



CONFERENCE ANNUELLE 2013 EMPLOI ET RESSOURCES HUMAINES EN PETITE COURONNE

” Anticiper et gérer
les parcours professionnels :
un nouveau défi pour
l'employeur territorial ”





La conférence annuelle 2013 de l'emploi et de la gestion des ressources humaines, organisée par le CIG petite couronne, s'est tenue le 28 novembre 2013.



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

- Estelle HAVARD, Directrice Générale Adjointe en charge du Pôle Relations Humaines et à la Population du Conseil Général du Val-de-Marne.
- Fabien FABBRI, Directeur Général des Services de la ville de Bagneux.
- Franck THOMAS, Directeur des Ressources Humaines de la ville de La Courneuve.
- Silvia BURGIN, Conseillère en Mobilité Interne du Conseil Général des Hauts-de-Seine
- Valérie SANDROSSIAN-PANDEV, Responsable du service Emplois et Compétences à la Communauté d'Agglomération Plaine Commune.
- Anne FILLIOL, Déléguée Générale à l'Organisation à la Communauté d'Agglomération Plaine Commune.
- Sébastien DUVAL, Directeur Général des Services de la ville de Chennevières-sur-Marne.
- Jean-Pierre PAOLETTI, Responsable du service Emploi et Développement des Compétences de la ville d'Ivry-sur-Seine



La direction de l'emploi du CIG petite couronne poursuit sa démarche « Observer pour agir » qui s'articule autour de divers travaux destinés à accompagner les collectivités dans le pilotage de leur gestion des ressources humaines.

A la suite d'une enquête réalisée en 2012 auprès de collectivités de la petite couronne sur l'état d'avancement des démarches de gestion des parcours professionnels, la 5^e conférence annuelle de l'emploi et de la GRH en petite couronne a consacré sa table ronde à l'échange de pratiques sur l'anticipation et la gestion des parcours professionnels. Les éléments présentés dans cette publication reposent essentiellement sur les réflexions exprimées lors de la conférence.

Réfléchir aux métiers de demain, développer les compétences, améliorer les conditions de travail, prévoir les parcours professionnels possibles et les trajectoires individuelles, esquisser les perspectives de progression professionnelle tout en réduisant les écarts entre les besoins de l'employeur et les ressources disponibles en interne, sont les enjeux prioritaires des DRH pour les prochaines années dans un contexte en perpétuel changement.

La gestion des ressources humaines contemporaine exhorte à sortir d'une logique de gestion réactive au coup par coup et à adopter une logique proactive dans l'intérêt partagé de l'employeur et des agents. En ce sens, les outils de la GPEEC sont des leviers indispensables au pilotage des parcours professionnels des agents territoriaux. Dès lors, quelles stratégies, quels moyens opérationnels, quels processus adopter face aux besoins d'anticipation des parcours professionnels ?

Le président du CIG petite couronne

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

Sommaire

- ➔ **Éléments de cadrage** P 5
 - ▶ 1.1 Rappel du cadre juridique P 5
 - ▶ 1.2 Quelques définitions P 6
 - ▶ 1.3 Les éléments de contexte P 6
 - ▶ 1.4 La démographie du travail en petite couronne P 7
 - ▶ 1.5 Les enjeux de l'anticipation des parcours professionnels pour l'employeur et pour les agents P 11
 - ▶ 1.6 Les missions et les acteurs P 11
 - ▶ 1.7 Les conditions de réussite P 13
 - ▶ 1.8 De la gestion administrative à la gestion stratégique des ressources humaines P 13
- ➔ **L'essentiel de la table ronde** P 16
 - ▶ 2.1 Eclairage RH :
La direction des ressources humaines, pierre angulaire du développement d'une stratégie d'anticipation P 16
 - ▶ 2.2 Le point de vue du Conseil Général du Val-de-Marne P 17
 - ▶ 2.3 Le point de vue de la ville de Bagneux P 18
 - ▶ 2.4 Du diagnostic au plan d'action : « Témoignages des collectivités » P 19
 - 2.4.1 La ville de La Courneuve P 19
 - 2.4.2 Le Conseil Général des Hauts-de-Seine P 19
 - 2.4.3 La communauté d'Agglomération de Plaine Commune P 19
 - 2.4.4 La ville de Chennevières-sur-Marne P 20
 - 2.4.5 La ville d'Ivry-sur-Seine P 21
- ➔ **Une démarche en mode projet pour un pilotage anticipé des parcours professionnels : « La dynamique compétences »** P 23



Éléments de cadrage

Le débat de la conférence annuelle de l'emploi et de la GRH en petite couronne du 28 novembre 2013 était construit autour de deux approches complémentaires : une approche globale organisationnelle, à travers la mise en œuvre d'une politique d'anticipation et de construction des parcours professionnels émanant de la sphère décisionnelle et s'inscrivant dans un processus de GPEEC et une approche d'accompagnement et d'orientation des initiatives individuelles émanant des agents.

