

ÉTUDE RESSOURCES HUMAINES

RAPPORT DE SYNTHÈSE | N°2

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

VOLET 2 : ÉTUDES DE CAS

JUIN 2019



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

VILLE D'ANGERS/CCAS/ANGERS LOIRE MÉTROPOLE	2
Accompagner les repositionnements d'agents dans le cadre des réorganisations de services – Œuvrer pour le maintien dans l'emploi	
VILLE DE GRENOBLE	10
La mise en parcours des mobilités	
VILLE DE LA ROCHE-SUR-YON/CCAS/LA ROCHE-SUR-YON AGGLOMÉRATION	16
La charte de la mobilité pour raisons médicales	
VILLE DE METZ	23
Le dispositif unique d'accompagnement des mobilités subies et choisies	
VILLE DE MEYLAN	30
Les campagnes de mobilité	
VILLE DE MONTATAIRE	36
Impulser la mobilité en l'intégrant à l'ensemble des processus de GRH	
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS	42
L'utilisation d'un SIRH dans le cadre d'une « nouvelle politique de mobilité »	
RENNES MÉTROPOLE	47
La bourse des attachés	
CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE-ET-MARNE	55
La promotion reclassement	

VILLE D'ANGERS/CCAS/ ANGERS LOIRE MÉTROPOLE

ACCOMPAGNER LES REPOSITIONNEMENTS D'AGENTS DANS LE CADRE DES RÉORGANISATIONS DE SERVICES – ŒUVRER POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

LES OBJECTIFS POSÉS

- Accompagner les restructurations de services.
- Maîtriser la masse salariale par la recherche d'une plus grande efficacité des organisations.
- Favoriser le meilleur repositionnement possible pour les agents
- En parallèle, prendre en charge le maintien dans l'emploi des agents.

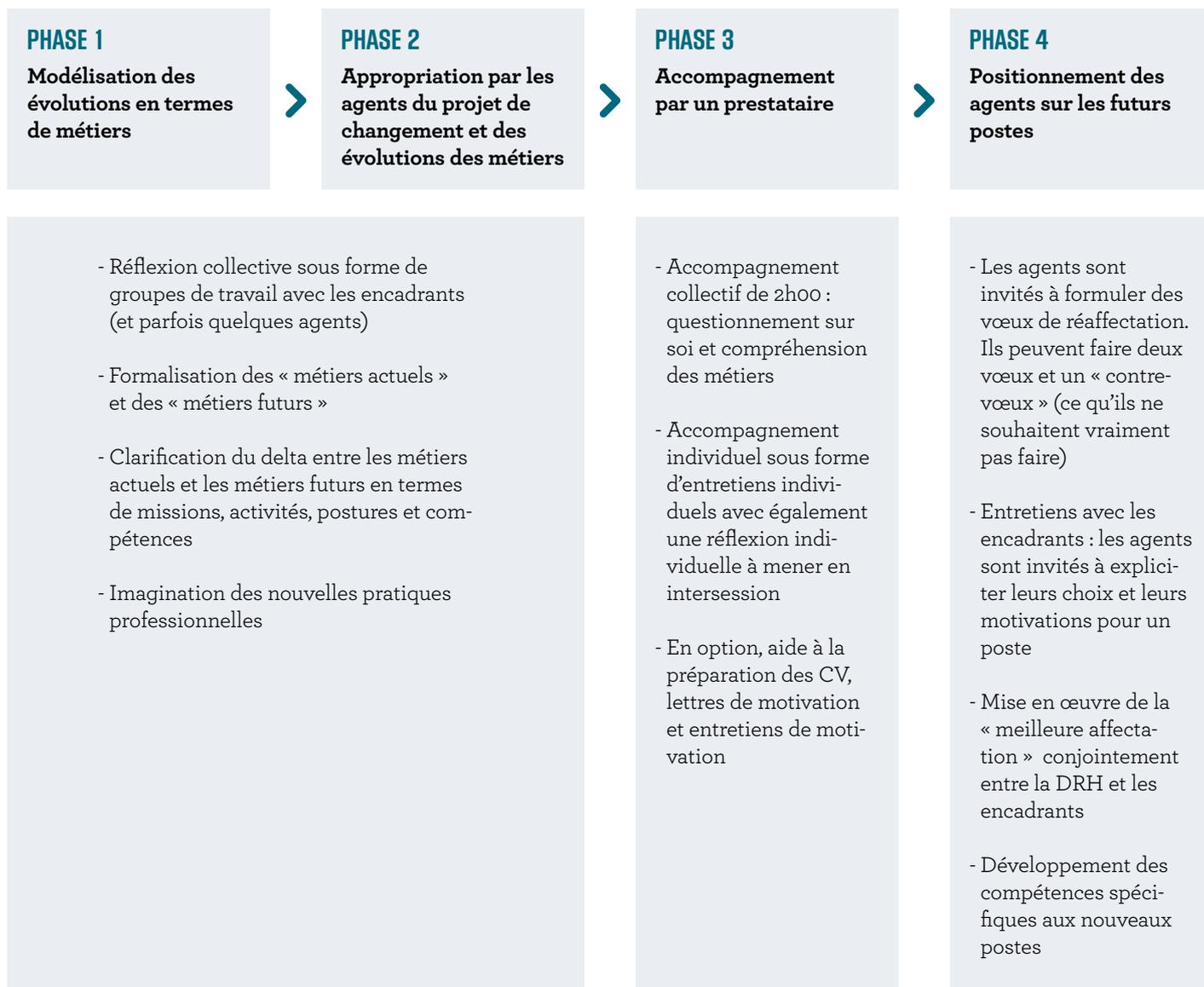
LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- Une mise en dynamique des ressources humaines à effectif constant.
- Des agents acteurs de leur repositionnement.
- La mise à profit des restructurations pour une réflexion en terme de GPEEC à l'échelle d'un service.
- Un dispositif structuré d'accompagnement des parcours professionnels.

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- L'implication des équipes dans la réflexion sur l'évolution des métiers.
- La communication sur le sens des transformations organisationnelles au regard de l'évolution des services publics.
- Un accompagnement progressif alternant les phases collectives et individuelles.
- L'utilisation d'un outil numérique de positionnement.
- L'existence de postes dédiés pour le maintien dans l'emploi.

PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES REPOSITIONNEMENTS DANS LE CADRE DES RESTRUCTURATIONS DE SERVICES



VILLE D'ANGERS/CCAS/ ANGERS LOIRE MÉTROPOLE

ACCOMPAGNER LES REPOSITIONNEMENTS D'AGENTS DANS LE CADRE DES RÉORGANISATIONS DE SERVICES – ŒUVRER POUR LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

Au titre d'une mutualisation de la fonction ressources humaines, effective depuis 2012, la direction des ressources humaines de la ville d'Angers gère environ 2700 agents de la ville, 700 de la communauté urbaine Angers Loire Métropole et 450 pour le CCAS.

Les élus de la nouvelle mandature font largement évoluer l'organisation des services publics, tout en fixant comme priorité la valorisation des ressources internes. La direction des ressources humaines s'est mise en ordre de marche pour accompagner les nombreux projets de services, en adoptant notamment une démarche prospective des métiers et des emplois. Elle a développé un dispositif d'analyse de l'évolution des métiers et d'accompagnement des agents sur leurs repositionnements.

En parallèle, la question du maintien dans l'emploi d'agents en situation d'usure ou d'inaptitude est également une priorité à laquelle la collectivité consacre des moyens importants, dont un volant de postes dédiés ainsi que le recours à des prestations externes.

I. LE CONTEXTE DE LA VILLE, DU CCAS ET DE LA COMMUNAUTÉ URBAINE AU REGARD DE LA MOBILITÉ

1. UNE PRIORITÉ DONNÉE À LA VALORISATION ET À LA MISE EN DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES INTERNES POUR ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION

Depuis le début du mandat en cours, la politique des ressources humaines des trois entités évolue dans le sens d'une vision plus prospective, qui vise à anticiper les projets pour mieux accompagner les évolutions structurelles.

« Il s'agit de rechercher en permanence la meilleure adéquation possible entre : le niveau de service à rendre, les effectifs et les compétences nécessaires. Ainsi la manière de produire le service public local se réinvente, les organigrammes sont repensés, les métiers changent, les emplois sont pour partie reconvertis. » (Extrait du bilan social 2016 de la ville d'Angers).

La politique RH se définit selon les priorités suivantes :

- La maîtrise de la masse salariale par la recherche d'une plus grande efficacité des organisations.
- La mutualisation sous différentes formes des prestations, des services et des moyens.
- La construction collaborative d'un projet managérial mobilisateur.

- L'appui aux managers opérationnels et aux agents dans la conduite des projets de transformation des prestations et des organisations.
- La priorité donnée à la mobilité interne.
- L'accompagnement des parcours professionnels notamment en permettant des changements de postes de travail, par le développement de dispositifs d'accompagnements innovants.
- Le développement des compétences et l'accompagnement du changement.
- L'appui à la conception d'environnements et de conditions de travail de qualité préservant la santé des agents.

2. UNE STRUCTURATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES VISANT UN MEILLEUR ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Les données chiffrées sur la mobilité vont dans le sens d'une priorité donnée à la valorisation des ressources internes (outre le fait qu'elle soit une priorité politique) : une mobilité très faible vers l'externe, et peu de départs à la retraite. Ceci, ajouté à la forte évolution des métiers, a conduit à faire de l'accompagnement des parcours une priorité de la DRH dans son dernier projet de service.

La fonction RH est organisée selon un double mode : matriciel (avec des référents RH dans chaque direction opérationnelle) et en mode projet pour l'accompagnement des restructurations. La problématique des mobilités mobilise plusieurs services :

- Le service « recrutement et mobilité », qui anime les jurys de recrutement, gère les affectations et les organigrammes.
- Le service « qualité de vie au travail » qui inclut le conseiller en charge des problématiques de repositionnement pour usure professionnelle.
- Le service « prospective et développement des compétences » plus précisément en charge de l'accompagnement des parcours professionnels et des évolutions organisationnelles.
- Le service « conseil en organisation », rattaché à la DRH qui intervient de concert sur les réorganisations.

Différentes instances ont également été mises en place, telle que la « commission maintien dans l'emploi » (voir supra).

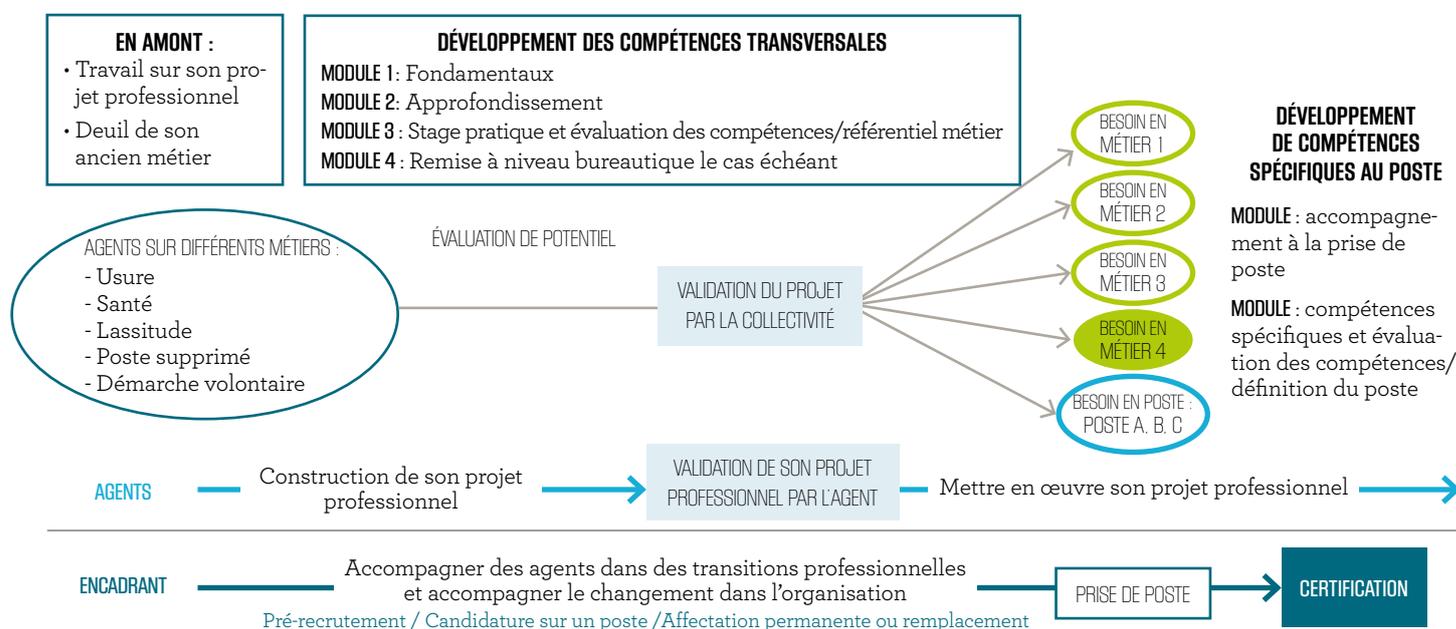
3. UNE PRISE EN CHARGE DES PARCOURS PROFESSIONNELS STRUCTURÉE ET OUTILLÉE

Cette prise en charge se décline selon trois axes :

- Une offre d'accompagnement pour les agents en projet de mobilité volontaire ;
- La prévention de l'usure professionnelle et le maintien dans l'emploi ;
- L'accompagnement des repositionnements dans le cadre des projets de service.

Le schéma ci-dessous modélise les « modalités cibles » d'accompagnement :

DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS



Source : Ville d'Angers

II. L'ACCOMPAGNEMENT DES RÉORGANISATIONS DE SERVICES

1. DES ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION ENTRAÎNANT DES MOBILITÉS CONTRAINTES

Depuis la mise en place de la nouvelle mandature, une quinzaine de projets d'évolution de services ont été décidés. Que ces transformations soient menées dans une visée d'amélioration du service au public, de rationalisation ou de modernisation des services, ou de contrôle de la masse salariale, elles impliquent des évolutions pour les agents : évolution de leur métier, voire changement de poste, ou départ du service. Les modalités d'accompagnement sont modulées selon que les effectifs restent constants ou non au sein du service. Pour exemple :

- L'évolution des modalités d'accueil au CCAS : le projet visait à transformer l'accueil au CCAS d'un accueil statique et thématique à un accueil « mobile » (l'agent se déplace pour aller à la rencontre des usagers et leur demander en quoi il peut

les aider). Une évolution forte de la posture des agents était attendue puisqu'ils devaient dès lors réaliser une analyse précise des demandes et orienter les agents, ce qui a été jusqu'à mettre certains agents en situation de « désadaptation » selon le concept employé au sein de la collectivité.

- L'évolution des métiers de la commande publique : il s'agissait de favoriser une évolution du juridique vers l'économique en créant trois nouveaux profils de postes :
 - Acheteur grands comptes
 - Acheteur
 - Assistant achat

Tous les agents ayant un profil de « pur » juriste devaient évoluer vers l'un de ces trois métiers.

(Voir également en annexe le détail du projet d'accompagnement de la réorganisation des équipements sportifs, ayant occasionné une refonte des métiers de l'encadrement sur ce secteur).

2. L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉ PAR LA DRH

UN DISPOSITIF PROGRESSIF, ALTERNANT DES PHASES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Dans le cadre de ces transformations qui peuvent s'avérer particulièrement sensibles au sens où elles entraînent une remise en question conséquente pour la plupart des agents, contraints d'évoluer vers un nouveau métier, un dispositif d'accompagnement des transitions en plusieurs étapes a été mis en place par la direction des ressources humaines.

Il s'organise en mode projet, associant la direction de projet de la DRH et la direction de projet de la direction opérationnelle (auparavant les directions opérationnelles avaient davantage de latitude pour mener à bien en autonomie leurs réorganisations, en anticipant parfois insuffisamment les enjeux RH et les accompagnements nécessaires).

Son principe repose sur la clarification et l'appropriation des « nouveaux métiers » par les équipes :

Phase 1 : Modélisation des évolutions en termes de métiers

- Réflexion collective sous forme de groupes de travail avec les encadrants (et parfois quelques agents).
- Formalisation des « métiers actuels » et des « métiers futurs ».
- Clarification du delta entre les métiers actuels et les métiers futurs en termes de missions, activités, postures et compétences.
- Imagination des nouvelles pratiques professionnelles : une formation « pour inventer les pratiques professionnelles des nouveaux métiers ».

Phase 2 : Appropriation par les agents du projet de changement et des évolutions des métiers

- Présentation des résultats du groupe de travail aux agents concernés : on leur donne à voir les métiers futurs et ils sont invités à poser toutes les questions nécessaires.
- Les encadrants explicitent à nouveau le sens du projet de changement.

Phase 3 : Accompagnement par un prestataire

- Accompagnement collectif de 2h00 : questionnement sur soi et compréhension des métiers ;
- Accompagnement individuel sous forme d'entretiens individuels avec également une réflexion individuelle à mener en intersession.
- En option, aide à la préparation des CV, lettres de motivation et entretiens de motivation.

Phase 4 : Positionnement des agents sur les futurs postes

- Les agents sont invités à formuler des vœux de réaffectation. Ils peuvent faire deux vœux et un « contre-vœux » (ce qu'ils ne souhaitent vraiment pas faire).
- Entretiens de motivation avec les encadrants : les agents sont invités à expliciter leurs choix et leurs motivations pour un poste.
- Mise en œuvre de la « meilleure affectation » conjointement entre la DRH et les encadrants.
- Développement des compétences spécifiques aux nouveaux postes.

L'UTILISATION COMPLÉMENTAIRE D'UN OUTIL DE RÉFLEXION DE DESCRIPTION DE SON PARCOURS PROFESSIONNEL ET DE SES COMPÉTENCES

Il s'agit d'un outil numérique en ligne de positionnement, utilisable sur le temps de travail. Ce n'est pas un outil d'évaluation des capacités professionnelles, mais un outil de dialogue et d'échange sur les profils des agents. Il permet de mieux se connaître pour mieux mobiliser les ressources nécessaires à une future affectation. Cet outil permet de mettre en œuvre les accompagnements nécessaires à une bonne tenue du poste dans le futur (formation notamment) ou dans le cadre de projets de mobilité futurs. Une synthèse des échanges (confidentielle) est mise ensuite à disposition des agents.

Ce positionnement s'accompagne d'un échange avec un chargé de mobilité afin d'en faire une analyse nuancée.

DES PRINCIPES DE MOBILITÉ POSÉS ET COMMUNIQUÉS

- L'agent est acteur et auteur de son parcours.
- L'agent est titulaire de son grade mais pas de son poste.
- « Le poste idéal n'existe pas ».
- La collectivité définit des métiers en lien avec une organisation qui vise un service public.
- La volonté de la collectivité que chacun retrouve une place dans cette organisation.
- La mise en place d'un accompagnement spécifique pour réfléchir au futur positionnement des agents sur des nouveaux postes.

3. LE POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Les agents concernés par ces mobilités « contraintes » ont suivi un cheminement très progressif tout au long de l'accompagnement proposé. La mise en œuvre effective des groupes de travail a permis de lever certaines craintes, appréhensions ou rumeurs (« *Les nouvelles affectations sont déjà décidées...* »). Des questions très précises concernant les conditions de travail futures étaient également nombreuses.

Les agents ont pour la plupart montré ensuite une réelle implication dans les groupes et de l'intérêt pour les temps individuels de positionnement.

Pour la responsable du service « prospective et développement des compétences » : « *Ce dispositif permet une réelle mise en dynamique des ressources humaines. Il redonne dans un service de la dynamique à RH constantes. J'ai souvent constaté que cette réflexion sur les compétences et les motivations permet aux encadrants de redécouvrir leurs agents.* »

Un représentant du personnel pointe davantage le vécu supposé négatif des agents : « *On demande à une personne qui travaille depuis 20 ans de repostuler sur son poste. C'est blessant. Et de plus on lui alourdit son poste.* »

4. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE ET POINTS DE VIGILANCE

Le premier défi consistait à placer les agents en position d'acteurs de leur repositionnement, de les amener à une posture de responsabilité et non de « victime » (très souvent les agents ont manifesté de prime abord une incompréhension des bénéfices possibles d'une mobilité).

Ce processus est progressif et la durée de l'accompagnement est un facteur favorable à cette évolution de posture. L'accompagnement par la communication interne de la DRH occupe également une place importante dans ce processus.

Il est essentiel de faire passer des messages sur le sens des transformations organisationnelles : évolution du service public, évolution des attentes des usagers ou des technologies, orientations des élus. En aucun cas les agents ne doivent imaginer qu'ils ne faisaient pas correctement leur travail auparavant.

5. LES RÉORGANISATIONS COMME (UNIQUE ?) LEVIER DE GPEEC ?

La direction des ressources humaines, comme beaucoup d'autres en collectivité, se montre relativement réservée concernant l'emploi du terme « GPEEC » et sur sa mise en œuvre effective. Le

choix a d'ailleurs plutôt été fait du vocable « prospective RH ». En effet, interrogée sur la capacité d'anticipation sur les postes à pourvoir à court ou moyen terme, la responsable du service « prospective et développement des compétences » a eu cette formule qui résume la situation de beaucoup de collectivités : « Nous connaissons les départs à la retraite dès lors que les agents font valoir leurs droits. Mais ces départs à la retraite sont de moins en moins prévisibles, de moins en moins remplacés et de moins en moins remplacés à l'identique. »

A contrario, les projets de réorganisations, par l'analyse qui est faite aussi bien de l'évolution des métiers que des effectifs et compétences présents dans un service, posent les bases d'une réelle prospective, s'apparentant à la GPEEC à l'échelle d'un service. « Finalement notre visibilité repose surtout sur l'accompagnement des projets de services. Quand on regarde au global, la visibilité est très faible ». « Nous parlons parfois ici de « prospective à bout portant ».

III. LA PRISE EN CHARGE DES AGENTS EN SITUATION DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

1. UN DISPOSITIF STRUCTURÉ ET DES POSTES DÉDIÉS AU REPOSITIONNEMENT DES AGENTS EN SITUATION D'INAPTITUDE

Confrontée comme beaucoup de collectivités à l'augmentation du nombre d'agents se trouvant sans solution suite à une inaptitude sur leur poste, la direction des ressources humaines a fait appel en 2009 à l'ARACT* pour mettre en place des procédures et des instances de traitement de ces situations :

- Un **conseiller en insertion professionnelle pour raison de santé**, au sein du Pôle « Qualité de vie au travail », reçoit les agents suite à l'avis du comité médical.
- Un **diagnostic individualisé** est alors mené par le conseiller en vue de préparer une reconversion, avec notamment la passation de tests psychométriques. Un bilan des potentialités, mais aussi des capacités physiques, est établi.
- En complément, le **recours à un prestataire de bilans** (avec financement FIPHFP) peut être organisé. Les objectifs de ce bilan, réalisé sur une quinzaine d'heures, sont de :
 - Travailler avec l'agent sur la question du deuil du métier.
 - Analyser plus finement les compétences détenues par l'agent.
 - Proposer des orientations relativement larges sur d'autres domaines.
- Un entretien avec le conseiller en insertion de la collectivité a lieu ensuite afin de croiser ces premières orientations avec la réalité des postes disponibles dans la collectivité.

L'étape suivante consiste à orienter l'agent de façon provisoire sur un nouveau poste. La collectivité a fait le choix d'y consacrer un volant de postes :

- **Les « postes DRH »** : il s'agit de postes mis à disposition d'une direction pour affecter de façon non pérenne, une personne en situation d'inaptitude. Ces postes sont exclusivement dédiés au maintien dans l'emploi (environ 150).
 - Une convention de repositionnement est établie pour une durée d'un an.

- L'agent bénéficie d'un tutorat et d'une formation « en situation ».
- Un bilan a lieu tous les trois mois pour faire le point avec la DRH.

- **Les « postes sas »** : ces postes permettent aux agents des immersions afin de confirmer un projet ou de faire un essai sur le poste et d'y monter en compétences. Ce sont des mobilités temporaires, parfois organisées en sureffectif ou en doublon avec un agent proche de la retraite. Ces immersions peuvent également être faites sur un remplacement de congé maternité ou sur des postes laissés vacants par des agents en situation de mise en disponibilité. Il ne s'agit donc pas à proprement parler de postes dédiés au maintien dans l'emploi.

Les agents pour lesquels une réelle solution de reconversion est pressentie sont orientés en première intention sur les « postes sas » afin de préparer une réaffectation ultérieure.

Les « postes DRH » quant à eux, ont une double vocation : s'ils permettent à des agents relativement opérationnels de se professionnaliser sur une durée d'un an avec une convention de repositionnement, ils représentent aussi une solution quelque fois durable pour des personnes qui ne trouveront pas de réaffectation et resteront sur un poste de maintien dans l'emploi, en dépit du fait qu'ils seraient censés rendre le poste disponible pour d'autres agents. Certains services sont constitués presque exclusivement de « postes DRH ».

Le pilotage et le suivi de ces affectations sur les postes dédiés relève de la **commission de maintien en emploi**.

Des réunions collectives d'information sur un poste peuvent également être organisées pour les agents susceptibles de s'y positionner.

En termes de données chiffrées :

- Environ 40 agents intègrent le dispositif chaque année.
- 40 conventions de repositionnement sont actuellement « actives ».
- 793 agents ont bénéficié du dispositif depuis sa création.

* Agence régionale par l'amélioration des conditions de travail

Les postes de maintien dans l'emploi sont présentés comme efficaces pour beaucoup d'agents. Une limite en est que les agents placés dans un service « *créent souvent un besoin* ». Les services sont la plupart du temps très favorables à l'octroi d'un « poste DRH », mais aimeraient qu'il soit pérennisé, ce qui n'est évidemment pas l'objectif de cette mesure.

Pour ce qui est enfin des postes de repositionnement définitifs des agents, les résistances parmi les encadrants se rencontrent comme partout. Il suffit d'une ou deux mauvaises expériences de reclassement pour que des portes se ferment. Selon un représentant du personnel : « *Certains chefs de services trichent (consciemment ou non) en ajoutant un degré de pénibilité aux postes libres pour ne pas accueillir d'agent en reclassement* ».

Un projet de formation des encadrants sur les thématiques de la mobilité interne et du maintien dans l'emploi devrait aider à faire évoluer les mentalités.

2. UN LEVIER COMPLÉMENTAIRE : LE RECOURS À L'ENTREPRISE D'ENTRAÎNEMENT PÉDAGOGIQUE DU GRETA (EEP)

Ce dispositif de formation original est principalement conçu pour des personnes en recherche d'emploi ou bénéficiaires du RSA. C'est un dispositif interentreprises. Pour les agents de la ville d'Angers, de la communauté urbaine et du CCAS, son financement est pris en charge par le FIPHFP.

L'Entreprise d'Entraînement Pédagogique (EEP) est un outil de formation puis d'entraînement pour les métiers du tertiaire. C'est une entreprise fictive dans sa production, créée dans un but pédagogique, qui reproduit grande nature toutes les fonctions tertiaires de l'entreprise. Les stagiaires accueillis sont considérés comme des salariés d'entreprises placés dans une situation de travail concrète.

Environ 5 agents par an bénéficient de ce dispositif. Il s'agit d'agents qui sont restés en arrêt maladie parfois plusieurs années et qu'il s'agit de « tester » sur une reprise d'activité. Ce sont la plupart du temps des agents venant du secteur technique à qui cette entreprise va donner l'opportunité de découvrir les métiers du tertiaire, dont ils sont très éloignés, et de se former sur des compétences bureautiques.

