

Rencontres
Emploi RH



Rencontre emploi-RH

JEUDI 26 JUIN

de 9 h à 12 h 30, au CIG Petite Couronne, à Pantin.



Attirer, fidéliser, dynamiser : miser sur les mobilités professionnelles



Documentation

cig
Petite
Couronne

Sélection bibliographique

*réalisée par les documentalistes
du CIG Petite Couronne*

Sommaire

1	<i>Cadre général</i>	3
1.1	Définition de la mobilité	3
1.2	Données statistiques	4
1.3	Les freins à la mobilité	6
2	<i>Les modalités de la mobilité</i>	8
2.1	Le cadre réglementaire	8
2.2	La mobilité entre fonctions publiques	13
2.3	La mobilité entre le secteur public et le secteur privé	14
3	<i>Favoriser les mobilités</i>	16
3.1	Accompagner les mobilités	16
3.2	La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences	19
3.3	Retour sur des initiatives locales	21

1 CADRE GENERAL

1.1 Définition de la mobilité

Dans le dictionnaire le Larousse, la mobilité signifie : « *propriété, caractère de ce qui est susceptible de mouvement, de ce qui peut se mouvoir ou être mû, changer de place, de fonction* ».

On y voit dans cette définition deux caractéristiques de la mobilité. En effet, elle peut être un acte volontaire ou imposé par un tiers.

Cette même notion est reprise par la définition donnée par le dictionnaire du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) « *caractère de ce qui peut être déplacé ou de ce qui se déplace par rapport à un lieu* ».

La mobilité est donc bien un acte intentionnel ou bien contraint, ce qui en fait des enjeux différents pour l'individu et les organisations.

Ainsi, on fait allusion à la mobilité professionnelle qui est décrite comme tout changement de situation en termes d'emploi : changement de fonction, de statut et/ou de secteur d'activité (Duhautois et al., 2012, p. 9).

A cette notion de mobilité professionnelle est associée une évolution professionnelle provenant d'un changement de poste du salarié (Chloé, 2021).

Les variabilités de sens que l'on peut trouver dans la littérature dépendent des caractéristiques et des conditions dans lesquelles la mobilité professionnelle s'inscrit.

Source : *La mobilité professionnelle interne : frein ou levier de développement des compétences et de fidélisation des personnels / Amparo Montero, Maria - Rennes : Université de Bretagne Occidentale, 2023. - 113 p.*

Pas une, mais des mobilités :

Plusieurs types de mobilité sont possibles et peuvent se combiner :

- **la mobilité fonctionnelle** conduit un agent public à travailler dans un domaine métier ou une politique publique différents de ceux dans lesquels il exerçait ses fonctions auparavant, sans nécessairement changer d'employeur
- **la mobilité géographique** se traduit par un changement de localisation de son employeur direct, c'est-à-dire un changement de résidence administrative
- **la mobilité d'environnement professionnel** correspond à un changement de contexte de travail dans lequel les missions sont exercées (exemples : préfectures, services déconcentrés, établissements publics, collectivités territoriales, établissements de santé, administrations centrales, etc.)

Source : *Portail de la Fonction publique : [Ma mobilité](#)*

1.2 Données statistiques

En 2021 (derniers chiffres disponibles de la DGAFP), la mobilité concerne 7,4 % des agents publics, avec de grosses différences selon les fonctions publiques : FPE (11,8 %), FPH (4,9 %) et FPT (3,9 %).

Autres constats : la mobilité des agents décroît avec l'âge (15,5 % chez les 25-29 ans, 4,4 % pour les 50-59 ans et seulement 2,4 % pour les 60 ans et plus) ; un taux de mobilité plus élevé pour les agents contractuels (8,3 %) que pour les fonctionnaires (6,7 %). En outre, plus la catégorie hiérarchique est élevée, plus les agents bougent (11 % pour la catégorie A, 7,5 % pour la catégorie B et 4,4 % pour la catégorie C).

Source : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2024, 184 p.



Panorama de l'emploi territorial

Paris : Fédération nationale des centres de gestion (FNCDG), 2024, 30 p.

Cette édition 2024 du Panorama de l'emploi territorial présente les données statistiques issues des bilans de l'emploi édités par les centres de gestion. Elle porte sur différentes thématiques et traite notamment de la mobilité géographique des demandeurs présents sur le site emploi territorial.fr. L'étude constate que 59 % des demandeurs recherchent du travail dans leur département d'origine uniquement alors que 11 % recherchent exclusivement à l'extérieur de leur département. Elle précise également que la catégorie hiérarchique a un effet notable sur la mobilité géographique des demandeurs. Le genre des demandeurs a également un effet sur la mobilité géographique, puisque l'étude observe un écart de plus de 10 points entre le taux de demandeurs et le taux de demandeuses recherchant uniquement dans leur département d'origine. En région parisienne (hors Paris), la tendance est inverse avec des demandeurs plus mobiles que l'ensemble des demandeurs, ce qui pourrait être la conséquence d'un territoire plus densément urbanisé et plus interconnecté avec des départements de taille plus petite, favorisant ainsi des déplacements domicile/travail interdépartementaux. L'effet de l'âge sur la mobilité géographique des demandeurs apparaît très limité, le seul écart notable à la norme concernant les demandeurs les plus jeunes (moins de 20 ans), avec une mobilité géographique plus faible. Parallèlement, l'âge semble avoir un effet sur la part des demandeurs recherchant exclusivement à l'extérieur de leur département, avec une part d'autant plus grande que l'on monte en âge.

