

JUIN 2010



CONFERENCE ANNUELLE 2010 EMPLOI ET RESSOURCES HUMAINES EN PETITE COURONNE

” Comment mettre en
œuvre une gestion
des ressources humaines
performante :
du concept à la pratique ”



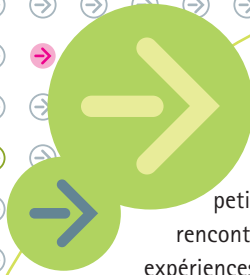


La conférence annuelle 2010 de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, organisée par le CIG petite couronne s'est tenue le 8 avril 2010.



Le CIG adresse ses remerciements particuliers aux intervenants de la table ronde :

- Madame Annie CHEMLA-LAFAY, Chef du Département Recherche, études, veille à l'Institut de Gestion Publique et du Développement Economique (IGPDE)
- Madame Catherine BARCZI-ISSAKIDIS, Directrice Générale Adjointe des Services en charge des ressources humaines à la ville de Drancy (93), catherine.issakidis@drancy.fr
- Madame Patricia ROBIN, Directrice Générale Adjointe des Services chargée des affaires générales, des moyens généraux et des ressources humaines à la ville de Levallois (92), probin@ville-levallois.fr
- Monsieur Simon-Pierre CHALVIDAN, Directeur Général des Services à la ville de Villecresnes (94), dgs@villecresnes.fr



Vous avez été nombreux à vous inscrire pour cette 3^e conférence de l'emploi et de la gestion des RH en petite couronne et je vous en remercie. L'objectif de cette rencontre annuelle est de partager les savoirs faire et les expériences des collectivités et des établissements de la petite couronne. C'est un espace qui se veut ressources, de proximité avec vous, qui s'inscrit dans le cadre de notre mission d'aide et de conseil en matière de GPEEC et conforte notre démarche « Observer pour agir » engagée depuis 2007.

Après la présentation de l'actualité par les directions de l'emploi, des concours, de la santé et de l'action sociale du CIG, une table ronde intitulée : « Comment mettre en œuvre une GRH performante : du concept à la pratique », a permis aux villes de Levallois, Drancy et Villecresnes d'apporter leurs témoignages par la restitution de leurs initiatives respectives. Celles-ci laissent entrevoir les difficultés qui attendent ceux qui veulent viser la performance en matière de GRH et la mesurer, mais aussi les possibilités et les facteurs de réussite.

Je vous en souhaite une lecture fructueuse,

Le président du CIG petite couronne

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

Sommaire

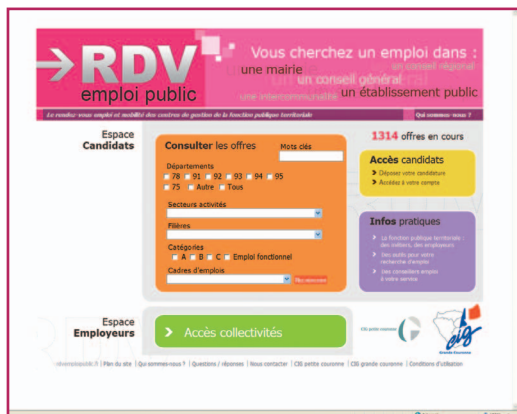
- ➔ L'actualité P 4
 - ▶ 1.1 L'actualité de l'emploi en petite couronne P 4
 - ▶ 1.2 L'actualité des concours P 6
 - ▶ 1.3 Les nouvelles actions de la santé et de l'action sociale P 7
- ➔ L'essentiel des débats : table ronde « comment mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante : du concept à la pratique » P 8
 - ▶ 2.1 Éléments clés pour une gestion des ressources humaines performante : IGPDE P 8
 - ▶ 2.2 Développement des compétences et de la mobilité interne à Levallois (92) P 15
 - ▶ 2.3 Le service « Mairie-Accueil » : une démarche de GPEEC à Drancy (93) P 17
 - ▶ 2.4 Pour une organisation efficiente : un outillage GPEEC à Villecresnes (94) P 19
- ➔ Les pratiques des collectivités en matière de gestion des RH performante P 21



L'actualité

1.1 L'actualité de l'emploi en petite couronne

PREMIER BILAN APRES UN AN D'EXISTENCE :
[www.RDV emploipublic.fr](http://www.RDVemploipublic.fr)



Plus de 2 800 offres d'emploi diffusées, le logiciel Bourse de l'emploi permet de procéder aux déclarations de création et de vacances d'emploi et de diffuser gratuitement les offres d'emploi. Afin de faciliter les recrutements, les conseillers emploi du service Bourse de l'emploi peuvent également proposer des candidatures répondant à vos attentes.

Un vivier de candidats en recherche d'emploi : près de 1 700 demandes déposées, émanant de fonctionnaires, de lauréats de concours et de candidats à un emploi public territorial à disposition des employeurs territoriaux.

RDV emploipublic sert aussi à communiquer, auprès du CIG, les nominations dans les emplois déclarés vacants. Dans la version 2, les informations relatives aux domaines d'activité et aux métiers, en adéquation avec le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT seront recueillies. Ces données permettront d'affiner la connaissance des emplois territoriaux de la petite couronne, de qualifier les flux d'agents, de mieux connaître les volumes de recrutement et les profils recherchés. Ces informations permettront également d'établir un bilan de la situation de l'emploi territorial sur le territoire de la petite couronne (article 23 de la loi du 19 février 2009).