Le format du dispositif est de 15 semaines. Le suivi de l'agent est organisé avec :

- Un entretien tripartite à mi-parcours avec l'agent, un représentant de l'EEP et le conseiller en insertion professionnelle d'Angers.
- Au terme du parcours un rapport d'évaluation est établi, incluant également une autoévaluation de l'agent.

Le conseiller en insertion professionnelle pour raison de santé témoigne : « *L'agent bénéficie en plus de cours de français et d'un travail sur l'estime de soi. On vérifie aussi la fatigabilité de l'agent en situation de reprise après un arrêt de longue durée. Cela peut permettre de statuer par exemple sur une reprise à 80%. Cette mise en situation permet à l'agent de comprendre ses limites. Au final, on amène à un niveau qui peut le rendre employable directement sur certaines fonctions, en proposant éventuellement des formations complémentaires. C'est à la carte en fonction des agents.* »

3. ENCOURAGER L'ANTICIPATION DES SITUATIONS D'USURE PROFESSIONNELLE

Dans le cadre de notre observation, une agente nous a fait part de son parcours de reconversion, décidé de sa propre initiative en anticipation d'une usure professionnelle. La direction des ressources humaines a accompagné, porté et valorisé sa démarche, qui fait office d'exemple : les agents doivent être eux aussi acteur de la préparation de leur seconde carrière. Nous restituons ci-dessous son témoignage :

Je travaillais à la mairie depuis 16 ans comme auxiliaire de puériculture. A ce stade j'ai commencé à avoir des douleurs au niveau du dos et des épaules. Il se trouve que cela coïncidait avec une envie de changement et de voir autre chose.

Alors que je n'avais pas encore de restrictions sur mon poste, j'ai décidé de ma propre initiative d'aller rencontrer le service « Accompagnement des parcours ». J'ai souhaité me placer dans une logique d'anticipation. Ma motivation première était de ne pas travailler en crèche toute ma vie. Je ne voulais pas me lasser et tomber dans l'agacement avec les enfants. Je voulais retrouver le calme et être autonome dans mon travail. On m'a proposé des questionnaires pour mieux cerner mon parcours et mes motivations. Il fallait ensuite voir dans quels secteurs je serais susceptible de trouver un poste dans la collectivité. J'avais fait un peu de comptabilité et cela m'intéressait. On savait qu'il y aurait probablement des demandes sur ces métiers.

Nous avons cherché conjointement des formations avec la responsable du service « Accompagnement des parcours ». J'ai au final obtenu en six semaines un certificat professionnel. Cette formation a été prise en charge au titre du CPF. On m'a remplacée sur mon poste à la crèche et j'ai bénéficié d'un maintien de salaire jusqu'à ce qu'un poste se libère au service « Archives et documentation ».

J'ai changé de filière. Mon salaire a été maintenu mais j'ai perdu mes primes de pénibilité. J'ai d'autres primes, moins importantes, mais j'ai gagné en qualité de vie et j'ai moins de frais de garderie pour mes enfants.

Je suis une des premières à avoir demandé une mobilité avant d'être en arrêt. La direction des ressources humaines a appuyé mon dossier en ce sens pour que je serve d'exemple. Mon expérience a suscité beaucoup d'admiration parmi mes anciennes collègues. Certaines collègues veulent me suivre ! Il y a un effet d'entraînement.

ANNEXE

Zoom sur l'accompagnement du projet « Salles et stades » : repenser l'encadrement des équipements sportifs

A l'origine de ce projet de changement se trouve la mise en place de badges d'accès aux équipements sportifs : alors que chaque équipement avait un gardien dédié sur l'amplitude horaire d'ouverture, l'octroi d'un badge aux groupes d'utilisateurs a permis leur autonomie dans l'utilisation des équipements. En conséquence, un moindre besoin de présence des gardiens en termes d'amplitude horaire, a autorisé la suppression de 12 postes. Des départs à la retraite et des mobilités ont été mis à profit, et des contractuels ont été recrutés au fil des départs, dans l'attente de la mise en place de la nouvelle organisation et dans une optique de non remplacement des postes.

Le métier de gardien s'en trouvant considérablement modifié (par exemple chaque gardien est devenu responsable de plusieurs équipements, ce qui n'était pas le cas auparavant), l'impact de cette évolution organisationnelle a nécessité de **repenser également l'encadrement de ces services**.

La réflexion collective a permis de cerner les contours (libellé du métier, mission, activités principales, place dans l'organigramme, qualification des postes, profils attendus) de **4 nouveaux métiers d'encadrement** :

Gestion des équipements sportifs :

- Responsable de la gestion d'équipements sportifs secteur 1 ou secteur 2.
- Responsable d'îlot.

Espaces verts sportifs

- Responsable des espaces verts sportifs.
- Encadrant de proximité.

Une analyse et une clarification précise de la répartition, entre les métiers, des diverses activités d'encadrement a été faite.

Sur cette base, une succession de temps d'accompagnement dans une double dimension individuelle et collective a été organisée, afin de permettre in fine le positionnement des encadrants sur les nouveaux métiers :

Temps 1 : Appropriation par les managers des nouveaux métiers et échanges avec la direction

- Préparation par les encadrants des questions sur les métiers : réflexion « à froid » et questions vis-à-vis des missions, emplois et postes.
- Formalisation de ces questions de manière précise et claire pour tous. L'action de l'accompagnante est ici de questionner et de reformuler les propositions des encadrants pour les aider à clarifier leurs points de vue et interrogations (1h30).
- Restitution et échanges entre les encadrants et la direction, en présence de la directrice des ressources humaines

Temps 2 : Accompagnement à la réflexion individuelle – Qui suis-je en tant que manager ?

Le management étant amené à évoluer, il est important pour les encadrants de mener une réflexion sur leur positionnement, et de mieux se connaître en tant que manager, pour identifier les éléments constituant leur posture, leur communication et leur style de management (usage notamment du test Starter). A été en particulier travaillé le lien entre motivations, compétences et futurs métiers. Temps individuel d'une 1h30 et passation de tests.

Temps 3 : Réflexion et préparation des candidatures

Poursuite de la réflexion sur le positionnement sur les postes, au regard des motivations, compétences et potentiels des encadrants afin de les mettre en valeur :

- travailler sur les modalités de présentation de leur candidature aux postes ;
 - préparer l'entretien avec le « jury de motivation ».
- Temps collectif : 3H (sous forme d'atelier, avec des temps de réflexion individuels et des travaux en grand groupe)

Temps 4 : Accompagnement à la réflexion individuelle

Temps individuel d'1h30 pour :

- finaliser sa réflexion sur des questions plus spécifiques ou personnelles ;
- avoir une réflexion commune avec la formatrice permettant de renforcer son positionnement et ses choix ;
- finaliser le document de motivation et le CV, préparer l'entretien en jury de motivation.

Temps 5 : Accompagnement centré sur la pratique managériale individuelle et collective

L'objectif est de travailler les postures et actions managériales, pour aller vers les nouvelles pratiques managériales attendues. Développer les compétences managériales individuelles et collectives pour aller vers les métiers cibles. Des temps collectifs sur deux mois, à raison de 1 à 3 séances de 3h par semaine.

VILLE DE GRENOBLE

LA MISE EN PARCOURS DES MOBILITÉS

LES OBJECTIFS POSÉS

- Apporter des réponses à la problématique du maintien dans l'emploi.
- Développer la mobilité interne.
- Ordonner et articuler des dispositifs d'accompagnement déjà existants.
- Rendre les agents acteurs de leur mobilité.

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- La structuration d'un parcours d'accompagnement cohérent et rigoureusement formalisé.
- La levée des freins à l'intégration des agents dans les services par la mise en œuvre d'une convention tripartite.
- Un suivi plus régulier des agents en mobilité, permettant d'éviter les « décrochages ».
- Une meilleure implication des encadrants dans les mobilités des agents.

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- La mise en place d'un service entièrement dédié à la mobilité.
- La mise en place d'une « commission évolution professionnelle ».
- Un panel de dispositifs d'immersion et de professionnalisation.
- Le recours à des prestations externes de bilan.

VILLE DE GRENOBLE

LA MISE EN PARCOURS DES MOBILITÉS

La Ville de Grenoble s'est engagée dans une démarche de valorisation de la mobilité interne s'inscrivant dans la prise en compte de la qualité de vie au travail. C'est dans ce cadre que depuis 2015, le Service Mobilité-Vie au travail accompagne les agents souhaitant s'engager dans un changement professionnel. Un schéma d'accompagnement a ainsi été élaboré et formalisé leur permettant de bénéficier d'une aide à la construction d'un nouveau projet professionnel.

Les particularités de ce dispositif :

- Un accompagnement dans la transparence par la signature d'une convention quadripartite posant le cadre du suivi et l'engagement des différentes parties.
- Une structuration du dispositif d'accompagnement interne.
- La prise en compte de la singularité des agents accompagnés.

I. LE CONTEXTE DE LA MISE EN PARCOURS DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET LES OBJECTIFS AFFICHÉS

1. UN CONTEXTE CONTRAINT

La Ville de Grenoble a un effectif de 3 700 agents. Un agent sur deux a plus de 48 ans, avec une ancienneté moyenne de 26 ans, souvent sur les mêmes métiers.

Le taux de mobilité est de 5,6 % hors mobilités internes organisées au sein des services opérationnels.

L'accompagnement a concerné en 2017, 222 agents pour un total de 490 rendez-vous en conseil mobilité. Cet accompagnement se répartit selon les effectifs suivants :

- 15 agents de catégorie A appartenant majoritairement à la filière administrative ;
- 33 agents de catégorie B appartenant majoritairement à la filière administrative ;
- 174 agents de catégorie C appartenant majoritairement à la filière technique.

Les agents souhaitant engager une démarche de mobilité disposent de plusieurs leviers :

- candidater sur les postes déclarés vacants et publiés dans le document interne Info Mobilité.
- Demander à être accompagnés pour réfléchir préalablement à leur évolution et projet professionnel.

Les conseillères professionnelles en mobilité conduisent un accompagnement en direction des agents en démarche volontaire et en direction de ceux devant être repositionnés pour raisons médicales.

2. UNE CULTURE DE LA MOBILITÉ AU SENS LARGE

Le Service Mobilité - Vie au travail n'intervient pas dans le processus de recrutement interne dont le pilotage est effectué par le Service Recrutement de la Direction des évolutions et des compétences. Les mobilités internes au sein de certains services opérationnels sont organisées de manière déconcentrées. Cette organisation contribue à augmenter le taux de mobilité. On constate ainsi que le nombre de postes publiés est en accroissement régulier. La mobilité interne continue son évolution même si les agents ont le sentiment d'une offre insuffisante.

La Ville de Grenoble ne dispose pas d'un dispositif de GPEEC à proprement parlé. L'analyse du besoin de recrutement a lieu au moment du départ en retraite et de la déclaration de la vacance d'un poste. La publication est soumise à l'arbitrage d'un comité ressources humaines.

Les mobilités volontaires sont plus nombreuses que les mobilités contraintes. Pour les cas de mobilité contrainte, l'accompagnement de la phase de transition professionnelle est essentiel pour permettre à l'agent de faire le deuil de sa situation professionnelle et pour envisager plus sereinement un nouveau projet professionnel.

La Ville incite donc les agents à être acteurs de leur parcours. Ceux-ci ont pourtant du mal à basculer dans cette culture, notamment les plus de 40 ans (« La collectivité me doit... », « Qu'est-ce que vous proposez comme postes au vu de mon statut ? »). De même, les mobilités géographiques représentent une véritable difficulté car très difficiles à faire accepter aux agents.

La mobilité interne oblige la collectivité à organiser un suivi très personnalisé en fonction des souhaits particuliers à chaque agent.

3. UNE NÉCESSITÉ DE MIEUX ENCADRER LES MOBILITÉS DES AGENTS

La collectivité a la volonté de proposer un parcours sur mesure pour les agents. Jusque là, l'accompagnement manquait de cadre formel. De nombreux dispositifs pré-existants étaient utilisés d'une façon insuffisamment cadrée et ordonnée. Il était nécessaire de donner du sens et d'encadrer ce parcours de mobilité avec un début et une fin. Ainsi, la DGA a validé un parcours de mobilité balisé qui est en cours de mise en œuvre.

Il est important de structurer l'accompagnement des agents vers un nouveau projet professionnel en raison du fait :

- que plusieurs entrées dans ce parcours sont possibles (demande de l'agent, nécessités institutionnelles, reclassement). Toutefois, quelle que soit la porte d'entrée dans le dispositif de mobilité, les mêmes outils pourront être mobilisés.
- qu'il est nécessaire de maintenir l'agent dans une dynamique globale de projet professionnel.
- qu'il s'avère indispensable d'impliquer tous les acteurs prenant part à l'accompagnement. Cette condition de départ est désormais possible aujourd'hui grâce à la signature d'une convention quadripartite lors de l'entrée dans le dispositif. Responsables hiérarchiques du service d'accueil et de départ, l'agent, le service Mobilité - Vie au travail s'engagent dans cette convention pour la réussite de l'accompagnement.

Au-delà des engagements respectifs, ce cadre présente l'avantage d'impliquer le service de l'agent pour le rendre disponible et pour valider les compétences maîtrisées.

II. LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

1. PRÉSENTATION DU DISPOSITIF

Pour répondre au mieux aux besoins de l'agent, deux modalités ont été formalisées :

L'accompagnement « court » :

- Lorsqu'un agent contacte le service Mobilité - Vie au travail, une analyse de premier niveau, assurée par les assistantes administratives, permet de l'orienter vers un professionnel de la direction des évolutions et des compétences.
- Généralement ce point d'étape s'adresse aux agents dont le projet professionnel est formalisé et qui ont besoin d'être outillés notamment sur la recherche d'emploi. Il est également possible de les orienter vers le CDG, l'INSET ou vers un prestataire extérieur afin qu'il bénéficie de leur offre de service.

L'accompagnement « long » :

- **Un contact avec les assistantes du service est établi pour une analyse de premier niveau.** Une grille de compréhension de la demande est renseignée afin d'orienter l'agent vers la conseillère professionnelle en mobilité qui prendra en charge l'accompagnement. Pour préparer cette rencontre, l'agent reçoit un document de motivation de la demande qui sera analysé lors du rendez-vous. Il lui est également demandé de produire son profil de poste et un CV s'il en dispose.
- Vient ensuite **un temps d'analyse de la motivation.** Il s'agit de comprendre ce qui amène l'agent à envisager un changement dans le déroulé de sa carrière professionnelle. Cette rencontre est l'occasion d'interroger l'agent quant à sa disponibilité et sur les moyens qu'il envisage de consacrer à son projet. A l'issue de cet entretien, il peut être nécessaire pour certains agents, d'envisager une étape préalable comme par exemple un entretien avec la psychologue du travail.
- Une fois les motivations identifiées, **une convention est passée entre l'agent en mobilité, la collectivité, le service Mobilité - Vie au travail et le service de l'agent.** Cette convention mentionne les moyens fournis pour l'accompagnement, les freins à la mobilité, les atouts de l'agent, les bases sur lesquelles s'appuie la mobilité...

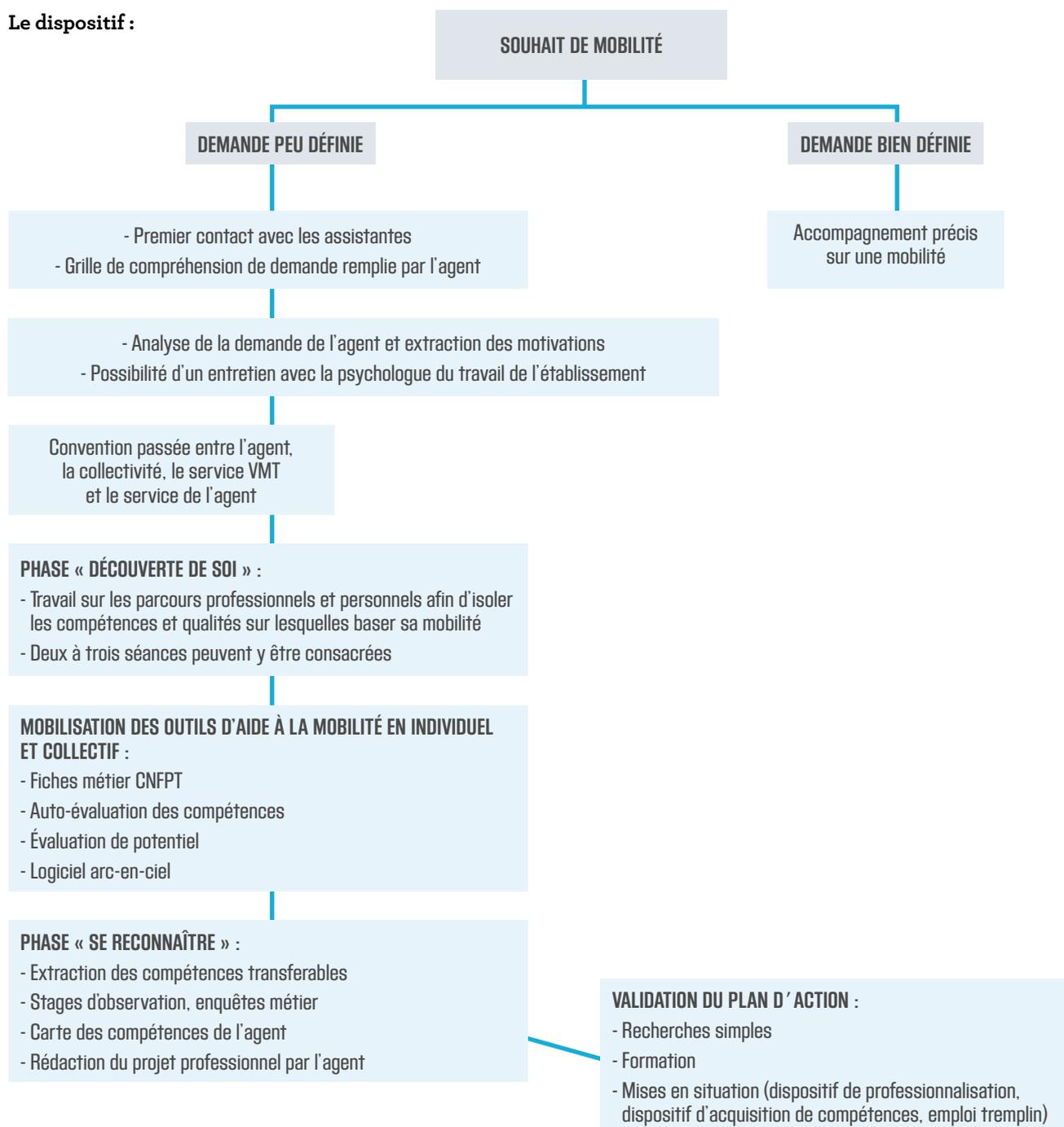
L'accompagnement vers un nouveau projet professionnel alterne des phases de travail individuelles et collectives. Les temps de travail collectifs sont très importants et constituent un espace d'échanges entre agents. Ils contribuent à entretenir leur motivation, à maintenir une dynamique et à constituer un réseau. Plusieurs phases se succèdent ensuite :

- La **phase de « découverte de soi »** concrétisée par 2 à 3 séances d'accompagnement ; elles servent à retravailler la connaissance de soi, le parcours personnel et professionnel afin d'isoler des qualités et des compétences sur lesquelles baser son projet de mobilité. Plusieurs outils peuvent alors être mobilisés : fiches métier du CNFPT, fiches d'auto évaluation des compétences, des évaluations des potentiels professionnels par un prestataire externe, logiciel arc-en-ciel pour la connaissance de soi...
- La **phase « se reconnaître »**, il s'agit notamment dans cette étape :
 - d'identifier des pistes d'enquête métiers.
 - de valider les opportunités de stage de découverte métier.
 - de mettre des mots sur son profil pour identifier les compétences transférables vers d'autres domaines professionnels (grâce à des tests, des retours d'évaluation ou d'auto-évaluation).
 A l'issue de cette étape, l'agent doit être en mesure de rédiger son projet professionnel. La carte des compétences prend forme.
- La **phase de validation du plan d'action** va prendre plusieurs formes :
 - elle peut consister à rechercher des postes vacants. La technique de recherche d'emploi (TRE) peut aider les agents à structurer leur démarche.
 - de la formation.
 - des mises en situation dans la durée. Celles-ci peuvent correspondre à 3 dispositifs pour lesquels un référent tuteur accompagne l'agent dans la montée en compétences :

- **Le dispositif de professionnalisation.** Il s'adresse à des agents qui ont un potentiel en adéquation avec le projet déterminé. Il porte sur un stage de 3 mois à temps complet, avec un bilan au bout de 3 semaines. Un bilan final valide les compétences acquises.
- **Le dispositif d'acquisition de nouvelles compétences.** Il concerne les situations de reconversion professionnelle. Il permet aux agents l'acquisition des compétences socles nécessaires au domaine professionnel visé. Ces mises en situation peuvent être d'une durée plus longue de 3 fois 3 mois.
- **L'emploi tremplin.** Il vise à proposer une évolution professionnelle dans la durée à des personnes éloignées du champ de compétences nécessaires au métier cible mais en capacité de pouvoir les acquérir à terme.

Au sein du Service Mobilité - Vie au travail, existent d'autres mesures, dont le dispositif de veille et d'alerte, qui traitent les situations de souffrance au travail. Une séance mensuelle réunit différents acteurs (médecins du travail, assistante sociale, préventeur, psychologue du travail, conseillère en organisation...) afin de croiser les regards sur les situations qui ont préalablement fait l'objet d'une analyse spécifique s'appuyant sur les facteurs RPS identifiés dans le rapport GOLLAC.

Le dispositif :



2. LA MISE EN SYNERGIE DES SERVICES DE LA RH ET LA STRUCTURATION DE LA FONCTION MOBILITÉ

Le service Mobilité - Vie au travail :

Le service Mobilité Vie au Travail fait partie depuis 2015 de la direction de l'évolution et des compétences qui comprend deux autres services : le service formation et le service recrutement.

Une des conseillères témoigne : « *Quand je pars en formation, je constate que je suis souvent la seule à travailler dans un service uniquement dédié aux mobilités. C'est encore rare dans les collectivités* ».

Ce service accompagne les agents de façon individuelle ou collective. Il gère l'aspect facilitation des mobilités, alors que le service recrutement gère les dossiers de mobilité professionnelle dans leur intégralité.

Organisation du service :

- Une cheffe de service.
- Deux assistantes administratives.
- Deux conseillères professionnelles en mobilité.

- Une conseillère chargée de l'accompagnement des agents BOE.
- Une référente handicap et QVT (qualité de vie au travail).

Le service a recours à des consultants externes pour :

- Des évaluations de potentiel professionnels.
- Des ateliers mobilité.
- Des bilans professionnels.

La commission évolution professionnelle

Cette commission est une instance regroupant différents professionnels de la direction de l'évolution et des compétences dont les services Formation et Mobilité - Vie au travail. Elle a pour vocation de traiter :

- des demandes d'évolution professionnelle via la formation relevant principalement du CPF, du congé de formation (ou des deux en même temps) ou encore de la VAE. Ces formations sont en général dédiées à des reconversions.
- des demandes nécessaires à la réalisation d'un projet professionnel pour des agents en reconversion professionnelle. Les dossiers sont présentés par le service Mobilité - Vie au travail.

III. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS

1. LA DRH : PROMOUVOIR LA MOBILITÉ INTERNE

La DRH a souhaité mettre « un coup d'accélérateur » sur la mobilité interne.

Les deux directions RH, la direction gestion des ressources humaines et la direction de l'évolution et des compétences, ont œuvré sur ce projet. Un séminaire visant à développer la transversalité et à formaliser les processus de travail entre les deux directions a permis de mettre en place un cadre de travail et de parvenir à une position partagée.

« *Il était important pour nous, d'inciter les agents à être acteurs de leur parcours. Le discours habituel étant plutôt que la collectivité « doit » sa mobilité à l'agent qui la demande. Dépasser cette posture passe par un travail sur le développement de la culture du changement et un suivi de l'agent prenant en compte sa particularité. Les mises en situation sont une aide précieuse dans le processus de changement dans la mesure où elles permettent une prise de conscience et visent à dépasser les représentations que les agents peuvent avoir d'un environnement de travail et d'un métier* ».

« *Ce qui est souhaité vraiment à terme, c'est de faire évoluer les esprits afin que la mobilité ne soit plus systématiquement associée à une difficulté de l'agent et corresponde à un vrai projet d'évolution professionnelle* ».

2. DES SERVICES D'AVANTAGE ASSOCIÉS AU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

La contribution des services dans les repositionnements professionnels après accompagnement s'est largement développée.

En parallèle, on constate également que : « *Les services n'hésitent pas à solliciter les RH pour une collaboration plus étroite dans la démarche d'accompagnement et de mobilité. Ce rapprochement permet une meilleure prise en compte des buts professionnels ou personnels des agents et du service. En effet, imposer une mobilité ou mal l'accompagner mène bien souvent à un échec* ».

Les mises en situation permettent aux responsables de service (dispositifs de professionnalisation, d'acquisition de nouvelles compétences, emploi tremplin) d'apprécier les aptitudes professionnelles d'un agent et permettent de dépasser les a priori. Le parcours, l'expérience professionnelle et le potentiel de l'agent sont valorisés quel que soit le niveau d'étude.

3. LES AGENTS EN DEMANDE DE MOBILITÉ

Concernant les métiers ciblés par les agents, les conseillères professionnelles en mobilité accompagnent « sans faire à la place de » et permettent une prise de conscience sur la faisabilité du projet. Elles conseillent, alertent sur les éventuelles opportunités en termes de postes internes, externes à la collectivité, dans le secteur public ou privé.

Sur les dispositifs, le ressenti est positif (« *on apprend, on bouge* »). Mais à l'inverse : « *On recrute un externe en 20 minutes alors qu'on fait faire un stage « test » à l'agent* ». Cette situation est vécue comme une « discrimination », une « inégalité ».

Les stages de mise en situation permettent une réelle avancée pour les agents : ils développent leur agilité en termes de compétences, d'organisation, de conditions de travail et d'horaires. Ils créent un réseau professionnel... Néanmoins : « *L'étiquette de stagiaire est difficile à gommer une fois intégré au service* ».

IV. LES POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION

1. LES AXES D'ÉVOLUTION

Aujourd'hui, il peut s'avérer difficile d'intégrer au sein des équipes un agent qui devra être accompagné dans sa montée en compétences et qui nécessite la disponibilité d'un référent dans une organisation qui peut être contrainte.

Pour gérer le flux des demandes d'accompagnement, les deux assistantes du services Mobilité - Vie au travail procèdent à une analyse de premier niveau de la demande et réorientent si nécessaire vers d'autres professionnels de la RH. De plus, la structuration de l'accompagnement a permis d'élargir le périmètre d'intervention d'une des conseillères pour répondre à l'ensemble des demandes d'accompagnement.

10% des agents accompagnés ont abouti à une mobilité. Pour les autres, le projet est en cours dès lors :

- qu'un développement des compétences est nécessaire.
- que le projet professionnel ne correspond pas aux vacances de postes en cours.
- que l'agent doit encore gagner en autonomie.

Certains freins statutaires et financiers peuvent interroger les agents. Pour compenser une éventuelle variation de leur régime indemnitaire, la collectivité a fait le choix de coupler leur mobilité avec une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertises (IFSE).