[Consulter le document](#)



Mobilité départementale des agents de la fonction publique par métier et par âge

Point stat, n° 44, mars 2024, 8 p.

Au cours de l'année 2021, 140 000 agents civils de la fonction publique ont changé de département, soit 2,6 % des agents présents au 31 décembre 2020. Ce taux, quasi stable depuis 2012, varie selon le versant : 4 % des agents civils de la fonction publique de l'État ont changé de département, 1,1 % de ceux de la fonction publique territoriale et 2,5 % de ceux de la fonction publique hospitalière. Dans la fonction publique territoriale, 1,2 % des agents de la filière administrative et 0,5 % des agents de la filière technique ont changé de département en 2021, avec des différences par âge moins marquées. Pour les personnels administratifs de la FPT, le pic de mobilité départementale se situe entre 25 et 29 ans, avec un taux de départ de 2,4 %.

[Consulter le document](#)



Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2024 : Faits et chiffres

Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2024, 184 p.

L'édition 2023 du rapport annuel sur l'état de la fonction consacre un dossier aux mobilités des agents. Au cours de l'année 2021, 390 200 agents de la fonction publique ont changé d'établissement, soit 7,4 % des agents présents au 31 décembre 2020. Ce taux, quasi stable depuis 2018, varie fortement selon le versant : 11,8 % des agents de la fonction publique de l'État ont changé d'établissement, mais seulement 3,9 % de ceux de la fonction publique territoriale et 4,9 % des agents de la fonction publique hospitalière. Le taux de changement d'établissement baisse avec l'âge ; il est plus faible pour les catégories C, mais plus élevé pour les femmes. Dans un tiers des cas, le changement d'établissement va de pair avec un changement de département d'affectation. Les mouvements interdépartementaux sont relativement plus fréquents dans la fonction publique de l'État que dans la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale, en Île-de-France qu'en province, et concernent davantage les hommes, les jeunes et les agents de catégorie A.

[Consulter le document](#)

1.3 Les freins à la mobilité

Comment faire d'une mobilité subie un tremplin

La Gazette des communes, n° 20-21, du 20 au 26 mai 2024, pp. 26-28

*La réorganisation d'une collectivité peut occasionner une mobilité subie par les agents à travers un changement de poste, d'équipe ou encore de lieu de travail. Selon la vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités, afin d'éviter que ces changements ne soient une contrainte, l'objectif est d'accompagner les agents et de présenter ces évolutions comme une "opportunité". **La ville d'Angers** a par exemple mis en place un accompagnement individuel de ses agents afin de les engager "dans des parcours stimulants" ou un "renouvellement de leur métier", avec la possibilité de prononcer des vœux d'affectation. Dans le cadre d'une déconcentration de ses services, **la ville et la métropole de Toulouse** a, en plus d'une ligne téléphonique mise en place par le service des ressources humaines, créé une "bourse aux postes" permettant aux agents d'émettre des vœux d'affectation géographiques.*

[Consulter le document](#)

Disponibilité, détachement... et plus dur est le retour

La Gazette des communes, n° 9, du 4 au 10 mars 2024, pp. 22-24

*En matière de mobilité professionnelle, la valorisation des compétences acquises au sein d'une autre administration après un détachement peut s'avérer complexe. A titre d'exemple, à la suite d'une réintégration dans leur collectivité d'origine, certains agents ne retrouvent pas systématiquement un poste correspondant à leur niveau de compétences. Cet article souligne également la problématique du "manque d'accompagnement" et de suivi des mobilités des agents, notamment lors d'un retour dans leur structure d'origine mais aussi une fois en poste en-dehors de leur collectivité. La directrice des ressources humaines de **la ville de Fresnes**, dans le Val-de-Marne, témoigne de la volonté de son administration de renforcer le suivi de ces agents à travers la mise en place d'entretiens "de reprise et de réaccueil".*

[Consulter le document](#)

Changer de métier, pourquoi tant de blocages ?

La Gazette des communes, n° 7, du 19 au 25 février 2024, pp. 22-24

*Les agents publics territoriaux sont aujourd'hui plus nombreux à souhaiter amorcer une transition professionnelle mais regrettent le manque d'informations à leur disposition. Selon la responsable du service "évolution professionnelle" du **centre de gestion du Finistère**, les collectivités peuvent également se montrer réticentes "à laisser partir leurs agents en formation". Bien que l'accompagnement des agents dans leur mobilité puisse parfois se révéler complexe, l'article souligne qu'une "culture de la mobilité" et de l'évolution professionnelle se met en place au sein de certaines collectivités comme à la **métropole d'Orléans** qui dispose d'un budget dédié au financement des formations dans le cadre du compte personnel de formation.*

Enquête sur les mobilités contraintes dans les collectivités territoriales en 2019 : guide numérique à l'usage des collectivités territoriales

Paris : CNFPT, 2021, 20 p.