Axe 1: Le volet collectif qui donne du corps et du sens à la notion de parcours professionnels dans l'exercice des compétences et l'élaboration d'une GPEEC au sein des collectivités territoriales. Il s'agit du volet de « pilotage central » de la politique d'anticipation qui permet d'identifier les évolutions des métiers, des emplois, des effectifs et des compétences, d'anticiper les risques d'écart entre les besoins et les ressources disponibles en interne sur un plan qualitatif et quantitatif, puis de définir un plan d'action permettant l'ajustement nécessaire. C'est en ce sens qu'il est considéré comme étant « le projet de l'employeur ».

Axe 2 : Le volet individuel ou comment passer du « subir au choisir » ?

Ce volet concerne la gestion et le suivi du développement des capacités d'évolution de chaque agent dans le cadre de son parcours professionnel personnel. Ce qui permet d'outiller la fonction d'accompagnement des parcours professionnels (ingénierie et méthodologie déployée) et notamment la promotion de l'autonomie de l'agent comme principal acteur de son « projet professionnel ».

► 1.1 Rappel du cadre juridique

- **La loi n° 2007-209 du 19 février 2007** qui instaure la formation tout au long de la vie et responsabilise les différents acteurs (DRH, managers, agents) sur le nécessaire développement des compétences. Plusieurs outils sont proposés : catégorisation des actions de formation, DIF, CIF, VAE, REP, livret individuel de formation, bilan de compétences.
- **La loi n° 2009-972 du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels qui place la gestion des ressources humaines au cœur de la réforme de la fonction publique et offre aux agents territoriaux les moyens de construire de véritables parcours professionnels, notamment en leur garantissant des droits en matière de mobilité, en supprimant les obstacles statutaires et indemnitaires pour offrir des carrières plus diversifiées.
- **La loi n°2010-623 du 9 novembre 2010** portant réforme des retraites et qui généralise l'obligation de prévention de la pénibilité au travail, cette loi a relevé en les majorant de deux ans l'ensemble des bornes d'âges (âge d'ouverture des droits et des limites d'âges).

► 1.2 Quelques définitions

Le parcours professionnel est l'ensemble des séquences, étapes choisies ou subies d'une personne tout au long de sa vie professionnelle, du premier jour de son intégration professionnelle à son dernier jour. C'est en ce sens qu'il est possible d'envisager quatre étapes importantes ; l'accès au premier emploi et ses besoins de formation, la mobilité et ses besoins de reconversion et acquisition de compétences, la rupture (reconversion ou reclassement) et la fin de carrière (préparation au transfert de compétences et aménagement des modalités de temps de travail). Les perspectives de carrières au sein de la collectivité peuvent être formalisées en parcours professionnels indicatifs fondés sur le référentiel des compétences et des métiers de la collectivité¹.

La professionnalisation est un processus formalisé qui vise à doter l'agent des compétences requises dans l'exercice de son emploi. Ce processus, construit avec le responsable hiérarchique (N+1) combine différentes modalités parmi lesquelles : une insertion organisée dans le milieu de travail, un parcours de formation (prise de poste, perfectionnement, compagnonnage), une évaluation constructive et un développement des compétences. Ce processus ne peut avoir du sens qu'avec une réelle volonté et un véritable engagement de l'agent concerné.

L'anticipation des parcours professionnels consiste à conduire une politique prévisionnelle de gestion des risques dans les par-

1 - Établir des aires de mobilité au sein de sa collectivité permet une visibilité sur les évolutions professionnelles d'un métier vers d'autres. L'aire de mobilité indique la proximité entre le métier d'origine et un métier cible, c'est un outil qui propose un repérage global des cheminements possibles de l'articulation par les compétences des différents métiers.

cours des agents, en prenant appui sur la GPEEC et en prévoyant un accompagnement collectif ou individuel tout au long de la vie professionnelle. L'enjeu de la GPEEC est de rendre plus performants les outils d'anticipation pour donner à l'employeur et aux agents une meilleure visibilité sur l'évolution de l'emploi, des besoins en qualification et en formation.

► 1.3 Les éléments de contexte

Les mutations économiques et sociales :

- Vieillesse de la population : en 2011, 33 % de la population avaient plus de 50 ans en petite couronne² et la part des plus de 50 ans n'a cessé d'augmenter à raison de 3 % tous les deux ans depuis 2005. Par effet glissant, il est possible d'envisager un taux de plus de 39 % à l'horizon 2015.
- Allongement de la vie professionnelle alors même que les départs en retraite sont de plus en plus nombreux (48 % en 2020).
- Contraintes budgétaires et redéploiements des services.
- Responsabilité sociale de l'employeur dont l'objectif est de donner un cadre de référence et une cohérence globale à la mobilisation des différents leviers de gestion des ressources humaines dans l'optique de mieux les valoriser et de développer le bien-être des agents au travail.

