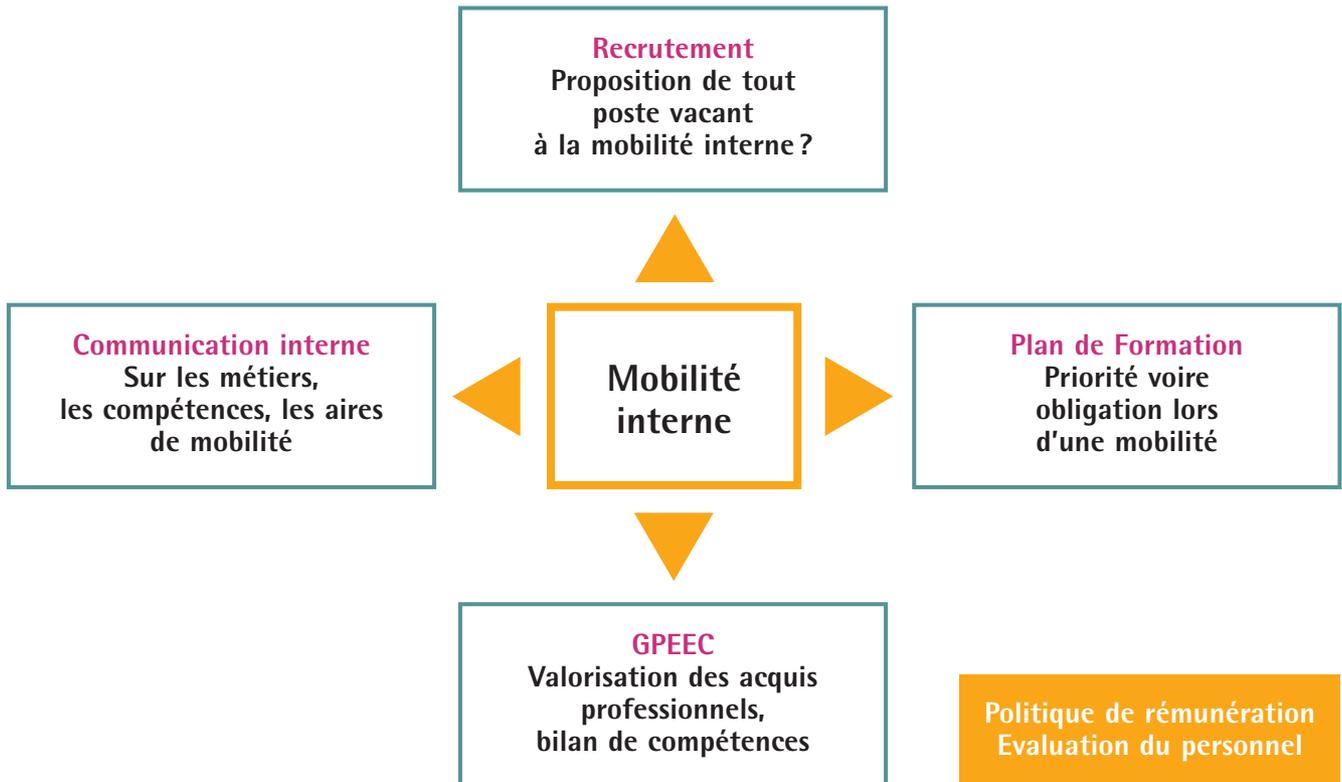
> Diffuser cette cartographie :

les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise directe avec l'ensemble du personnel. Cette cartographie des métiers doit être connue et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.

> Remarque :

une cartographie peut être établie de manière partielle, à la faveur d'une réorganisation de service, d'un déménagement.

La mobilité interne s'appuie sur les autres fonctions RH



La mobilité interne, organisée par le statut de la fonction publique territoriale

La loi du 26 janvier 1984

Le chapitre 4, « structure des carrières », et son article 52

Cet article introduit la notion de mouvement de personnel ou de « mutation interne ». Par décision expresse de l'autorité territoriale (mais dont l'initiative peut émaner de l'agent), tout agent peut être affecté à un nouveau poste de travail, ou à un autre service.

