



MINISTÈRES
AMÉNAGEMENT
DU TERRITOIRE
TRANSITION
ÉCOLOGIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Projet de révision des lignes directrices de gestion relatives à la mobilité

8 septembre 2025

1/ Rappel du contexte

Rappel réglementaire :

La loi n° 2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique supprime, en son article 25, la compétence des CAP s'agissant des actes de mobilité des agents (dès le 1er janvier 2020) et pour les promotions (au 1er janvier 2021).

Dans ce cadre, elle prévoit l'édiction de lignes directrices de gestion (LDG) dont le contenu et les conditions d'élaboration sont déterminés par le décret n°2019-1265 du 29 novembre 2019.

Les LDG déterminent la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et fixent les orientations générales en matière de mobilité, de promotion et de valorisation des parcours. Les LDG se distinguent des textes à caractère normatif, par le fait qu'elles contiennent des orientations, qui constituent des guides pour la gestion des ressources humaines. On peut y déroger.

Les LDG ont été diffusées en février 2020 puis actualisées en 2023.

Article 3 du décret 2019-1265 du 29 novembre 2019 relatif aux LDG indique que "les lignes directrices de gestion sont établies pour une durée pluriannuelle qui ne peut excéder cinq années. Elles peuvent faire l'objet, en tout ou partie, d'une révision en cours de période selon la même procédure."

L'année 2025 est l'occasion de dresser un bilan des LDG et d'en tirer des enseignements.

Pour mémoire :

- **Avant les LDG mobilités, la mobilité s'organisait autour de 2 cycles (printemps et automne + une expérimentation entre fin 2017 et 2020 sur les fils de l'eau à enjeux en AC)**

 - **Avec les LDG 2020 actualisées en 2023, les modalités de la mobilité ont évolué:**
 - **Pour les postes de catégories A/A+, B et C (hors emplois fonctionnels) :**
 - un seul cycle de mobilité est organisé, au printemps, pour une affectation au 1er septembre (avec la publication de postes vacants et susceptibles d'être vacants) ;
 - une procédure dite mobilité au « Fil de l'eau » pour pourvoir les postes vacants tout au long de l'année (C0 à C12) ;
 - Une procédure pour les postes à enjeux : tout au long de l'année (publication hebdomadaire).
-

L'année 2025 est l'occasion de dresser un bilan des LDG et d'en tirer des enseignements. Pour ce faire plusieurs travaux ont été menés :

A/ Début 2024, suite à une démarche de Lean management sur les processus de mobilité et qui a permis d'identifier des axes d'amélioration, une réflexion a été engagée sur processus de mobilités (cycle de printemps et fil de l'eau ABC), dans un objectif de simplification, de fluidification et de meilleure lisibilité du process, tant pour les employeurs que pour les acteurs RH et les agents.

Quatre conditions ont cependant été posées dans cette perspective :

- Ne pas dégrader la possibilité de mobilités géographiques (notamment à la rentrée scolaire) ;
- Etre attentif à ne pas alourdir ou compliquer la charge de travail des acteurs RH ;
- S'assurer que les propositions soient techniquement possibles (notamment selon les possibilités offertes par RenoRH).
- Garantir les affectations des sorties d'école.

2 enquêtes (RH/employeurs et agents) ont été réalisées par le CEDIP pour recueillir auprès des différentes parties prenantes les avis sur les modalités de la mobilité actuellement en vigueur et sur de possibles ajustements.

Enquête RH/ employeurs

Services saisis : recruteurs, Rh de proximité, ZGE, CMGP, PREMS, RM2.

Enquête réalisée au printemps 2024 : Enquête large : quantitative (sans filtre), en ligne.

112 répondants sur 162 agents volontaires interrogés, soit **69% de participation**

Objectif : recueillir et préciser les irritants des différents acteurs et faire émerger de nouveaux scénarii d'organisation

Résultats :

Un consensus : **96% des répondants** expriment le souhait d'une **révision** de l'organisation actuelle :

- ✓ Processus difficile à appréhender car **complexe et évolutif** : besoin d'un **visibilité globale**,
- ✓ Processus ressenti comme ayant des **conséquences** sur les **objectifs d'attractivité** et de **fluidification des recrutements**
- ✓ **Souhait de souplesse, flexibilité,**

Irritants : pression des **délais, complexité du processus** (pour tous les Rh de proximité et les SGCD : pas de règles de gestion harmonisées entre ministères, ni avec EP), fréquence bimensuelle trop lourde en terme de gestion

- Ce qui émerge des attentes des services RH :

- ✓ **Format unique de fil de l'eau**
 - ✓ Fréquence **mensuelle**
 - ✓ **Publication continue** des postes jusqu'à démarche fructueuse
 - ✓ Possibilité d'une **affectation de juillet à septembre**
-

Enquête candidats

Panel représentatif :

Au prorata : cat A, B, C, candidats du cycle/C00 ou FDL ABC (C01 à C12) prorata F/H, Candidats retenus ou non retenus,

Avec déménagement ou non, avec ou sans enfants (incidence sur la mobilité géographique et signalement OS)

Toutes sphères administratives : AC-DG/ SD (DD, DR, Mer, route), OM

Enquête réalisée en 3 temps sous forme d'ateliers.