Les évolutions des métiers et des compétences : métiers en tension, en voie de suppression, compétences rares et sensibles.

2 - Les diagnostics de l'emploi territorial, études RH n°4 : « Bilan social 2011, données sur les collectivités de la petite couronne », CIG petite couronne, avril 2013.

Évolution des situations individuelles des agents : évolution de carrière, pénibilité et usure professionnelle, démotivation, déqualification.

Les évolutions des organisations :

- Évolution des conditions de travail.
- Nécessité de réduire les écarts entre les besoins et les ressources en compétences.

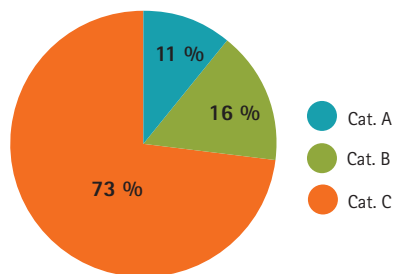
- Évolution des besoins des usagers.
- Intégration du mode projet « innovation collective ».
- Utilisation des indicateurs de performance.
- Besoin de repenser la pratique de la gestion des ressources humaines pour davantage de prévision et de prospective.

► 1.4 La démographie du travail en petite couronne

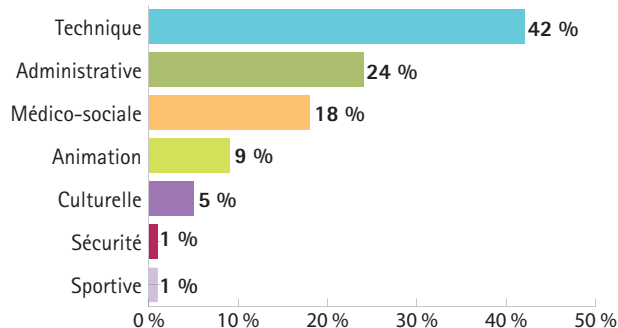
Pour étayer les éléments de contexte il est intéressant de revenir sur les spécificités de la population territoriale en petite couronne, afin de délimiter le champ de l'observation et de mieux situer la population des effectifs à travers ses principales tendances.

La structure des effectifs sur emploi permanent

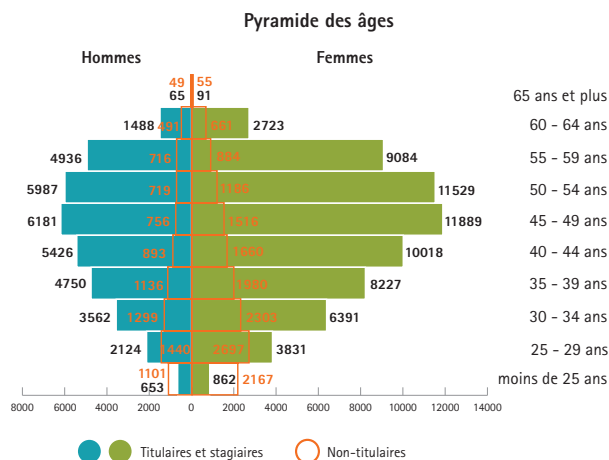
Répartition des effectifs par catégorie hiérarchique



Répartition des effectifs par filière



Les données du bilan social 2011 mettent en exergue une prédominance des agents de catégorie C à 73 %, ainsi qu'une concentration des effectifs au sein des filières technique, administrative et médico-sociale.

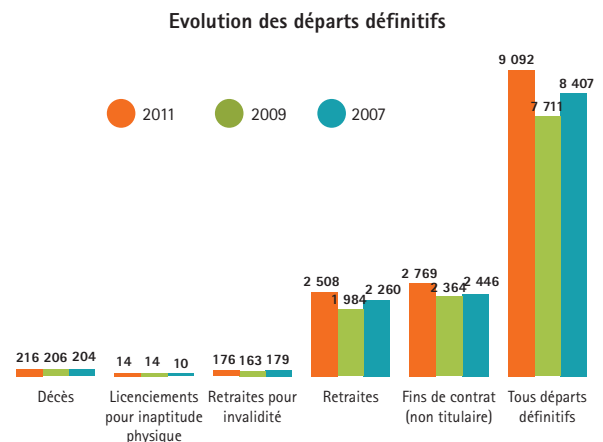


L'observation d'une pyramide des âges permet de repérer les phénomènes de vieillissement et d'anticiper les départs à la retraite pour mieux préparer les recrutements potentiels. Il est en effet crucial pour l'organisation de pouvoir anticiper ces enjeux car il s'agit de facteurs d'opportunités et de risques. Des opportunités de déroulement de carrière et d'évolution professionnelle pour les agents, et des risques en termes d'adaptation de postes et de compétences pour l'organisation.