2. DE NOUVELLES PISTES À EXPLORER

Au titre des possibilités d'amélioration de la politique de mobilité, plusieurs pistes ont été évoquées :

- **Le développement du partenariat** pour favoriser la fluidité et le développement de passerelles entre le CCAS et l'agglomération.
- **La mise en place de stages de professionnalisation non plus seulement dans la collectivité mais également en externe** (aujourd'hui seuls les stages de découverte se font dans ce cadre).
- D'une façon plus générale, **l'élargissement des problématiques de mobilité à l'échelle de plusieurs collectivités voire d'un bassin d'emploi** semble également être une piste pour l'avenir : *« Il faudrait que les collectivités mutualisent leur travail et fonctionnent en vases communicants »*
- Enfin on évoque dans cette collectivité comme dans d'autres, **les contraintes statutaires et réglementaires qui ne permettent actuellement pas à un agent en arrêt de travail pour maladie de suivre une formation**, de préparer son retour en activité, d'anticiper sur une reconversion dans le cadre du maintien dans l'emploi. *« Il nous est arrivé d'utiliser des moocs et des « serious games » avec des agents en arrêt pour pallier cette difficulté. »*

VILLE DE LA ROCHE-SUR-YON/CCAS/ LA ROCHE-SUR-YON AGGLOMÉRATION

LA CHARTE DE LA MOBILITÉ POUR RAISONS MÉDICALES

LES OBJECTIFS POSÉS

- Apporter des réponses à la problématique du maintien dans l'emploi
- Structurer un parcours d'accompagnement
- Informer les agents sur ces dispositifs

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- La structuration d'un parcours d'accompagnement cohérent et rigoureusement formalisé
- Une politique particulièrement volontariste
- Une clarification des aspects juridiques et des modalités d'accompagnement dans le cadre du maintien dans l'emploi

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un outillage permettant l'orientation de l'agent, avec notamment le recours à un dispositif externe de positionnement
- Des moyens importants consacrés aux repositionnements : emplois tremplins et postes fléchés
- Un portage politique fort
- Des actions de sensibilisation de l'encadrement

LES POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION

- Un centrage sur les réponses apportées à la mobilité contrainte qui peut être contradictoire avec le soutien aux mobilités choisies
- Des encadrants des services d'accueil relativement réticents à se voir imposer des agents en repositionnement
- Une gestion des cas qui reste très individualisée, et un outillage GPEEC relativement restreint
- L'absence d'un service dédié aux mobilités

VILLE DE LA ROCHE-SUR-YON/CCAS/ LA ROCHE-SUR-YON AGGLOMÉRATION

LA CHARTE DE LA MOBILITÉ POUR RAISONS MÉDICALES

La direction mutualisée des ressources humaines de la ville de La Roche-sur-Yon, du CCAS et de la communauté d'agglomération a fait du maintien dans l'emploi une priorité. Elle a mis en place une politique particulièrement volontariste de suivi et d'accompagnement des agents en inaptitude déclarée ou en possible inaptitude.

Une charte de la mobilité pour raison de santé a été travaillée conjointement avec les partenaires sociaux afin de favoriser une meilleure appropriation du dispositif par toutes les parties prenantes.

Des moyens importants sont consacrés au repositionnement des agents, avec notamment l'existence d'emplois tremplin et de postes fléchés.

I. UNE POLITIQUE DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI PARTICULIÈREMENT VOLONTARISTE

1. LE CONTEXTE DE LA COLLECTIVITÉ AU REGARD DE LA MOBILITÉ ET DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

La direction des ressources humaines mutualisée de la ville de la Roche-sur-Yon, du CCAS et de l'agglomération a vu sa politique en direction des mobilités professionnelles évoluer en raison du contexte de contrainte budgétaire.

La Roche-sur-Yon est une collectivité dont les agents sont peu mobiles. Et si les départs à la retraite permettent de bénéficier d'une certaine latitude en matière de recrutements, le contexte reste contraint par un objectif de réduction significative des dépenses de personnel.

Les membres de la DRH soulignent qu'en raison de la politique de recrutement menée, la problématique du reclassement pour inaptitude est devenue la première cause de mobilité au sein de la collectivité :

- La moyenne d'âge des agents est élevée (45 ans).
- 20% des agents ont plus de 50 ans.
- De fortes problématiques d'usure professionnelle se posent.
- Un fort taux d'absentéisme y est corrélé.
- Les secteurs de l'entretien et des EHPAD sont particulièrement exposés.

D'autre part, plusieurs problématiques se posent à la collectivité quant aux mobilités professionnelles des agents :

- Les mobilités internes sont rares, qu'elles portent sur des postes

de direction, d'encadrement ou d'exécution. Malgré le souhait de la collectivité de favoriser les candidatures internes, peu émergent.

- La gestion des compétences est complexe dans le cadre du reclassement pour raison médicale. Les agents concernés doivent souvent évoluer vers un poste plus qualifié (informatique notamment). Cela pose la question des formations qui leur sont accessibles.

- L'articulation des procédures de reclassement avec les recrutements externes est complexe. La question se pose parmi les encadrants de savoir si la priorité donnée aux mobilités internes par rapport aux recrutements externes ne risque pas à terme de diminuer le niveau de compétence sur certains champs professionnels.

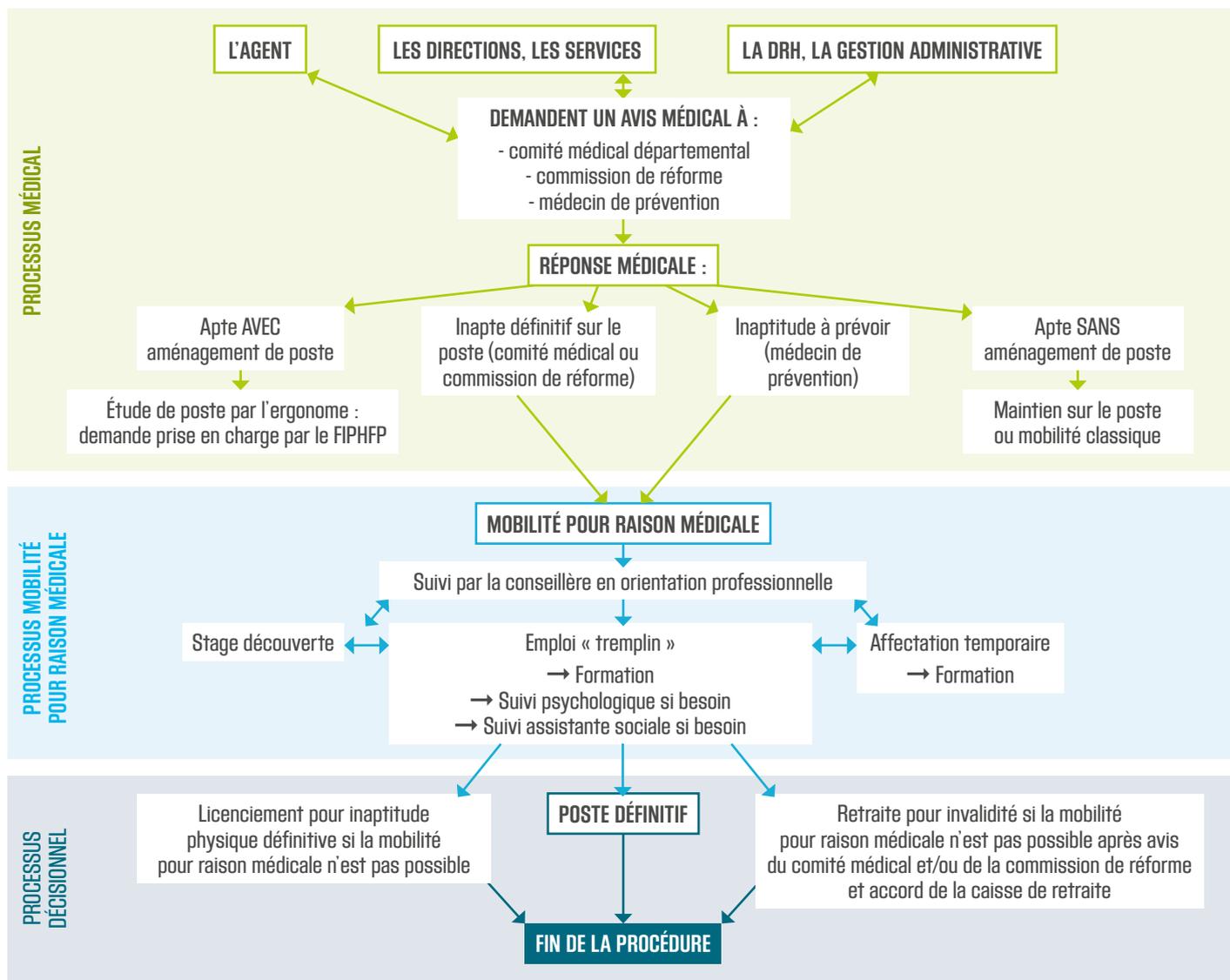
La réponse apportée par la DRH à ces contraintes, s'organise donc d'abord autour des actions de formation. Celles-ci peuvent venir combler des besoins de compétences, comme les formations en informatique à destination des agents du secteur de l'entretien en reclassement sur des postes administratifs. Mais elles peuvent également être à vocation préventive, comme les formations gestes et postures dispensées aux jeunes agents du secteur technique et de l'entretien.

Un accent fort est de surcroît mis sur la préparation aux concours, dans l'optique du développement des compétences des agents internes à la collectivité et de l'accompagnement à l'évolution

de leur carrière. La collectivité n'hésite pas en effet à nommer des agents sur des postes correspondant à un cadre d'emplois ou grade supérieur. Cette démarche fonctionne avec succès puisque le taux de réussite au concours de rédacteur au sein de la collectivité est satisfaisant.

Enfin, la solution de l'externalisation est parfois retenue, permettant de s'affranchir des contraintes de formation et d'usure au sein de la collectivité. Cette pratique est mise en œuvre dans le secteur de l'entretien et des services techniques, pour l'élagage notamment. Une phase d'étude obligatoire devant arbitrer l'équilibre des coûts/économies pour la collectivité doit être lancée avant chaque procédure d'externalisation de ce type.

2. UN DISPOSITIF RIGOREUSEMENT FORMALISÉ



Source : Ville de La Roche-sur-Yon

3. L'ACCOMPAGNEMENT AU POSITIONNEMENT DES AGENTS

Les étapes de la prise en charge par le conseiller en évolution professionnelle

Deux cas de figure existent permettant à un agent d'entrer dans le dispositif :

- La procédure de « mobilité immédiate » intervenant suite à la décision d'inaptitude au travail faisant suite à l'avis du comité médical départemental ou de la commission de réforme.
- La procédure de « mobilité anticipée » du fait d'une inaptitude prévisible à plus ou moins long terme suite à l'avis du médecin de prévention.

Dès lors débute le processus de suivi et d'aide à l'orientation par le conseiller en évolution professionnelle. Ce processus comprend :

La prise en charge de la personne en mobilité pour raison médicale

Avant d'analyser les compétences de l'agent inscrit dans un processus de mobilité pour raison médicale, la conseillère en évolution professionnelle va tenter d'identifier les difficultés notamment psychologiques qui pourraient freiner toute tentative de mobilité.

La phase d'exploitation, d'investigation et d'orientation

Cette phase peut comporter plusieurs entretiens, dont le nombre et le rythme sont variables d'une personne à l'autre. Les investigations portent sur le parcours, les compétences, les motivations, les axes de progrès...

La phase de confrontation à la réalité des métiers

À l'occasion de stages de découverte, l'agent se confronte à la réalité d'un métier. Il vérifie ainsi si son projet d'orientation est réaliste et identifie les compétences attendues pour l'exercer. Dans ce cadre, le projet de l'agent peut donner lieu à l'élaboration d'un plan de formation personnalisé ou à un bilan de compétences.

Une affectation temporaire au sein d'un service dit « tremplin »

Cette étape correspond à la recherche d'un service d'accueil ou encore de missions adaptées aux compétences et aux problèmes de santé de l'agent.

Le recours complémentaire à une prestation externe d'aide à l'orientation et au positionnement : le dispositif santé au travail et évolution professionnelle (STEP)

Concernant la phase d'orientation des agents, la direction des ressources humaines a fait le choix de recourir à un dispositif d'accompagnement formatif mis en œuvre avec un partenariat CNFPT/centres de gestion.

En effet, le recours à des prestataires de bilan de compétences privés, parfois sollicités, a montré ses limites. Comme l'évoquait le directeur des ressources humaines : « Nous n'avions pas la main sur les suites apportées aux préconisations formulées par le consultant. Très souvent, l'agent était orienté sur des pistes pour lesquelles nous n'avions aucun débouché à offrir en termes de poste. Faire rêver l'agent pour rien est contreproductif. »

Le dispositif STEP présente l'avantage d'inclure davantage la collectivité dans le cheminement de l'agent, en amont et en aval de l'accompagnement formatif. Il comprend les étapes suivantes :

- **la prise de contact** : un entretien diagnostique de la situation professionnelle de l'agent est organisé entre l'agent, la collectivité, le CDG et le CNFPT.
- **Les engagements réciproques** : suite à cet entretien, les partenaires valident la participation de l'agent et conventionnent sur la nature de leurs engagements.

- Le parcours de formation et le plan d'action :

FORMATION (3 jours répartis sur 6 à 8 mois)	CONTENU
Réaliser un bilan personnel et professionnel	- Travail de deuil. - Exploration et identification des ressources (compétences et limites).
Intersession : préparation de la synthèse des ressources et atouts.	
Élaborer des hypothèses d'évolutions professionnelles	- Exploration d'un secteur professionnel et de son environnement. - Articulation du projet avec le statut.
Inter session : recherche d'informations sur les secteurs, environnements, métiers emplois.	
Établir et planifier un plan d'actions, préparer sa mise en œuvre	- Hiérarchisation des projets au regard de leur faisabilité. - Travail sur les outils de la mobilité.
Intersession : poursuite des recherches, réalisation des premières étapes du plan + Entretien CDG.	
Bilan des actions engagées	- Finalisation du plan d'actions. - Rédaction d'une synthèse.

PROJET RÉALISTE ET DOCUMENT DE SYNTHÈSE

Le document de synthèse consigne toutes les informations utiles à l'accompagnement de l'agent. Il présente les actions à mettre en œuvre afin de faire aboutir le projet. Il est partagé par l'agent, sa collectivité, le CDG et le CNFPT.

Source : Ville de La Roche-sur-Yon

- **L'accompagnement du projet défini** : à partir du document de synthèse, le CDG reçoit l'agent et son employeur afin de convenir des actions à mettre en œuvre (stage d'immersion, formations, aménagement du poste de travail, aide du FIPHFP...). En cas de besoin de formation, le CNFPT oriente et accompagne l'agent dans le parcours de formation préconisé.

- **Le suivi et le bilan** : l'ensemble des acteurs dresse un bilan commun, 6 à 8 mois après la mise en œuvre du plan d'action.

4. DES MOYENS IMPORTANTS CONSACRÉS AU REPOSITIONNEMENT DES AGENTS ET UNE DRH DÉCISIONNAIRE DANS LES AFFECTATIONS

Les stages de découverte

L'objectif est de découvrir un nouveau métier et un environnement de travail. Sa durée peut aller jusqu'à trois semaines. Un bilan de ce stage de découverte est réalisé avec l'agent, le service et la conseillère en évolution professionnelle lorsque sa durée est supérieure à quinze jours.

Les services tremplin

Il s'agit de professionnaliser l'agent sur un nouveau métier, pour permettre à terme une affectation durable, dans l'idéal sur un poste vacant.

L'affectation dans un service tremplin permet un accompagnement des agents dans la durée vers un nouveau métier. La durée d'affectation est fixée au maximum à six mois et ne peut être renouvelée, sauf exception, qu'une seule fois. Pendant cette

période, le service d'accueil doit permettre à l'agent accueilli de progresser en lui facilitant l'acquisition de nouvelles compétences. Un parcours de formation théorique peut compléter cette mise en situation professionnelle. Un tuteur doit être désigné par le service « tremplin ». Une évaluation est réalisée avec le responsable de service, le tuteur, la conseillère en évolution professionnelle et l'agent concerné.

L'affectation d'un agent dans un service « tremplin » est toujours transitoire. A ce titre, il reste donc administrativement rattaché à son service d'origine. Dans l'idéal, son positionnement dans le service se fait sur une vacance de poste, mais la mise en surffectif est également utilisée.

Il est à noter que, comme stipulé dans la charte de la mobilité pour raison de santé, « *Tous les services de la ville, du CCAS et de la communauté d'agglomération peuvent être mobilisés par la DRH afin d'accueillir un agent en mobilité pour raison médicale* ». Tout service a donc potentiellement vocation à être un « service tremplin ». Si la DRH est décisionnaire sur ces affectations provisoires, un dialogue s'établit préalablement avec les chefs de service pour concilier les conditions d'accueil de l'agent avec les modes de fonctionnement du service.

Les « postes fléchés »

Au terme de l'affectation provisoire dans un service tremplin vient la recherche d'une affectation définitive. Sur ce plan aussi, le volontarisme de la collectivité est manifeste. Certains postes au sein de la ville, du CCAS et de la communauté d'agglomération sont des postes « réservés » : ils ne peuvent être occupés que par des agents en mobilité pour des raisons médicales. Là encore, un dialogue s'engage entre la DRH et les services pour que la priorité donnée au maintien dans l'emploi puisse être mise en œuvre de façon satisfaisante pour l'ensemble des parties prenantes.

Des agents prioritaires dans les processus de recrutement

Les agents en mobilité pour raison médicale sont également prioritaires, à compétences égales, sur les autres candidats, dans le cadre des recrutements sur des postes non réservés.

Si l'agent ne trouve pas d'affectation définitive, l'agent peut également être affecté sur un renfort ou remplacement. Si aucune affectation n'est possible, la DRH se réserve la possibilité de réaffecter un agent dans son service d'origine sur un poste aménagé dans l'attente d'une nouvelle proposition.

II. LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA CHARTE DE LA MOBILITÉ POUR RAISON MÉDICALE

1. COMMUNIQUER SUR LES PRINCIPES D'ACTION DE LA COLLECTIVITÉ AU REGARD DU MAINTIEN DANS L'EMPLOI

En se basant sur les actions déjà mises en œuvre par le service de la gestion préventive des personnels, une charte de la mobilité pour raisons médicales a été rédigée, afin de donner corps aux orientations portées par les élus de la collectivité :

- Anticiper les problématiques de santé liées au vieillissement et à la pénibilité.
- Développer les démarches de prévention des risques professionnels.
- Faciliter la reconversion professionnelle des agents reconnus médicalement inaptés à l'exercice de leurs fonctions.

Elle constitue donc la base sur laquelle doivent se construire les démarches de prévention, de reclassement et de mobilité pour raison médicale. Cette charte engage non seulement la Ville de La Roche-sur-Yon, mais également le CCAS de la Ville et l'agglomération dont les trois directions des ressources humaines ont été mutualisées. La charte a une valeur incitative pour les directions au sein de l'organigramme. Lorsqu'un poste pérenne se libère, mais également lorsque la possibilité d'un stage ou d'un emploi tremplin se dégage, les directions sont fortement encouragées à accepter les agents dont la mobilité a été organisée.

Cette charte a pour but de baliser l'ensemble du parcours depuis les différentes entrées dans la mobilité pour raison médicale. Une intention était aussi d'impliquer les organisations syndicales sur cette question. La charte a été validée en CHSCT.

Loin donc d'être inaugurale dans la mise en œuvre du dispositif de maintien dans l'emploi, il s'agissait avec cette charte de clarifier et de « graver dans le marbre » les principes d'action de la collectivité.

Cinq principes sous-tendent cette action :

- La Ville de La Roche-sur-Yon, le CCAS et la Communauté d'Agglomération s'engagent à rechercher un emploi adapté à l'agent reconnu inapte à ses fonctions.
- En interne, la priorité sera donnée aux agents inscrits dans un processus de mobilité pour raison médicale dans la mesure où leur état de santé reste compatible avec les contraintes du poste.
- L'agent reconnu inapte à ses fonctions sera accompagné par la conseillère en évolution professionnelle de la direction des ressources humaines tout au long de son projet de reconversion vers un autre emploi.
- L'agent, en acceptant sa mobilité pour raison médicale, s'engage à être acteur de son projet professionnel. À ce titre, il doit participer à l'ensemble des entretiens et formations qui lui sont proposés par la DRH et accepter les missions qui lui sont présentées, même à titre temporaire.
- Au terme du processus de mobilité pour raison médicale, un agent ne peut pas refuser le poste qui lui est proposé dès lors qu'il est compatible avec son état de santé.

2. UN PORTAGE POLITIQUE FORT ET DES ACTIONS DE SENSIBILISATION

Le maintien dans l'emploi, et plus globalement la prise en compte du handicap en situation de travail, est un axe politique majeur.

L'élu en charge de ces questions a assuré un portage politique fort auprès du CHSCT. Une prise d'engagement pluriannuelle a été faite, tout particulièrement concernant les moyens à consacrer aux aménagements de postes : « Nous avons fait passer le message selon lequel les dépenses d'investissement sur ces sujets sont des dépenses de fonctionnement qui n'existeront pas. »

Dans la foulée de la rédaction de la charte, des matinées de sensibilisation à la question du handicap ont été organisées. La sensibilisation des directions opérationnelles est cruciale, les réticences étant parfois fortes vis-à-vis de l'accueil des agents.

Le service mutualisé de gestion préventive des personnels est également central dans ce dispositif puisqu'il est composé du médecin du travail, de la conseillère en évolution professionnelle, et de l'infirmière. Ces acteurs sont autant de points d'entrée dans le dispositif prévu par la charte. Ils facilitent la détection des situations problématiques. Il est régulièrement fait appel à une ergonome, également psychologue du travail, sur demande du médecin, que ce soit pour des réorganisations individuelles ou collectives.

Des actions de communication sont également menées dans l'optique d'une découverte des métiers de la collectivité.

Selon le directeur des ressources humaines, la charte et les actions de sensibilisation ont porté leurs fruits. « Le ressenti est positif au niveau des directions. Par ailleurs, les encadrants ont conscience qu'un poste est un poste, et préfèrent au final accueillir les agents. Les représentants du personnel ont également bien accueilli la charte. »

3. LA STRUCTURATION ET LES ÉLÉMENTS PRÉSENTS DANS LA CHARTE

La charte est structurée en quatre points :

- **Le cadre juridique** pose la définition statutaire du reclassement pour inaptitude physique et sa distinction avec la mobilité pour raison médicale, énumère les bénéficiaires du reclassement, les obligations de la collectivité, les différents recours à disposition des agents.
- **L'organisation de la mobilité pour raison médicale au sein de la collectivité** détermine les principes, les acteurs et une description précise de leur rôle, les modalités et les étapes de l'accompagnement, les principes des stages de découverte et des emplois tremplin, et une clarification précise des règles de suivi administratif des agents.
- **Le schéma explicatif de la mobilité pour raison médicale.**
- **La mise en œuvre du reclassement pour inaptitude physique.**

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	3
1 - LE CADRE JURIDIQUE	3
1.1 - Le reclassement pour inaptitude physique	3
1.2 - Les bénéficiaires du reclassement	4
1.3 - Les obligations de la collectivité	4
1.4 - Plusieurs types de recours à disposition des agents	5
2 - L'ORGANISATION DE LA MOBILITÉ POUR RAISON MÉDICALE AU SEIN DE LA VILLE ET DU CCAS DE LA ROCHE-SUR-YON, ET DE LA ROCHE-SUR-YON AGGLOMÉRATION	5
A - Une action de la collectivité fondée sur le respect de plusieurs principes	6
B - Plusieurs acteurs interviennent dans le processus de mobilité pour raison médicale	6
1 - Le médecin de prévention	6
2 - La conseillère en évolution professionnelle	7
3 - Le service Gestion prospective des ressources humaines et des compétences	7
4 - Le secteur Formation	7
5 - L'ergonome	7
6 - L'assistante sociale du personnel	7
7 - Le service de Gestion administrative des personnels	7
8 - La psychologue	8
9 - La commission de la mobilité pour raison médicale	8
10 - L'ensemble des directions et services de la Ville, du CCAS et de l'Agglomération	8
11 - Le tuteur	8
C - Les différentes étapes de l'accompagnement par la conseillère en évolution professionnelle	9
D - Le stage de découverte et les services « tremplins »	9
E - Le suivi administratif	10
1 - Le positionnement administratif	10
2 - La gestion des congés	10
3 - Le régime indemnitaire	11
4 - L'entretien professionnel annuel	11
5 - L'intégration sur un poste vacant	11
3 - DISPOSITIF DE LA MOBILITÉ POUR RAISON MÉDICALE	12
4 - MISE EN ŒUVRE DU RECLASSEMENT POUR INAPTITUDE PHYSIQUE	13

Source : Ville de La Roche-sur-Yon

III. LES LIMITES D'UNE POLITIQUE DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI

1. QUAND LA MOBILITÉ POUR RAISON MÉDICALE ET LA MOBILITÉ CHOISIE SE FONT CONCURRENCE

Bien que la priorité politique soit donnée au maintien dans l'emploi, le soutien à la mobilité interne « choisie » n'est pas pour autant laissée de côté :

- Les entretiens d'évaluation annuels permettent le recensement des souhaits de mobilité.
- Tous les postes vacants en interne sont communiqués aux agents via un bulletin RH envoyé avec leur fiche de paie.
- Un accompagnement au positionnement est proposé aux agents qui le souhaitent, en participant aux sessions organisées par le CNFPT : « l'atelier de construction de son projet d'évolution professionnelle choisie ».

Toutefois, les candidatures internes sur les postes vacants restent peu nombreuses. Par ailleurs, plusieurs catégories d'acteurs de la collectivité ont fait part du frein que peut représenter la priorité donnée au maintien dans l'emploi :

- « Un représentant du personnel : « *La mobilité interne ne concerne quasiment que les personnes en situation de problème médical ou de RPS, ainsi que les mobilités liées à des restructurations. Il est devenu compliqué d'obtenir un poste en raison de la priorité donnée aux reclassements médicaux* ».
- « Une agente souhaitant une mobilité : « *Je me sens en concurrence déloyale avec les agents en mobilité subie* ».
- Le directeur des ressources humaines le reconnaît également : « *Il est compliqué de faire évoluer la mobilité pour raison médicale et la mobilité simple en même temps puisqu'elles se font concurrence* ».

Au titre des pistes d'amélioration possibles :

- Le SIRH ne permet pas d'avoir de visibilité quant aux départs et aux remplacements à venir. L'outillage GPEEC reste encore restreint. « *Nous essayons d'avoir une prospective à deux ans, mais nous manquons d'un outil informatique dédié à la mobilité* ».
- L'absence d'un service dédié à la mobilité est également pointée du doigt par certains représentants du personnel : « *La collectivité se dédie à la gestion des personnes et non des compétences* ».