Enquête qualitative réalisée auprès de 45 agents.

45 participants sur un panel de 270 agents, 60% cycle 40% FDL.

Les attentes :

- Une aspiration à davantage de transparence du processus et à l'accessibilité de l'information
 - Des calendriers à coordonner et des délais à optimiser
 - Des outils à perfectionner pour encore plus de facilité
 - Une organisation commune qui soit garante des besoins individuels (contraintes personnelles/familiales et sujétions spécifiques)
 - Un accompagnement à renforcer à différentes phases du processus de mobilité
-

Les principaux constats issus des enquêtes :

- Les services recruteurs ne peuvent pas publier d'offres d'emploi en janvier/février ni entre le 15 mars et fin mai (en amont et en aval du cycle de printemps) .
 - Les agents des bureaux Rh de proximité : un fort pic d'activité en février (avec la saisie dans RenoïRH de la moitié des postes publiés dans l'année) et en avril (avec la saisie dans RenoïRH des candidatures, des avis et des classements) puis une très forte période d'activité durant 10 mois de l'année (entre mi-mai et mi-février) pour traiter 13 campagnes qui se succèdent tous les 15 jours, et notamment lorsque les campagnes se "chevauchent" entre septembre et janvier.
 - La procédure est jugée complexe par les SGCD qui gèrent la mobilité de 5 ministères : besoin de simplification des procédures, une plus grande responsabilisation des candidats à transmettre des dossiers complets.
 - Les responsables de ZGE soulignent que le pilotage des mobilités est très difficile en février et mai en raison du pic d'activité du cycle de printemps (publication des postes/résultats des mobilités) puis en raison de la fréquence trop rapide des 13 campagnes entre mai et février.
 - Les candidats ne comprennent pas l'existence de deux types de procédures de mobilités (trois si on y ajoute le fil de l'eau à enjeux) et jugent les calendriers trop complexes. Ils demandent plus de transparence sur les procédures et sur les délais. Ils souhaitent également une meilleure prise en compte de leur situation personnelle et familiale et un accompagnement renforcé dans leur démarche de mobilité.
-

B/ Réalisation de parangonnage interministériel et auprès de nos principaux établissements publics

Il en ressort quelques constats :

- Grande hétérogénéité des dispositifs existant au sein des ministères (Fil de l'eau intégral ou campagne ou mixte)
 - Quelques réflexions engagées pour faire évoluer les LDG au bout de quelques années : vers du fil de l'eau
 - Les outils et la déconcentration conditionnent les dispositifs mis en place
 - Pas toujours de dispositif de signalement des cas individuels par les OS
 - Des bilans réguliers réalisés auprès des OS
 - Des concentrations au sein des DRH le plus souvent des décisions de recrutement des candidats externes
 - Des accords tripartites pas toujours mis en place ou pour déroger aux dates après les dates par défaut
 - Publications des postes vacants et à vacance certaine pour la plupart des ministères sauf si le schéma d'emploi est positif pour réduire la vacance de poste.
-

2/ Bilan des LDG actuelles (voir diaporama)

3/ Premières pistes de réflexions et perspectives :

- 1- Souhait de simplifier les processus (les résultats des enquêtes démontrent que ces 3 processus sont jugés complexes et peu lisibles, yc par les agents candidats).
- 2- Souhait de fluidifier, par des publications régulières. Aujourd'hui, aucun poste n'est publié durant de nombreux mois de l'année : ni en janvier ni en février puis de mi-mars à fin mai.
- 3- Prendre en compte les mobilités demandées à l'été.
- 4 -Maintien des points jugés positifs : accords tripartites + prises en compte des situations personnelles des agents (réintégrations, ce qui inclut les fins de décharges syndicales et concrétisations de promotions/avancements mais aussi les situations "signalées" sociales, familiales, médicales ou les demandes conjointes).

Un point de vigilance : veiller à alléger la charge de travail des acteurs RH (notamment les RH de proximité).

Prochaines étapes :

- 1^{ère} réunion de travail avec les OS le 8 septembre (bilan de la mise en œuvre des LDG)
 - 2^{ème} réunion de travail sur le scénario affiné à l'automne
 - Consultation régulière en parallèle des acteurs de la chaîne (service employeurs, BRH de proximité, ZGE, gestionnaires)
 - Fin 2025/ début 2026 : passage en CSAM
 - Courant 2026 : Mise en œuvre du nouveau dispositif
-