La pyramide des âges en petite couronne permet de constater le phénomène de vieillissement de la population active qui va s'accroître à l'horizon 2020. Entre 2009 et 2011, la part des agents de moins de 30 ans diminue légèrement (- 0,8 %), tandis que celle des plus de 50 ans progresse (+ 2,4 %). Près d'un fonctionnaire sur 3 est âgé de 50 ans et plus.

La pyramide des âges expose une base très étroite et un sommet large qui caractérise la pyramide type champignon, ce qui reflète un environnement de personnel âgé et un déficit de jeunes. Ce constat alerte sur les risques potentiels de perte de compétences avec le départ massif des seniors et d'une carence de connaissances professionnelles si un transfert des savoirs n'est pas organisé. En outre, cette représentation graphique attire l'attention sur la coexistence de différentes générations au travail liée notamment au nécessaire maintien dans l'emploi des seniors, d'où l'importance du management intergénérationnel.

Les départs

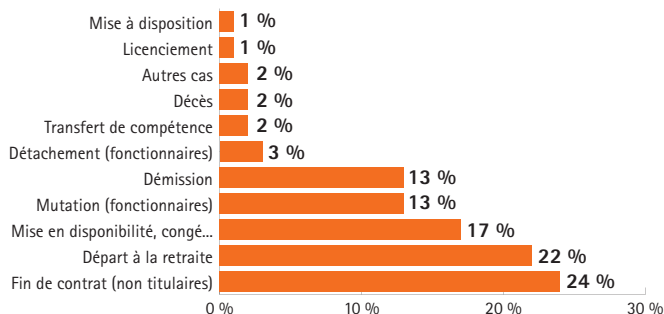


Malgré la suppression depuis le 1^{er} janvier 2012 des départs anticipés des parents de trois enfants et du décalage de l'âge légal de départ à la retraite, on constate une augmentation du volume de départs en retraite en 2011 de 26 %.

Selon une étude publiée en avril 2013 par le CNFPT sur la démographie des personnels territoriaux sur l'année 2010³, en termes de volume, les départs à la retraite se concentrent dans les filières administrative et technique : 53 % des fonctionnaires de ces filières partiront potentiellement à la retraite entre 2011 et 2025, contre 49 % pour l'ensemble des filières.

En conséquence de la part importante des fonctionnaires âgés de 50 ans et plus, cette même étude propose une projection des départs potentiels de 30 % des agents sur la période 2011-2020.

Typologie des départs en 2011

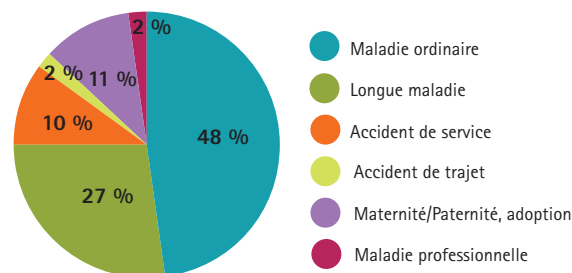


3 - Observatoire de la fonction publique territoriale : démographie des personnels territoriaux au 31 décembre 2010, CNFPT, avril 2013.

En petite couronne, les principaux motifs de départs sont les fins de contrats pour les agents non titulaires et les départs en retraite (dont 92 % de fonctionnaires). La part de la mobilité interne parmi les recrutements est de 36 % dans l'ensemble des collectivités ayant répondu à la quatrième collecte relative aux indicateurs RH menée de mai à juillet 2013. Au total, 72 collectivités y ont participé⁴. La part de la mobilité externe demeure très peu importante⁵.

Les conditions de travail : les absences pour raisons de santé

Répartition des absences par motif en 2011



En 2011, le taux d'absentéisme atteint 7,7 % (+ 0,5 % par rapport à 2009) et le taux d'absentéisme compressible est de 4,3 %. Le nombre de jours moyens d'absence est de 27,6 pour les agents sur emploi permanent : 31 jours pour les fonctionnaires et 13,8 jours pour les agents non titulaires.

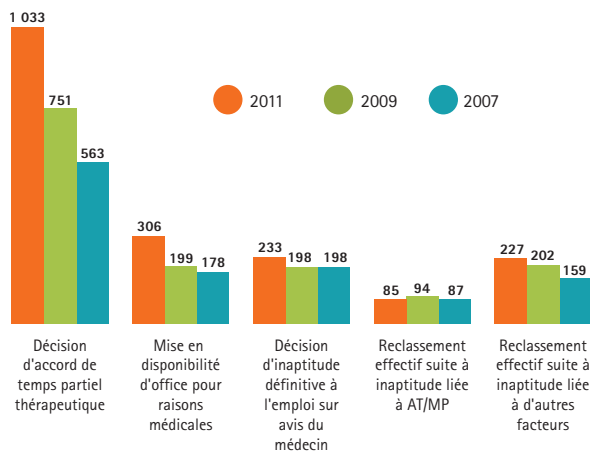
4 - 72 collectivités répondantes sur 143 contactées, soit un taux de retour de 50,3 %.