- Une enquête sera effectuée prochainement auprès des gestionnaires afin d'apporter les modifications jugées nécessaires pour rendre son utilisation encore plus aisée.

DEUX RENDEZ-VOUS POUR FACILITER VOS RECRUTEMENTS

7^{ème} salon des métiers de la petite enfance, du social et de la santé

Fonction publique territoriale 92 / 93 / 94
SALON DES MÉTIERS
PETITE ENFANCE SOCIAL SANTE
FORMATION
ORIENTATION
RECRUTEMENT
Jeudi 6 mai 2010 de 10h à 17h
CIG PANTIN 157 avenue Jean Lolive
01 53 95 15 15
www.social-emploi.fr

Paris pour l'emploi 2010

Considéré comme le premier forum de recrutement européen, Paris pour l'emploi se tiendra les 14 et 15 octobre prochain. En 2009 quelque 400 entreprises et collectivités étaient présentes et plusieurs milliers de candidats ont été accueillis sur deux jours. Cette année encore, le CIG est partenaire de cette opération et bénéficiera des collectivités et établissements de la petite couronne participants d'un tarif adhérent avantageux.

Le jeudi 6 mai, le CIG a invité les collectivités de la petite couronne, des écoles et des centres de formation franciliens à participer au salon des métiers de la petite enfance, du social et de la santé. Comme l'année dernière, des conférences sur les risques professionnels des métiers de la petite enfance, réservées aux exposants, ont été organisées en partenariat avec la CRAMIF.

Paris pour l'Emploi
400 RECRUTEURS
champ de mars / tour eiffel
jeudi et vendredi
14 & 15 OCTOBRE 2010
entrée gratuite - ouvert à tous 9H / 18H
munissez-vous de CV!
PREPAREZ-VOUS, INFORMEZ-VOUS :
www.parisemploi.org 01 53 95 15 15

Les fonctionnaires de catégorie A momentanément privés d'emploi (FMPE)

Le transfert des agents de catégorie A a eu lieu le 1^{er} janvier 2010. Dès 2009, les centres de gestion ont travaillé à la définition d'un cadre national coordonné de traitement des FMPE relevant de la catégorie A.

Chaque centre de gestion dispose dorénavant d'un référentiel de gestion administrative, d'un livret d'accueil, de modèles de conventions pour les missions ou les mises à disposition et de la jurisprudence consultables sur le site de l'association des directeurs de centres de gestion (ANDCDG).

Dès janvier 2010, des actions pour stimuler le retour à l'emploi ont été entreprises par le service recrutement. Outre les entretiens pour la mise à jour des CV, l'envoi d'annonces répondant à leur profil, l'aide à la rédaction des lettres de motivation, le contact direct avec les collectivités pour proposer des missions, le CIG mène un suivi rapproché des démarches réalisées par les FMPE.

Observer pour agir

LES FAMILLES D'INDICATEURS EN RESSOURCES HUMAINES

Mode d'emploi



Cet outil est issu de groupes de travail associant des collectivités de la petite couronne et animé par le service GPEEC du CIG.

A l'issue de 3 réunions, ces groupes de travail ont élaboré conjointement une liste d'indicateurs RH pragmatiques retenus pour leur pertinence pour la gestion et la comparaison, mais aussi pour leur simplicité de calcul et leur faisabilité à court terme.

Ces indicateurs sont classés en 7 « familles » et téléchargeables sur www.cig929394.fr, rubrique Publications, Les diagnostics de l'emploi territorial, ainsi que sur l'Extranet « Ressources ».

Effectifs - **Age et ancienneté**
Mouvements de personnel - **Formation** - **Budget**
Absences - **Santé et sécurité au travail**

Si vous souhaitez :

- participer à un réseau actif de collectivités, en petite couronne, dans le domaine des ressources humaines,
- travailler conjointement sur des thématiques concrètes, avec des objectifs pragmatiques et réalistes,
- prendre part à la dynamique "Observer pour agir", dans le but d'élaborer un système fiable et pertinent d'observation en ressources humaines en petite couronne,
→ contactez le service GPEEC, au 01 56 96 80 93, pour rejoindre le groupe de travail sur « les indicateurs de mesure de la performance RH ».

Le but de ce support est de vous livrer un outil concret et pratique pour intégrer ces indicateurs, pour votre gestion des ressources humaines en interne, mais aussi pour vous comparer à une périodicité donnée sur des bases communes, à périmètre identique, avec des collectivités ayant les mêmes caractéristiques que la vôtre. Ces indicateurs sont une base pour la comparaison. Pour plus de pertinence dans le pilotage de vos ressources humaines, nous vous incitons à les décliner en interne en fonction de vos besoins : par catégorie hiérarchique, par filière ou, plus finement, par direction et service... Votre centre de gestion confirme ainsi son rôle de lieu ressources : il collecte, mutualise, traite et vous restitue vos données RH. A chaque fiche correspond un indicateur pour lequel est défini précisément le périmètre et les variables à mettre en oeuvre s'ils sont sujets à interprétations.

1.2 L'actualité des concours

LE TRANSFERT DES CONCOURS : UN PAYSAGE SIMPLIFIÉ

Depuis le 1^{er} janvier 2010, la quasi-totalité des concours et des examens professionnels de la Fonction Publique Territoriale relève de la compétence des Centres de gestion. Seuls les concours et examens dits A+ demeurent de la compétence du Centre National de la Fonction Publique Territoriale, leur réussite ouvrant à une scolarité obligatoire de la compétence du CNFPT.