2. DES PRATIQUES PARFOIS DÉSTABILISANTES POUR LES ENCADRANTS DES SERVICES D'ACCUEIL DES MOBILITÉS

Les encadrants des services d'accueil des agents en mobilité pour raison de santé sont confrontés à une problématique complexe. Conscients de la nécessité pour la collectivité de gérer le maintien dans l'emploi, ils pointent pour autant un certain nombre de difficultés :

- Le fait de n'être aucunement décisionnaire dans l'affectation des agents est parfois mal ressenti. Certains souhaiteraient la mise en œuvre d'une commission de recrutement où ils seraient davantage impliqués.
- Ils n'ont que peu de prise sur le processus de mobilité pour raison médicale et leur rôle ne débute qu'au moment de l'arrivée de l'agent dans le service. Certains font mention du fait qu'ils ne disposent pas de toutes les informations nécessaires à un bon encadrement de l'agent lors de son arrivée.
- Les équipes d'accueil voient souvent d'un mauvais œil l'arrivée d'un agent en mobilité pour raison de santé, qui va représenter pour eux une contrainte de formation : « *Ils oublient que la personne est là pour les aider et estiment qu'ils ne sont pas compétents* ». L'encadrant est donc tenu de gérer également ces ressentis.
- La compétence informatique des agents en mobilité est fondamentale mais elle reste souvent insuffisante.
- L'intégration de l'agent représente un surcroît de travail pour l'encadrant en termes d'accompagnement.
- Le caractère aléatoire de la « sortie » de l'agent d'une affectation provisoire : « *Sur le court terme, on trouve toujours quelque chose à donner à faire à l'agent, qui permet de soulager la charge de travail. Mais sur le moyen terme, il faut former et adapter l'agent au poste, ce qui est plus contraignant. On arrive parfois à des situations de blocage : un agent est affecté dans mon service depuis longtemps, il ne trouve pas de poste et la situation s'enkyste* ».
- Enfin, d'un point de vue plus global à l'échelle de la collectivité, il existe un risque à terme, d'une perte de compétences dans les services : la priorité donnée au maintien dans l'emploi et à la mobilité interne interroge sur la viabilité d'un système « en vase clos » sans apport de compétences externes.

VILLE DE METZ

LE DISPOSITIF UNIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS SUBIES ET CHOISIES

LES OBJECTIFS POSÉS

- La nécessité de résoudre les difficultés en matière de reclassement ou de repositionnement des agents.
- La volonté de développer les mobilités internes et de réduire les recrutements à l'externe, selon une politique de réduction de la masse salariale et de non remplacement de poste.
- Une volonté de redonner de la lisibilité à la politique de mobilité de la collectivité.

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- Une forte augmentation des recrutements en interne.
- Une forte diminution des dossiers d'agents sans solution de reclassement ou de repositionnement.
- Une impulsion donnée à la mobilité interne «choisie» avec la mise en place d'une équipe dédiée de conseillers mobilité.

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- La structuration par une formation action d'une fonction de « conseiller en évolution professionnelle ».
- La mise en synergie des différents services concernés par les mobilités au niveau de la direction des ressources humaines par la création d'une «commission de repositionnement».
- Le choix d'un prestataire externe de bilans professionnels travaillant en étroite collaboration avec la DRH
- Un dispositif unique pour les mobilités subies et les mobilités choisies.
- La mise à disposition des agents de modalités diversifiées et complémentaires de découverte des métiers et d'aide à l'orientation.
- Des modalités simplifiées de positionnement sur les postes des agents en reclassement.

LES CONDITIONS DE TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE

- Le nécessaire portage par la direction générale.
- Le budget alloué pour la prestation de bilan de compétences.
- La tension qui reste présente entre la nécessité de maintien dans l'emploi et la contraction de la masse salariale avec des objectifs de suppression de postes.
- La perception souvent encore négative, par les services, des agents accueillis au titre d'un reclassement.

VILLE DE METZ

LE DISPOSITIF UNIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS SUBIES ET CHOISIES

La direction des ressources humaines de la ville de Metz, confrontée à des difficultés en matière de reclassement d'une part, et pour répondre d'autre part à une orientation politique visant à limiter les recrutements externes en favorisant la mobilité interne, a mis en place en 2016 un nouveau dispositif visant à accompagner toutes les mobilités au sein de la collectivité.

Les particularités de ce dispositif :

- Il concerne aussi bien les agents en mobilité subie qu'en mobilité choisie.
- Il présente des modalités variées et complémentaires en matière d'aide à l'orientation.
- Un prestataire de bilans professionnels y est associé et travaille en étroite collaboration avec le service des mobilités.
- La mise en place du dispositif a induit une professionnalisation de l'équipe de conseillers en recrutement pour les faire évoluer vers la fonction de conseillers en évolution professionnelle.
- Une mise en synergie des différents services concernés au niveau de la DRH a été organisée via la création de nouvelles instances de concertation.

I. LE CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF

1. DE LOURDES DIFFICULTÉS EN MATIÈRE DE RECLASSEMENT

Les modalités antérieures de prise en charge des agents en inaptitude sont présentées comme clairement insatisfaisantes : trop d'agents étaient en attente et en souffrance faute de propositions pertinentes de la DRH. L'analyse qui en est faite par les membres de la DRH souligne :

- Un manque d'outillage, en particulier dans les modalités d'accompagnement des agents,
- Un défaut de structuration voire de qualification au niveau de la DRH,
- Une collaboration insuffisante entre les services absentéisme et recrutement,
- Une faible anticipation sur les besoins de recrutement,
- Une faible marge de manœuvre de la DRH vis-à-vis des services.

Ces modalités insuffisantes d'accompagnement et de prise en charge entraînaient des tensions, notamment avec les managers concernant des situations d'agents non solutionnées et notamment des agents en souffrance, ainsi que des revendications des organisations syndicales.

Le comité médical lui-même avait alerté sur le fait que les modalités de reclassement de la ville étaient insatisfaisantes : « Le comité médical a menacé de refuser toutes les mises en invalidité si nous ne faisons pas mieux en matière de reclassement ».

Parallèlement, les problématiques liées au reclassement sont de plus en plus sensibles. Selon le médecin de prévention et le

responsable de l'absentéisme, elles ont évolué dans le sens d'un « rajeunissement » des publics concernés : « Les agents ont des problèmes plus jeunes, parfois dès 40 ans, avec notamment des TMS incluant les problèmes de rachis. Les agents trouvent que le rythme de travail est devenu plus intense. De plus je trouve que beaucoup de jeunes arrivent en ayant eu une vie très sédentaire auparavant, leur corps n'est pas préparé à un travail physique. La mécanisation a aussi des effets négatifs : par exemple l'utilisation de taille-haie est mauvais pour les articulations. ». « Auparavant les arrêts maladie se multipliaient à partir de 50 ans, désormais cela apparaît dès 40 ans. J'ai connu un cas d'invalidité à 38 ans ». Un représentant du personnel témoigne : « 80% de mon temps en tant que représentant du personnel concerne les problèmes d'inaptitude et de reclassement. Il ne se passe pas une semaine sans que je sois saisi sur ce thème ».

2. DES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE RH QUI ONT FAIT OFFICE DE DÉCLENCHEURS

Un plan d'économie sur la masse salariale a été décidé en 2015, avec l'objectif de ne pas remplacer 130 postes « Cette orientation a été un booster pour le dispositif et un levier pour que les recruteurs acceptent d'accueillir des agents en reclassement : soit le poste n'était pas remplacé, soit ils acceptaient l'agent à reclasser ».

La décision d'externaliser le stationnement payant a été également un facteur décisif, avec la nécessité de repositionner 12 ASVP. Ce sont ces agents qui ont étreigné le dispositif.

Un mouvement social a accéléré les choses et a permis de valoriser une proposition déjà formulée par le service du développement des RH : « *Le dispositif était déjà sous-jacent. Nous souhaitons que les choses aillent vite, partir de ce que nous avons et des projets de la DRH.* »

Ces éléments de contexte allaient tous dans le sens d'une démarche structurée d'accompagnement des mobilités internes. « *L'objectif était dès lors de moins recruter et de se positionner davantage sur les parcours de mobilité.* »

3. UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DE MOBILITÉ INTERNE

Deux évolutions majeures pour la ville de Metz vont dans le sens du développement de la réflexion sur les mobilités : la mutualisation et la métropolisation.

La mutualisation, qui concerne les trois entités Metz ville, la métropole et le CCAS est effective au 1er janvier 2018. Elle permet notamment la mutualisation de la fonction ressources

humaines, avec une quinzaine d'agents supplémentaires à la DRH. Au moment où ont été réalisés les entretiens, cette transformation était perçue comme étant de nature à développer l'outillage et la structuration de la fonction RH sur la question de l'appui aux mobilités et aux parcours : « *Nous comptons sur le projet de mutualisation pour renforcer l'ingénierie notamment sur les métiers. On n'a pas encore fait de cartographie des métiers. Metz Métropole est plus avancée que la ville du point de vue de la GPEEC. Nous allons suite à la mutualisation créer un service GPEEC à part entière.* »

Le projet de métropolisation quant à lui devait conduire à la gestion, par la DRH, de 900 agents supplémentaires, mais aussi à la prise en compte des métiers métropolitains et à l'élargissement des possibilités de mobilité interne pour les agents : « *On y voit un enjeu important pour ouvrir des perspectives aux agents.* » « *Avec la métropole nous aurons plus de débouchés, des nouveaux métiers et donc davantage de propositions à faire aux agents.* ». De fait, depuis la période de l'enquête de terrain, une délibération rend possible des immersions au sein des trois collectivités.

II. LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

1. LA MISE EN SYNERGIE DES SERVICES DE LA DRH ET LA STRUCTURATION D'UNE FONCTION DE « CONSEILLER EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE »

La priorité était d'opérer une mise en synergie des différents services de la DRH, et en particulier des services absentéisme et recrutement. Le levier formation a été actionné avec le suivi d'une action commune sur le thème de l'absentéisme. Mais c'est surtout **la mise en place d'une commission de repositionnement** qui a permis aux différents acteurs de mieux collaborer.

« *Elle permet une interaction entre les différents services RH (absentéisme, développement RH, relations sociales, chargée de mission handicap, assistante sociale).* »

Cette commission, organisée tous les trois mois, est pilotée par le responsable de l'absentéisme. C'est à lui que revient de présenter toutes les situations qui sont soumises en comité médical, en commission de réforme ou en arrêt de longue durée (les situations sont anticipées et les conseillères prennent contact avec les agents concernant leur possible reprise). Chaque situation est analysée par l'ensemble des parties, ce qui permet un accompagnement cohérent.

Le nombre de dossiers traités témoigne des avancées en matière de reclassement, puisqu'il a évolué en trois ans de 150 à une cinquantaine.

D'autre part et pour pallier le défaut d'outillage pour l'accompagnement des agents, une autre action essentielle a été mise en place avec la volonté de structurer une fonction de conseiller en évolution professionnelle, en lieu et place de l'équipe de conseillers en recrutement. Un véritable **programme de formation action** a été organisé afin de les professionnaliser sur ce métier, avec un module spécifique sur le thème de l'entretien d'orientation. Le CNFPT a accompagné la collectivité sur cette formation.

Outre l'aspect de professionnalisation, la formation action a permis à l'équipe de se doter d'outils, de méthodes et de références partagées : « *Nous avons eu l'opportunité de construire notre fonction et de nous doter de règles communes.* »

Cette évolution est amenée à se poursuivre avec :

- Une spécialisation plus marquée de la cellule constituée des conseillères en évolution professionnelle dans le maintien dans l'emploi.
- Une décentralisation des missions de recrutement dans les pôles opérationnels : « *Les missions de recrutement évolueront plutôt à terme dans les pôles. Plus la collectivité grandit et plus on a besoin des compétences des conseillères en évolution professionnelle en central.* »
- Un allègement du travail purement administratif encore assuré par les conseillères en évolution professionnelle.
- Un outillage plus perfectionné, avec un projet d'acquisition d'une plateforme d'aide à la mobilité qui pourrait par exemple proposer une aide à la rédaction des CV.

2. LE RECOURS À UN PRESTATAIRE EXTERNE DE BILANS

Un marché a été passé pour recruter un prestataire de bilans professionnels sur deux lots : bilans professionnels simples (10h00) et bilans professionnels avancés (24h00). La commande était assez spécifique, puisque le principe de base était que les bilans se font *à la demande de la collectivité*.

Un autre principe de la commande était une communication étroite entre le prestataire et les conseillères en évolution professionnelle, afin de collaborer étroitement à l'accompagnement des agents. Cette collaboration débute par une fiche de prescription suite à l'entretien d'orientation professionnelle réalisé par la conseillère de la collectivité. Cela implique une communication suivie de l'avancée des agents dans leurs réflexions et leurs projets : « *On ne demande pas les résultats des bilans, mais les deux*

ou trois projets sur lesquels on peut s'orienter, avec l'accord de l'agent ». Un bilan mensuel du suivi de tous les agents en bilan est adressé à la collectivité.

Cette communication est essentielle pour le prestataire de bilan qui a dès lors accès aux offres d'emploi en interne dès leur parution, et peut ainsi orienter les agents. La représentante de l'organisme témoigne : « Outre une réunion tous les trois mois, les conseillères en évolution professionnelle de la ville de Metz sont présentes et disponibles pour la moindre question ». « Dès qu'un agent est intéressé par un poste, on modifie l'accompagnement pour qu'il prépare l'entretien ».

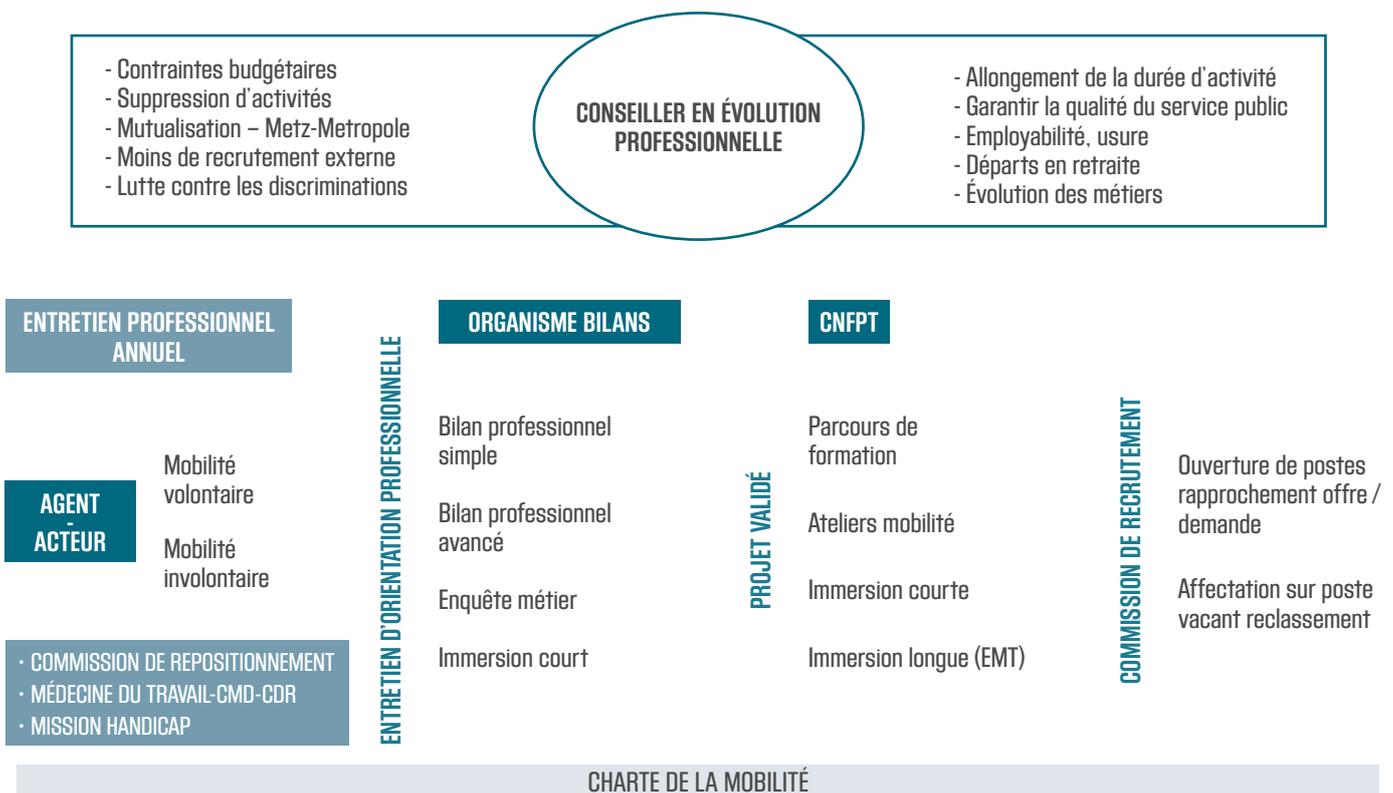
Enfin, le prestataire de bilans a bénéficié d'une acculturation à la fonction publique territoriale via une formation au statut et une familiarisation aux métiers territoriaux.

Le recours au prestataire pour un bilan n'est pas systématique : ce sont les conseillères en évolution professionnelle qui en décident au cas par cas. Dans tous les cas, les personnes rencontrées en entretien soulignent l'intérêt d'avoir un interlocuteur externe : « Cela a vraiment libéré la parole. »

Une évaluation formelle de la collaboration avec le prestataire est prévue, sur la base d'indicateurs concernant la satisfaction des agents, la collaboration avec la DRH, etc.

III. UN DISPOSITIF COMPLET ET UNIQUE D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITES VOLONTAIRES ET INVOLONTAIRES

1. PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE DU DISPOSITIF



Source : Ville de Metz

2. LE DISPOSITIF EN DÉTAIL

LES DIFFÉRENTES BRIQUES DU DISPOSITIF : DES MODALITÉS DIVERSIFIÉES ET COMPLÉMENTAIRES DE DÉCOUVERTES DES MÉTIERS ET D'AIDE À L'ORIENTATION

L'ensemble de ces modalités d'orientation ont été finement organisées et surtout outillées : chaque dispositif est décrit par un document de cadrage.

L'entretien d'orientation professionnelle :

- Il est la porte d'entrée dans le dispositif d'orientation.
- Il concerne aussi bien les agents en mobilité volontaire, que les agents issus de la commission de repositionnement et signalés par la médecine professionnelle ou la mission handicap.
- Il est réalisé par un conseiller en évolution professionnelle.
- A l'issue de ce bilan il est décidé si un recours au prestataire de bilans professionnels est nécessaire ou si l'agent peut continuer à être accompagné par une conseillère de la collectivité vers les autres « briques » du dispositif.

Le bilan professionnel :

- C'est un outil de gestion de carrière et de développement personnel permettant d'analyser les compétences professionnelles ainsi que les aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation.
- Deux types de bilans peuvent être prescrits :
 - Le bilan professionnel simple, d'une durée de 10h, pour un agent autonome dont le projet nécessite une confirmation de sa faisabilité.
 - Le bilan professionnel avancé, d'une durée de 24h, pour les situations qui nécessitent davantage d'investigation.
- Il est réalisé par le prestataire
- De manière plus précise, il est destiné à :
 - Recenser les compétences de l'agent
 - Évaluer les capacités à occuper un emploi
 - Définir un périmètre de mobilité possible
 - Accompagner dans l'élaboration d'une méthodologie de recherche d'emploi
 - Préparer les documents utiles à postuler à un emploi
 - Préparer les entretiens de recrutement
 - Construire un projet de formation
 - Évaluer les capacités à suivre une formation
 - Accompagner la construction d'un projet professionnel
 - Préparer la transition professionnelle

L'enquête métier :

- Elle vise à interroger un professionnel de la collectivité pour mieux comprendre les différentes dimensions de son métier.
- Elle est outillée par une trame de questionnement formalisée par le service développement des RH.

L'immersion courte :

- Elle vise à découvrir de manière concrète un métier, sur le terrain et auprès des professionnels en fonction, par la mise en œuvre d'une mobilité temporaire variant de 1 à 5 jours selon les métiers.
- Elle participe au processus de validation d'un projet professionnel.
- Une fiche technique en précise les attendus et les modalités.

L'immersion longue, nommée aussi évaluation en milieu de travail (EMT) :

- Elle concerne essentiellement les agents dont les problèmes de santé les rendent inaptes à leurs postes, et les agents dont la situation a été soumise à la commission de repositionnement.
- Elle vise à exercer un nouveau métier dans un nouveau contexte de travail, pour une période de six mois.
- Un bilan est réalisé au bout de trois mois, qui peut être suivi au besoin d'un accompagnement formation.
- Au terme des six mois, une évaluation est réalisée sous forme tripartite avec la direction des ressources humaines, l'encadrant du service d'accueil et l'agent. Si l'évaluation est positive, l'agent peut connaître une affectation définitive sur des missions similaires ou équivalentes. Dans le cas contraire, il peut être placé en invalidité ou mis à la retraite pour inaptitude.

Les ateliers mobilité :

- Ils sont pris en charge par le CNFPT et organisés au sein de la collectivité.
- Une première journée permet d'aborder, dans une approche psychologique, les thématiques du deuil professionnel et de

l'image de soi.

- Ils visent ensuite à accompagner l'agent dans la réalisation de son CV et des lettres de motivation.
- Ils permettent de préparer les entretiens de recrutement.

LES INSTANCES**La commission de repositionnement :**

Son objectif est d'identifier et d'organiser le suivi des agents concernés par une altération de leur état physique ou psychique ayant des conséquences sur leur situation professionnelle.

Comme évoqué supra, elle réunit toutes les parties prenantes autour des cas des agents en situation d'inaptitude partielle ou totale, ou susceptibles de le devenir :

- le service développement des RH (secteur recrutement, mobilité, conseil en évolution professionnelle) ;
- le service gestion du personnel (secteur absentéisme médical et fin d'activité) ;
- le service relations sociales (mission handicap, assistante sociale).

L'avis des experts compétents est également sollicité en tant que de besoin :

- le comité médical départemental ;
- la commission de réforme ;
- la médecine d'expertise ;
- la médecine professionnelle.

La commission de recrutement :

Son objectif est d'étudier les demandes relatives au recrutement du personnel au sein de la collectivité. Elle permet de favoriser la mobilité interne en faisant se rencontrer « l'offre et la demande » sur les postes vacants ou susceptibles de le devenir.

Elle est composée de :

- la direction générale (DGS et 4 DGA) ;
- la direction des ressources humaines (DRH et Développement des RH).

Une pré-commission est organisée au niveau du service développement des RH (sur la base des demandes des services et compte tenu des agents à repositionner ou en demande de mobilité présents dans le dispositif) afin de pouvoir faire directement des propositions en commission.

3. LES MODALITÉS DE RECLASSEMENT

Selon le médecin de prévention de la ville de Metz, les pathologies occasionnant des nécessités de reclassement sont en premier lieu des problèmes locomoteurs, puis des problèmes de souffrance au travail voire des troubles psychiatriques.

La plupart du temps sont proposé des restrictions et des aménagements de poste : « *Tant que l'agent peut occuper les trois quarts de ses missions, on essaie de le maintenir, en prenant également en compte l'avis de l'encadrement* ».

Une fois le repositionnement ou le reclassement devenu nécessaire (statué par le comité médical ou signalé directement par le médecin du travail), l'agent intègre le dispositif. Au terme de

la phase d'orientation, l'agent peut bénéficier d'une immersion de courte ou longue durée. Pour sa mise en place les médecins de prévention des services d'accueil et d'origine interviennent conjointement : « *Le médecin du service d'origine, qui connaît la personne, donne un avis sur le poste visé. Puis le médecin du pôle qui accueille l'agent fait une sorte de visite de prise de poste* ».

Concernant les secteurs d'accueil des personnes en reclassement, la ville a longtemps pratiqué la politique des postes dédiés, par exemple à la bibliothèque ou aux archives : « *Aux archives municipales il n'y a eu que des embauches en reclassement depuis 30 ans. Mais aujourd'hui nous avons la possibilité de publier les postes vacants car le stock d'agents à reclasser est moindre* ».

Les autres secteurs traditionnels d'accueil cités sont : les services à la population, la piscine, les services administratifs, la conciergerie, la voirie ou la propreté urbaine dès lors que la condition physique de l'agent le permet.

Afin d'élargir les possibilités et de pouvoir davantage anticiper sur les postes qui doivent se libérer à moyen terme, une réflexion plus systématique et plus outillée est souhaitée : « *Concernant les métiers cibles, nous fonctionnons essentiellement avec le bouche à oreille. Nous ne consultons pas le tableau des effectifs et n'avons pas assez de visibilité sur les départs à la retraite* ». « *On sait que*

sur certains services il y aura toujours des besoins, mais cela reste difficile d'anticiper sur trois ou quatre mois, le temps que l'agent fasse son bilan ».

Concernant les modalités effectives d'un agent en reclassement ou en repositionnement sur un poste, la décision de proposition d'un agent est prise en commission de recrutement. Une seule personne est présentée sur le poste. Dans un second temps un entretien de présentation est organisé avec le recruteur. Il ne s'agit donc pas d'un entretien de recrutement : c'est la conseillère en évolution professionnelle qui, au terme du processus d'orientation, statue sur les compétences et l'aptitude de l'agent. Charge à elle ensuite de présenter l'agent : « *Nous faisons de la négociation avec le recruteur. Nous sommes en posture de médiateur car notre but est de positionner l'agent. Le recruteur n'est pas en position de force. Mais il peut arriver tout de même qu'un chef de service voire un agent refuse la mobilité suite à l'entretien* ».

Afin d'éviter des situations de blocage, une certaine souplesse est permise vis-à-vis du statut quant au grade de la personne en mobilité : « *On fait abstraction du grade : un adjoint technique garde son statut même s'il passe en administratif. Un changement de filière peut être fait par la suite via la CAP* ».

IV. LES RETOURS DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES DU DISPOSITIF ET LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

1. LES AGENTS

Les agents bénéficiaires du dispositif rencontrés en entretien témoignent d'un ressenti très positif sur les modalités d'accompagnement. Chaque agent construit avec une conseillère en évolution professionnelle le parcours d'orientation qui lui convient : « *Je n'ai pas ressenti le besoin de faire un bilan professionnel. C'est l'immersion qui m'a permis de me convaincre de ce que je voulais faire* ».

« *Pendant mon arrêt de travail, j'ai commencé un bilan car je n'avais pas d'idées pour me repositionner. J'ai réalisé en même temps des enquêtes métiers ainsi qu'une évaluation en milieu de travail au service formation, ce qui m'a permis de comprendre que je souhaitais garder un contact avec le public. Les questionnaires du bilan professionnel m'ont bien aidée* ».

« *La conseillère m'a fait des propositions en fonction des postes disponibles. Je me suis ensuite orientée un peu par hasard vers le secrétariat, d'abord sur un poste en surplus puis en EMT de 6 mois au pôle éducation. En attendant qu'un poste de catégorie B se libère, on m'a proposé un remplacement de 9 mois qui s'est fait aussi en EMT. Quand un poste s'est libéré, je suis passée en commission, je n'ai pas passé d'entretien. Je suis référente de territoire éducatif et je manage une quarantaine d'ATSEM* ».

2. LES ENCADRANTS

Du point de vue des encadrants le dispositif est également considéré comme pertinent :

« *La mise en place du dispositif a suscité beaucoup de souhaits de mobilité et cela a changé l'image de la DRH, ne serait-ce que par l'emploi du terme « conseillère »* ».

« *Le dispositif est une réponse bien structurée à un défi* ».

« *L'approche est très positive et elle me semble très efficace car j'ai vu plusieurs collègues partir* ».

« *On sent un appel à la mobilité car on n'a jamais eu autant de transparence sur les recrutements* ».

« *L'évaluation en milieu de travail est un bon dispositif et j'ai des agents pour lesquels cela a abouti. En EMT, les agents sont placés sur de « vraies » missions. Pour mes agents, les encadrants des services d'accueil ont été facilitants* ».

« *Il est rare que des agents ne trouvent pas de solution. J'ai connu une ATSEM qui a fait des immersions qui n'ont pas fonctionné. D'autres agents ont fait des immersions pour au final ne plus souhaiter bouger. Cela leur a permis d'apprécier leurs conditions de travail* ».