5 - De manière plus générale et dans la fonction publique territoriale, sur 1 287 214 agents présents en 2011, le taux de mobilité inter-fonction-publique est de 0,2 % (49,4 % partent vers la FPE et 50 % vers les FPH). Source : Rapport DGAFP 2013.

En dépit d'une considérable diminution des accidents de travail et des maladies professionnelles sur deux ans, les accidents de travail représentent 12 % des motifs d'absence en petite couronne. En 2011, on recense un taux d'occurrence de 10 % des accidents du travail imputables au service et au trajet : c'est 8 % de moins qu'en 2009. Parmi ceux-ci, 81 % sont des accidents de service. Les accidents de service concernent particulièrement les filières technique (62 %) et médico-sociale (16 %), quant aux accidents de trajet, ils affectent la filière technique à hauteur de 41 % et la filière administrative à hauteur de 29 %.

Les maladies professionnelles ont également diminué ; elles demeurent toutefois prépondérantes au sein de la filière technique (62 %) et médico-sociale (23 %).

Evolution des inaptitudes



Les situations d'inaptitude sont également en constante augmentation, ce qui met en exergue un environnement incitant à la réflexion sur les modalités de gestion des ressources humaines pour anticiper et gérer les parcours professionnels.

Ces principaux constats permettent de s'interroger sur le renouvellement des effectifs et leur professionnalisation, le vieillissement de la population et plus particulièrement sur des métiers pénibles⁶ (notamment dans les filières technique et médico-sociale), l'amélioration des conditions de travail en faveur d'une réduction de l'absentéisme compressible et de la pénibilité, ainsi que la gestion des carrières.

6 - L'indicateur de l'âge ne se suffit pas, il doit être croisé avec les autres données sur les conditions de travail pour lui permettre de prendre du sens. En ce sens, les seniors qui occupent des métiers difficiles sont une population à plus fort risque de pénibilité, d'où l'importance d'agir en amont dès le début de la carrière sur ce type de métiers pour préparer la fin de cette dernière.

► 1.5 Les enjeux de l'anticipation des parcours professionnels pour l'employeur et pour les agents

Les enjeux pour l'employeur :

- Accompagner les carrières longues dans la continuité et maintenir l'employabilité des agents jusqu'à leur départ en retraite (gestion des seniors).
- Anticiper les départs définitifs pour maintenir l'expertise en interne et organiser la capitalisation et la transmission des savoirs professionnels pour assurer la relève (gestion des âges).
- Prévenir l'usure et la déqualification à tous les âges.
- Maintenir l'attractivité de certains métiers « pénibles ».
- Identifier les métiers et compétences en voie d'évolution ou de disparition.
- Anticiper tous types de rupture de carrières pour mieux les gérer.
- Faciliter la mobilité et la reconversion professionnelle.

► 1.6 Les missions et les acteurs

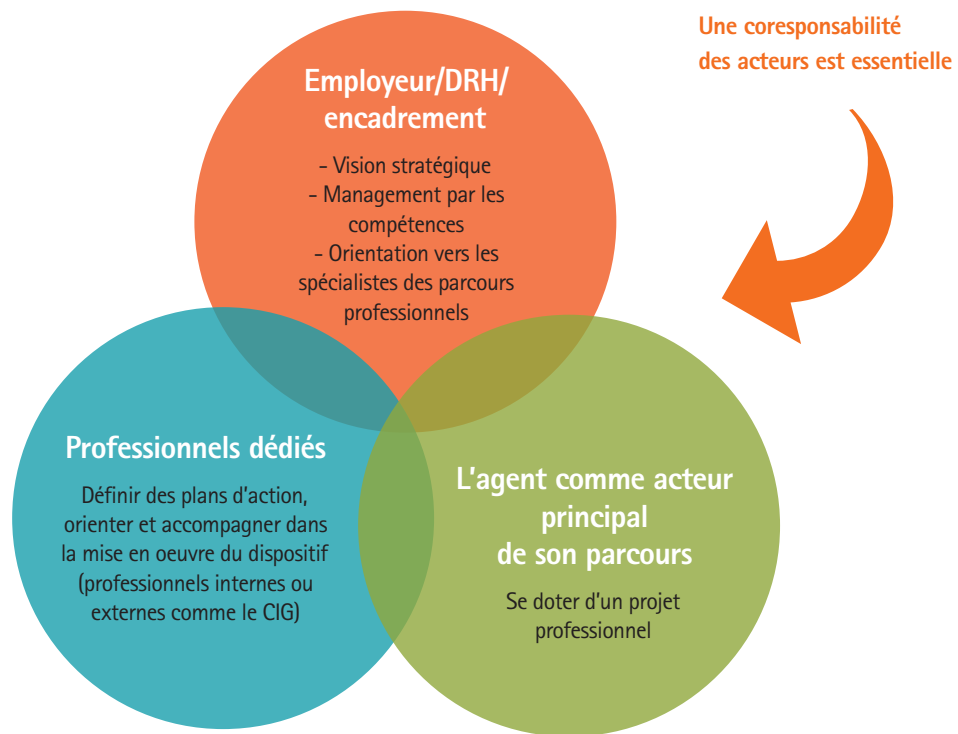
Une politique d'anticipation des parcours professionnels mobilise plusieurs acteurs, autour desquels de nombreuses actions peuvent être organisées. La démarche prospective d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines repose sur deux étapes fondamentales : il s'agit tout d'abord d'analyser la structure existante de la population d'agents, en particulier en termes d'effectifs, de métiers et de compétences. En effet, la phase de diagnostic est essentielle et préalable à toute prise de décision afin de mieux identifier les besoins et les risques. Arrive ensuite la phase de la détermination du plan d'action et sa mise en œuvre, qui met en interaction les différents acteurs en les responsabilisant.