L'ORGANISATION DES CONCOURS : UNE TRADITION DE CONCERTATION ENTRE CENTRES DE GESTION

Depuis 2007, dans un souci de rationalisation et de maîtrise des coûts et afin de garantir un égal traitement des candidats, les centres de

gestion de la région Ile-de-France et ceux de la région Centre conventionnent pour l'organisation des concours et examens. Dans le cadre du transfert des concours, cette collaboration va se poursuivre et s'intensifier.

Les trois nouveautés

1. Un calendrier national 2010-2012 des concours avec quatre niveaux d'organisation (local, régional, interrégional et national).
2. une organisation interrégionale des concours et examens nouvellement transférés.
3. une élaboration mutualisée des sujets nationaux pour les concours et examens transférés.

1.3 Les nouvelles actions de la santé et de l'action sociale

UNE CONVENTION SIGNÉE AVEC LE FONDS POUR L'INSERTION DES PERSONNES HANDICAPÉES DANS LA FONCTION PUBLIQUE (FIPHFP) :

Le service handicap du CIG accompagne, par le biais d'une approche pluridisciplinaire les collectivités dans leur politique d'insertion et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées, dans le cadre de la convention signée avec le FIPHFP.

Premier axe : *La sensibilisation et l'information des employeurs et de leurs personnels à la question du handicap.*

Le CIG a choisi deux voies : l'intervention directe dans les collectivités à leur demande ainsi que l'organisation régulière, au CIG, de

conférences spécialisées à destination des professionnels concernés des collectivités (DGS, DRH, gestionnaires RH, médecins, préventeurs, assistantes sociales...). Cette sensibilisation porte sur la prise en compte du handicap dans les processus de gestion des ressources humaines (obligation d'emploi, modalités de recrutement, rôles des différents partenaires, internes et externes, pouvant contribuer à cette politique...) et vise à faire évoluer le regard porté sur le handicap au quotidien.

Deuxième axe : *L'accompagnement à l'insertion des travailleurs handicapés auprès des collectivités affiliées.*

Le service handicap du CIG, avec l'appui de la direction de l'em-

ploi, propose d'accompagner les collectivités de manière personnalisée. Ses interventions sur le terrain consistent à élaborer un diagnostic de la situation qui donne lieu à un plan d'action adapté aux besoins de l'employeur. Il propose également d'accompagner individuellement les collectivités dans une politique de recrutement des travailleurs handicapés. Les collectivités recherchant des candidatures de travailleurs handicapés peuvent lui transmettre leurs offres d'emploi, à charge pour le CIG de contacter les organismes tiers (CAP Emploi, Association travail et handicap dans la recherche publique (ATHAREP), Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT)...). Le CIG organise également des ateliers portant sur l'environnement territorial (métiers, statut...) pour des personnes handicapées présélectionnées par les Cap Emploi.

Troisième axe : *L'accompagnement des collectivités en matière d'adaptation de poste et de reclassement professionnel.*

Le CIG peut, là encore, procéder de différentes manières : conseil méthodologique, conseil en orientation professionnelle, adap-

tation de poste, aide à la mobilisation des fonds du FIPHFP, accompagnement de l'agent et des équipes... un ergonomiste ou un médecin peuvent par exemple, être mis à disposition pour adapter le poste de travail.

Quatrième axe : *L'accompagnement social individualisé et personnalisé à l'insertion de travailleurs.*

Le handicap psychique n'est officiellement reconnu que depuis la loi du 11 février 2005. Cet accompagnement sera assuré en étroite collaboration avec des partenaires associatifs.

Considérant que le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap psychique apparaît tout aussi problématique que leur recrutement, le CIG souhaite mettre en place des groupes de travail avec des collectivités volontaires dans le but de définir les moyens à mettre en œuvre et les actions possibles.



L'essentiel des débats : table ronde « Comment mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante : du concept à la pratique »

► 2.1 Éléments clés pour une gestion des ressources humaines performante : IGPDE

COMMENT PARLER DE LA PERFORMANCE DE LA GRH ?

A partir de l'étude « La performance de la fonction RH » réalisée par l'Institut du Développement de la Gestion Publique et du Développement Economique (IGPDE) en 2008 pour la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP)*, on peut décrire de plusieurs manières la performance en matière de RH.

La première est économique : la performance est la meilleure utilisation des deniers publics.

La GRH a donc à rendre compte de ses coûts. Dans ce cadre les éléments à analyser sont les suivants : les « processus de gestion », la mutualisation de moyens, la comparaison des performances entre différentes unités gestionnaires pour recueillir les « meilleures pratiques », les ratios de gestion (nombre de gestionnaires sur nombre de personnes gérées, par exemple). **Les fonctions de GRH sont des processus administratifs qui peuvent, comme les autres, être analysés, jugés plus ou moins efficaces et améliorés. Mesurer la qualité de leur déroulement est une des manières de rendre compte de la performance de ces fonctions.**

Une autre manière de définir la performance de la GRH est de l'analyser dans ses relations avec les objectifs de l'organisation : la GRH performante serait celle qui permet à une organisation d'avoir la bonne personne au bon poste à tout moment, afin d'atteindre et d'améliorer ses résultats.

La GRH étant une des fonctions de l'organisation, support des autres, elle contribue, dans son domaine, aux objectifs stratégiques de l'organisation et à ses résultats. Ce serait donc cette contribution aux résultats globaux qu'on appellerait « performance des fonctions RH ». Sans ce « verrouillage » du système, chaque processus de gestion peut fonctionner de manière mécanique, sans avoir aucun effet positif sur la performance globale de l'administration.