Cette étude vise à identifier les tendances concernant les mobilités contraintes sur l'année 2019, à savoir les métiers les plus concernés, les motifs des mobilités ainsi que les dispositifs d'accompagnement mis en place. Parmi les principales données de cette étude : en 2019, 60 métiers ont fait l'objet d'une mobilité sortante (contre 51 en 2014) et 55 métiers ont fait l'objet d'une mobilité entrante (contre 47 en 2014). Parmi les motifs des mobilités contraintes, l'inaptitude physique (58 % des mobilités) reste majoritaire tandis que les mobilités préventives demeurent relativement peu nombreuses, marquant la difficulté que peuvent avoir les collectivités pour passer d'une logique curative à des démarches de prévention dans la gestion des mobilités. Par ailleurs, si les mobilités professionnelles concernent un nombre important de spécialités professionnelles, les effectifs sortants et entrants montrent la forte polarisation de cette problématique sur quelques champs professionnels dont les services relevant du domaine de la citoyenneté, population, affaires administratives et vie associative qui accueillent la majorité des effectifs sortants (54 %). L'étude présente, également, les principaux dispositifs d'accompagnement : le stage dans les services ou l'affectation temporaire de type dispositif tremplin, le bilan professionnel, l'école interne de la mobilité et la formation continue. Entre 2014 et 2019, cette étude pointe une réduction importante des durées d'accompagnement. Ainsi, alors qu'en 2014, 3,9 % des agents en mobilité contrainte n'avaient suivi aucun dispositif d'accompagnement, cette proportion passe à 17 %, en 2019.

[Consulter l'étude](#)

La mobilité dans le droit de la fonction publique territoriale

Actualité juridique - droit administratif, n° 10, du 19 mars au 26 mars 2018, pp. 553-558

La mobilité répond à une politique de ressources humaines, qui vise à ce que les agents publics exercent au cours de leur vie professionnelle des fonctions et des métiers différents, avec comme objectif que la fonction publique territoriale soit capable de répondre aux mutations institutionnelles, technologiques, fonctionnelles ou territoriales auxquelles elle est confrontée. L'auteur dans un premier temps, analyse la définition du terme de mobilité, à partir de la définition proposée par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) : la mobilité est "l'action pour l'agent de la fonction publique de changer substantiellement de condition d'emploi". La définition de la mobilité est selon l'auteur à la fois finaliste et procédurale et ce dernier rappelle les différentes "techniques" de mobilité existantes, dans la fonction publique territoriale. Dans un deuxième temps, l'auteur démontre que malgré l'affirmation d'un droit à la mobilité et la mise en place d'un régime de mobilité incitatif, ce droit n'est que relatif et le régime mis en place insuffisamment incitatif. En conclusion, il précise que d'importants progrès ont été accomplis en faveur de la mobilité des agents publics territoriaux mais que "le chemin" qui reste à parcourir afin d'instituer une pleine adaptabilité des agents publics est important.

2 LES MODALITES DE LA MOBILITE

2.1 Le cadre réglementaire

La mobilité permet aux agents territoriaux de changer d'emploi dans leur collectivité ou de garder les mêmes fonctions dans une autre collectivité. Elle leur donne aussi la possibilité d'accéder à une autre fonction publique ou même au secteur privé. Il s'agit là d'un droit reconnu par le statut général des fonctionnaires, faisant partie « des garanties fondamentales de leur carrière » (article L. 511-4 du CGFP).

Source : Site internet de Weka, consulté le 15 mai 2025

La mobilité des agents territoriaux

La Gazette des communes, n° 6, du 12 au 18 février 2024, pp. 24-25

Cet article propose une synthèse en 10 questions clés sur la mobilité des agents territoriaux. La mutation, le détachement, la mise à disposition, l'intégration directe et la mise en disponibilité sont les principaux outils de mobilité des agents territoriaux. La mobilité est consacrée par le statut général des fonctionnaires (art. L.511-4 du code général de la fonction publique).

[Consulter le document](#)

La mobilité des agents publics doit être améliorée

La Lettre de l'employeur territorial, n° 1841, 9 janvier 2024, pp. 9-10

Cet article s'intéresse à l'évolution de la mobilité des agents publics depuis l'entrée en vigueur de la loi de transformation de la fonction publique en 2019, examinée par la Cour des comptes dans un rapport thématique publié en novembre 2023. Afin d'améliorer la visibilité des offres d'emploi des trois fonctions publiques et de fluidifier les parcours professionnels, la Cour préconise une mise en réseau des employeurs publics avec notamment la centralisation de l'ensemble des offres dans un outil appelé "Choisir le service public". En contrepartie de l'incitation à la mobilité dans la fonction publique, la loi a renouvelé le cadre institutionnel des contrôles déontologiques dans un objectif de prévention des conflits d'intérêts. La Cour relève, par ailleurs, une meilleure prise de conscience et de connaissance des principes déontologiques par les employeurs locaux. S'agissant du dispositif expérimental de rupture conventionnelle, la Cour montre un recours en progrès mais très variable. Face aux hésitations de certains employeurs au regard de leurs préoccupations budgétaires, elle préconise d'arrêter "une doctrine d'emploi en lien avec leur politique des ressources humaines". Enfin, afin de mettre fin à une inégalité entre les fonctions publiques, elle estime nécessaire d'imposer un remboursement à tout agent retrouvant dans les six ans un emploi dans le secteur public, quel que soit le versant.

L'évolution professionnelle, au cœur de la vie de l'agent public

La Lettre du cadre territorial, n° 561, octobre 2022, pp. 66-67

Cet article présente les principales dispositions du décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle. Ce texte met à jour le dispositif réglementaire de chaque versant de la fonction publique en définissant les modalités de formation et d'accompagnement destinées à favoriser l'évolution professionnelle des agents publics. Sont successivement abordés : le renforcement des droits pour certains agents publics, l'accès "de plein droit" à la formation, le congé de formation professionnelle, le congé de transition professionnelle, le droit à la formation pratique et l'accompagnement personnalisé pour tous.

[Consulter le document](#)

La mobilité et les transitions professionnelles : continuum ou changement de paradigme ?