Les enjeux pour l'agent :

- Développer ses compétences et consolider son employabilité.
- S'adapter aux évolutions technologiques, organisationnelles et socio-économiques.
- Gagner en autonomie et en performance.
- Élargir ses perspectives d'évolution de carrière et de mobilité.
- Être reconnu et valorisé en consolidant et transmettant son expérience.
- Améliorer sa qualité de vie au travail et préserver sa santé.
- Anticiper l'évolution de son parcours professionnel, mais surtout « choisir » au lieu de « subir ».

↳ **Connaissance des besoins internes et des évolutions métiers et compétences** : recueil des besoins et diagnostics RH, cartographie des métiers et des compétences, analyse prospective et concertation sociale, se doter d'un projet professionnel viable (côté agent)...

↳ **Élaboration du plan d'action** : détermination d'objectifs mesurables, définition des mesures d'accompagnement (formation spécifique, transmission des connaissances, plan de mobilité, passerelles métiers...), communication sur les dispositifs internes, évaluation des dispositifs et ajustement au besoin.



Favoriser le dialogue social et l'appropriation de l'anticipation du changement par tous les acteurs de l'organisation.

► 1.7 Les conditions de réussite

- Concilier les besoins de la collectivité et les aspirations professionnelles de l'agent.
- L'engagement de tous les acteurs (l'employeur, responsables RH, managers de proximité et agents).
- Responsabiliser les agents comme étant les acteurs de leur propre devenir.
- Une bonne connaissance des perspectives métiers et compétences par les professionnels RH (avec la mise en place d'une veille stratégique).

- Une bonne communication sur les dispositifs de parcours professionnels existants en interne.
- Qualité du dialogue social.

↘ **Le facteur clé du succès repose principalement sur la capacité à choisir les bons outils en fonction des spécificités et des particularités de chaque structure.**

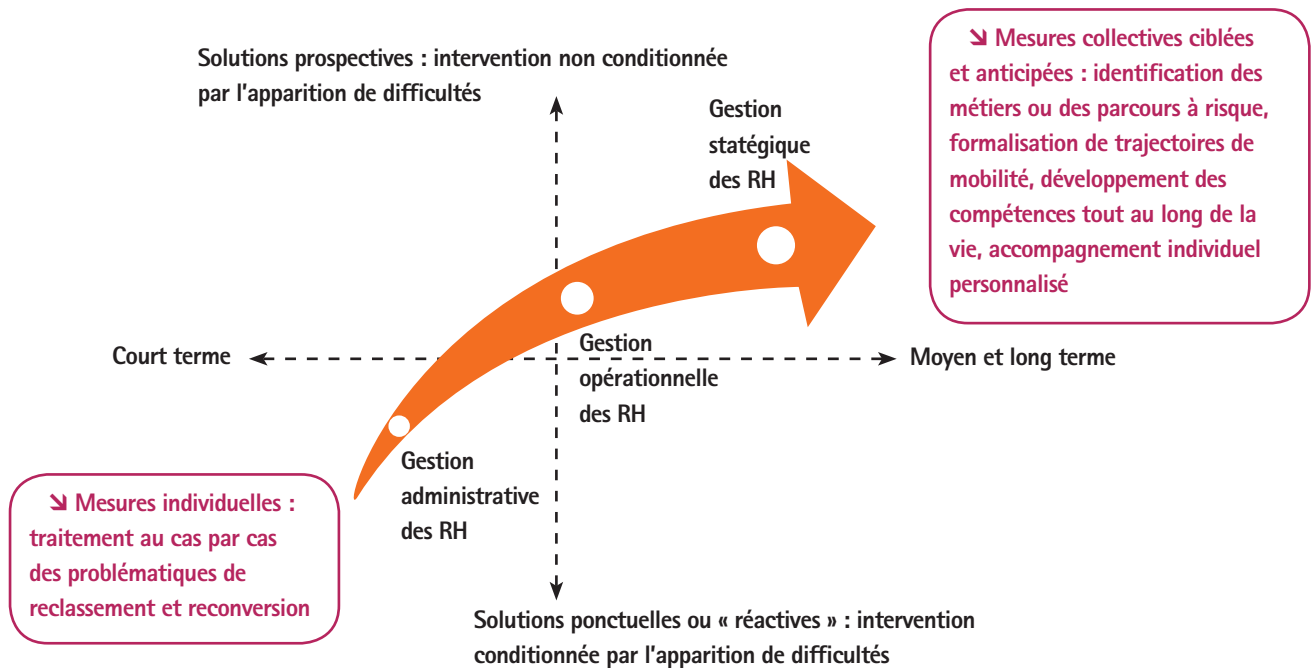
► 1.8 De la gestion administrative à la gestion stratégique des ressources humaines