Mais cette définition, pour juste qu'elle soit, est insuffisante, car dans toutes les organisations la DRH a un rôle supplémentaire particulier, celui d'anticiper : pour que la bonne personne soit au bon endroit au bon moment, encore faut-il l'avoir recrutée, formée, rémunérée, et conservée. Gérer et développer, par anticipation, les compétences des collaborateurs, c'est la performance spécifique de la DRH, et c'est évidemment une des manières d'analyser sa performance. Cette vision de l'avenir pourra elle aussi être un objectif, donnant lieu à des cibles de résultats et à des indicateurs de performance.

* Source : performance de la fonction « Ressources humaines », études et perspectives, ministère des comptes publics et de la fonction publique JUIN 2009, La Documentation Française.

TROIS VISIONS COMPLÉMENTAIRES DE LA PERFORMANCE DES FONCTIONS RH

Performance
fonctionnelle de la GRH :
efficacité et efficience

Vérifier que chaque activité de GRH est réalisée de bonne manière :

- Budget et utilisation
- Qualité des processus
- Respect des procédures

Performance stratégique
de l'organisation : vérifier
le lien RH/stratégie

Vérifier que les choix stratégiques de l'organisation sont mis en œuvre en GRH
Vérifier que la GRH a des effets sur les résultats de l'organisation

Performance stratégique
de la RH : gérer l'avenir

Assurer le développement des agents
Gérer de manière prévisionnelle les compétences nécessaires
Gérer les carrières pour assurer l'attractivité et la pérennité de l'organisation

Sources : IGPDE Département Recherche, études, veille

LIENS ENTRE PERFORMANCE, OBJECTIFS ET INDICATEURS

Les définitions de « la bonne performance » incluses dans cette étude sont à regarder comme les objectifs à atteindre dans le domaine visé, et les indicateurs leur sont étroitement corrélés.

Les « indicateurs » ne sont que des outils de mesure que l'on va utiliser pour évaluer l'atteinte de la performance définie ; l'indicateur indique le degré de conformité (ou d'écart) par rapport à un objectif prédéfini. Les modalités de recueil de l'indicateur doivent être définies aussi. Il existe plusieurs types d'indicateurs : les indicateurs de quantité : en faire le plus possible (nombre de stagiaires, nombre de mobilités, etc.) ; Les indicateurs de coûts : faire au moindre coût (coût horaire de la formation, frais de déplacements, etc.) ; Les indicateurs de délais : faire le plus rapidement possible (délais de recrutement, délais d'élaboration de réponses formation, etc.) ; Enfin, les indicateurs de qualité : faire le mieux possible (taux de satisfaction, nombre de réclamations, etc.).

Définition de la GRH performante

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques a pour objectif de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste et au bon moment.

Qu'en est-il de la performance dans chaque processus de la GRH ?

Comparer pour comprendre : comparaison internationale

LE RECRUTEMENT

La plupart des pays de l'étude sont confrontés à un défi démographique, et le volume actuel des recrutements est très important, alors même que certains pays ont connu, dans les années 1990 et le début des années 2000, soit des réductions massives d'effectifs, comme ce fut le cas au Canada lors de la mise en œuvre de la révision générale des programmes, soit un blocage des recrutements comme en Italie ou aux États-Unis.

Les recrutements sont mis en œuvre par « compétition ouverte » (Royaume-Uni, Australie, Nouvelle-Zélande, Danemark et Allemagne) ou par le biais de diverses formes de sélection par concours (Espagne, Québec) ou « cours-concours » (Italie). Ils se font de manière centralisée (Belgique, Canada) ou décentralisée (Danemark, pays anglo-saxons). Dans ce cas, les managers locaux bénéficient de confiance a priori, et doivent respecter les contraintes législatives ou réglementaires d'égal accès, voire de diversité, car ils auront à en rendre compte. Plusieurs modes de recrutements peuvent coexister au sein d'une même administration (Belgique, Espagne, Italie). Un constat s'impose : plus les procédures de recrutements sont rigides et encadrées, plus les recrutements « parallèles » sont fréquents et nombreux. On assiste à une dualisation de l'emploi public.

Les méthodes de recrutement doivent s'adapter aux nouveaux modes de gestion des agents publics (gestion par les compétences) : les épreuves de recrutement se professionnalisent, et les nouvelles technologies y participent, quels que soient le cadre juridique en vigueur, les évolutions statutaires (Danemark, Pays-Bas, Italie) et la nature des réformes engagées.

Définition : Un recrutement performant est le recrutement d'un salarié, assurant à son poste de travail un service public efficace, au terme d'un processus équitable et transparent et dans des délais n'obérant pas la bonne marche de l'organisation.