Une réserve est toutefois exprimée par certains en rapport avec les profils des agents qu'ils peuvent avoir le sentiment de se voir imposer :

« *A l'occasion des commissions de recrutement on peut avoir des reclassements, et là, c'est la loterie. Les catégories C sont considérées comme interchangeables. On nous propose parfois des agents qui n'ont pas la vivacité nécessaire pour assurer des postes d'accueil ou de téléconseillers* ».

« *Dans le service nous avons, malgré tout, des a priori sur les personnes recrutées en interne car il y a eu des succès mais aussi des échecs. Certains agents traînent un lourd passif et sont connus comme le loup blanc* ».

3. LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Les représentants du personnel rencontrés ont un avis positif concernant le dispositif de mobilité en lui-même ainsi que sur les intentions de la DRH : « *Il y a une vraie volonté de la direction des ressources humaines de travailler sur le problème* ». « *La DRH est vraiment proactive dans son accompagnement des agents et dans sa volonté de réduire le nombre d'agents se trouvant dans une impasse* ». « *J'ai une très bonne image du service mobilité : on a toujours un interlocuteur* ».

Néanmoins les avis convergent sur un point : la contraction des postes fait qu'au final les perspectives pour les agents restent parfois peu satisfaisantes :

« *On met les moyens en termes humains, mais on n'a pas les postes. Il y a un vrai problème de réduction du personnel* ». « *La DRH elle-même subit cette contraction des postes* ».

« *Parfois les agents disent qu'on les écoute, mais qu'ensuite les propositions ne correspondent pas. Je pense qu'environ la moitié des agents trouvent un poste qui leur convient et qui convient à la collectivité* ».

« *Les résultats sont contrastés. Il y a de vraies réussites mais aussi des échecs* ».

« *Certains agents sont reclassés mais ça ne fonctionne pas bien, car on a pris le poste qui était disponible au bon moment. Certains passent par le dispositif et font un projet mais au final il n'y a pas de poste disponible, si bien qu'il peut arriver que l'on place des agents ailleurs et au plus vite pour éviter de la souffrance au travail* ».

Enfin, plusieurs représentants du personnel souhaiteraient être davantage associés à la démarche, et en particulier au niveau de la commission de recrutement : « *On met en cause la commission de recrutement, car le but est de ne pas renouveler les postes. Les représentants syndicaux ne sont pas associés à la démarche et on ne tient pas compte de l'avis des directeurs de pôles* ». « *Nous souhaiterions à défaut d'y participer qu'il y ait davantage de transparence* ».

4. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE, POINTS DE VIGILANCE ET PERSPECTIVES

Au titre des facteurs de réussite de ce dispositif, il faut relever :

- Le portage par la direction générale.
- Le budget alloué pour la prestation de bilans professionnels.
- La formation action préalable qui a permis aux équipes de la DRH de se professionnaliser et de travailler en cohérence.
- Le fait que le recrutement et la mobilité soient assurés par une seule et même équipe.
- Un dispositif unique pour les mobilités subies et les mobilités choisies.
- Un outillage clair et bien structuré qui fait l'objet d'une communication auprès des services.
- La création de la commission de repositionnement permettant le partage d'information sur les agents en difficulté.
- La commission de recrutement qui est le point de rencontre entre l'offre et la demande pour pourvoir les postes.
- La collaboration soutenue entre l'équipe des conseillères en évolution professionnelle et le prestataire de bilans.
- Les modalités simplifiées de positionnement sur les postes des agents en reclassement ou en repositionnement.

Les points de vigilance et perspectives d'amélioration concernent :

- La perception par les services des agents accueillis au titre d'un reclassement ou d'un repositionnement, qui représente encore un frein. Elle est présentée comme la principale difficulté du dispositif.
- La mise en place d'une charte de la mobilité.
- L'amélioration des liens entre la cellule mobilité et la fonction formation.
- Le développement d'un outillage GPEEC qui permettrait une meilleure visibilité sur les départs à la retraite ainsi que sur les métiers en tension. Une GPEEC alimenterait la réflexion sur les métiers cibles pour les agents en reclassement ou en repositionnement.
- La construction de parcours et d'aires de mobilité.
- Le recrutement éventuel d'un psychologue du travail.

VILLE DE MEYLAN

LES CAMPAGNES DE MOBILITÉ

LES OBJECTIFS POSÉS

- Permettre à la collectivité une meilleure affectation des ressources humaines pour s'adapter aux évolutions du service public, notamment en raison des transformations apportées par l'impact du numérique.
- Inciter les agents à être acteurs de leur mobilité.

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- Une réaffectation réussie d'agents dans le cadre de réorganisations.
- Un accompagnement efficace des agents en repositionnement.

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Le principe des « échanges d'agents » de catégorie C.
- Une incitation pour les agents à déclarer leurs souhaits de mobilité.
- Un parcours d'accompagnement très outillé.
- Un accent particulier mis sur l'acculturation des agents au numérique.
- La diffusion des postes à pourvoir sur l'intranet.

LES POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION

- Un manque relatif d'outillage en matière de GPEEC.
- Des campagnes de mobilité qui restent réservées aux agents de catégorie C en raison de la taille de la collectivité.
- Les réticences des encadrants qui restent vives pour l'accueil des agents en repositionnement.

LE DÉROULÉ DES CAMPAGNES DE MOBILITÉ

Entretien professionnel biannuel



Recueil des souhaits de mobilité par le chargé de mobilité/recrutement



Prise de contact avec les agents volontaires à une mobilité



Possibilité de se retirer du dispositif pour l'agent qui n'est pas prêt à échanger son poste



Publication de tous les postes et candidatures (principe d'échange de poste strict, sans création d'heures)



Mise en corrélation des demandes avec les postes disponibles



Agent, chefs de services de départ et d'accueil et cadres de la DRH tiennent conseil pour arbitrer l'opportunité de l'échange



Un jury de recrutement est tenu



Prise de poste et recensement des besoins en formation

VILLE DE MEYLAN

LES CAMPAGNES DE MOBILITÉ

Confrontée à une très forte contrainte en termes de gestion de sa masse salariale, suite notamment à une mise sous tutelle administrative en 2017, la ville de Meylan a dû faire évoluer sa politique de recrutement et de gestion des compétences des agents vers une valorisation des compétences internes à la collectivité. Ces transformations s'articulent en plusieurs axes de travail :

- Transformer la culture de la mobilité interne des managers et les acculturer aux modes de gestion contraints.
- La mise en place de nouveaux modes d'organisation afin de mieux répondre aux besoins des services.
- Le partage du traitement des mobilités entre les différents services RH.
- La mise en place d'un dispositif mobilité à deux branches :
 - Les campagnes de mobilité.
 - La publication des postes libres sur l'intranet de la collectivité.

I. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU DISPOSITIF MOBILITÉ

1. UNE MISE SOUS TUTELLE ADMINISTRATIVE AYANT ENTRAÎNÉ LE GEL DES RECRUTEMENTS...

La ville de Meylan souhaite maîtriser sa masse salariale tout en intégrant les revalorisations salariales réglementaires comme PPCR (protocole parcours professionnels, carrières et rémunérations) et la prime pour compensation de la CSG...

A chaque départ d'un agent de la collectivité (retraite, mutation...), un point d'étape par rapport à l'organigramme cible sur le niveau de prestations du service public attendu est réalisé. Il est alors décidé de l'opportunité de recruter ou non. Lorsqu'il y a un remplacement, souvent le poste n'est pas remplacé à l'identique. La politique RH de la ville consiste à réaliser un équilibre entre le fait de favoriser la mise en œuvre à l'interne de parcours professionnels qui répondent aux besoins de la collectivité et la nécessité de recruter en externe certaines compétences.

2. UNE GESTION DES COMPÉTENCES EN ÉVOLUTION

Un autre enjeu pour la collectivité réside dans la gestion des compétences. Tout d'abord, la collectivité a le projet de se doter d'un module de gestion des compétences pour compléter la base qui est incluse dans le logiciel des entretiens professionnels annuels.

L'amélioration des outils de gestion des compétences permettra de structurer et de partager la cartographie des compétences de la collectivité. Elle favorisera à terme, une exploitation satisfaisante des compétences internes à la collectivité aussi bien pour

elle-même que pour les agents.

« Pour l'heure, il est très compliqué d'avoir une vision prospective à moyen terme en raison de l'absence d'outils dédiés ».

Parallèlement, la gestion des compétences est complétée par l'accompagnement des agents dans leur parcours professionnel assuré par le pôle parcours professionnels. Les agents en difficulté dans leur parcours professionnel occupent une grande part de l'activité des conseillers chargés de mobilité.

3. VERS UNE NOUVELLE CULTURE DE TRAVAIL : LA VALORISATION DES COMPÉTENCES INTERNES À LA COLLECTIVITÉ

Il convient pour la collectivité de valoriser ses orientations RH en matière de mobilité interne.

Il s'agit tout d'abord de transformer la culture de la mobilité interne des managers, et de les rendre acteurs pour construire des solutions qui répondent à leurs besoins malgré un mode de gestion contraint.

La mobilité des agents intègre également la dimension de la prévention de l'usure professionnelle afin de favoriser le maintien dans l'emploi. De nouveaux modes d'organisation devant mieux répondre aux besoins des services sont donc envisagés. Ainsi les fonctions administratives et financières de plusieurs services sont mutualisées ; un service d'assistantes polyvalentes, plus adapté aux besoins à géométrie variable des services, est en cours d'élaboration.

Concernant les métiers sujets à des problématiques fortes d'usure professionnelle, des réflexions sont engagées sur la manière de conduire le travail. Ainsi, parallèlement aux réorganisations en cours, les services concernés sont accompagnés pour réfléchir et prendre de la distance sur leurs pratiques professionnelles. Cette démarche doit leur permettre de proposer de nouvelles pratiques réduisant leur charge de travail tout en produisant un service public de qualité.

« Chaque domaine est touché. Pour les espaces extérieurs par exemple, nous avons choisi des fleurs demandant moins d'entretien et avons fait des ajustements sur le temps de travail des agents en fonction des saisons ».

II. LES CAMPAGNES DE MOBILITÉ

1. LE RECENSEMENT DES SOUHAITS DE MOBILITÉ ET LES PROPOSITIONS D'ÉCHANGES DE POSTES

Concrètement, les campagnes concernent principalement les agents de catégorie C. Compte-tenu des effectifs de la collectivité (environ 350 agents permanents), ainsi que de l'expertise propre demandées aux agents de catégorie A et B, ceux-ci sont trop peu nombreux pour pouvoir faire l'objet d'échanges.

Le principe consiste à recenser tous les agents manifestant un souhait de mobilité lors de l'entretien professionnel, afin d'opérer des rapprochements et de proposer aux agents concernés des postes possiblement disponibles, dans une logique d'échange.

2. UN DISPOSITIF UTILISÉ ÉGALEMENT DANS LE CADRE DE RESTRUCTURATIONS DE SERVICES

Selon la directrice des ressources humaines, les campagnes de mobilité trouvent tout particulièrement leur efficacité dans le cadre des réorganisations de services. Ces changements organisationnels sont dans l'immédiat essentiellement liés à l'impact du numérique. « Les réflexions sur de nouvelles façons de travailler restent pour l'instant peu développées. Le chantier reste à ouvrir ».

La collectivité cherche alors à concilier deux principes :

- Permettre à la collectivité une meilleure affectation des ressources humaines pour s'adapter aux évolutions du service public.
- Permettre en même temps aux agents d'être acteurs de leur mobilité.

Pour exemple, la dernière campagne de mobilité était liée à la suppression de trois postes au niveau de la population des gardiens de gymnases (liée à la mise en place d'un système de badge d'accès automatique).

A contrario des postes étaient disponibles au niveau du centre technique suite au départ à la retraite de trois agents.

Pour l'instant, la mobilité « simple » s'appuie avant tout sur la publication des postes disponibles, la tenue de campagnes de mobilité et un accompagnement personnalisé par la responsable du pôle parcours professionnels et santé au travail, par la responsable des recrutements et par des responsables hiérarchiques. La collectivité envisage d'être plus proactive dans ses actions de communication et de formation. Les dispositifs existants seront ainsi consolidés et un guide de la mobilité rédigé.

Un travail autour de la transition numérique est également en cours. Cela pourra permettre une diffusion plus large des opportunités de mobilité.

Au total huit adjoints techniques ont bénéficié du dispositif et sept mobilités ont été effectives dans ce cadre.

Les agents concernés ont été reçus par le pôle parcours professionnels. Un accompagnement a été proposé notamment pour la rédaction de CV pour certains agents techniques éprouvant des difficultés avec l'écrit.

Des entretiens ont ensuite été formellement organisés avec un jury composé des RH et des responsables hiérarchiques (à contrario dans le cadre de reclassements un jury n'est pas systématiquement organisé).

Les conditions posées étaient que :

- la DRH n'impose personne dans les services ;
- le régime indemnitaire reste lié à l'emploi, il est par conséquent modifié en cas de changement de poste.

Le bilan est positif, sept agents ont changé d'emploi. Pour certains d'entre eux qui n'avaient pas l'habitude de partir en formation, un plan de formation individuel a été mis en œuvre. Il a également permis à un agent en restrictions médicales de trouver un poste plus adapté à ses difficultés. Les chefs de service se montrent satisfaits des recrutements. Un seul agent a été refusé à la mobilité.

III. LES MODALITÉS D'ACCOMPAGNEMENT PROPOSÉES PAR LA DRH

1. UN ACCENT PARTICULIER MIS SUR L'ACCULTURATION DES AGENTS AU NUMÉRIQUE

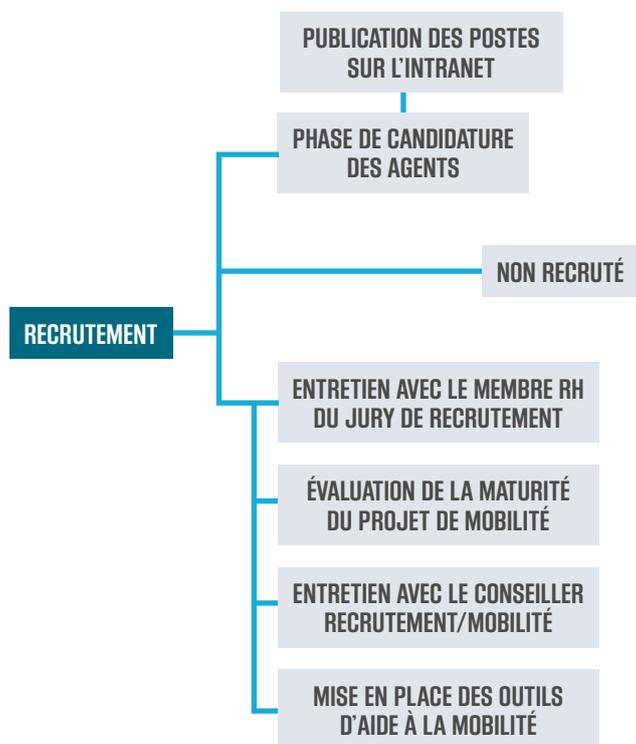
Les campagnes de mobilité et plus généralement l'encouragement à la mobilité interne sont favorisés par la mise en ligne de tous les postes disponibles sur l'intranet de la collectivité. L'utilisation de l'intranet est justifiée par une volonté de développer son utilisation dans un but de communication interne, de positionnement citoyen et d'acculturation au numérique.

Sur ce plan, la collectivité est particulièrement proactive avec :

- L'accès à un ordinateur pour tous les agents sur le lieu de travail.
- La mise à disposition d'une application de gestion sur les smartphones.
- L'utilisation de l'intranet comme vecteur de toute la communication RH.
- La dématérialisation de l'entretien professionnel.
- Des formations bureautiques proposées en continu à tous les agents qui en manifestent la demande, même pour ceux qui n'en ont pas un usage patent dans l'exercice de leur métier.

2. DE LA PUBLICATION DES POSTES SUR L'INTRANET À LA PHASE D'ACCOMPAGNEMENT

Dans le cadre d'une candidature interne, l'agent est systématiquement reçu en entretien. Dans le cas d'un échec de sa candidature, un débrief est organisé et un accompagnement est engagé :



Source : Ville de Meylan

Une fois la phase d'accompagnement déclenchée, le conseiller recrutement-mobilité dispose d'une palette d'outils d'aide à la construction d'un projet professionnel (outils d'aide à la mobilité sur le schéma) :

- Le bilan de compétences ou bilan de potentiel.
- Les formations sur les socles communs de mathématiques et de français.
- Les formations bureautiques.
- Les enquêtes métier.
- Un stage de 5 jours en interne ou en externe.
- Des aides à la rédaction du CV et des lettres de motivation.
- Les ateliers mobilité du CNFPT.

Les mêmes outils sont proposés dans le cadre du maintien dans l'emploi. En complément, la direction des ressources humaines propose également des remplacements dans les services en cas de besoins, pour permettre aux agents de se professionnaliser.

Un « poste tremplin » est également disponible.

La directrice des ressources humaines mentionne l'intérêt particulier des stages et des remplacements qui ont pour objectif :

- de faire découvrir à l'agent un nouvel environnement professionnel.
- de faire connaître l'agent « autrement qu'avec l'étiquette reclassement » et d'atténuer les réticences des chefs de service d'accueil.
- de permettre à ces mêmes chefs de service « de ne pas se sentir piégés si cela ne fonctionne pas avec l'agent ».

3. LA STRUCTURATION DE LA DRH DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS

Au niveau de la DRH, trois pôles interviennent sur les mobilités :

- Le pôle gestion intégrée.
- Le pôle parcours professionnels et santé au travail : une responsable traite des parcours professionnels et des mobilités.
- Le pôle remplacements et finances : une chargée de recrutement traite les mobilités dans le domaine du scolaire et du périscolaire.

Ces pôles tiennent une réunion GPEEC toutes les deux semaines en invitant éventuellement un autre service de la collectivité sur un thème identifié. Les RH peuvent également tenir conseil seuls sur un point précis lorsqu'il y a lieu.

La responsable du pôle remplacements est associée au dispositif au niveau du calcul des coûts des mobilités. Elle n'a donc pas un rôle décisionnel mais d'information et d'alerte par rapport à la maîtrise de la masse salariale.

La responsable du pôle parcours professionnels et santé au travail et la responsable des recrutements ont un rôle central de facilitation des mobilités.

La responsable du pôle parcours professionnels et santé au travail gère également les parcours de reclassement pour raison médicale. Avec le chargé de formation, elle identifie les besoins de formation à prendre en compte dans le parcours de reclas-

sement. Elle assure par ailleurs le lien entre les situations de reclassement pour raison médicale, le document unique d'évaluation des risques professionnels et la prévention des risques professionnels.

IV. LES LIMITES ET POINTS DE VIGILANCE

1. LA DRH : DÉPLOYER LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS

- Les outils de communication restent à développer pour mieux faire connaître aux agents qui souhaitent une évolution professionnelle les dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par la direction des ressources humaines.
- La taille de la collectivité n'autorise pas le développement de campagnes de mobilité pour les agents de catégorie A et B. Des modalités restent à concevoir pour accompagner également ces catégories d'agents dans leurs souhaits d'évolution.

2. L'ENCADREMENT ET LES AGENTS : UNE CULTURE DE LA MOBILITÉ ENCORE PEU DÉVELOPPÉE

- Que la mobilité soit choisie ou contrainte, les encadrants ne la considèrent pas toujours comme positive au sein de la collectivité. Pour la plupart, les diplômés représentent une garantie de compétence et ils se basent assez peu sur les acquis professionnels. Les agents ne disposant pas du bon niveau de diplôme ont assez peu de chances de voir leur candidature aboutir.
- Des agents en difficulté peuvent avoir une représentation négative des mobilités au sein de leur collectivité et sur eux-mêmes : « *La mobilité subie revient à recycler coûte que coûte des personnes en interne, qu'elles soient compétentes ou non* ».
- La mobilité pour raison médicale peut également entraîner un besoin d'écoute chez les agents : « *Le médecin du travail voulait absolument me faire quitter les espaces verts. Il n'a pas écouté le médecin du privé qui me considérait comme apte dès lors qu'un aménagement de poste pouvait être mis en œuvre. Cela m'a affecté* ».

3. POINTS DE VIGILANCE

- Prêter attention aux conditions d'information des agents en mobilité est crucial. Si ceux-ci se trouvent confrontés à des informations contradictoires ou constatent que la procédure est parasitée, leur attitude peut rapidement conduire à un blocage.
- Il est encore vital de prêter attention à la qualité de l'encadrement apporté par les cadres aux agents en mobilité, particulièrement lorsqu'elle est subie. En effet, ceux-ci peuvent vite décrocher s'ils sont laissés à eux-mêmes : « *Mon hiérarchique ne m'a pas aidé à m'intégrer car il attendait une prime d'encadrement qui ne venait pas, j'ai donc peu appris* ».
- Une bonne lisibilité des dispositifs d'accompagnement aux mobilités est très importante. L'agent peut rapidement perdre le fil de la démarche s'il n'est pas cadré. Cela est particulièrement vrai pour les agents de catégorie C. Dans ce cadre, la production d'un guide de la mobilité interne à la collectivité représente sans doute un élément clé.
- Il est très important de légitimer l'agent dans sa position. La collectivité estime donc qu'il est nécessaire de tenir des jurys de recrutement dans le cadre des campagnes de mobilité, même s'il s'agit d'un échange de postes.

VILLE DE MONTATAIRE

IMPULSER LA MOBILITÉ EN L'INTÉGRANT À L'ENSEMBLE DES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

LES OBJECTIFS POSÉS

- La nécessité de résoudre les difficultés en matière de reclassement ou de repositionnement des agents.
- La volonté de développer les mobilités internes et de réduire les recrutements à l'externe, selon une politique de réduction de la masse salariale et de non remplacement de certains postes.

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- Une impulsion donnée à la mobilité interne.
- Un accompagnement des agents vers des solutions innovantes de maintien dans l'emploi.
- Une forte valorisation de la formation et du développement des compétences.
- Une meilleure connaissance par les agents des missions et des métiers présents à la ville.

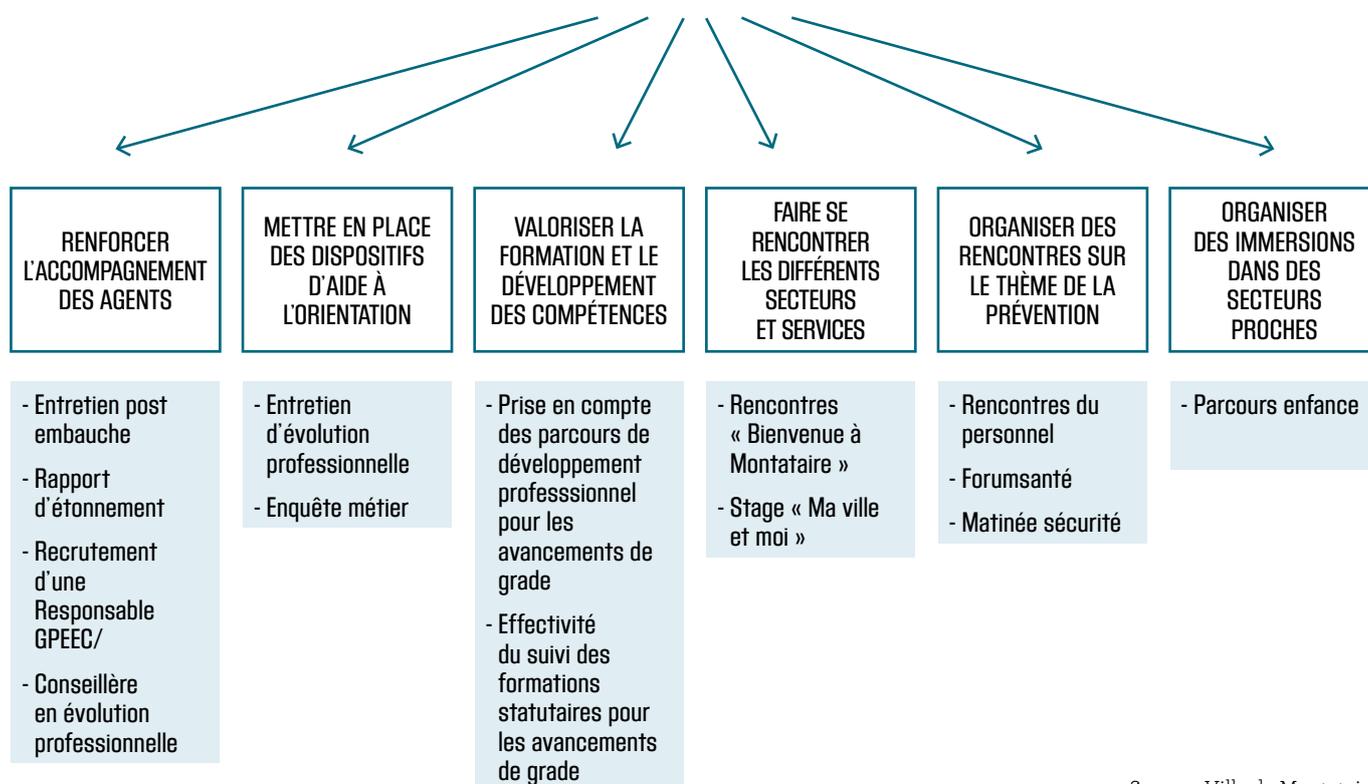
LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Une réflexion globale revisitant tous les processus de gestion des ressources humaines à la lumière de la mobilité.
- Le recrutement d'une responsable GPEEC qui assure des fonctions de conseillère en orientation professionnelle.
- Le développement des « enquêtes métiers ».
- Les échanges d'agents permettant de mettre en œuvre le « parcours enfance » sans nécessité d'organiser des remplacements.

LES CONDITIONS DE TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE

- Un ensemble de mesures complémentaires et relativement peu coûteuses qui conviennent à une ville moyenne.

IMPULSER LA MOBILITÉ



Source : Ville de Montataire

VILLE DE MONTATAIRE

IMPULSER LA MOBILITÉ EN L'INTÉGRANT À L'ENSEMBLE DES PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Avec 13 000 habitants et 330 agents permanents, Montataire est une ville moyenne située dans l'Oise. Comme beaucoup de collectivités de cette taille, elle doit faire face à des difficultés cumulées : baisse des dotations de l'État, vieillissement de ses agents et développement des restrictions d'aptitude, mais aussi absence de culture de la mobilité et résistances au changement de certaines catégories d'agents. Le parti pris de la direction des ressources humaines est de tenter de dédramatiser et de valoriser la mobilité par des mesures volontairement discrètes mais complémentaires.

Outre le recrutement d'une responsable GPEEC, l'ensemble des processus de gestion des ressources humaines (recrutement et intégration, avancement, formation, santé et sécurité au travail) ont fait l'objet d'une réflexion pour y intégrer la thématique de la mobilité.

Cet exemple est emblématique du type d'actions que peut mener une collectivité de taille moyenne ne disposant que de peu de moyens pour développer la mobilité et faire face à l'usure des agents.