La pratique de la gestion des RH a connu plusieurs évolutions à travers le temps : d'une **gestion administrative** classique qui traite de l'activité quotidienne de service aux agents à une **gestion opérationnelle** avec un pilotage axé sur les besoins de terrain, et enfin à une pratique de **gestion stratégique** des RH basée sur le management par les ressources⁷, qui consiste à gérer le capital humain selon les orientations politiques de la collectivité, en prévoyant des plans d'action au service de la performance globale organisationnelle.

La stratégie RH intègre la projection dans le temps du développement des ressources humaines ; c'est en ce sens que le rôle de la planification stratégique RH consiste à fournir aux organisations une vision claire de l'orientation à long terme, en clarifiant ses valeurs et sa mission, en établissant des priorités et en identifiant les objectifs. Ce travail se formalise et se transmet en cascade au travers de l'organisation, et finit par se concrétiser à travers les plans opérationnels des managers au sein des différents services et unités.

7 - Une discipline des RH apparue dans les années 60 dont les mutations opèrent à partir des années 80.

D'une gestion administrative à une gestion stratégique « des parcours professionnels »



L'analyse de la contribution de la gestion stratégique des ressources humaines à la réalisation des objectifs de l'organisation s'articule autour de trois représentations :

- La performance des agents est alignée sur les objectifs de l'organisation.

- Le nécessaire ajustement des besoins et des moyens essentiels à la réalisation des stratégies.
- Le capital humain doit être pris en compte dès la formulation initiale de la stratégie de l'organisation et non pas seulement lors de son implémentation.

Boîte à outils RH

- Prospectives métiers (veille interne et externe, cartographie des emplois et des compétences rares ou/et sensibles, référentiel des métiers).
- Gestion des compétences : entretiens d'évaluations, de mi-carrière, bilan de carrière, gestion du vivier des potentiels, reconnaissance, motivation, professionnalisation des managers de proximité.
- Construire des parcours professionnels tremplins : identification des passerelles métiers et des aires de mobilité.
- Inscrire les politiques de formation dans une stratégie d'anticipation des besoins et des compétences et construire des itinéraires de formation spécifique « Ingénierie de la formation ».
- Gestion des âges : anticiper les départs en retraite, capitaliser les savoir-faire pour organiser leurs transmissions et réfléchir à l'évolution potentielle du métier, déployer une stratégie de recrutement à échéance de 3 à 5 ans en se basant sur la pyramide des âges et les besoins en compétences et en formation, accompagnement spécifique des seniors.
- Accompagnement au management intergénérationnel : professionnalisation des managers, transmission des connaissances, tutorat et référents métiers, anticiper ou réguler les éventuels conflits de générations.
- Professionnaliser la mission de conseil en carrière et mobilité ou évolution professionnelle pour mieux accompagner les agents.
- Développer la gestion informatisée des données RH à travers des applications spécifiques qui facilitent le traitement et la communication en interne.
- Mener des actions de prévention de la pénibilité et de promotion de la qualité de vie au travail.



L'essentiel de la table ronde

► 2.1 Éclairage RH : La direction des ressources humaines, pierre angulaire du développement d'une stratégie d'anticipation

Face au vieillissement de la population, à la transformation des métiers et de l'organisation, à l'évolution des compétences et le besoin de gestion des différentes formes de mobilités au sein des collectivités territoriales et établissements publics, les directions des ressources humaines se retrouvent confrontées à de multiples enjeux humains, organisationnels, fonctionnels et financiers.

Eu égard à ces transformations, la fonction de DRH adapte son positionnement et s'efforce d'apporter des solutions opérationnelles et d'anticiper le changement. Ces politiques d'anticipation et de prospective métiers amorcées par les directions des ressources humaines doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique de GPEEC structurée, portée par les politiques et comprise par les agents et les organismes syndicaux.

Au-delà des missions de production opérationnelles, la DRH doit désormais assurer :

➤ Une mission d'expertise, d'appui et de conseil :

- Définir des politiques RH en accord avec la stratégie de l'organisation et accompagner les acteurs dans leurs déploiements.
- Adapter l'organisation à ses nouvelles obligations dans le domaine de la responsabilité sociale de l'employeur et du développement durable.
- Développer la prospective RH auprès du comité de direction.