Le chapitre 6, section 3, les articles 81 à 86

Traite du reclassement pour inaptitude physique. Dans cette hypothèse, l'agent dispose de trois moyens de mobilité interne :

- le détachement vers un autre cadre d'emplois
- l'intégration dans un autre grade du même cadre d'emplois
- le recrutement dans un autre cadre d'emplois

Ces trois possibilités entraînent donc pour l'agent un changement de métier, lequel est en adéquation avec ses aptitudes physiques.

Les décrets du 10/06/85 et du 30/07/87

Ils traitent de l'hygiène et de la sécurité, ainsi que du congé de maladie.

Ces décrets prévoient que suite à un congé de maladie ou hors congé de maladie, l'agent, à l'initiative d'un médecin (traitant ou du travail), peut bénéficier d'un aménagement de poste. Celui-ci peut prendre la forme d'une nouvelle affectation.

Le décret du 13/01/86 relatif aux positions statutaires

Cinq types de détachements sont prévus par le statut général dans le cadre d'une mobilité interne :

- le détachement en qualité de fonctionnaire stagiaire suite à la réussite à un concours ou après promotion interne
- le détachement sur un emploi de cabinet
- le détachement sur un emploi fonctionnel de direction
- le détachement pour inaptitude physique
- le détachement suite à une fin de fonctions (par exemple une suppression d'emploi) ou une fin de détachement

L'accompagnement

Des agents

Lorsque la volonté de changer est exprimée : la demande de mobilité passe par une démarche officielle ; elle doit être accompagnée dans un climat de confiance entre l'agent et son encadrement, entre l'agent et la Direction des Ressources humaines. Une demande de changement, ce n'est pas changer obligatoirement de poste ou de métier tout de suite. Il faut gérer ce moment qui peut durer quelques temps.

- **A la prise de poste :** La mobilité constitue un défi pour l'agent, une remise en question qui peut déclencher des appréhensions. La Direction des RH en lien avec le service d'accueil se doit d'être présente et à l'écoute de ces inquiétudes.
- **Tout au long de sa carrière :** Construire son parcours professionnel, c'est établir avec sa hiérarchie et en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines des relations permettant de mettre en œuvre son projet professionnel (une progression dans la technicité, la prise de responsabilité,...).

Des directions opérationnelles :

Le dispositif de mobilité interne s'appuie largement sur les directions opérationnelles ; à ce titre, elles doivent être accompagnées dans ce processus.

- **En tant qu'acteur du dispositif :** La relation de confiance entre les directions et la Direction des Ressources humaines permet de traiter les cas les plus délicats. Jouer le jeu de la mobilité c'est pour ces directions accepter de voir partir leurs meilleurs collaborateurs et d'accueillir des agents qui ne sont pas immédiatement opérationnels.
- **En tant que moteur du dispositif :** Cela implique la prise de conscience de l'encadrement du rôle qu'il doit jouer dans la progression professionnelle de chaque agent.

Passer d'un système de mobilité au parcours individuel de chaque agent au sein de la collectivité

Un système de mobilité interne de première génération :

- La fonction RH gère des offres et des demandes de postes.
- La collectivité s'est organisée pour permettre aux agents de candidater dans un processus de recrutement.

Aller plus loin... Envisager un parcours professionnel pour chaque agent au bénéfice de la collectivité, c'est :

- **Offrir des possibilités de développement** de compétences, répondre au souhait d'apprendre et d'évoluer.
- **Détecter des potentiels parmi le personnel** : offrir une véritable carrière aux agents.
- **Au bénéfice de l'agent et de la collectivité** : ce parcours individuel se fait conjointement au bénéfice du personnel et de la collectivité qui fidélise ses agents et utilise au mieux les compétences dont elle dispose en interne.

L'organisation de la Direction des Ressources Humaines

Une mission mobilité:

Mettre en place un dispositif de mobilité interne demande une organisation interne de la Direction des Ressources Humaines. Dès le lancement du processus, la collectivité fait face à un afflux de demande de la part des agents qu'il faut pouvoir prendre en compte.