I. LE CONTEXTE DE LA COLLECTIVITÉ AU REGARD DE LA MOBILITÉ

1. LA CONTRAINTE DE LA MASSE SALARIALE ET LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE DE RATIONALISATION DES POSTES

La ville de Montataire est traditionnellement caractérisée par un mode de gestion qui favorise les agents en régie. En 2016, la masse salariale représentait 61% du budget de fonctionnement. Un faible dynamisme économique, la fermeture en 1999 d'une usine d'importance avaient en effet conduit à développer une politique de recrutement sociale affirmée. La baisse des dotations de l'État a mis un coup d'arrêt à cette politique et un plan de réduction de la masse salariale a été acté : « *Tous les postes ne pourront pas être remplacés et nous y préparons nos agents.* » Pour ce faire une démarche GPEEC a été amorcée, avec notamment :

- Une rationalisation des fiches de postes et une procédure de validation renforcée.
- Une analyse de l'articulation entre les fiches de postes et le repérage des doublons ou des chevauchements.
- L'acquisition d'un nouveau SIRH intégrant la dimension GPEEC et articulant la carrière à l'emploi
- Une anticipation à 3 ans des départs à la retraite permettant d'envisager des suppressions de postes éventuelles et des réorganisations.

2. UNE ABSENCE DE CULTURE DE LA MOBILITÉ

Comme en témoigne la directrice des ressources humaines de la ville : « *La mobilité est un gros mot à Montataire* ». Trop souvent associée dans l'esprit des agents à la mobilité subie et à des affectations supposément arbitraires, les réticences sont encore renforcées par une forme « d'esprit de clocher ».

« *Nous avons observé, à tous les niveaux hiérarchiques, le fait que la mobilité est perçue comme un frein ou comme une sanction. Les agents sont attachés à leur poste, à un secteur géographique. Nous avons une culture du chacun à sa place* ».

« *Je suis très attachée à la ville. Malgré ma formation en sophrologie, je ne souhaite pas m'installer en libéral, mais continuer à travailler dans cette collectivité qui m'a aidée plus jeune, notamment avec une bourse municipale d'études* ».

3. UN FREIN AUX ÉVOLUTIONS ET TENTATIVES DE RÉORGANISATIONS

Certaines catégories d'agent manifestent des signes de réticence dès lors qu'il s'agit de leur demander des modifications de leurs conditions de travail. Trois exemples ont été cités :

- Une tentative de réorganisation du travail des animateurs, pour les amener à travailler aussi bien en périscolaire qu'en centre de

loisirs sans hébergement, s'est soldée par une levée de boucliers.

- La mise en place de pôles d'ATSEM pour les amener à mieux se partager le travail au moment du grand ménage d'été, dans une optique de prévention des risques professionnels,

s'est également heurtée à des réticences.

- Une réflexion concernant la diversification des activités des personnels de la petite enfance rencontre également des réserves parmi ces agents très attachés à leur secteur.

II. UN ENSEMBLE DE MESURES COMPLÉMENTAIRES POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA MOBILITÉ

1. FAIRE DE LA MOBILITÉ À LA MODE DE MONSIEUR JOURDAIN

La direction des ressources humaines a dès lors pris le parti de s'adapter à cette culture de ses agents. Plutôt que d'afficher un volontarisme fort sur ce point, et/ou de mettre en place des dispositifs ambitieux, peu adaptés à la taille de la collectivité et risquant de provoquer des crispations et, au final, l'effet inverse à celui recherché, l'option a été prise de tenter de faire évoluer progressivement les mentalités en insufflant par petites touches des incitations à la mobilité.

« La volonté de la collectivité de favoriser la mobilité se ressent. On trouve toujours dans le journal interne un article sur les réussites aux concours, sur les agents qui développent de nouvelles compétences ».

Dans cette optique, différents processus de gestion des ressources humaines et des parcours ont été revisités pour y intégrer la thématique de la mobilité, de telle sorte que l'incitation soit à la fois diffuse mais bien réelle.

« On parle de parcours professionnel plus que de mobilité ».

« Une tentative de bourse de mobilité a totalement échoué il y a une dizaine d'années. Le mot mobilité fait peur ici. Nous avons donc pris le parti de partir de nos problématiques et d'essayer d'insuffler une impulsion à la mobilité à toutes les étapes du processus de gestion RH ».

« Comme Monsieur Jourdain, nous faisons de la mobilité sans le savoir, ou plutôt sans en avoir l'air ! »

2. LE RENFORCEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT DES AGENTS PAR LA DRH

Dans les faits, cet accompagnement se traduit par :

- **Un entretien post embauche** à la DRH, qui suit le recrutement d'un agent. Il est organisé deux mois après la prise de poste. Il vise à faire un point sur la prise de fonction, à revalider ou à amender la fiche de poste, et à envisager d'éventuels besoins de formation.
- **Un rapport d'étonnement** qui suit le recrutement.
- **Le recrutement d'une responsable GPEEC** qui joue également le rôle de conseillère en évolution professionnelle.

3. DES DISPOSITIFS D'AIDE À L'ORIENTATION

Ces dispositifs portent sur :

- **L'entretien d'évolution professionnelle** : il est organisé à la demande de l'agent auprès de la responsable GPEEC. Il permet à tout agent de faire un point sur son parcours, ses missions et

ses formations. Il peut être plus ou moins approfondi en fonction des besoins de l'agent et fera office de « porte d'entrée » vers d'autres outils si l'agent est en demande de mobilité.

- **L'enquête métiers** : elle permet à tout agent intéressé par une évolution vers un secteur ou un métier qu'il ne connaît pas, d'aller observer l'activité de façon plus ou moins approfondie. Une première journée d'observation, outillée par un questionnaire à renseigner, précède, si l'intérêt se confirme, une semaine d'immersion. Une convention de stage est dès lors signée. De préférence, les enquêtes métiers sont organisées dans une autre collectivité afin que l'agent bénéficie d'une vision plus objective.

4. UNE VALORISATION DE LA FORMATION ET DE LA MOBILITÉ

Cette valorisation s'appuie sur plusieurs principes :

- Les avancements de grade sont systématiquement liés aux parcours professionnels : les évolutions professionnelles, mobilités, développement de nouvelles compétences sont valorisés. *« Nous souhaitons rompre avec la culture de l'avancement automatique ».*
- Un agent n'ayant pas rempli ses obligations de formation statutaire ne pourra pas bénéficier d'un avancement de grade.

5. DES ACTIONS VISANT À FAIRE SE RENCONTRER LES DIFFÉRENTS SERVICES ET SECTEURS

Ces actions s'organisent à partir des dispositifs suivants :

- **Les rencontres « Bienvenue à Montataire »** : plusieurs cadres de la ville interviennent auprès des nouveaux arrivants. Outre les valeurs de la collectivité, sont abordés des points tels que les droits et obligations du fonctionnaire, et notamment les obligations en matière de formation. « La question de la mobilité apparaît en filigrane. Il y est rappelé que l'agent est titulaire de son grade et non de son poste ».
- **Le stage « Ma ville et moi »** : d'une durée de 4 jours, il est organisé une fois par an. Les agents sont amenés à visiter différents lieux et services, d'y mener une forme d'enquête et d'en faire ensuite une restitution auprès des autres agents. Chaque groupe comprend 15 agents. Ce sont des groupes mixtes composés de cadres et de non cadres, d'agents récemment intégrés et d'autres plus anciens.

6. DES TEMPS DE RENCONTRE SUR LES QUESTIONS RH OU SUR LA SANTÉ AU TRAVAIL

- **Les rencontres du personnel** : les agents sont conviés par groupes pour bénéficier d'informations en matière de gestion des ressources humaines (les actualités statutaires par exemple).
- **Le forum santé** : sur une journée, des interventions de professionnels de la santé (sophrologue, ostéopathe...) sont organisées pour aborder des thématiques liées à la santé au travail et à la prévention des risques. Cet événement permet aux agents de découvrir les missions de certains de leurs collègues.
- **La matinée sécurité** : un temps de rencontre est organisé pour faire passer les bons usages en matière de sécurité au travail

7. UN DISPOSITIF SPÉCIFIQUE : LE PARCOURS ENFANCE

Le parcours enfance s'adresse aux ATSEM, aux auxiliaires de puériculture de la crèche, aux animateurs périscolaires et aux animateurs du centre de loisirs. L'objectif est de faire découvrir aux agents les autres secteurs traitant de l'enfance, afin de mettre en évidence des compétences transférables et de leur donner une vision d'ensemble de la politique de la collectivité en direction de l'enfance. Dans ce parcours, chaque agent nouvellement recruté passe une semaine complète en immersion dans deux autres structures, sur le principe d'un échange d'agents. Ce parcours est obligatoire pour la titularisation des agents stagiaires nouvellement recrutés.

II. DES SOLUTIONS ALTERNATIVES ET DE LA PRÉVENTION POUR PALLIER LES DIFFICULTÉS DE RECLASSEMENT

1. DES MARGES DE MANŒUVRE LIMITÉES POUR RECLASSER LES AGENTS EN INAPTITUDE

Comme pour beaucoup de collectivités de cette taille, confrontées de plus à des restrictions budgétaires, la problématique des repositionnements et des reclassements d'agents en obligation de maintien dans l'emploi prend l'image de la quadrature du cercle.

Malgré l'accompagnement de la responsable GPEEC auprès de ces agents, il est très difficile pour eux de trouver une porte de sortie au sein de la collectivité. La prédominance des emplois à dominante technique vis-à-vis des postes administratifs ne permet qu'à peu d'agents de se soustraire à la pénibilité qu'ils ne peuvent plus supporter.

Ces contraintes conduisent la majorité des agents en situation de restriction d'aptitudes à rester en poste dans leurs services. L'organisation du travail au sein de l'équipe évolue alors pour prendre en compte leurs restrictions. Un représentant du personnel témoigne :

« Beaucoup d'agents ont intégré la ville il y a une trentaine d'années et n'ont jamais suivi de formations. L'emploi à vie était un acquis pour eux. Le résultat est que nous avons un seul cas d'agent en reclassement actuellement. Pour les autres il s'agit de maintien en poste. Par exemple un agent de restauration qu'on a mis dans une petite école avec moins d'enfants à servir. Concernant les inaptitudes, je travaille en lien avec la médecine du travail qui décide de l'aptitude ou non, avec des restrictions ou non. Je rencontre ensuite les chefs de service pour voir comment on peut prendre en compte les restrictions. On procède à des échanges de tâches. Cela ne suscite pas de tensions entre agents a priori, car les agents qui prennent en charge les tâches des agents en restriction se voient proposer des compensations. Les agents en restriction sont de moins en moins mal perçus. Les mentalités évoluent aussi au niveau des encadrants : on les implique de plus en plus, on les fait participer. Les « matinées sécurité », le « forum santé » les sensibilisent. »

2. LE LEVIER DE LA PRÉVENTION

Au regard de ces difficultés de reclassement, un effort significatif a été fait au cours des dernières années en matière de prévention des risques professionnels. Comme vu plus haut, la ville organise des événements (forum santé, matinée sécurité) qui ont vocation à sensibiliser l'ensemble des agents à ces sujets.

En parallèle, des mesures d'aménagement des postes de travail ont été prises dans des secteurs particulièrement exposés, entretien et petite enfance notamment :

« Nous nous sommes beaucoup investis en matière d'ergonomie pour soulager au maximum les postures contraignantes. Plusieurs études ergonomiques ont été menées dans différents secteurs (restauration, entretien, etc.). Un plan d'action a ensuite été mis en œuvre avec un accompagnement à la diversification des activités. Par exemple chez les auxiliaires de puériculture, pour tenter de les faire évoluer d'une structure petite enfance à une structure enfance ».

« Nous avons mené une réorganisation l'année dernière sur le service entretien. Beaucoup d'agents y sont très usés et âgés et l'absentéisme atteint les 25%. Nous avons organisé des pôles regroupant plusieurs bâtiments, ce qui permet une rotation des activités. On a pu également minimiser les déplacements ».

3. DES SOLUTIONS ALTERNATIVES POUR PRÉSERVER L'INTÉRÊT AU TRAVAIL

Trois agents de la ville ont pu témoigner de parcours originaux qui avait pour origine une mobilité choisie ou contrainte. Ces agents ont réussi à retrouver un équilibre permettant de concilier intérêt au travail, contraintes de santé et maintien dans leur poste. Ces parcours de développement professionnel montrent clairement la plus-value du conseil en orientation et des dispositifs de découverte des métiers mis en place par la ville.

Une auxiliaire de puériculture ayant exercé son métier pendant 33 ans dans la même crèche ressentait un essoufflement professionnel et a exprimé le souhait de s'orienter vers le métier d'agent

de bibliothèque. Suite à l'entretien d'orientation professionnelle et à une enquête métier approfondie avec une immersion dans une bibliothèque d'une autre collectivité, l'agent a d'une part compris que si elle appréciait le contact avec les livres et l'aspect relationnel, les tâches administratives et techniques ne l'attiraient pas. Par contre, elle a pu assister à des séances de contes organisés dans cette bibliothèque. Depuis, cette personne a développé des compétences sur ce champ. Deux jours par mois, elle organise un spectacle de contes avec scénarisation et décors auprès de groupes d'enfants de la crèche. Elle souhaite à terme bénéficier de plus de temps pour mener cette activité également en bibliothèque et au relais d'assistantes maternelles. Le développement de cette seconde activité, même si elle reste marginale, lui a donné un nouveau souffle : *« Je ne suis plus la même personne, j'ai retrouvé une vraie dynamique. »*

Une seconde auxiliaire de puériculture, placée elle en situation de restriction médicale suite à une opération de l'épaule, a exprimé auprès de la responsable GPEEC, une appétence pour une formation à la langue des signes pour les tout-petits. Suite à une formation de 90 heures, elle a progressivement développé des

ateliers de langues de signes à la crèche, puis au centre de loisirs, au relais d'assistantes maternelles et à la bébéthèque. Une partie de son temps de travail est dédié à ces activités. Elle bénéficie par ailleurs d'un aménagement de poste et ne travaille qu'avec les plus grands enfants de la crèche pour ne pas les porter. Cette évolution a maintenu intacte sa motivation au travail malgré les restrictions, et favorise la dynamique d'équipe autour des ateliers organisés à la crèche.

Dans le même esprit, une directrice de crèche (puéricultrice) souhaitait une évolution professionnelle via une préparation au concours de cadre infirmier. Cette formation représentant un investissement trop lourd pour la collectivité, un autre projet a progressivement émergé au cours des échanges avec la responsable GPEEC, orientant cette directrice vers une formation à la sophrologie (2 jours par mois pendant 18 mois, prise en charge par la collectivité). Maintenant diplômée, elle travaille à définir un projet d'intégration de son activité de sophrologie, en direction des agents de la ville ou auprès d'enfants, voire dans le soutien à la parentalité.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

L'UTILISATION D'UN SIRH DANS LE CADRE D'UNE « NOUVELLE POLITIQUE DE MOBILITÉ »

LES OBJECTIFS DE LA « NOUVELLE POLITIQUE MOBILITÉ » INITIÉE EN 2015

- Optimiser l'allocation des ressources humaines dans un contexte de réorganisation important (évolution des missions du département, développement de la dématérialisation, contexte financier contraint...).
- Proposer des évolutions professionnelles attrayantes aux agents.
- Développer les compétences des agents et par la même, leur employabilité.
- Déprécariser les agents contractuels en favorisant les recrutements internes.
- Prévenir l'usure professionnelle en incitant les agents exerçant des métiers à risques à se préparer à une mobilité professionnelle, les informer sur les évolutions professionnelles possibles.

LES POINTS FORTS DU NOUVEAU DISPOSITIF DE MOBILITÉ

- La simplification du service à l'agent : un interlocuteur unique, le chargé de recrutement mobilité. Il traite les demandes issues de la campagne mobilité ou des bourses à l'emploi.
- Le développement d'un éventail de prestations d'accompagnement, consignées dans un guide.
- La mise en lumière de perspectives d'évolution métiers au travers d'études d'identification « d'aires de mobilité » rendues possible par le SIRH.

LES POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION DU DISPOSITIF

- Un portage institutionnel qui pourrait être plus marqué.
- Des mobilités entre grandes directions qui restent difficiles.
- Le constat de la nécessité de mieux coordonner les acteurs de la mobilité (recrutement mobilité, conseillères professionnelles, formation...).
- Un développement préconisé de la dimension prospective de la GPEEC avec une structure de veille métiers.

FOCUS SUR LE SIRH: LES AIRES DE PROXIMITÉ D'EMPLOI

Objectifs : anticiper et répondre à un contexte d'usure professionnelle

- Optimiser l'allocation des RH dans un contexte de réorganisations institutionnelles répétées
- Informer sur les passerelles possibles entre emplois et aider à la construction de parcours de formation en spécifiant les compétences manquantes par rapport à l'emploi ciblé.

Conditions préalables au déploiement de l'outil :

- Lors de l'écriture des fiches métiers, nommer les compétences voisines toujours de la même façon, d'une fiche métier à l'autre.
- Nécessité de réaliser un répertoire des métiers de la collectivité qui se décline avec une part importante de compétences génériques harmonisées pour permettre un rapprochement entre métiers.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DU PAS-DE-CALAIS

L'UTILISATION D'UN SIRH DANS LE CADRE D'UNE « NOUVELLE POLITIQUE DE MOBILITÉ »

Face aux nouveaux défis organisationnels et humains qui s'imposent au Conseil départemental du Pas-de-Calais, le choix a été fait de développer une politique mobilité qui valorise les ressources internes (réduction des recrutements externes) tout en étant attentive à la santé des agents :

- Les mobilités sont favorisées par la mise en place d'une campagne mobilité et de bourses à l'emploi.
- La démarche de demande de mobilité est simplifiée par le recours à un seul et unique interlocuteur : le chargé de recrutement et de mobilité.
- Les agents le souhaitant peuvent demander un accompagnement : un guide des prestations proposées par la DRH est disponible.

Au sein de ce dispositif, la structure porte une attention particulière au maintien dans l'emploi des agents en usure professionnelle et à la mobilité des agents exerçant des métiers à risque. À cette fin, une fonctionnalité du SIRH est particulièrement adaptée, elle permet une plus grande lisibilité des migrations possibles entre un métier d'origine et les métiers existants.

I. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE MOBILITÉ

1. LA NÉCESSITÉ DE VALORISER LES RESSOURCES INTERNES

La politique de mobilité professionnelle est au cœur d'enjeux multiples du Conseil départemental du Pas-de-Calais :

- La déprécarisation des contractuels plutôt que le recours aux recrutements externes.
- Le développement de l'employabilité des agents et l'adéquation de leurs profils aux besoins à moyen terme de l'institution.
- Le développement d'une organisation apprenante ...

Le CD 62 s'est particulièrement attaché à anticiper l'usure professionnelle en proposant à ses agents la possibilité de demander une mobilité et de s'inscrire dans une logique d'évolution lors de la campagne de mobilité ou des bourses à l'emploi.

Par ailleurs un accompagnement de qualité leur est proposé afin de réduire les risques d'erreur d'orientation et de rassurer les agents face au changement toujours générateur de stress.

Une fonctionnalité particulière du SIRH permet de minimiser les risques d'erreur d'orientation : l'étude des « aires de proximité d'emploi » appelé également étude des « aires de mobilité ».

2. UNE INCITATION À LA DÉCLARATION DES SOUHAITS DE MOBILITÉ : LES CAMPAGNES DE MOBILITÉ

En amont du lancement de ce nouveau dispositif, des réunions d'information ont été organisées (sur la base du volontariat) pour communiquer sur cette démarche.

Les agents intéressés ont été incités, pendant une période de deux mois précédant l'entretien professionnel, à déclarer leurs éventuels souhaits de mobilité sur le logiciel Foederis. Le logiciel propose un formulaire mobilité à renseigner par l'agent avec plusieurs choix en fonction des types de mobilité souhaités (géographique, fonctionnelle), s'ils souhaitent ou non encadrer, s'ils souhaitent changer de pôle, de direction ou de poste.

Cette campagne a rencontré un grand succès puisque sur la seule année 2017, 700 personnes environ ont déclaré un souhait de mobilité.

3. UN ENSEMBLE DE MESURES ET DE DISPOSITIFS VISANT À FAVORISER LA MOBILITÉ INTERNE

Les dispositifs proposés par la collectivité sont ouverts à l'ensemble des agents du CD 62, sur avis de la conseillère professionnelle.

Certaines modalités sont plus particulièrement attachées aux mobilités contraintes, elles concernent :

- **Le dispositif de reclassement** professionnel.

- **Les postes tremplins** : ces postes sont mobilisés pour les agents qui connaissent un retour difficile dans la collectivité, et pour lesquels il faut imaginer une période de réadaptation. La DRH utilise à cet effet un support de poste permanent sur lequel un agent est placé temporairement en sureffectif.

Les modalités d'accompagnement proposées à l'ensemble des agents comprennent :

- Les « **enquêtes métiers** » : possibilité pour l'agent d'investiguer sur les métiers, préalablement au stage de découverte ou au positionnement sur un poste disponible.
- Les stages de découverte : « **Vis ma vie pro** » (organisé sur une journée).
- Les **stages d'immersion** : l'agent part avec son support de poste pendant six mois maximum. Si l'expérience est concluante et qu'un besoin est effectif, l'agent peut y rester définitivement.
- Les bilans professionnels.
- Les bilans de compétences réalisés à l'externe.
- Le « **portefeuille de compétences** » : faire dégager à l'agent les compétences qu'il a pu développer lors de sa carrière et les articuler avec ses souhaits de mobilité.
- Les **ateliers de la mobilité** : les agents qui ne s'estiment pas prêts à passer devant un jury se voient proposer des ateliers sur les thèmes où ils sont en difficultés (CV, lettre de motivation, entretien de recrutement).
- Les « **tests de positionnement administratifs** » réalisés avec un coach à l'externe : évaluation des agents sur leurs capacités en informatique et sur leurs savoir-être.
- Les campagnes de mobilité.
- L'identification d'aires **de mobilités via le SIRH**.
- La validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Le tutorat : un agent qui est reconnu pour ses compétences techniques et pédagogiques est missionné pour accueillir et accompagner un collègue. Il favorise le transfert de compétences hors voie hiérarchique.
- Le coaching : mise en place d'une relation suivie dans une période donnée, qui permet au coaché d'obtenir des résultats concrets et mesurables l'aidant dans sa mobilité.
- Les ateliers de transition professionnelle.
- Les ateliers de coaching collectif « changement de poste ».

Ces dispositifs mobilisent en tant que nécessaire les ressources proposées par le CNFPT :

- Atelier de la construction de son projet professionnel.
- Bilan d'étape.
- Accompagnement méthodologique à la VAE.
- Atelier mobilité.
- S'approprier le référentiel du diplôme visé.
- L'acte de candidature.
- La mise en valeur de son CV et de sa lettre de motivation.
- Préparation à l'entretien de recrutement.
- Améliorer ses capacités à convaincre son futur employeur.
- Mettre les possibilités statutaires au service de son projet de mobilité.

Un guide a été réalisé pour expliquer et communiquer sur l'ensemble de ces prestations d'accompagnement. Il reprend d'une part les dispositifs propres à la collectivité et d'autre part l'offre de service du CNFPT sur ce thème. Chaque fiche descriptive est mise en lien avec la phase correspondante du processus de mobilité et présente le contenu, les modalités, la durée et l'acteur. Il s'attache également à informer l'agent sur le cadre général de la mobilité au CD 62 et à en préciser les dispositifs statutaires et indemnitaires.

4. LE PROCESSUS DE PRISE EN CHARGE DES DEMANDES

Via le SIRH, les demandes parviennent pour analyse aux chargés de « recrutements - mobilité » dans chaque service RH.

Suite à une première analyse et en fonction de la typologie de la demande, un rendez-vous est organisé avec l'agent pour mieux comprendre son projet professionnel et éventuellement pour déceler les raisons « cachées » d'une demande de mobilité (contexte professionnel insatisfaisant plutôt que réel, souhait de changement de métier par exemple).

L'ensemble des demandes est pris en compte (chacun est reçu, ce qui était peu le cas avant l'instauration de ce nouveau processus, lorsque les agents mentionnaient un souhait de mobilité lors de leur entretien professionnel).

A l'issue de cet entretien de « 1^{er} contact » et en fonction de l'action utile à mener, les chargés de recrutement-mobilité prennent l'attache si nécessaire de leurs collègues de la DRH pour commanditer l'une ou l'autre prestation utile pour accompagner le demandeur dans sa démarche. Les services sollicités pouvant être : la formation, la GPEEC, la santé, la rémunération, la retraite, l'accompagnement.

5. LA RÉORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Une mission coordination et animation de la politique mobilité est désormais clairement identifiée dans l'organigramme. Elle est directement rattachée au DRH.

Elle sera « la plate-forme » indispensable pour mailler étroitement les différents acteurs intervenant dans le processus, à savoir pour l'essentiel en interne à la DRH : les 4 services RH de proximité, le service accompagnement des évolutions professionnelles, le bureau GPEEC, et les 2 services santé, prévention et risques professionnels, ainsi que de façon connexe les différentes directions d'appui des pôles du CD 62.

II. L'UTILISATION DU SIRH POUR CALCULER DES AIRES DE MOBILITÉ

1. LES PRINCIPES DE « L'ÉTUDE MÉTIER »

La collectivité s'est dotée d'un logiciel de gestion des ressources humaines (Foederis) proposant la fonctionnalité d'identifier des « aires de mobilité », définies comme l'ensemble des cheminements professionnels envisageables entre différents métiers ou familles professionnelles.

Les aires de mobilité professionnelle offrent à partir d'un emploi type d'origine un éventail de parcours possibles gradués en fonction de la proximité de compétences existantes entre les emplois types comparés.

L'outil Foederis traduit la proximité entre deux emplois en précisant **le pourcentage de compétences communes** et en listant ces compétences. De même l'outil précise les compétences manquantes à acquérir pour exercer le nouvel emploi visé.

« L'étude métier » est le document, remis à l'agent, déclinant l'ensemble des métiers accessibles en précisant pour chaque métier cité :

- L'affectation.
- La mission principale.
- Les compétences clefs.
- Les formations principales.

2. UNE ÉTUDE PERSONNALISÉE ET RÉALISTE GRÂCE À UN TRAVAIL ITÉRATIF

Concrètement, les modalités de réalisation de l'étude métier permettent une proposition personnalisée à l'agent. En effet :

- Un premier entretien avec l'agent en projet de reconversion ou de mobilité permet de réaliser une première « sélection » concernant ses centres d'intérêts et ses intentions.
- Des informations propres à l'agent sont listées : contraintes de mobilité, critères de pénibilité à prévoir sur le métier cible, thématiques ou champ professionnels à exclure car ne présentant pas d'intérêt pour l'agent.
- L'ensemble de ces informations sont communiquées par la conseillère en évolution professionnelle au chargé de GPEEC utilisant l'outil Foederis.
- Sur cette base, une proposition d'étude métier est faite à l'agent en tenant compte de ses critères personnels, ce qui permet de ne pas multiplier en vain des propositions inadaptées.

L'étude métier décline :

- La fiche signalétique de l'agent (métier exercé, statut, expérience, affectation administrative, âge et ancienneté).
- Les compétences liées à l'exercice du métier actuel.
- La liste des métiers proches du métier exercé.
- La proposition d'un parcours de formation ou d'une liste de formations incontournables à l'exercice du nouveau métier ciblé par l'agent.

En parallèle, la conseillère en évolution professionnelle, en lien avec les préconisations issues de cette étude, met en lien les départs à la retraite et/ou les éventuels besoins à venir sur les

métiers. Cette correspondance permet d'orienter de préférence l'agent dans le sens d'une adéquation entre ses aspirations et les besoins de la collectivité.

Il est essentiel de préciser que l'étude métier, réalisée par le chargé de GPEEC, doit nécessairement faire l'objet **d'une explication par le chargé de GPEEC à la conseillère en évolution professionnelle** : en effet, il peut arriver que le rapprochement de certaines compétences transverses, non liées au cœur de métier, donnent une vision faussée des métiers supposés « proches ». Le caractère « mécanique » du calcul des aires de mobilité par le logiciel est donc, du début à la fin, à nuancer par les analyses du chargé de GPEEC et le croisement d'informations détenues par la conseillère en évolution professionnelle, selon un mode itératif.