INDICATEURS ASSOCIES

Durée du processus de recrutement

Durabilité dans le poste

Transparence du système : la plupart des pays de l'étude sont attachés à l'égal accès de tous les citoyens à l'emploi public. De ce fait, la transparence des procédures est une exigence

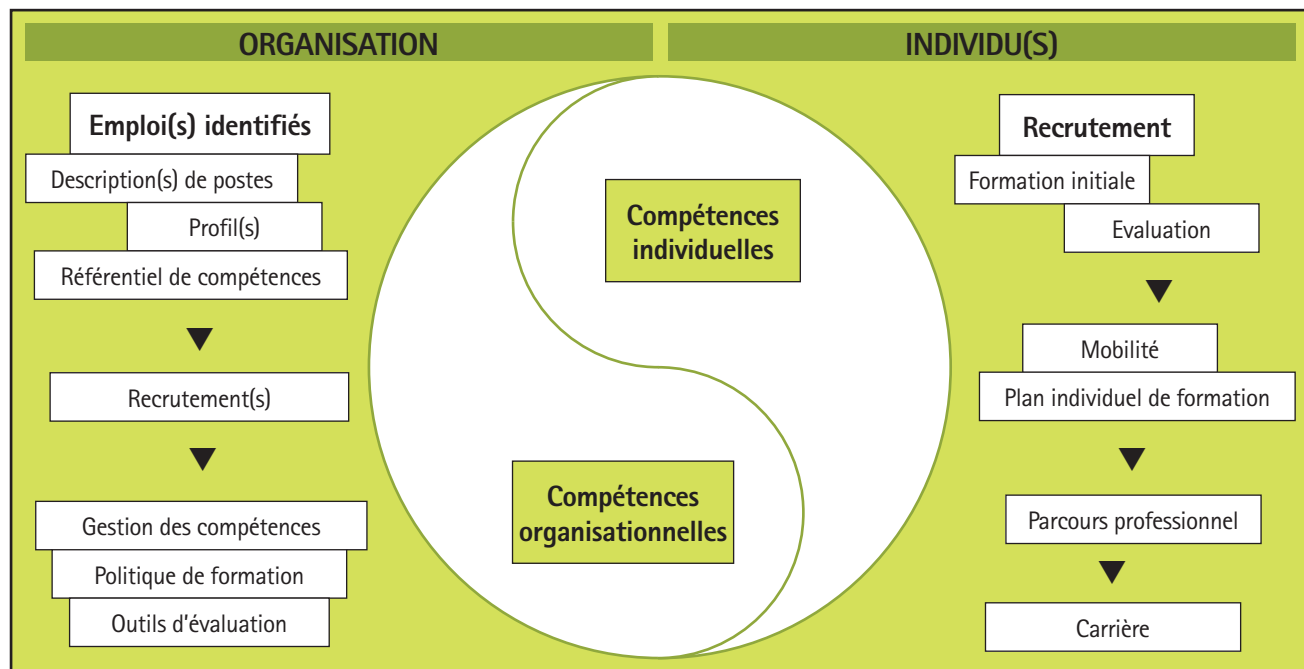
Nombre de recours : cet indicateur est mesurable non seulement de manière quantitative, mais aussi sous forme d'évaluation.

GESTION DES COMPETENCES

A l'heure de la gestion par la performance, on constate dans tous les pays de l'étude une tendance à regarder chaque agent comme une ressource, et à tenter de valoriser au mieux ses spécificités,

ses « compétences ». Les compétences sont « les caractéristiques comportementales d'un individu en relation directe avec l'accomplissement efficace ou remarquable d'un travail ».

Schéma : Compétences individuelles versus Compétences organisationnelles



**Systeme d'information adapté et intégré
à la stratégie de l'organisation**

Sources : IGPDE Département Recherche, études, veille

Définition : Une gestion des compétences performante est une gestion qui prend en compte les besoins à court terme, mais aussi à moyen et long terme d'une organisation et se met en ordre de bataille pour les obtenir et/ou les développer, tout en proposant aux agents d'identifier leurs compétences individuelles, de les adapter, et d'obtenir des postes correspondant à leurs compétences propres.

INDICATEURS ASSOCIES

Une vision à court terme :

Existence ou non de référentiels métiers ;

Pourcentage d'agents dotés d'un portefeuille individuel de compétences ;

Pourcentage des offres d'emploi rédigées par compétences ;

Prise en compte des « référentiels métiers » dans la construction des plans de formation.

Une vision à moyen/long terme (5 ans)

Vérification via un processus d'enquête et d'évaluation, pour mesurer si le « gap » de compétences identifié et quantifié a diminué ou non.

TABLEAUX DE BORD ET OUTILS DE PILOTAGE POUR LA GRH

Pourquoi des tableaux de bord ?

Les fonctions attendues de tels instruments sont plurielles :

- Mise en évidence des écarts et outil de prise de décision,
- Contrôle,
- Pilotage et management
- Les tableaux de bord sont aussi des outils de reporting.

Il n'est pas inutile de rappeler que dans l'exploitation des tableaux de bord, ce ne sont pas tant les résultats qui sont importants que l'analyse de leur évolution. Leur but est de mettre en évidence les écarts, et de servir à l'utilisateur pour interpréter et expliciter les causes de ces écarts.

Les indicateurs ne sont pas inamovibles. L'essentiel de leur apport réside dans le fait d'être des instruments de visualisation quantitatifs et qualitatifs d'un certain nombre de priorités et de données de gestion qui donneront lieu à de nouvelles impulsions

Différents usages pour différents tableaux de bord

Il semble judicieux de créer trois tableaux de bord à finalités distinctes. Le domaine de la GRH croise, en plus de la gestion quotidienne des processus au moins deux autres visions : une logique de performance immédiate (organisation et processus de travail), et une logique de pérennité de la structure : gestion des compétences, du patrimoine humain, transfert des connaissances...

Mettre en place des outils de mesure de la performance à 3 niveaux

TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

- Articuler les objectifs stratégiques de l'organisation aux objectifs de la GRH.
- Vérifier que la GRH a des effets sur les résultats de l'organisation.