La prise en compte des demandes individuelles des agents :

- **C'est la possibilité pour la direction des ressources humaines d'apporter des réponses individualisées et de pouvoir traiter au cas par cas ;** dans le cadre de collectivités ayant des centaines voire des milliers d'agents, il n'est pas toujours facile de s'organiser pour permettre un traitement personnalisé.
- **En lien avec le recrutement :** le dispositif a des impacts sur les processus de recrutement de la collectivité, il est donc essentiel de l'intégrer dans cette fonction.
- **Une GRH sensibilisée à cet aspect :** plus globalement, c'est l'ensemble de la fonction qui devra prendre en compte les interactions entre les processus recrutement et mobilité, véritable clé du succès de ce type de dispositif.

Un état d'esprit :

Plus encore, **il s'agit d'un état d'esprit** (concernant cette possibilité de construire ensemble un parcours professionnel) à insuffler à la direction des ressources humaines.

On ne recrute plus de la même façon lorsque l'on recrute non plus pour un poste mais pour un parcours professionnel (qui peut durer 40 ans).

On ne traite plus de la même façon les demandes de formation ou les besoins de compétences lorsque les possibilités de postes sont multiples.

On facilite la gestion des effectifs et des compétences en se mettant résolument dans un état d'esprit prospectif en terme de gestion des ressources humaines.

Un savoir faire avec le statut de la fonction publique territoriale

Face aux textes régissant la fonction publique territoriale, il faut parfois faire preuve de créativité tout en respectant le statut. Certaines possibilités existent et demandent une connaissance pointue des textes réglementaires.

Des exemples aboutis

L'exemple du Conseil Régional d'Ile-de-France :

Fin 2000, le CRIF a mis en place un dispositif organisé de mobilité interne pour tous les agents avec pour objectif d'impulser une démarche de mobilité au sein de la collectivité.

En trois ans, 86 personnes ont bénéficié d'une mobilité. La mobilité a concerné tous les grades et tous les services et a répondu à une demande forte des agents de changer de poste.

Aujourd'hui, le CRIF souhaite dépasser cette gestion d'offres et de demandes de postes et pouvoir proposer un parcours professionnel aux agents de la collectivité.

L'exemple de la RATP :

La RATP a décidé de mettre en place un dispositif organisé de mobilité interne en 1997 à destination du personnel d'encadrement.

En préalable à cette mise en œuvre, une classification des métiers avait été entreprise et les règles d'avancement remises à plat (prise en compte du critère mobilité).

Le dispositif s'appuie très largement sur l'encadrement de proximité pour l'élaboration individuelle du parcours professionnel des agents de même que pour la détection de potentiels.

Le principe fort de ce dispositif : la mobilité se fait au bénéfice partagé de l'entreprise et des personnels.

Pour une culture de la mobilité au sein des collectivités territoriales

Au sein de la collectivité :

L'acquisition de compétences individuelles et collectives demandent un investissement important à l'organisation; la collectivité doit apprendre à gérer le changement et la volonté d'évolution de son personnel.

Pour ce faire, elle doit s'organiser et mettre en place un système performant de gestion de ses ressources humaines.