Revue française de droit administratif, n° 2, mars - avril 2020, pp. 283-290

Afin de donner à l'administration de nouvelles marges de manœuvre au nom de la "rationalité managériale", le titre IV de la loi de transformation de la fonction publique vise à favoriser la mobilité des agents concernés par des restructurations dans les services publics et à accompagner les transitions professionnelles. Les différents dispositifs (mobilité facilitée, généralisation de l'externalisation et détachement d'office des fonctionnaires vers le secteur privé) introduits dans ce texte reflètent, selon l'auteur, d'une volonté de "changer de paradigme en matière de mobilité induites par des restructurations, qui vont exposer, dans un proche avenir, les fonctionnaires à des périodes de transition professionnelle". Par ailleurs, la loi du 6 août 2019 met en place un droit à l'accompagnement des fonctionnaires en transition professionnelle et instaure un dispositif de rupture conventionnelle pour les fonctionnaires et les agents contractuels en contrat à durée indéterminée. Ce nouveau droit questionne, d'après l'auteur, sur la volonté d'un rapprochement de la fonction publique avec le droit du travail.

La mobilité et les transitions professionnelles dans la loi de "transformation" de la fonction publique

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 5, septembre - octobre 2019, pp. 258-263

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique introduit, au titre IV, les concepts de "mobilité" et de "transitions professionnelles". Le premier concept est inscrit dans le statut général de la fonction publique et constitue l'une des garanties fondamentales de la carrière des fonctionnaires, alors que le second revêt une dimension plus managériale et relève d'une attente des agents "en faveur de parcours professionnels plus diversifiés". Bien que le gouvernement ait réaffirmé son attachement au "maintien d'un statut de la fonction publique", certaines dispositions relatives notamment à la suppression de l'avis préalable de la commission administrative paritaire (CAP) sur les décisions portant sur les mutations, la mobilité, l'introduction de la rupture conventionnelle et la flexibilisation

dans la gestion des transitions professionnelles, fragilisent les garanties d'exercice du droit à la mobilité et remettent ainsi en cause la thèse de la continuité statutaire.

Vers une gestion renouvelée de la carrière des fonctionnaires

Revue française de droit administratif, n° 3, mai - juin 2018, pp. 428-432

L'auteur de cet article revient sur les dernières modifications législatives qui impactent la carrière des fonctionnaires notamment la loi Déontologie, l'ordonnance n° 2017-53 relative à la mise en œuvre du compte personnel d'activité dans la fonction publique et à la formation professionnelle tout au long de la vie, la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté ainsi que l'ordonnance n° 2017-543 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique. Pour l'auteur, toutes ces modifications introduites dans le droit de la fonction publique par la loi ou le règlement depuis 2016 ne constituent pas des actes inaugurant un changement majeur de la condition statutaire des fonctionnaires.

Existe-t-il un droit à la mobilité ?

Actualité juridique - droit administratif, n° 10, du 19 au 26 mars 2018, pp. 545-552

L'article 14 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires précise que l'accès des fonctionnaires de l'Etat, des fonctionnaires territoriaux et des fonctionnaires hospitaliers aux deux autres fonctions publiques, ainsi que leur mobilité au sein de chacune de ces trois fonctions publiques, constituent des garanties fondamentales de leur carrière. Toutefois, l'existence de freins est prégnante et a amené le législateur à intervenir avec la promulgation de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, puis avec l'ordonnance n° 2017-643 du 13 avril 2017 portant diverses mesures relatives à la mobilité dans la fonction publique, pour faciliter la mobilité et inciter davantage de fonctionnaires à changer d'emploi et rendre ainsi plus effective une plus grande diversification des parcours professionnels. Alors que l'ordonnance n° 2017-643 précitée attend toujours une ratification législative, l'auteur de l'article se pose la question de savoir, si en 2018, le droit à la mobilité est effectif. Ce dernier répond à cette problématique en réduisant la pluralité des mobilités à une alternative reposant sur le critère de volonté des fonctionnaires. Ainsi, dans un premier temps, il s'intéresse à la mobilité volontaire et choisie par le fonctionnaire puis, dans un second temps, à la mobilité subie et ou encouragée, par l'employeur. Un chapitre est consacré au plan de départ volontaire des agents publics.

Fiche BIP - Mobilité : généralités

- I. Mobilité : généralité
- II. Détachement
- III. Intégration directe
- IV. Concours interne
- V. Mise à disposition
- VI. Tour extérieur



Direction du conseil et de l'expertise statutaires

[Podcast : La mutation](#)

[Podcast : le détachement](#)

[FAQ : Le détachement](#)

[FAQ : La disponibilité](#)

[FAQ : L'activité et la mise à disposition](#)



Les IAJ sont accessibles sur le [site internet du CIG](#)

Les dispositifs de mobilité

- La mutation interne (IAJ septembre 2017)
- La mutation externe (IAJ octobre 2015)
- La mise à disposition dans la FPT (IAJ décembre 2017)
- La fonction publique met à l'épreuve le mécénat de compétences (IAJ février 2023) (nouveau cas de MAD /dispositif expérimental)
- Le détachement des fonctionnaires territoriaux (IAJ novembre 2014)
- La fin du détachement (IAJ mai 2016)
- Emplois fonctionnels : les motifs de la décharge de fonctions et la procédure préalable (IAJ novembre 2024)
- La position de disponibilité cas d'octroi et situation du fonctionnaire (IAJ juillet 2017)
- La position de disponibilité : la réintégration (IAJ avril 2019)
- Le décret du 27 mars 2019 : les évolutions du régime de la disponibilité (IAJ avril 2019)