TABLEAU DE BORD DE LA GRH PAR TYPE DE FONCTION

- Renseigner le plus précisément chaque élément constitutif de la performance de la GRH.
- Responsabiliser les acteurs sur leurs résultats dans leur domaine de compétences.
- Inciter les acteurs de la GRH à concevoir des outils d'observance des résultats.
- Se comparer entre pairs de la RH pour améliorer la performance à chaque niveau.

TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA QUALITÉ DES PROCESSUS

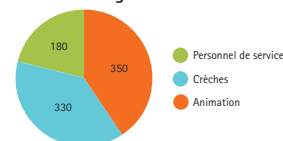
- Evaluer la qualité des processus.
- Y classer le suivi des démarches qualité :
 - Qualité des processus, conformité aux standards et aux engagements...
 - Organisation du réseau et partage des fonctions RH.
 - Professionnalisation et turn-over du personnel RH.



2.2 Développement des compétences et de la mobilité interne à LEVALLOIS (92)

- Collectivité de 63 000 habitants
- 1 780 agents sur postes permanents
- 63 % d'agents titulaires
- 660 - Soit 40 % + de 45 ans

L'essentiel des demandes de reclassement et de mobilité concernent ces 3 filières : 860 agents soit 50 % des effectifs



La ville développe depuis plusieurs années une politique de formation volontariste : répondre à l'accroissement des demandes de mobilité interne ou de reclassement et renforcer les compétences des agents via la formation.

L'INITIATIVE

Favoriser la mobilité interne en faisant découvrir la diversité des métiers de la Ville afin de susciter de nouvelles vocations.

L'essentiel des demandes de reclassement et de mobilités sont orientées vers les filières administratives et culturelles qui ne peuvent absorber toutes ces demandes.

Proposer des parcours de formations ad hoc pour donner les bases nécessaires pour permettre cette mobilité accrue.

Les actions phares

Un Forum des métiers : découvrir la diversité des métiers

Afin de renforcer la transversalité, la mobilité interne et accompagner une démarche de GPEEC, la Ville a organisé, le 5 février 2009 dans les salons d'honneur de l'Hôtel de Ville, un Forum des métiers destiné au personnel municipal, avec des stands présentant les métiers de la Ville.

- Une journée porte ouverte où ont été présentés 8 filières et 25 métiers de la Ville (40 agents mobilisés),
- Des stands dont la conception et l'animation ont été réalisées par les collaborateurs de la Ville (agents, chefs de service),
- Des fiches métiers conçues par le pôle formation et validées par les chefs de service, remises aux visiteurs, leur présentant les caractéristiques des métiers, le cadre statutaire et le parcours de formation type susceptible d'être mis en place pour leur permettre d'accéder à ces postes.

L'école de formation : favoriser les formations et l'évolution des carrières des agents.

En octobre 2008, la ville de Levallois a créé, dans des locaux qui lui appartenaient, une école de formation dédiée au personnel municipal. Le pôle formation de la DRH s'est installé dans ce nouveau lieu « Levallois-Campus ».

Cette école de formation municipale est gérée par le pôle formation de la DRH pour une meilleure qualité de service. Elle propose

des formations complémentaires à celles proposées par le CNFPT, plus nombreuses, plus diversifiées, génériques ou ciblées, adaptées aux contraintes des services (horaires, délais d'inscription, etc.), assurées en intra ou par des intervenants externes.

Une gestion rationalisée

Le projet : le pré-requis est de disposer de locaux. L'installation du pôle formation s'est effectuée à effectif constant. Le renforcement des formations s'effectue en grande partie avec des formateurs internes. La Ville a recruté un formateur informatique, dont le coût

est légèrement supérieur à celui des formations auparavant organisées, pour un rendu nettement supérieur en termes d'adaptation aux demandes. Le budget formation est constant mais ne comprend plus les formations informatiques. Ce coût et celui de l'entretien du lieu sont pour partie compensés par les locations de salles à des organismes extérieurs. Ces salles sont aussi mises gracieusement à disposition, ponctuellement, pour des formations dispensées sans but lucratif à des demandeurs d'emploi locaux (Partenariat Mission locale et Maison pour l'Emploi)

Des résultats

- Une nette augmentation du nombre d'agents bénéficiant de formations : 1340 en 2009, environ 800 agents en 2007 et 2008. Une diversification des publics et de l'offre proposée.

- Un an plus tard, les demandes de reclassement et/ou de mobilité interne commencent à s'orienter vers d'autres secteurs.

Plus de 350 agents ont participé au Forum des métiers et sont venus prendre des renseignements. Plusieurs formations spécifiques pour changer de métier ont déjà été demandées. Cependant, les agents hésitent à se lancer dans des parcours de formation spécifiques, ce qui va conduire à renforcer l'accompagnement individuel des agents en demande.

- La mobilisation des services pour l'organisation du forum a favorisé le sentiment d'appartenance mais également créé une véritable dynamique d'équipe très profitable à la collectivité et à ses agents.

ET DEMAIN

Un nouveau Forum, dont le contenu tiendra compte des statistiques de visite de chaque stand et des retours en termes de demandes de mobilité, sera organisé en 2011.

Poursuite du développement de « Levallois Campus : salle de documentation et création d'un catalogue de formation.

Les perspectives : une salle avec des annales : les agents pourront s'y rendre pour consulter et emprunter des documents en vue de leur préparation aux concours et examens professionnels.