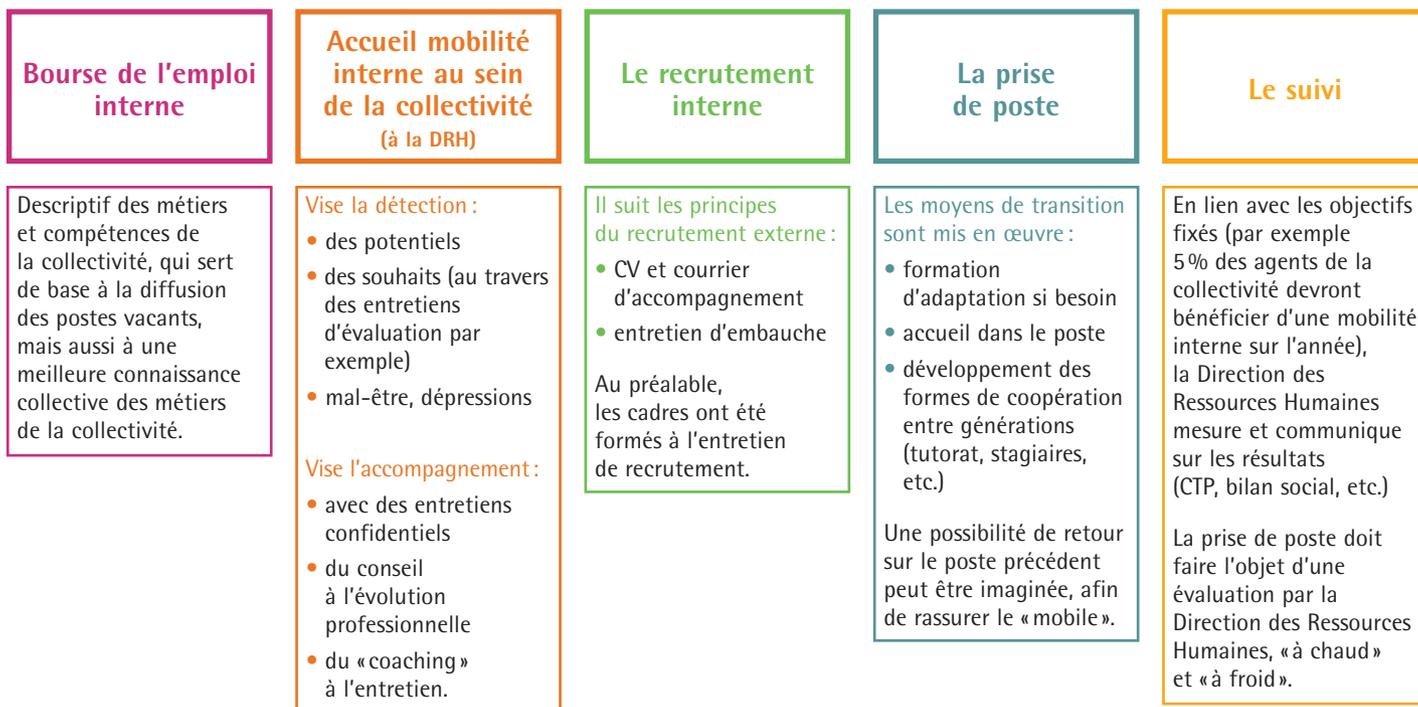
Au sein des organisations en général :

La fonction publique territoriale ne doit pas seulement se contenter de la mobilité géographique. Alors que depuis 20 ans, le recrutement dans les collectivités se fait souvent par apport de personnel extérieur, il devient nécessaire qu'elles sachent valoriser les compétences qu'elles détiennent en interne et pour ce faire qu'elles sachent offrir un véritable parcours professionnel aux agents. Ce parcours nécessite parfois de quitter la collectivité pour quelques temps puis d'y revenir plus tard. Cette mobilité doit être encouragée et vue comme un processus d'acquisition de connaissances et de compétences au bénéfice de l'agent et de la collectivité.

Accord élus / direction / représentants du personnel = charte de la mobilité interne



Objectifs de mobilité quantifiés



Organiser un dispositif de mobilité interne c'est :

- Ouvrir des postes vacants à la mobilité.
- Diffuser l'information auprès du personnel.
- Fixer des règles du jeu : pour postuler, pour trier et recevoir les candidats, pour donner des réponses, de changement de service, d'accompagnement des agents et des services, d'évaluation du dispositif.

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Contacts : julie.araneder@tiscali.fr, catherine.leput@tiscali.fr, celine.prevost@tiscali.fr,
sandrine.taupin@tiscali.fr, emmanuelle.thuong-hime@tiscali.fr (INET), b.saidi@cig929394.fr (CIG)

Remerciements : le conseil régional d'Ile-de-France, la RATP

Réalisation graphique : E. Maupoux

août 2003