- L'accès par concours à la FPT (IAJ février 2025)

Le droit à la mobilité

- L'amélioration de la mobilité dans la fonction publique : ordonnance du 13 avril 2017 (IAJ juin 2017)
- Mobilité et parcours professionnels dans la fonction publique : analyse de la loi du 3 août 2009 (IAJ août 2009)

Le droit à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle

- Le renforcement de la formation de certains agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle : l'ordonnance du 26 mai 2021 (IAJ juillet/ août 2021)
- La formation et l'accompagnement personnalisé des agents en vue de favoriser leur évolution professionnelle (IAJ octobre 2022)
- De nouvelles précisions sur la formation et l'accompagnement personnalisé des agents publics (IAJ septembre 2023)

2.2 La mobilité entre fonctions publiques

« En dépit d'un encouragement à la mobilité dans les trois versants de la fonction publique, la Cour des comptes constate que peu d'agents changent de fonction publique puisqu'ils n'étaient que 24 100 agents à le faire entre fin 2019 et fin 2020. Par ailleurs, la Cour estime que ce dispositif souffre d'obstacles indemnitaires et d'un défaut d'identification des acteurs, des aspirations des agents ainsi que d'une méconnaissance des besoins des employeurs ».

*Source : Les parcours professionnels manquent toujours de fluidité
La Lettre de l'employeur territorial, n° 1840, 2 janvier 2024, pp. 9-10*

Quand les trois fonctions publiques jouent collectif

La Gazette des communes, n° 41, du 21 au 27 octobre 2024, pp. 26-28

Les comités locaux de l'emploi public (CLEP) ont été lancés en 2022 afin de dynamiser l'attractivité des trois fonctions publiques (FP). Cet article détaille ainsi plusieurs expériences relatives aux CLEP mises en place au sein de certaines collectivités et de centres de gestion (CDG), à l'image du CDG des Côtes d'Armor où ce dispositif s'est illustré à travers la création d'une plateforme numérique d'échanges, d'un logo commun ou encore d'un projet d'immersions professionnelles. Les CLEP se traduisent également dans le "coportage" de salons et de forums de l'emploi public.

[Consulter le document](#)

Mobilités entre fonctions publiques : quelle évolution, quels blocages ?

La Gazette.fr, 5 février 2024

Cet article revient sur le sujet de la mobilité professionnelle des agents entre les différents versants des fonctions publiques depuis la création du statut général. Il met en avant certains freins identifiés, liés notamment à la rémunération indemnitaire et étudie les profils des agents concernés par une mobilité. A l'aide de graphiques, l'article s'intéresse en effet aux agents publics ayant quitté la fonction publique de l'Etat (FPE) pour rejoindre la fonction publique territoriale (FPT) et inversement. Par ailleurs, concernant la fonction publique hospitalière (FPH), la mobilité s'opère plus généralement de la FPH vers la FPT et la FPE qu'en sens inverse.

[Consulter le document](#)

40 ans du statut : L'Etat et la territoriale, si proches, si loin

La Gazette des communes, n° 1, du 8 au 14 janvier 2024, pp. 28-35

Pour les 40 ans du statut de la fonction publique territoriale (FPT), La Gazette des communes a publié un dossier centré sur la comparaison entre la fonction publique de l'Etat (FPE) et la fonction publique territoriale en analysant leurs différences et leurs points de convergence. Il

est rappelé que leurs deux statuts ont, malgré les intentions de départ, rapidement été nettement distingués. Les différents articles de ce dossier abordent des thématiques axées sur l'attractivité du secteur public et sur le désir de mobilité qui peut conduire certains agents à passer de la FPE à la FPT ou inversement. Face à leurs difficultés communes de recrutement ou d'usure professionnelle des agents, la coopération est nécessaire entre les deux versants. Mais, pour développer notamment la mobilité professionnelle des cadres, l'alignement des grilles indiciaires et les convergences indemnitaires sont indispensables. Enfin, afin de renforcer cette coopération, les comités locaux de l'emploi public (Clep), apparus fin 2022, permettent d'«établir un diagnostic territorialisé du déficit d'attractivité, de constituer des viviers de candidats d'agents publics [et] d'organiser des forums et événements en lien avec les besoins en recrutement identifiés». Les Clep constituent donc un "cadre" pour échanger sur les "enjeux communs à l'échelle de bassins d'emploi" pour les trois versants de la fonction publique.

[Consulter le document](#)

2.3 La mobilité entre le secteur public et le secteur privé



Cour des comptes

Les mobilités entre les secteurs public et privé : un encadrement très inégal selon les fonctions publiques, des ajustements nécessaires

Paris : Cour des comptes, 2025, 138 p.

Près de six ans après l'entrée en vigueur de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, qui a renforcé le dispositif de prévention des conflits d'intérêts en cas de départs des agents publics vers le secteur privé ou d'entrée dans le secteur public de personnes provenant du secteur privé, la Cour des comptes a analysé les mobilités des agents publics vers le secteur privé, dans un rapport publié le 14 mai 2025. Selon cette dernière, le phénomène est difficile à quantifier, mais son ampleur reste mesurée. Ainsi, 4 % des administrateurs territoriaux travailleraient dans le secteur privé en 2024. Les motivations des fonctionnaires à partir vers le secteur privé ne font pas l'objet d'études statistiques et sont diverses. Elles concernent notamment la rémunération, les compétences, l'évolution de carrière, la localisation de l'emploi et les conditions de travail. La Cour estime que si les contrôles sont "plutôt efficaces" dans la fonction publique de l'État, ils sont en revanche quasiment "absents" dans la fonction publique hospitalière et "en cours de déploiement" au sein de la fonction publique territoriale. Des efforts sont donc encore à accomplir dans le contrôle de ces mobilités afin de prévenir les risques déontologiques et pénaux. La Cour formule diverses recommandations et appelle les collectivités à la vigilance sur les mobilités vers le secteur parapublic concurrentiel et dans le cas d'agents issus des filières techniques vers des entreprises avec lesquelles ils étaient en lien dans leurs précédentes fonctions. La Cour des comptes recommande notamment aux administrations de recenser les mobilités entre les secteurs public et privé, de mettre en place des registres des départs et des réserves et d'annexer à l'arrêté de mise en disponibilité d'un