3. L'ORIENTATION VERS DES MODALITÉS DE DÉCOUVERTE DES MÉTIERS

L'outil permet également d'identifier rapidement des agents exerçant les métiers concernés dans la collectivité. Dès lors, l'agent peut contacter ces personnes pour réaliser auprès d'elles une « enquête métier ».

Il peut ensuite être proposé à l'agent un « contrat d'immersion » d'une durée de six mois maximum. Cette modalité est surtout réservée aux agents en mobilité subie (inaptitude ou réorganisation), l'agent n'étant pas remplacé dans son service de départ. La collectivité dispose également d'un volant de 35 « postes tremplins ».

Au global, les résultats des études métiers pour l'orientation des agents donnent un très bon niveau d'efficacité et de satisfaction : *« Les agents sont la plupart du temps ravis par la découverte des métiers qui s'offrent potentiellement à eux et qu'ils n'auraient pas imaginés ».*

4. UNE FONCTIONNALITÉ COMPLÉMENTAIRE NON ENCORE UTILISÉE

L'outil permet également, a contrario, de rechercher, à partir d'un poste vacant, les agents ayant le plus de compétences en adéquation avec ce poste, dans une logique de « détection des talents ».

Cette fonctionnalité, dont la collectivité ne fait pas encore réellement usage, se base sur un rapprochement des compétences liées à un poste avec les compétences sur lesquelles l'agent a été évalué lors de tous ses entretiens professionnels. Le rapprochement prend ainsi en compte le niveau de maîtrise par un agent des compétences requises telles qu'elles ont été évaluées sur une échelle de 1 à 4.

Le rapprochement des compétences est réellement fin et complet puisque sont prises en compte l'ensemble des compétences sur lesquelles l'agent a été évalué, y compris sur ses précédents postes s'il a occupé plusieurs emplois successifs dans la collectivité.

5. LA RÉALISATION D'UN RÉPERTOIRE DES MÉTIERS DE LA COLLECTIVITÉ : LE PRÉALABLE INCONTOURNABLE

Un tel logiciel utilisé comme outil de « matching » sur la base d'un rapprochement des compétences partagées ne peut fonctionner s'il n'est pas correctement renseigné et implémenté. En particulier, les compétences ne peuvent pas faire l'objet d'un rapprochement si elles ne sont pas préalablement harmonisées sur l'ensemble des fiches métiers.

A l'origine, en 2007, il n'existait que des fiches métier en version papier, totalisant un nombre trop important de compétences. La nécessité de mettre en place l'entretien annuel d'évaluation a conduit à réaliser des fiches métier, basées sur un socle de compétences plus restreint (idéalement une trentaine).

Le chantier a mobilisé trois chargés de GPEEC pendant trois ans. A partir d'une étude sur les emplois, 200 emplois-types (appelés métiers) ont été formalisés.

L'harmonisation dans la formulation de compétences a représenté l'étape la plus délicate. Il a fallu en effet :

- Sensibiliser les groupes métiers au fait que l'objectif à terme était de mettre en place un outil de « matching » nécessitant la formulation de compétences génériques, la tendance « naturelle » des professionnels étant plutôt de contextualiser la formulation des compétences en fonction de leur culture professionnelle.

- Harmoniser dans un second temps, le travail des trois chargés de GPEEC. Les compétences n'ayant pas été formulées au préalable, mais sur le « terrain » à partir de groupes métiers. Les chargés de GPEEC ont alors procédé à un travail fin de mise en commun et d'harmonisation en utilisant des mots clefs pour regrouper des compétences qui avaient pu être formulées différemment.

Au final, entre 40 et 50% des compétences utilisées dans le répertoire des métiers sont des compétences « génériques », le reste représentant les compétences spécifiques souvent propres à un cœur de métier. Sur les fiches métier, ces deux catégories de compétences apparaissent de façon distincte.

On voit bien au travers de cet exemple que :

- l'approche par les compétences est au cœur d'un travail sur les aires de mobilité,
- qu'il s'agit de trouver un juste équilibre entre des compétences trop génériques, qui occasionneraient des rapprochements « abusifs », et des compétences trop spécifiques qui n'en permettraient aucun.

À ce titre, l'analyse des propositions d'aires de mobilité par un professionnel du conseil en orientation reste cruciale dans tous les cas.

III. LES POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION

Une évaluation a été menée en interne concernant les campagnes de mobilité. Ses conclusions confirment les propos des différents acteurs rencontrés :

- Les différents acteurs de la mobilité (RRH de pôles, chargés de recrutement, conseillers mobilité) ont des difficultés à se coordonner.
- On a pu constater des hétérogénéités de pratiques, ainsi que des difficultés dans la prise en compte des cas sensibles.
- Les mobilités inter-pôles sont complexes : « Chaque pôle se plaint d'accueillir les bras cassés », « Les directions ne jouent pas toujours le jeu ».

Des préconisations ont été formulées :

1. Concernant le portage de la politique mobilité :

- S'appuyer davantage sur un portage managérial fort.
- Sensibiliser les encadrants à leur rôle dans la mobilité au travers des formations managériales : « Leur rôle n'est pas de garder les agents mais de les faire évoluer dans la structure ».
- Renforcer les messages en direction des agents concernant le cadre donné aux mobilités, afin de ne pas leur donner l'idée « que tout leur est dû » ou que la mobilité est automatique, l'objectif étant qu'ils soient acteurs de leur mobilité.

2. Concernant l'organisation et la professionnalisation de la fonction RH

- Une « formation des nouveaux acteurs de la mobilité » : ici comme dans d'autres collectivités, le défi consiste à faire évoluer les chargés de recrutement vers un positionnement davantage axé sur la prise en compte des mobilités internes. Il s'agit à la fois de leur permettre d'appréhender de nouveaux outils, mais également de faire évoluer leur culture professionnelle.
- L'instauration d'un nouveau métier de « coordinateur mobilité » permettant de créer de la transversalité et de la fluidité entre les acteurs des différents secteurs ainsi que des différentes directions de la DRH.
- La création d'un « pôle mobilité » qui inclurait les fonctions recrutement, mobilité, mais également GPEEC.
- Mettre en place des revues de mobilité pour permettre une meilleure circulation de l'information sur les demandes et sur les postes à pourvoir.
- Renforcer la dimension prospective de la GPEEC en s'appuyant notamment sur une « veille métiers ».

RENNES MÉTROPOLE

LA BOURSE DES ATTACHÉS

LES OBJECTIFS POSÉS

- Développer la mobilité des cadres.
- Poser la mobilité comme un levier de management.
- Valoriser les ressources internes.

LES POINTS FORTS ET LES RÉSULTATS DU DISPOSITIF

- Promouvoir une autre façon de recruter, sur la base des compétences clefs transférables.
- Des mobilités internes multipliées par trois au niveau de la population des attachés.
- Le déblocage de situations individuelles problématiques.
- Une forte émulation et une motivation grandie pour de nombreux cadres.

LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT ET CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Un portage fort par la Direction Générale.
- Une communication précise et pédagogique tout au long du processus.
- La transparence sur les candidatures permettant aux candidats de maximiser leurs chances d'aboutir à un recrutement.
- Un forum permettant de faire découvrir et dialoguer les différentes directions.
- La possibilité de vœux multiples pour les candidats.
- Des entretiens organisés en simultané sous la forme d'un forum avec un caractère convivial.
- Un arbitrage par la DRH permettant de déterminer la combinaison permettant un maximum de mobilités.
- Un suivi particulier pour les agents n'ayant pas abouti.
- Un accompagnement formation proposé pour les prises de postes.

LES CONDITIONS DE TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE

- Une taille critique permettant d'espérer un nombre suffisant de postes mis dans la bourse: 30 ou 40 participants semble un minimum. Une population de cadres d'environ 200 personnes peut permettre ce seuil.
- Un niveau de mobilité interne suffisamment faible pour que le dispositif présente un intérêt.
- Un intérêt pour la démarche au sein des cadres, à mesurer éventuellement par une enquête interne.
- Un éventail de métiers suffisamment large.
- La confiance dans le dispositif pour que les cadres s'impliquent réellement.
- Des niveaux de rémunération qui ne soient pas trop différenciés.
- Porter une attention particulière à la question délicate de la date des prises de poste et des modalités de tuilage.

PRÉSENTATION SCHÉMATIQUE ET CHRONOLOGIQUE DU DISPOSITIF

Déclaration des souhaits de mobilité par les agents



Transmission des fiches de poste par chaque direction et validation de la reconduction des postes en comité emploi



Diffusion de la liste des postes avec les informations utiles (fiches de poste, classification) aux participants sur un répertoire partagé



Forum mobilité avec les recruteurs et attachés participants



Possibilité de se retirer du dispositif si absence de poste jugé adapté



Prise d'informations et expression des vœux par les participants



Entretiens de recrutement (sur deux jours, sous forme de forum)



Classement par chaque jury des candidatures recevables



Compilation des résultats par la DRH et détermination de la « combinaison permettant un maximum de mobilités



Arbitrage final sur les choix en comité emploi



Prises de poste et recensement des besoins de formation

RENNES MÉTROPOLE

LA BOURSE DES ATTACHÉS

Confrontée à une faible mobilité interne des cadres A, la communauté d'agglomération de Rennes Métropole a mis en place courant 2017 une « bourse de mobilité » avec expérimentation sur les attachés : tous les cadres intéressés par une mobilité interne étaient invités à se déclarer afin que leur poste soit publié dans la bourse, permettant ainsi un « jeu de chaises musicales ».

Les particularités de ce dispositif :

- Il s'inscrivait dans le cadre d'un plan d'animation managériale.
- Il a permis la mise en place de modalités de recrutement innovantes mettant en exergue la notion de « compétences clef ».
- La direction des ressources humaines s'est positionnée au cœur du dispositif en étant influente auprès des services sur les affectations qui permettaient de favoriser le maximum de mobilités.
- Il a permis de multiplier par trois le nombre de mobilités internes

I. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA BOURSE DE MOBILITÉ DES ATTACHÉS ET LES INTENTIONS AFFICHÉES

1. LE CONSTAT D'UNE FAIBLE MOBILITÉ DES CADRES ET D'UN CERTAIN CLOISONNEMENT...

Concernant l'état des lieux sur la mobilité avant la mise en place du dispositif, la direction des ressources humaines fait mention d'un taux relativement bas de mobilité interne sur la population cadre : environ 10 mouvements par an pour 320 agents.

Une certaine culture de l'expertise bien installée conduit traditionnellement les directeurs à recruter à l'externe le « mouton à cinq pattes », ce qui entraîne dans une forme de cercle vicieux une « autocensure » des cadres qui hésitent à candidater. Il y a donc peu de candidatures internes, se conjuguant avec un faible taux de départs vers d'autres collectivités, Rennes Métropole étant un employeur très attractif. Ainsi, au moment de la mise en place de la bourse, un tiers des cadres étaient sur leur poste depuis plus de dix ans.

« Les choses se sont améliorées mais le fonctionnement reste très cloisonné, toutes catégories confondues. Les attachés restent sur les postes d'attachés et il en est de même pour les catégories C : vous êtes à la voirie, vous restez à la voirie. »

« On voyait des agents bloqués depuis de nombreuses années sur leur poste. Certains ne se posaient pas la question d'une mobilité. D'autres n'arrivaient pas à bouger et renonçaient après avoir passé plusieurs jurys en interne ».

Cet état de fait est malheureusement de nature à scléroser certaines situations individuelles d'insatisfaction voire de souffrance au travail, faute de perspective crédible pour les agents concernés. La direction des ressources humaines ne cache pas que le déblocage de ces situations difficiles ou conflictuelles a été posé comme un des objectifs de la bourse.

2. ...EN DÉCALAGE AVEC LES ORIENTATIONS MANAGÉRIALES DE LA COLLECTIVITÉ

Ce projet s'inscrit dans le cadre d'un plan d'animation managériale impulsé par la direction générale. Dans ce cadre, des ateliers participatifs visant à susciter des propositions de la part des cadres ont notamment confirmé les attentes en matière de mobilité interne.

Les intentions inspirant cette démarche d'animation managériale portaient sur une évolution des pratiques dans le cadre de l'évolution du contexte de mise en œuvre de l'action publique :

- « L'enjeu managérial est vraiment central : être dans un système moins pyramidal, insuffler une culture plus participative, développer le temps consacré au management par les encadrants en rompant avec la culture de l'expertise ».

- « Le management public doit s'adapter constamment aux évolutions de la vie rennaise. Nous sommes à un tournant qui néces-

site l'acculturation à de nouveaux outils, de nouvelles connaissances, tels que le design de service public par exemple. Nous attendons des agents de ne pas être dogmatiques, de développer leur curiosité intellectuelle, de travailler davantage en transversalité. Dans ce sens, la bourse s'inscrit pleinement dans la démarche animation managériale ».

- « Nos institutions souhaitent faire évoluer les modes de management. Le manque de mobilité interne pose des difficultés dans la conduite de certains changements. Avec les nouvelles demandes des usagers et tous les bouleversements actuels, nous devons être une administration agile. Cette bourse va provoquer un électrochoc. »

3. UNE VOLONTÉ DE VALORISER LES RESSOURCES INTERNES DE LA COLLECTIVITÉ

Dans le cadre de la contraction des ressources financières de la collectivité a été posé l'objectif d'un mandat à effectifs constants. Même les ouvertures de nouveaux équipements donnent lieu, sauf exception, à des redéploiements plutôt qu'à des recrutements externes. Ces redéploiements s'effectuent en prenant en compte les trois entités : ville, métropole, CCAS.

Pour ce faire, un contrôle de l'emploi a été mis en place. Une commission examine qualitativement chaque vacance de poste et réinterroge la pertinence de son maintien.

« De manière schématique, nous étions auparavant dans une logique de « sang neuf ». Désormais nous cherchons davantage à entretenir et vivifier les compétences internes ».

D'autres actions ont émergé visant à favoriser les mobilités internes et à décloisonner les filières et les champs professionnels :

- Mise en application de la possibilité de changer de filière (par détachement ou intégration), par exemple à l'occasion de recrutements de policiers municipaux, d'agents d'entretien et de restauration...
- Appels à candidatures sur des projets de formations qualifiantes avec garantie de recrutement sur le poste ad hoc à la clef (expérimentation sur le métier d'ASTEM et construction en cours de nouveaux parcours).
- Développement des immersions, visites de services, enquêtes professionnelles et réunions d'information sur certains métiers.
- Projet de forum des métiers et de la mobilité interne.

Cette volonté d'ouverture et de décloisonnement se fait indépendamment d'une démarche GPEEC formellement déclinée même si elle s'inscrit bien dans cette optique.

« Une GRH efficiente est nécessairement prévisionnelle. Nous avons certains outils, des démarches qui s'additionnent, mais pas un système englobant, ce qui serait complexe à l'échelle de nos institutions (5300 agents, près de 300 métiers). Nous sommes partisans de la politique des petits pas. Pour autant, la mobilité interne est un levier de GPEEC qui permet aussi de prévenir l'usure professionnelle ».

Plus précisément, pour ce qui concerne la bourse de mobilité, les objectifs affichés par la direction des ressources humaines étaient les suivants :

- Favoriser la motivation des agents (découverte d'un nouvel environnement, nouveau défi professionnel).
- Permettre l'acquisition de nouvelles compétences et le renforcement des capacités d'adaptation.
- Renouveler les équipes, en apportant de nouveaux regards et méthodes de travail.
- Renforcer une culture commune et le travail en transversalité.

II. LES CONDITIONS ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHÉ

1. LA CONDUITE DU PROJET

La bourse de mobilité est un projet qui a été **longuement réfléchi**. Les premières démarches ont été réalisées dès 2013 avec notamment des requêtes sur le SIRH concernant l'ancienneté des cadres sur leur poste et quelques éléments de benchmarking, notamment auprès de conseils départementaux en phase de réorganisation. Une proposition était en attente mais non validée au vu du contexte budgétaire notamment. C'est le plan d'animation managériale qui, mettant en évidence les souhaits de mobilité des cadres et promouvant une organisation plus « agile », a permis la validation du projet.

La communication auprès des agents a fait l'objet d'une attention particulière. Il était essentiel que les règles soient clairement affichées car le dispositif pouvait sembler complexe de prime abord. Un « mode d'emploi » de la bourse de mobilité a été diffusé affichant clairement les principes et le calendrier. Il est à noter que l'ensemble des personnes rencontrées en entretien saluent l'effort mis en œuvre dans l'explicitation du dispositif par la DRH.

La direction des ressources humaines a affiché d'emblée **le caractère expérimental de la démarche** et s'est mise dans une posture de réajustement des modalités au fil de l'eau : un groupe témoin a été créé avant le lancement afin de recueillir des premières réactions des attachés. Les réactions des uns et des autres ont été prises en compte, par exemple concernant la confidentialité : à l'origine tous les postes devaient être affichés sur l'intranet, mais devant les réactions il a été choisi de les proposer sur un serveur particulier accessible seulement aux agents participants. Le nombre de vœux possibles n'a finalement pas été limité, alors que c'était le cas au départ (3 vœux maximum).

Un autre point essentiel a été **l'affichage précis des éléments de rémunération** liés aux postes : *« Chaque poste était assorti d'une fiche précisant sa cotation ainsi que le régime indemnitaire, de sorte que les candidats pouvaient voir combien ils pourraient gagner ou perdre. Certains ont quand même essayé de négocier. Mais nous sommes restés dans les règles de droit commun, qui comportent certains mécanismes d'amorti ».*

Lors de la phase de formulation des vœux, tout a été fait pour que les attachés participants puissent **formuler leurs vœux en connaissance de cause** :

- Des entretiens conseils ont été proposés par la direction des ressources humaines aux agents qui l'ont demandé.
- Des prises de contact étaient permises avec les personnes occupant les postes visés.
- Le serveur commun permettait de visualiser en continu le nombre de candidatures sur chaque poste, et d'orienter ainsi les choix et les « stratégies » des candidats.

Lors des deux « événements » de la bourse, à savoir le forum recruteurs/candidats et les deux journées d'entretien, l'accent a été mis sur le **caractère convivial et agréable** : organisation dans un lieu « prestigieux », café, etc., ceci afin de faciliter les rencontres et les échanges. L'objectif a été atteint puisque les attachés interrogés ont fait mention de postes sur lesquels ils n'auraient pas imaginé candidater par manque de connaissance.

Suite aux arbitrages des jurys de recrutement ayant classé les candidatures recevables sur chaque poste, la **phase de compilation des résultats** par la DRH a été complexe : il s'agissait de déterminer la meilleure « combinaison », permettant un maximum de mobilités, tout en tenant compte autant que possible des classements de jurys et des vœux des candidats. Un algorithme devait être conçu à cette fin mais n'a pas été finalisé, le travail a dès lors été réalisé « à la main ». Dans ce jeu de « chaises musicales », l'objectif était de débloquent au maximum les situations qui auraient pu bloquer une « chaîne », en tirant profit des choix multiples des agents et des recruteurs : un agent pouvait se trouver placé sur son second choix si cela débloquent une situation, un recruteur pouvait être amené à se voir proposer plutôt son troisième choix pour les mêmes raisons. Autre exemple : certains agents n'avaient formulé qu'un choix et de ce fait bloquaient la chaîne, ce qui a conduit à la marge à leur proposer un autre poste adapté à leur profil. Les décisions finales ont été actées en comité emploi.

La **phase d'annonce des résultats** a été vigilante au fait que tous les cadres soient informés le même jour des résultats de leur candidature. Les candidats ayant abouti l'ont été par mail, les candidats « malheureux » ont tous été contactés par téléphone.

Un **traitement particulier a été proposé aux agents n'ayant pas abouti** :

- Un accompagnement spécifique a été proposé aux agents qui étaient préalablement en difficulté sur leur poste, avec une

incitation à postuler sur plusieurs postes pour multiplier leurs chances de mobilité.

- Les agents ayant réussi leur entretien mais étant bloqués par un « non départ » sur le poste visé sont considérés comme recrutés pendant un an sur le poste dans l'hypothèse où celui-ci se libérerait (« liste d'attente »), cette disposition a bénéficié à plusieurs agents.
- Les postes restés vacants ont été proposés aux agents n'ayant obtenu aucun de leurs vœux. *« La DRH a été exemplaire ensuite pour gérer les personnes non retenues. On m'a proposé un autre poste. Même si ça n'a pas fonctionné, cela reste positif car cela m'a autorisé à penser que la mobilité était possible. C'est une vraie ouverture, une vraie fenêtre de tir. »*
- Dans tous les cas, les agents « malheureux » bénéficieront d'un accompagnement de la DRH, avec un appui éventuel sur certains postes qui pourraient leur convenir.

Concernant les **modalités de prise de poste et de tuilage** avec les personnes occupant précédemment les postes :

- La mission formation s'est mise à la disposition des agents en mobilité pour examiner avec eux leurs besoins de professionnalisation. Des formations management ainsi qu'à la prise de poste ont été proposées, les agents en mobilité étant prioritaires sur ces modules.
- Des phases de passage de relais voire de tuilage ont été prévues. Dans certains cas néanmoins, les dates de prise de poste ont été retardées à la demande de la hiérarchie pour des raisons de service, d'où des décalages n'ayant pas permis un tuilage optimal.

2. LES RÉSULTATS EN CHIFFRES

Concernant les résultats chiffrés de la bourse, on peut relever que :

- 56 candidats (68 inscrits au départ, certains s'étant retirés) ont participé au dispositif, sur 320 agents potentiellement concernés.
- Sur ces 56 candidats, 29 ont été recrutés, ce qui représente trois fois plus que les années précédentes.
- Les candidats recrutés avaient auparavant une ancienneté moyenne de 8 ans sur leur poste, ce qui montre bien que la « cible » du dispositif a été atteinte.
- Les candidats étaient tenus d'accepter le poste obtenu, même si ce n'était pas le premier dans l'ordre de leurs vœux. Or les résultats concernant l'obtention des vœux tendent à montrer que peu d'agents ont dû se satisfaire de leurs choix les moins prioritaires.

III. LE POSITIONNEMENT DES ACTEURS A L'EGARD DU DISPOSITIF

1. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES : PROMOUVOIR « UNE AUTRE FAÇON DE RECRUTER »

La principale innovation portée par la DRH a été de promouvoir « une autre façon de recruter ». L'objectif était de faire évoluer les représentations des cadres recruteurs qui traditionnellement

tendent à rechercher en externe des compétences pointues.

« Les recruteurs veulent des personnes qui ont exercé exactement les mêmes missions dans une autre collectivité. L'idée était de les faire évoluer et de mettre en avant des compétences transférables ».

- La première étape de l'accompagnement par la DRH s'est jouée au niveau de la formalisation des fiches de poste pour le recrutement. Les chargés de ressources humaines ont retravaillé les fiches de poste afin de faire ressortir des compétences généralistes ou « compétences clefs » : « *Par exemple pour un poste de chargé de mission sur l'engagement des jeunes, nous avons mis en valeur des compétences telles que la méthodologie de projet et les relations partenariales. Ce travail a été extrêmement utile pour orienter les attentes du recruteur sur les savoir-être, la motivation, la projection sur le poste et les compétences transférables.* »
- La DRH a fait le choix de ne pas demander aux candidats de formuler de lettre de motivation, ce qui aurait pu sembler malvenu dès lors qu'ils candidataient sur plusieurs postes en même temps. Seul un CV était demandé. Toutes les candidatures étaient retenues a priori. Il n'y avait pas de second entretien prévu.
- Les cadres recruteurs ainsi que les candidats ont été guidés par mail au format souhaité de l'entretien de recrutement, cadré de telle sorte qu'il permette d'aborder les points évoqués ci-dessus. Tout a été fait pour permettre de « gommer » l'expertise : « *La consigne auprès des recruteurs était de ne pas poser des questions en lien avec l'expertise, même si certains n'ont pas bien joué le jeu.* ». Le déroulé des entretiens était le suivant :
 1. Motivation et projection du candidat sur le poste
 2. Échange sur les compétences et les aptitudes
 - Évocation par le candidat de son parcours, en échange libre
 - Focus sur une ou deux réussites que le candidat souhaite mettre en valeur au regard des attendus sur le poste
 - Échange sur une ou deux mises en situation : situations concrètes pouvant être rencontrées sur le poste et résumées succinctement, avec demande au candidat de donner un avis et de faire des propositions.
- Un procès-verbal type a été renseigné par chaque membre de jury au terme de chaque entretien, mettant en exergue la correspondance ou non entre le profil du candidat et les compétences clefs ou transférables attendues sur le poste.
- Enfin, l'objectif de la bourse étant de permettre que le moins de postes possibles restent non pourvus et de permettre ainsi le maximum de mobilités. Les recruteurs étaient amenés à justifier le refus d'un candidat : « *Nous avons demandé aux recruteurs de définir ce qui fait que je ne peux pas prendre telle personne ? Le raisonnement était inversé par rapport à un entretien classique. Ils n'avaient aucune obligation mais nous avons demandé un argumentaire à l'appui de leur refus.* »

Cette démarche d'accompagnement tout au long du processus a également permis de faire évoluer la perception par les agents de la direction des ressources humaines :

« *Cela a fait évoluer le positionnement de la DRH qui s'est placée dans un véritable rôle d'accompagnement des services. Les grilles qui ont été fournies étaient bien faites et ont permis d'introduire la réflexion en termes de compétences et de sortir de la fiche de poste classique. Très clairement, certaines personnes n'auraient pas été retenues dans un mode de recrutement plus classique. Certains ont d'ailleurs des compétences décalées qui permettront de faire évoluer le poste.* »

2. LES CADRES EN POSITION DE RECRUTEMENT

Les directeurs en position de devoir recruter via la bourse ont dû faire l'objet d'un travail de conviction. En effet, ceux-ci ont exprimé d'emblée des craintes :

« *Certains directeurs étaient très réticents car ils appréhendaient la perte de cadres de leur équipe et restaient sur une recherche d'expertise. Il y avait également une crainte de se voir imposer des candidats non adaptés au besoin.* »

« *Je trouvais un intérêt à cette démarche mais avec la crainte de me voir imposer les personnes, une crainte que j'ai eue d'ailleurs jusqu'au dernier moment car il y avait des personnes en recherche de mobilité depuis des années. Cela me semblait gênant de devoir prendre par exemple une personne qu'on avait placée en troisième position.* »

« *J'avais craint un moment que, pour que cette démarche soit reconnue et valorisée, il faille faire du chiffre, mais au final ça n'a pas été le cas.* »

« *Mes craintes étaient que les services s'en servent pour se débarrasser des bras cassés et qu'on soit du coup obligé de les recruter.* »

« *Il y avait deux craintes en particulier : se voir imposer des personnes pas vraiment choisies, et avoir plusieurs cadres qui partent en même temps et plusieurs cadres à accueillir sur une période courte.* »

Au regard de ces réticences, le volontarisme de la direction générale a été crucial : « *Il fallait maintenir le projet coûte que coûte, montrer que c'était irréversible.* »

Le travail de portage et d'argumentation par la direction des ressources humaines a également été important. Celui-ci s'est fait en :

- Montrant les faibles chiffres de la mobilité interne.
- Donnant des gages sur l'accompagnement formation.
- Assurant aux recruteurs qu'ils auraient de toute façon un droit de veto in fine s'ils ne souhaitaient vraiment pas recruter une personne.