► 2.3 Le service « Mairie-Accueil » : une démarche de GPEEC à DRANCY (93)

- Collectivité de 66 701 habitants
- 1 601 agents

2006 : naissance du projet

Les services Education, Etat civil, CCAS, DRH et Direction Générale ont monté et fait aboutir le projet. Le projet s'est construit sur la mobilité interne avec à la clé une démarche d'accompagnement des compétences ; un plan de formation mêlant actions intra et extra avec le CNFPT, spécialement conçu pour la nouvelle équipe dédiée à « Mairie Accueil »

UNE CONCERTATION MISE EN PLACE POUR MIEUX REPENDRE AUX BESOINS D'UNE OFFRE DE SERVICE NOUVELLE...

Une commande politique : créer, à coût constant, un nouveau service.

Afin d'améliorer la qualité des services rendus à la population, la municipalité a souhaité mettre en place un « guichet unique ». Il s'agissait de répondre aux attentes des habitants de Drancy dans leurs différentes démarches administratives, de leur éviter des déplacements inutiles et simplifier les procédures existantes.

Les contours du nouveau service : *les prestations déconcentrées : Etat civil/population, Éducation, Action sociale.* Ce guichet unique a été organisé de façon à permettre aux usagers d'effectuer différentes démarches en un seul lieu et au même moment, allégeant ainsi considérablement les démarches auprès de l'administration. Ainsi, il est possible de remplir un dossier de demande de carte d'identité et passeport, de s'inscrire sur les listes électorales,

de procéder à des légalisations de signatures, d'effectuer les inscriptions scolaires et périscolaires, ou encore de faire calculer son quotient familial.

L'opportunité d'un projet pour les agents en attente de mobilité

2007 un choix : 100 % de mobilité interne

Une fois les prestations définies, une équipe de **10 agents polyvalents** devait être constituée.

Il s'agissait de former une équipe composée en partie d'agents d'accueil et d'agents issus d'autres services. Des agents en attente de reclassement devaient compléter l'équipe.

La démarche de recrutement : une information a circulé sur le portail intranet RH, relayé par les chefs de service et appels par courriel et affiches. Les ressources humaines ont reçu 35 candidatures. Un pré recrutement, basé sur la motivation et les capacités, a été réalisé à la DRH.

17 agents ont été présélectionnés dont 4 issus des services déconcentrés.

Durant 6 mois, ces agents ont appréhendé les différentes facettes du métier d'accueil grâce à la mise en place d'une découverte des différents services. Les agents ont été évalués in situ, suite aux 3 journées passés dans chacun des services déconcentrés. **Au final**, 10 agents ont été retenus après croisement entre l'entretien

initial et l'observation de leurs capacités à s'insérer au sein de la nouvelle équipe. Les 4 agents issus des services déconcentrés ont été retenus, les 6 autres sont essentiellement agents d'animation et ATSEM.

La mobilité interne privilégiée : Les agents non retenus ont été reçus par la Direction des ressources humaines afin d'évoquer avec eux leurs souhaits de mobilité. A chaque fois qu'un poste se libère, la mobilité interne est encouragée. Entre 50 et 60 mobilités internes et/ou reclassements médicaux ont lieu chaque année au sein de la collectivité.

2008 : un double plan de formation

Un plan de formation spécifique et personnalisé en intra durant 5 mois

Des formations « compétences métiers » : tout en continuant leur activité d'origine, les agents retenus ont passé deux semaines au sein des services Etat Civil, Social et Education, afin de se familiariser avec les différents domaines d'intervention du guichet unique.

Des formations généralistes : en fonction des besoins de chaque agent, des formations sur l'environnement territorial drancéen

ainsi que des modules en informatique ont été mis en place par le service formation. Le CNFPT a été sollicité pour une formation sur l'état civil. Les hôtesses de l'accueil général ont été associées au dispositif.

Novembre 2008 : ouverture au public de « Mairie Accueil »

EN JANVIER 2009 : UNE PREMIERE EVALUATION

En mai 2009, afin d'accompagner la déconcentration totale de l'instruction des passeports, un poste de chef de service a été créé.

ET DEMAIN

Réflexion en cours sur l'élargissement des missions confiées.

Le service fonctionne actuellement avec huit agents. Une réflexion est engagée sur la possibilité pour les usagers de payer les prestations au guichet unique.

L'élargissement des prestations déconcentrés en « Mairie Accueil » est également envisagé et devrait débiter par le service de l'urbanisme.



► 2.4 Pour une organisation efficiente : un outillage GPEEC à Villecresnes (94)

- Collectivité de 9 500 habitants
- 145 agents dont 90 % de catégorie C

L'organisation interne de la ville de Villecresnes est caractérisée par le double positionnement du Directeur Général des Services (DGS) qui fait également office de Directeur des Ressources Humaines. Après le constat d'un manque de visibilité sur les compétences disponibles et les postes actuels de la collectivité, il décide de solliciter le CIG pour un accompagnement dans le recensement et l'élaboration des fiches de postes.

UNE AMBITION EN MATIERE RH

Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) pour définir les moyens et les actions pertinents en fonction des orientations de la municipalité afin d'atteindre une organisation des services performante, dans le respect des valeurs d'écoute, de dialogue et d'explication collective.

- **Une action prioritaire** : consolider le rôle de l'encadrant pour qu'il remplisse sa mission principale : prendre des décisions opérationnelles.
- **Les principes d'action** : rétablir la transparence et l'équité dans l'évaluation du travail, formaliser des objectifs individuels et collectifs, redonner du sens au travail en équipe, valoriser et reconnaître le travail par le biais d'une politique claire en matière d'attribution de la prime annuelle, du régime indemnitaire. Mobiliser tous les acteurs dans la démarche collective d'élaboration des fiches de postes pour construire un repère commun.