agent un engagement écrit de sa part à respecter les réserves auxquelles il est soumis durant les trois années qui suivent son départ.

[Consulter le rapport](#)

Les revolving doors au sein de la fonction publique

Actualité juridique - droit administratif, n° 26, 27 juillet 2020, pp. 1470-1477

Cet article s'intéresse au phénomène que les Anglo-saxons nomment revolving doors, les allées retour entre le secteur public et le secteur privé, dans la fonction publique. Ce phénomène, désormais, encouragé par les pouvoirs publics, n'est pas sans risque en termes de conflits d'intérêts, selon l'auteur de cet article. Il présente dans un premier temps l'ampleur de cette circulation entre les secteurs privé et public puis les mécanismes d'encadrement mis en place notamment par la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Il s'intéresse plus particulièrement à trois cas de figure : les emplois d'encadrement supérieur qui nécessite une saisine de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, les emplois sensibles qui sont contrôlés par l'autorité hiérarchique, le cas échéant avec l'appui du référent déontologue, et les autres emplois qui ne sont soumis à aucune procédure formelle de prévention des conflits d'intérêts.

La mobilité entre le secteur public et le secteur privé : évolution ou agitation ?

Actualité juridique - droit administratif, n° 10, du 19 au 26 mars 2018, pp. 559-563

L'auteur de l'article s'intéresse à la mobilité entre le secteur public et le secteur privé. Après avoir dressé un panorama des différents textes réglementaires intéressant ce sujet, il propose une analyse sous l'angle du transfert d'expérience des agents publics vers le secteur privé, qui est censé développer l'esprit d'entreprise des agents concernés, puis, du transfert d'expérience des salariés du secteur privé dans la fonction publique. Il s'intéresse également aux différents freins pouvant limiter ces mobilités.

3 FAVORISER LES MOBILITÉS

3.1 Accompagner les mobilités

Les employeurs publics s'emparent très timidement du dispositif d'immersion professionnelle

Acteurspublics.fr, 27 janvier 2025

Issue du décret n° 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics, la période d'immersion professionnelle est un dispositif RH pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle qui s'adresse aux agents des trois versants de la fonction publique. Cette période d'immersion professionnelle a pour but de confirmer un projet d'évolution professionnelle et de faire un choix éclairé de mobilité en permettant aux agents de découvrir de nouveaux environnements de travail. Ce dispositif reste cependant mal connu des services et son utilisation encore peu répandue.

[Consulter le document](#)

Reconversion professionnelle : pourquoi et comment accompagner vos collaborateurs

Culture-rh.com, 24 février 2025

Accompagner la reconversion des collaborateurs, de prime abord cela ne semble pas logique pour une entreprise. Pourtant, la reconversion professionnelle ne doit plus être un tabou. Au contraire, elle est aujourd'hui un sujet clé pour l'épanouissement des équipes et la performance de l'entreprise. Les deux types de transition interne et externe nécessitent chacune un accompagnement spécifique. Accompagner les transitions professionnelles des collaborateurs est un levier de motivation et d'engagement des équipes. Cela permet par ailleurs de renforcer la marque employeur et d'anticiper les mouvements de personnels en libérant la parole. Pour ce faire, il est nécessaire d'intégrer la reconversion professionnelle dans la politique de gestion des carrières. Le salarié peut également mobiliser des dispositifs externes, le compte personnel de formation ou le conseil en évolution professionnelle.

[Consulter le document](#)

Replay du webinaire : "La mobilité interne : zoom sur les initiatives pour une fidélisation vertueuse" : 20 juin 2024

La Gazette.fr, 5 juillet 2024

Développer la mobilité interne est un moyen de répondre aux difficultés de recrutement, mais aussi d'éviter l'usure professionnelle et de promouvoir les évolutions de carrière. Qu'elle soit subie, impulsée ou choisie, comment faire de la mobilité interne un dispositif RH dynamique ? Quels outils déployer pour anticiper les besoins, faciliter les changements de poste et positionner les "bonnes compétences aux bons endroits" ?

[Consulter le document](#)

Comment favoriser la mobilité interne

Culture-rh.com, 14 août 2023

Au sein de l'entreprise, la mobilité interne peut s'avérer être un outil performant et efficace en matière de gestion et de motivation du personnel. Dans cet article, après un court rappel de ce qu'est la mobilité interne, l'auteur livre des conseils pratiques afin de favoriser la mobilité interne dont la mise en place d'une écoute active des salariés, la détection proactive des compétences et des talents dont l'entreprise aura besoin ou la prise en compte des entretiens professionnels et/ou annuels. Globalement, il est nécessaire de mettre en place un programme de développement des compétences et de la gestion des talents.

[Consulter le document](#)



Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024

Paris : DGAFP, 2022, 80 p.