Il est clair néanmoins que ce dispositif a modifié la relation entre la DRH et les recruteurs : la direction des ressources humaines a porté au maximum la logique de la bourse afin de permettre un maximum de mobilité et pour désamorcer certains blocages. « *Je n'ai pas senti qu'on me forçait la main, mais la DRH a la paternité du dispositif, et ils n'auraient pas vu d'un bon œil qu'un directeur ne trouve pas quelqu'un après 4 entretiens. Mais le travail de stimulation des recruteurs a été bien fait pour faire fonctionner la chaîne.* »

Dans la plupart des cas les situations difficiles se sont réglées sans crispation par le dialogue.

« *J'ai eu un cas d'un agent qui a raté l'entretien, mais qui bloquait des situations. J'ai donc appelé son DGA, qui m'a rassuré.* »

Les directeurs se sont globalement rangés à l'esprit de la bourse et y ont trouvé des bénéfices :

« *J'ai joué le jeu car on ne peut pas réclamer l'assouplissement du statut et résister à la première tentative d'assouplissement. J'ai fait confiance à la main invisible. Ça ne pouvait de toute façon que créer une dynamique.* »

« *Il y avait un climat délétère dans ma direction. La bourse allait permettre de ré-oxygéner l'équipe de direction afin d'avoir un apport de vent nouveau et que des collègues en souffrance puissent partir.* »

Bien que la direction des ressources humaines ait pu se montrer très incitative sur certaines situations individuelles, les candidats

trop éloignés des postes visés n'ont jamais été imposés même si cela devait occasionner un recrutement à l'externe.

« Il a été affiché que la décision finale revenait au comité emploi. Certains étaient classés deuxième par les recruteurs mais étaient pris quand même pour favoriser la chaîne ».

3. LES AGENTS CANDIDATS À UNE MOBILITÉ

La bourse a suscité un grand enthousiasme chez les cadres intéressés par une mobilité : « Ça a créé une émulation dans les services comme je n'en ai jamais connue. C'était comme si s'ouvrait la boîte de Pandore. Tout le monde s'est mis à rêver collectivement, tout le monde en parlait ».

Les retours des candidats, qu'ils aient aboutis ou non à une mobilité, sont extrêmement positifs sur la conduite du projet. Ils ont apprécié la qualité de la communication, la clarté des règles posées, ainsi que l'organisation du forum qui a permis à tous les agents d'échanger à bâtons rompus avec les recruteurs sur la teneur des postes.

Certains ont découvert des secteurs sur lesquels ils n'auraient jamais envisagé de candidater auparavant. Le caractère convivial a favorisé des échanges avec les directeurs mais aussi avec les autres candidats.

À partir de là les candidats à la mobilité ont développé des stratégies diversifiées montrant qu'ils avaient bien intégré les règles de la bourse :

- « J'ai joué le jeu du dispositif au maximum : si on voulait réellement bouger, il fallait prendre une part de risques et donc faire un nombre de vœux suffisamment important. C'est une des difficultés car les agents entrent dans un dispositif unique, mais avec des attentes différentes ».
- « Les choix ont été faits début décembre et on avait jusqu'à la première semaine de janvier pour les finaliser. On connaissait le nombre de candidatures reçues sur chaque poste. Certaines

personnes ont fait des calculs très stratégiques avec des candidatures de dernière minute. Le poste que j'ai obtenu me permettait vraiment d'avoir une chance de bouger car il n'y avait que deux candidatures ».

- « Malheureusement des personnes n'ont fait qu'un vœu et du coup ont bloqué leur poste, cela m'a surpris. Certains avaient une stratégie : j'ai 6 personnes qui postulent sur mon poste, donc je me permets de candidater sur un seul vœu et on va pousser mon objectif. Je trouve que les gens ont fait la fine bouche et ont été peu audacieux ».

« On m'a reproché de n'avoir candidaté que sur deux postes mais les autres ne m'intéressaient pas ou ne me convenaient pas ».

« J'étais premier sur un autre poste mais j'ai été évincé car cela maximisait les combinaisons. Mais c'était clair dès le début dans les règles et je l'avais accepté ».

Alors que le forum a été vécu très positivement par tous les agents, certains sont plus réservés quant aux conditions de déroulement des entretiens : alors que des candidats ont apprécié le caractère « allégé », « convivial » et moins procédurier par rapport à des entretiens classiques, d'autres ont moins bien vécu certains aspects :

- « Aux entretiens on voyait tout de suite les recruteurs qui n'étaient pas positifs. Les trames d'entretien n'ont pas toujours été respectées ».

« Les entretiens étaient épuisants, dans une ambiance détendue, mais bruyante, avec beaucoup de pression. Certains recruteurs n'hésitaient pas à être dans des entretiens classiques. J'ai eu trois fois une même personne de la DRH en face de moi sur des entretiens différents, ce qui m'a gênée. On a senti qu'on a tous une image dans l'organisation et que ça a joué dans le poste où je suis arrivée. Malgré tout certaines situations se sont retournées : pour certains c'est vraiment l'entretien qui a joué. Les N+1 ont sûrement communiqué entre eux ».

IV. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE, POINTS DE VIGILANCE ET EFFETS INDUITS

1. LES POINTS DE VIGILANCE

Très peu de problèmes, limites ou dysfonctionnements ont été mentionnés au cours des entretiens. Il faut toutefois noter les points de vigilance suivants :

- L'objectif que s'était donné la DRH de profiter de la bourse pour débloquent des situations conflictuelles ou de souffrance au travail a suscité des suspicions, au sens où certains ont pu se sentir floués à la faveur de personnes en difficulté.

- « Il aurait peut-être mieux valu préempter les postes pour certains, ne pas les ouvrir dans la bourse. Une personne a eu une injonction de bouger, et elle a été prise en premier choix, ce qui est surprenant. Il y a pu avoir des soupçons d'échanges de bons procédés entre directeurs. Il n'a jamais été dit que la bourse servait à régler les situations conflictuelles ».

Du côté de la DRH : « C'était conscient que l'on voulait faire bouger des personnes pour qui ont avait une obligation de résultats. Mais c'est resté proportionnellement à la marge, 3 ou 4 personnes étaient dans cette situation. C'est un peu un caillou dans la chaussure de la bourse car certains peuvent se dire que les recrutements n'étaient pas si ouverts qu'annoncé. Pour autant cela n'a pas perturbé l'exercice et cela a permis de résoudre ces situations de façon moins douloureuse ».

- La question de la date des prises de poste et son corollaire, les modalités de tuilage : la direction des ressources humaines a dû faire des compromis par rapport à la volonté initiale de fixer une date commune pour l'ensemble des mobilités. Les nécessités de service dans certaines directions ont impliqué des dérogations. Du point de vue des agents concernés, on évoque des responsables qui n'auraient pas joué le jeu et mettent en difficulté d'autres services dans la chaîne des mobilités.

- Certains postes ont dû être bloqués afin de pouvoir être proposés dans la bourse, ce qui a nécessité le recrutement de contractuels.
- Des mécontentements ont été exprimés liés au fait que certains postes occupés par des contractuels ont été proposés dans la bourse, alors qu'aussi bien les contractuels que leur hiérarchie auraient souhaité un statu quo.
- Globalement, une nécessaire vigilance sur le suivi consécutif aux prises de poste est souvent évoquée :
 - « Les résultats de prises de poste seront cruciaux pour l'avenir du dispositif ».
 - « Certains recrutements me semblent très surprenants, j'ai des doutes pour certaines personnes. Espérons que l'organisation n'en sera pas déstabilisée ».
 - « Il faudra travailler d'un point de vue managérial dans les services où des candidatures n'ont pas abouti, il faudra également accompagner les responsables de service qui ont vu plusieurs cadres partir ».

2. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Les modalités de conduite du projet détaillées plus haut ont assuré un fonctionnement optimal de la démarche : clarté des règles, communication précise et en continu, confidentialité. L'inscription dans une démarche managériale plus globale a également contribué à donner du sens au dispositif. Mais le facteur de réussite le plus souvent évoqué est le portage par la direction générale : sans ce portage soutenu les recruteurs n'auraient sans doute pas cautionné ce mode de mobilité.

Concernant maintenant les conditions de transférabilité au sein d'autres collectivités, les conditions requises seraient :

- Une taille critique permettant d'atteindre un nombre suffisant de postes mis dans la bourse : 30 ou 40 participants semble un minimum. Une population cadre d'environ 200 personnes peut permettre ce seuil (sinon, possibilité de cibler d'autres cadres d'emplois, quelle que soit la catégorie).
- Un niveau de mobilité interne suffisamment faible pour que le dispositif présente un intérêt.
- Un intérêt pour la démarche au sein des cadres, à mesurer éventuellement par une enquête interne préalable.
- Un éventail de métiers suffisamment large.
- La confiance dans le dispositif pour que les cadres s'impliquent réellement.
- Des niveaux de rémunération qui ne soient pas trop différenciés.

3. LES EFFETS INDUITS

En termes de dynamique interne au sein de la collectivité, les effets du dispositif se jouent à plusieurs niveaux :

- Certains agents mentionnent un sentiment de reconnaissance à leur égard : « On investit sur le capital humain dans la collectivité. C'est une reconnaissance car cela permet des parcours professionnels. Je souhaite rester à la ville de Rennes, par contre exercer le même métier toute ma vie est inimaginable ». « Auparavant, on tenait le discours du sang frais. Ça a pu amener des fonctionnaires mercenaires qui ne connaissent pas bien le terrain local et appliquent des recettes toutes faites pour partir au bout de trois ans ».
- Le décloisonnement est très souvent mentionné : accueillir dans une direction des cadres ayant exercé dans un autre secteur permet une ouverture et un changement de regard. « Ce que cette bourse symbolise et permet, c'est un mélange des cultures ».
- Plus globalement, le dispositif a permis de mettre les problématiques RH au centre des échanges pendant quelques mois : comme vu plus haut, la DRH a bénéficié d'une « mise en lumière » à la faveur des démarches qu'elle a dû mener avec tous les services. Les échanges entre recruteurs ont aussi été mentionnés : « Ça a créé une dynamique, un temps d'échange sur les RH. On a vu des directeurs généraux qu'on ne voit pas souvent échanger au forum. Ils n'avaient pas souvent échangé entre eux sur les recrutements ».

La bourse des attachés a favorisé une acculturation à la logique et aux démarches « compétences » chez les recruteurs. L'exigence de formuler quelques compétences clefs et transposables, modifie leur posture : « Les recruteurs ont fait un pas en avant. La réflexion en termes de compétences clefs a fait évoluer les attentes et la perception des recruteurs ».

Dans cette optique, il a été fait mention du fait que l'esprit de la bourse des attachés permet en un sens de renouer avec la « philosophie » et l'esprit du statut de la fonction publique territoriale, au regard de la tendance à l'expertise qui a cours actuellement : « Il faut revenir à la philosophie de départ, nous sommes des généralistes ». « La vraie révolution est à faire dans les têtes des chefs de service. On est passé d'une logique d'ultra spécialisation alors que normalement la FPT doit permettre de connaître différents métiers ».

Le dispositif a été reconduit l'année suivante auprès des rédacteurs territoriaux (260 agents) avec un résultat à nouveau très positif puisqu'à ce jour 34 agents ont concrétisé leur mobilité sur 58 inscrits.

Une réflexion est en cours pour déterminer quels cadres d'emplois cibler pour une prochaine édition.

CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE SEINE-ET-MARNE

LA « PROMOTION RECLASSEMENT »

Confronté à de fortes difficultés en termes de maintien dans l'emploi, le conseil départemental de la Seine-et-Marne s'est engagé depuis 2009 dans une politique volontariste de reclassement de ses agents déclarés inaptes pour raison médicale.

Deux modalités ont été mises en œuvre pour traiter de la mobilité subie au sein de la collectivité :

- La « promotion reclassement » est un dispositif de formation en alternance sur une durée d'un an, qui permet à des agents techniques un reclassement sur des métiers administratifs.
- Une équipe de « cadres conseil en orientation professionnelles » assure également un traitement individualisé de toutes les demandes de mobilité, qu'elles soient subies ou choisies.

I. LE CONTEXTE DE LA COLLECTIVITÉ AU REGARD DE LA MOBILITÉ

1. UNE ORGANISATION DÉCONCENTRÉE DE LA DRH POUR MIEUX PRENDRE EN COMPTE LA PROBLÉMATIQUE DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLE

Les mobilités professionnelles relèvent de la compétence de la sous-direction emploi et compétences au sein de la DRH. Cette sous-direction comprend 4 services au niveau du siège et 3 services RH déconcentrés.

Services du siège :

- Le service formation.
- Le service recrutement et mobilité.
- La mission « conseil en orientation professionnelle ».
- Le service GPEEC.

Services déconcentrés thématiques gérant leurs propres recrutements :

- La direction éducation : en charge des collègues.
- La direction des routes.
- La direction des solidarités : en charge des profils médico-sociaux.

Grâce à cette organisation déconcentrée, les acteurs RH bénéficient d'une meilleure connaissance du terrain et peuvent mieux communiquer sur les opportunités de mobilité, tant à l'interne qu'à l'externe.

Les agents du service recrutement et mobilité ont ainsi notamment pu identifier tous les forums emploi sur le territoire et les investir afin de créer des relations avec les autres employeurs

du territoire et réaliser à cette occasion des actions de communication en direction des agents, pour mieux les informer sur les opportunités professionnelles existant sur le territoire.

La collectivité organise des « ateliers mobilité » qui permettent aux agents de bénéficier d'un accompagnement à la recherche d'un nouveau poste.

En interne, une communication est réalisée toutes les fins de trimestre sur le bilan des ateliers mobilité qui ont été organisés.

De plus, tous les quinze jours, un arbitrage des postes est effectué via une application où les cadres recruteurs formalisent leurs demandes avant diffusion sur intranet.

Dès la validation de la demande, le poste est diffusé en interne. Ce système a l'avantage de porter les opportunités de mobilité à la connaissance des agents, puis de les préparer en conséquence.

Une difficulté subsiste toutefois avec les agents des collègues car ceux-ci ne sont pas acculturés à la consultation des informations diffusées sur l'intranet, et la communication papier ne les atteint pas.

2. LE CADRE CONSEIL EN ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (CCEP) : UN RÔLE À GÉOMÉTRIE VARIABLE

Une équipe de « cadres conseil en évolution professionnelle » est rattachée à la sous-direction emploi et compétences du départe-

ment. Acteur central de la politique de mobilité de la collectivité, le CCEP est chargé de plusieurs missions :

- L'accompagnement global qui recouvre les difficultés au travail, les problèmes relationnels avec l'équipe ou le management, ainsi que les problématiques de charge de travail.
- L'accompagnement vers le reclassement professionnel.
- L'accompagnement vers la VAE (bilan professionnels et bilans de compétences).
- Le conseil managérial.

Par ailleurs, il est amené à :

- Travailler en transversalité avec plusieurs autres services, notamment, sur les risques psycho-sociaux et la santé au travail, avec le service de la prévention, de l'hygiène et de la sécurité. Les services formation et recrutement sont également amenés à coopérer avec les CCEP.
- Effectuer des diagnostics lors de situations de crises ou de conflits. A cet effet, il peut se déplacer sur site pour des enquêtes administratives en lien avec le service concerné.
- Travailler avec un prestataire pour soutenir les cas de souffrance au travail.

Son positionnement le conduit à accompagner les individus autant que les directions. Avec un rôle de pivot, chaque CCEP a un périmètre d'intervention bien défini (qui correspond peu ou prou à une direction générale).

3. L'APPROCHE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ET DE SANTÉ AU TRAVAIL.

La sous-direction de la prévention et de la santé au travail propose et met en œuvre la politique de prévention des risques professionnels et de santé au travail au sein de la collectivité. Elle est composée de deux services :

II. L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Cet accompagnement se réalise « à la carte », sous l'égide du CCEP, et peut concerner les mobilités contraintes comme choisies.

Les conseillers peuvent donc mettre en œuvre de façon adaptée tous les outils dont ils disposent. Il s'agit :

- De tous les outils classiques à la disposition des conseillers mobilité (ateliers mobilité, enquêtes métiers, etc.).
- De tests de personnalité (test de performance).
- Des stages d'immersion au sein d'un service ou pour observer un métier particulier.
- Une procédure de préemption de poste pour favoriser certaines demandes de mobilité.

La mobilité accompagnée consiste à réserver un poste devenu vacant pour des agents en grandes difficultés professionnelles.

Elle concerne des situations sensibles d'agents qui ne peuvent

- Le service Santé au travail. Celui-ci a une double mission :
 - Organiser les comités médicaux (pour délivrance d'un congé maladie, d'un congé longue durée, pour une décision d'invalidité) et les comités de réforme (pour délivrance d'un avis d'invalidité professionnelle).
 - Traiter les dossiers conflictuels (accidents du travail, exercice du droit de retrait...) afin de les rediriger correctement entre comité de réforme et actions correctives à la charge du service Prévention hygiène et sécurité ;
- Le service Prévention hygiène et sécurité. Il est chargé de 2 missions principales :
 - Mettre en place la politique « de prévention des risques professionnels » du département.
 - Procéder aux actions correctives lorsqu'il y a lieu.

4. LE RECLASSEMENT PROFESSIONNEL POUR RAISON DE SANTÉ

Seuls les agents déclarés inaptes à leurs fonctions par le Comité médical départemental et orientés vers un reclassement professionnel peuvent bénéficier d'un changement de filière au titre de leur situation de santé.

L'agent ne peut alors plus exercer les missions relevant de son cadre d'emplois et il est accompagné par les conseillers en orientation de la direction des ressources humaines dans l'identification d'un nouveau métier et dans la recherche des formations lui permettant d'accéder à ce nouvel emploi.

La collectivité gère la problématique du maintien dans l'emploi en mobilisant deux dispositifs :

- La « mobilité accompagnée » : un accompagnement individualisé.
- La promotion reclassement : un accompagnement collectif.

pas être, pour la plupart, immédiatement opérationnels sur leurs futurs postes.

Ces agents sont reçus par les CCEP qui évaluent les motivations, les compétences, la personnalité au travail de l'agent. Puis, les CCEP accompagnent leurs choix d'orientation et de positionnement sur des postes. En parallèle, les CCEP identifient et réservent pour le dispositif « mobilité accompagnée », les postes qui correspondent aux profils des agents accompagnés.

Les postes identifiés ne sont pas ouverts au recrutement ni interne ni externe. Seuls seront présentés aux services les agents dits « en mobilité accompagnée ». Si plusieurs agents sont présentés, alors le service pourra choisir entre les agents proposés.

Les agents en mobilité accompagnée bénéficient d'un suivi à la prise de fonction d'une année par la cellule CCEP. Ainsi des bilans sont organisés plusieurs fois dans l'année associant la

hiérarchie et l'agent. Ces bilans permettent d'évaluer l'agent et de vérifier l'adéquation entre ses capacités professionnelles et les exigences du poste. Si au terme de l'année d'accompagnement, il est convenu que l'agent ne donne pas satisfaction ou que le poste ne lui convient pas, la recherche d'une nouvelle affectation peut alors être engagée.

Pour certains agents, des missions tremplin peuvent également être mises en place par le biais d'une convention temporaire. Il s'agit d'agents qui ne peuvent plus, pour des raisons de santé, être maintenus sur leurs fonctions actuelles. Dans l'attente d'identification d'un poste vacant, ils sont affectés dans les services et rattachés hiérarchiquement à la cellule CCEP.

Les conventions temporaires doivent permettre à l'agent d'exercer une mission compatible avec son état de santé. Elles permettent également au service d'accueil de bénéficier d'un renfort ponctuel (qui est à relativiser dans la mesure où ces agents doivent être accompagnés dans leur montée en compétences par le service). Ces situations font également l'objet d'un suivi régulier par la cellule CCEP jusqu'à l'identification d'un poste vacant.

D'un point de vue administratif et lorsque c'est possible, ces agents sont basculés sur un support budgétaire tremplin afin de permettre leur remplacement. La cellule CCEP dispose de 30 supports budgétaires.

III. LA PROMOTION RECLASSEMENT

1. LE CONTEXTE ET LES FINALITÉS DU DISPOSITIF

Le dispositif « promotion reclassement » a été mis en œuvre pour la première fois en 2010. Cinq sessions ont été réalisées depuis. Comme l'indique son nom, il s'agit d'un dispositif collectif, au cours duquel une quinzaine d'agents sont pris en charge. Il est organisé en partenariat avec le CNFPT Grande Couronne d'Île-de-France.

Ce dispositif s'insère dans le cadre de la politique volontariste de reclassement engagée par le département de Seine-et-Marne depuis 2009. Les enjeux en sont de :

- Préserver la santé des agents.
- Anticiper les difficultés d'organisation des services liées aux aménagements lourds de poste.
- Anticiper et gérer les inaptitudes des agents et la réponse à l'obligation de moyens de l'employeur en matière de reclassement professionnel.
- Répondre à l'obligation du département vis-à-vis du recrutement des travailleurs handicapés.
- Permettre aux agents de développer de nouvelles compétences pour évoluer dans leur parcours professionnel.

Le dispositif de formation a pour objet le reclassement d'agents techniques (agents d'entretien ou agents de cuisine dans les collèges, agents des routes) qui pourront, au terme de la formation, exercer les métiers suivants : secrétaires, assistants, agents d'accueil, standardistes, agents administratifs et comptables.

Il s'agit pour ces agents de leur permettre :

- L'acquisition des savoir-faire indispensables sur des postes administratifs.
- Le changement d'identité professionnelle.
- L'intégration dans les équipes administratives.

Un accent particulier est mis sur l'accompagnement des agents dans le deuil de leur ancien métier, leur adaptation à un nouveau monde professionnel, à de nouvelles conditions et normes de travail mais aussi à un nouvel espace possible de reconnaissance et d'identification.

2. UNE FORMATION EN ALTERNANCE SUR UNE DURÉE D'UN AN

Le dispositif comporte des périodes de formation alternées avec des périodes de stage professionnel dans des services de la collectivité (deux jours de formation et trois jours de stage par semaine). Les agents passent ainsi 80 jours en formation et 139 jours en stage.

Le contenu du parcours de formation est principalement centré sur trois dimensions :

- **L'émergence d'un nouveau positionnement professionnel**, notamment par un travail sur la communication (posture et comportement professionnels, présentation, travail sur les motivations).
- **Une remise à niveau sur les savoirs de base** : langue française et mathématiques simples. Le niveau à atteindre étant celui attendu par le socle commun de compétences (fin de collègue).
- **Le développement de savoirs professionnels** dans le domaine du secrétariat et de la bureautique sur les points suivants :
 - Communication écrite : maîtrise de différents types de documents administratifs, utilisation des registres de langue appropriés.
 - Communication orale : accueil physique et téléphonique, comportement attendu dans le cadre professionnel.
 - Organisation : techniques de classement, archivage, etc...
 - Gestion du temps : gestion des agendas et des plannings, organisation de réunions, etc...
 - Outils bureautiques de base.

En parallèle, le stage professionnel se déroule dans des services volontaires de la collectivité. Il est l'occasion de mettre en application les apprentissages théoriques vus en formation.

3. UN DISPOSITIF DE SUIVI INDIVIDUALISÉ DES ACQUIS DES AGENTS

Pendant le déroulement du dispositif, les agents sont encadrés par :

- Un formateur référent choisi par le CNFPT.
- Un tuteur référent issu du monde professionnel, choisi parmi les agents du département.

Le dispositif de formation prévoit donc également la formation des tuteurs.

Bien qu'il s'agisse d'un dispositif collectif, la dimension de suivi individuelle est très présente :

- La présélection des candidats susceptibles de suivre le dispositif est basée sur un entretien de motivation entre l'agent et le CCEP (évaluation de la capacité à se projeter sur un métier administratif, souhait d'évolution professionnelle ou de reconversion...). L'entrée dans le dispositif n'est pas une obligation pour l'agent mais bien un choix de sa part et un engagement personnel dans le parcours.
- Un test de positionnement permet ensuite d'évaluer le niveau de chaque agent en français, mathématique et bureautique. Les résultats de ce diagnostic, communiqués au CNFPT, permettent d'ajuster le nombre d'heures nécessaires par module de formation.
- Pendant la durée de la formation en alternance, un dispositif de suivi précis des acquis des agents est mis en place, notamment pour faire le lien entre les périodes de stage et les périodes de formation avec :
 - Un document de liaison pour chaque agent.
 - Des réunions entre le CNFPT, le service formation et les CCEP, en amont, au milieu et en fin de dispositif.
 - Des points de suivi entre les CCEP, le tuteur et le service formation en milieu et fin de parcours avec un retour au CNFPT.

4. LES RETOURS DES AGENTS SUR LE DISPOSITIF

A l'issue du dispositif, la DRH organise une cérémonie de remise des attestations en présence des élus, du DGS, des formateurs du CNFPT, des membres de la DRH et des tuteurs.

Au terme de la formation, les agents peuvent être reclassés sur un poste d'adjoint administratif (pendant toute la durée de la formation et jusqu'à leur recrutement, ils sont rattachés à la direction des ressources humaines).

Les agents sont satisfaits par leur montée en compétences et reprennent confiance. Les services d'accueil des agents en reclassement sont également satisfaits puisqu'au-delà d'apporter un travail satisfaisant lors de leur stage, certains agents sont recrutés par la suite.

Pour les agents bénéficiant d'un reclassement, le bilan est très positif :

- Ils se sentent bien accompagnés dans leur problématique.
- Les équipes et services sont en grande majorité accueillants.
- Les aménagements de poste sont très satisfaisants, avec un ergonomiste dépêché par le département.
- Un reclassement est vu comme une opportunité de développer ses compétences professionnelles dans un environnement sécurisé.

« Mon passage au sein de la formation reclassement était une très bonne chose. La formule en alternance permet de mettre en pratique les connaissances dispensées par la formation rapidement, sans avoir le temps d'oublier. Quant à mon encadrement par un tuteur, il s'est déroulé à merveille puisqu'il s'est basé sur mes connaissances de base pour ensuite m'acculturer aux besoins du service ».

IV. POINTS DE VIGILANCE ET PISTES D'AMÉLIORATION

Des améliorations peuvent être conduites, notamment en ce qui concerne la professionnalisation générale de l'agent. En effet, les affectations ne se faisant pas toujours au sein du service dans lequel l'agent a effectué son stage, la connaissance du métier peut être encore insuffisante. Des évolutions du dispositif sont prévues au regard des retours évaluatifs conduits précédemment. En particulier, il est envisagé la possibilité de faire réaliser à l'agent son stage sur deux services pour diversifier son expérience.

Au titre des difficultés évoquées, on peut noter :

- Certains tuteurs souhaiteraient davantage d'autonomie dans la relation à l'agent accueilli, à la fois concernant le choix de l'agent, mais aussi concernant les formations suivies par celui-ci.
- L'aspect psychologique reste difficile à gérer. Les agents accueillis sont souvent en manque de confiance ou, parfois, ne s'adaptent pas bien à leur poste. L'intervention d'un psychologue serait alors peut-être justifiée.

- Il a été évoqué qu'il faudrait accompagner les tuteurs avec une formation à l'encadrement, car ceux-ci ne sont pas toujours préparés aux problématiques qui se posent dans le cadre de leur fonction.

« Le tutorat est une expérience très enrichissante. Il est très important d'aider ses collègues et cela m'a permis de souder mon équipe autour de cette intégration. »

L'articulation entre mobilité choisie et reclassement est complexe. En effet, il existe une concurrence « souvent inégale » entre les agents en mobilité choisie et ceux en reclassement professionnel.

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