• La méthodologie

Détecter les forces et les faiblesses de l'encadrement ; les atouts et les carences en terme d'organisation de la collectivité, sa capacité de réactivité et son aptitude à évoluer. Permettre de mieux connaître son organisation, ses agents, afin de faciliter les parcours individuels devenus nécessaires.

L'outil fiche de poste sera utilisé lors des différents processus RH : évaluation, recrutement, formation.

Dans un premier temps, chaque encadrant sera interviewé à partir de l'analyse des compétences disponibles et la répartition des effectifs dans son service, puis progressivement les agents et tous les acteurs clés pour aboutir à l'organigramme des services de la ville.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE

- Un accompagnement extérieur pour objectiver le travail d'analyse des compétences et de l'organisation était nécessaire. Le CIG a été retenu comme partenaire pertinent pour sa connaissance des métiers et son expérience de l'accompagnement des collectivités en matière de GPEEC.
- Une double approche individuelle et collective a été mise en place pour une intégration progressive de la méthode y compris dans le cadre du comité technique paritaire (CTP).
- **L'approche individuelle** se concrétise par un travail de proximité avec chaque encadrant pour examiner son poste et son organisation et transférer la méthodologie d'élaboration de la fiche de poste.

- **L'approche collective** : 3 groupes de travail et 3 vocations différentes : valider, réguler, restituer.
- Un groupe de pilotage restreint : il encadre et suit l'avancement de la mission.
- Un groupe de travail des encadrants : il s'exprime sur la mise en œuvre opérationnelle à partir d'une méthodologie détaillée.
- Des groupes de travail opérationnels : ils s'expriment sur des problématiques spécifiques. Une approche métier est privilégiée concernant certains métiers « clés » de l'organisation : les agents de maîtrises/contremaîtres, les aides à domicile, les coordinatrices de sites scolaires, les animateurs et les agents de restauration...

ET DEMAIN

Vers une définition de la performance

La redéfinition de l'organisation des services à partir d'une démarche sur les compétences va permettre de développer la performance au sein de la collectivité :

- les agents disposeront de fiches de poste, outil de gestion concerté, d'où découleront leurs objectifs au sein de l'institution
- l'encadrement aura acquis une méthodologie partagée et sera plus autonome dans la gestion des ressources humaines
- la direction pourra évaluer chaque encadrant sur son mode de management à partir de missions clairement définies.



Les pratiques des collectivités en matière de gestion des RH performante

Un questionnaire diffusé lors de cette conférence a permis de repérer des actions qualifiées de performantes en matière de GRH dans les collectivités et établissements publics de la petite couronne.

A la question : Avez-vous mis en place des actions que vous qualifiez de performantes en matière de GRH ?

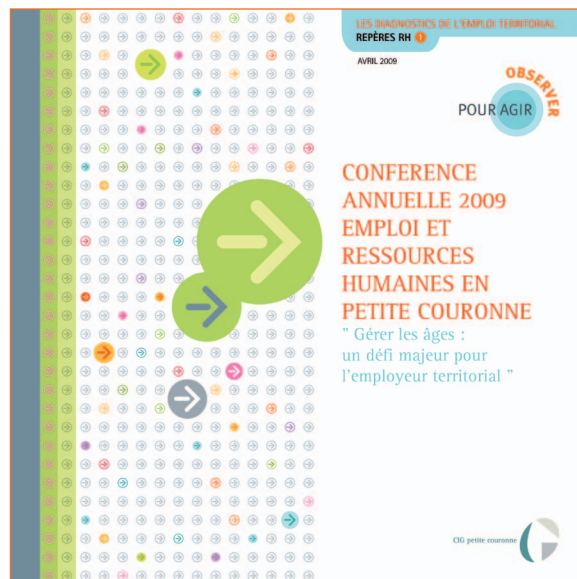
16 actions ont été recueillies

- Ville de Fontenay-sous-Bois (94) : gestion de la mobilité
- Ville de Villetaneuse (93) : redéploiement de moyens humains pour la mise en service d'un centre socio-culturel
- Ville de Clamart (92) : gestion intégrée de la DRH, guichet unique
- Ville du Kremlin-Bicêtre (94) : démarche « qualité+ » en vue de l'amélioration de l'accueil des usagers/ utilisateurs du service RH, certification ISO 9001 de certains process RH
- Ville de Vincennes (94) : restructuration de certaines missions de la petite enfance (redéploiement des effectifs) en cours, Système

d'information des RH (SIRH AMO) et gestion déconcentrée des RH, guichet unique

- Département du Val-de-Marne (94) : mise en place de contrats de partenariats entre la DRH et les directions partenaires
- Ville d'Issy-les-Moulineaux (92) : réorganisation du pôle recrutement/ formation/ GPEEC, sectorisation des gestionnaires RH par service
- Ville de Stains (93) : démarche prévention ; premier objectif mise en place du document unique
- Département des Hauts-de-Seine (92) : politique de prévention en matière d'hygiène et de sécurité, espace conseil et orientation professionnelle, accompagnement des managers de terrain avec les « formations pratico-pratiques »

► Dans la même collection : les diagnostics de l'emploi territorial repères RH



Ces documents sont téléchargeables sur le site Internet www.cig929394.fr, rubrique Publications, Les diagnostics de l'emploi territorial, ainsi que sur l'Extranet « Ressources ».

CIG petite couronne
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France
157, avenue Jean Lolive 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81
www.cig929394.fr