Afin de favoriser la diversification et la dynamisation des carrières, la fonction publique de l'État se dote d'une stratégie pour développer l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle de ses agents, pour la période 2022-2024. Construite pendant plusieurs mois à partir d'échanges avec les réseaux de l'accompagnement de la fonction publique de l'État, cette stratégie RH sera déclinée dans chaque ministère au travers de plans d'actions et accompagnée à la fois par la DGAFP et par les plates-formes régionales d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH). Cette stratégie RH a pour objectif de répondre davantage aux aspirations des agents ainsi qu'aux besoins de l'État employeur. Il s'agit de transformer les audaces individuelles en opportunités tant pour les agents eux-mêmes que pour les employeurs publics.

[Consulter le document](#)



Agir pour son projet de mobilité professionnelle : guide repères des agents de la fonction publique

Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), 2020, 170 p., (Outils de la GRH)

La Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) a publié un guide afin de répondre aux besoins pratiques des agents publics qui envisagent une mobilité. Il vise à accompagner, à un premier niveau d'informations et de conseils et sur la base de deux programmes de réflexion et d'action, chaque agent dans la construction de son projet de mobilité. Les deux programmes d'action proposent une immersion dans la démarche de mobilité avec des réflexes et idées clés à garder à l'esprit tout au long de

son projet et 10 rôles-clés à explorer en fonction de son besoin.

[Consulter le guide](#)



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

Paris : CNFPT, 2019, 16 p.

Cette étude a pour objectif de permettre aux acteurs des ressources humaines (RH) de collectivités, impliqués sur les questions de mobilité interne, de prendre connaissance de pratiques opérantes et de pouvoir éventuellement s'en inspirer. Elle est constituée de deux volets (rapport de synthèse et étude de cas) présentant un ensemble de mesures et de dispositifs mis en œuvre sur 9 sites d'observation. On y retrouve pour chacun :

- Le contexte de la collectivité au regard de la mobilité interne et les objectifs poursuivis dans la mise en œuvre des dispositifs,*
- Une formalisation détaillée des pratiques et des modalités de leur mise en œuvre,*
- Les retours des différentes parties prenantes,*
- Une analyse des conditions de faisabilité, de transférabilité, des écueils éventuels à éviter, ainsi que, le cas échéant des limites et des points d'amélioration.*

Cette étude montre que les politiques de mobilité interne se développent et qu'une offre de service se structure pour répondre aux besoins des agents. L'étude révèle par ailleurs que le développement des politiques de mobilité interne est prétexte à des réflexions sur l'organisation de la fonction RH pour que les différents acteurs de la mobilité se coordonnent. Enfin, malgré l'émergence d'une fonction d'orientation interne aux collectivités, le recours à des prestations externes en lien avec les mobilités reste important, notamment compte tenu des flux d'agents concernés.

[Consulter le rapport de synthèse](#)

3.2 La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

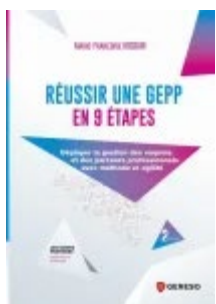


De la GPEC à l'accompagnement des parcours : guide pratique pour le DRH de demain

Valérie Chatel, Anne Grillon, Olivier Richaud

Voiron : Territorial éditions, 2025, 236 p., (Dossier d'experts)

Face à l'évolution rapide des services publics, aux restrictions budgétaires et aux nouvelles attentes des agents, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient un levier stratégique incontournable pour les collectivités territoriales. Cet ouvrage propose une approche renouvelée, intégrant la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), qui met l'accent sur l'accompagnement individualisé des agents et le développement des compétences. Ce guide pratique accompagne les DRH et les décideurs publics dans la mise en place d'une démarche de GPEC adaptée à leur collectivité. Il offre des outils concrets, des retours d'expériences et une approche progressive pour structurer une politique RH efficace. Au fil des chapitres, les auteurs détaillent les fondamentaux de la GPEC, les étapes de sa mise en œuvre, les outils à mobiliser et les stratégies de mobilisation des acteurs internes.



Réussir une GEPP en 9 étapes : déployer la gestion des emplois et des parcours professionnels avec méthode et agilité

Marie-Françoise Hosdain

Le Mans : Gereso Edition, 2023, 197 p., (Les guides pratiques ressources humaines)

Anticiper l'évolution permanente des emplois et des compétences permet à toute organisation d'ajuster ses ressources humaines aux besoins futurs de l'entreprise. La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) devient donc un incontournable à court et moyen termes. Bien menée, elle apporte des bénéfices à tous les acteurs de l'entreprise en sortant d'une logique "poste et qualification" pour penser "compétences". L'auteur de cet ouvrage s'appuie sur son expérience opérationnelle pour accompagner pas à pas dans la démarche de mise en place ou d'amélioration du dispositif de gestion des compétences. Cet ouvrage propose ainsi une méthodologie en 9 étapes accompagnée de différents exemples et outils.



Vers de nouvelles pratiques de GPEEC dans les collectivités territoriales ?

Paris : CNFPT, 2022, 24 p.

Après un premier bilan en 2014, le Centre national de la fonction publique (CNFPT) publie une nouvelle étude sur la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), au sein des collectivités territoriales. Cette étude repose sur des entretiens réalisés auprès de DRH, responsables des ressources humaines, chargées et chargés de GPEEC et conseillères et conseillers mobilités parcours professionnels, dans vingt collectivités et centres de gestion. Elle met en avant les points suivants : la perception et prise en compte de la GPEEC par les élus et les organisations syndicales ; les incidences de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion ; l'évolution récente des démarches de GPEEC ; le panorama des principaux dispositifs mis en œuvre ; le bilan des démarches engagées et les besoins de professionnalisation liés à la fonction GPEEC.

[Consulter le document](#)



Cour des comptes

L'allongement de la vie professionnelle des agents dans une fonction publique d'Etat vieillissante

Paris : Cour des comptes, 2024, 75 p.

Après avoir analysé l'ampleur de l'allongement de la vie professionnelle des agents de l'État dans un contexte de vieillissement de la fonction publique de l'État, en s'attachant à distinguer le poids relatif des deux phénomènes dans la situation présente et future de l'emploi de l'État, la Cour des comptes tente de dégager des dispositifs et mesures indispensables pour faire face aux effets cumulés de ces deux tendances de long terme. Selon la juridiction financière, ce phénomène de vieillissement doit conduire l'État à prendre rapidement plusieurs mesures, à commencer par la construction de projections démographique fiables, la prévention de l'usure professionnelle, l'adaptation de la rupture conventionnelle et, surtout, de façon urgente, la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences.

[Consulter le document](#)

3.3 Retour sur des initiatives locales

Talents en Champagne

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 5, mai 2025, pp. 257-259

*Cet article présente le projet "**Talents-en-Champagne**", qui est piloté depuis 2016 par la direction des ressources humaines de la collectivité et qui vise à faciliter la mobilité professionnelle des agents. L'accompagnement des agents s'appuie sur l'analyse de leurs aptitudes naturelles. Ce dispositif s'inspire des outils classiques du bilan de compétences, mais en appuyant son analyse sur l'observation et la mise en exergue des appétences et des compétences de chaque individu. La collectivité, soutenue par le Fonds national de prévention, a internalisé cette compétence. Les principaux gains du dispositif sont surtout humains, dans la qualité de vie au travail et dans les effets managériaux qu'une démarche d'ampleur entraîne dans la collectivité.*

Quand le processus de mobilité interne se réinvente

La Gazette des communes, n° 46, du 25 novembre au 1^{er} décembre 2024, p. 26

***Le département du Var** a choisi de professionnaliser sa procédure de mobilité interne sur le modèle du recrutement externe afin d'en faire une véritable voie d'évolution professionnelle pour ses agents. Depuis 2021, ils ont en effet la possibilité de postuler librement, sans l'accord de leur hiérarchie et en utilisant le même logiciel que les candidats extérieurs. Un délai de six semaines a également été instauré pour que la mobilité soit effective. Des ateliers collectifs et un suivi individuel sont par ailleurs proposés aux agents ayant un projet d'évolution professionnelle. Enfin, sauf dérogation, une mobilité maximum tous les deux ans est autorisée pour éviter les changements de postes trop fréquents.*

[Consulter le document](#)

Grand Paris Sud Est Avenir accélère sur la détection de ses talents en interne

Acteurspublics.fr, 11 septembre 2024

***L'établissement public territorial Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA)** a lancé un dispositif en interne afin d'évaluer le potentiel et les capacités de management de ses agents à travers des tests psychométriques ou encore des entretiens approfondis. L'objectif de cette démarche est, notamment, de poursuivre le travail engagé depuis plusieurs années par l'établissement dans le cadre des mobilités internes et des carrières professionnelles, puis d'intégrer les acquis de ce dispositif à la gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences (GPEEC) de GPSEA. Il s'agit également de lutter contre les difficultés d'attractivité de la fonction publique en permettant aux agents de progresser au cours de leur carrière.*

[Consulter le document](#)

Développer l'employabilité pour éviter la rupture

La Gazette.fr, 9 avril 2024

*Destiné aux agents affectés à des métiers dits "usants", **la métropole de Grenoble** a mis en place depuis 2017 un dispositif de mobilité préventive pour les accompagner dans le cadre d'un changement de poste avant qu'ils ne soient "usés". L'un des objectifs est de suivre les agents volontaires et de les coacher afin de développer leur employabilité. Dans un premier temps, ils sont reçus en entretien par des chargées d'accompagnement avant d'être évalués sur leurs compétences transversales. Selon les besoins, des remises à niveau, des ateliers sur la recherche d'emploi, une élaboration du projet professionnel, la définition d'un plan de formation personnalisé, ou encore des stages d'immersion sont ensuite envisagés.*

[Consulter le document](#)

La Seine-Saint-Denis envoie ses agents d'entretien, d'accueil et de restauration à l'école

La Lettre du cadre territorial, n° 570, août-septembre 2023, pp. 62-63

***Le conseil départemental de Seine-Saint-Denis**, qui veut favoriser la montée en compétences d'une partie de ses personnels de catégorie C a créé une école de formation baptisée "Espace des pratiques et des savoir-faire". Cette école a pour objectif de permettre aux agents de monter en compétences, de les accompagner dans leurs perspectives de carrière et de les préparer à l'évolution des métiers, afin notamment de s'adapter aux enjeux environnementaux.*

[Consulter le document](#)

Mobilité interne : vous avez essayé de "prêter" vos agents ?

La Lettre du cadre territorial, n° 559, juin - juillet 2022, p. 54

*Afin de favoriser la mobilité interne de ses agents, **le conseil départemental de l'Isère** a mis en place un dispositif permettant de se "prêter" des agents de manière temporaire depuis 2018 : la Mission d'appui temporaire au projet (MATP). Ce dispositif permet aux agents "de sortir de leur zone de confort, de connaître un autre environnement, de développer d'autres compétences et leur réseau au sein de la collectivité".*

[Consulter le document](#)