➤ Une mission de déploiement des politiques RH, de pilotage et de conduite du changement :

- Déployer des politiques d'engagement et de professionnalisation des agents et des encadrants/managers.
- Développer l'employabilité des agents et les compétences individuelles et collectives.
- Communiquer en termes RH les évolutions d'orientations politiques de la collectivité. Les directeurs des ressources humaines sont considérés comme étant des traducteurs de la commande politique et publique.

► 2.2 Le point de vue d'Estelle Havard, Directrice Générale Adjointe du Conseil Général du Val-de-Marne : « Une gestion des ressources humaines au service de la réalisation du projet départemental doit être intégrée à la stratégie globale de la collectivité ».

La DGA rappelle qu'une collectivité est avant tout un territoire et que la politique RH est au service du projet départemental. Ce dernier qui est mis en débat pour dégager des priorités doit répondre à une organisation des ressources humaines en lien avec les directions pour que les services soient efficaces.

La gestion des ressources humaines est une fonction partagée : déconcentrée dans les directions et les services, animée par les services de la direction des ressources humaines et mise en cohérence par la direction générale dans le cadre des orientations de l'Exécutif.

Historique de la démarche du Conseil Général du Val-de-Marne : De nombreuses actions ont été entamées depuis 2005 dans le souci de placer les questions RH au service du projet politique de la collectivité et vers un mode de gestion par les compétences. L'agent acteur de son activité et de son parcours professionnel et l'encadrant véritable responsable RH de l'équipe qu'il anime, constituent les axes structurants de l'ensemble des démarches entreprises.

Les actions les plus significatives construites dans le cadre d'une démarche apprenante concernent les points suivants :

- La formation professionnelle : concevoir la formation comme levier du changement collectif et individuel.
- Le partage de l'information.
- L'optimisation de la gestion des effectifs en lien avec les besoins de la collectivité.
- Le développement de la mobilité.
- La prévention des risques professionnels.

- Les relations sociales : associer les partenaires sociaux dans une démarche concertée d'évaluation de la mise en place de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, appropriation du dialogue social.
- Placer l'évaluation du travail au cœur de la dynamique des RH et du développement des compétences avec la formation de tous les cadres évaluateurs et de tous les acteurs afin qu'ils deviennent acteurs majeurs de ce moment privilégié d'échange.
- Une fonction RH partagée au service du projet départemental considérée comme étant une condition de réussite pour atteindre les objectifs (DRH et centres de responsabilités dans leurs différentes composantes, encadrement à tous les échelons et agents eux-mêmes).

Des avancées notables au Conseil Général du Val-de-Marne :

- Insertion sociale et professionnelle des jeunes (bourses et stages, emplois d'avenir).
- Parcours professionnels et transmission intergénérationnelle (tutorat).
- Forum des métiers et de la mobilité.
- Prévention et maintien dans l'emploi (mettre le travail en débat, entretien de retour après un arrêt maladie longue durée...)
- Importance accrue du rôle de la DRH en dépit de la responsabilité partagée de tous les acteurs en mode coopératif, notamment dans la transmission et la communication des données sociales internes (statistiques, bilan social, document unique et prévention des risques...).

► 2.3 Le point de vue de Fabien Fabbri, Directeur Général des Services de la ville de Bagneux : « Une stratégie d'anticipation au croisement des enjeux collectifs et individuels ».

La ville de Bagneux présente sa vision au croisement des enjeux collectifs et des enjeux individuels, qu'ils soient subis ou choisis. La stratégie d'anticipation repose selon Fabien FABBRI sur six conditions :

1 - Politisation de la fonction RH : La direction des ressources humaines doit avoir la main et un pouvoir réel en matière RH, notamment pour convaincre les élus et sortir d'une logique « techniciste » pour faire des ressources humaines un des principaux leviers du changement ou de blocage des organisations professionnelles (informations au bureau municipal et au comité technique, schéma directeur, enjeux de mandat...).

2 - Connaissance de ses agents et utilisation de ses données RH : il n'est pas envisageable de faire de l'anticipation virtuelle sur tableau blanc avec des ressources ouvertes, il s'agit d'utiliser des ressources à transformer sans ajouts supplémentaires, d'où l'importance de la qualité de la saisie et de l'exploitation des données du SIRH. De plus, l'exploitation des données sur le parcours des agents permet une meilleure lisibilité des parcours précédents et des compétences non utilisées, c'est en ce sens que l'entretien professionnel peut soutenir cette attention renforcée.

3 - Intégration de la DRH au pilotage stratégique du changement, aux évolutions des métiers, aux ajustements d'orientations ou des priorités de la collectivité. D'où la nécessité de s'interroger sur la place de la DRH dans l'équipe de direction et de ses liens avec les autres directions.

4 - Valorisation de la mobilité interne et de la formation dans la politique RH : donner l'envie du changement, réfléchir aux procédures d'accompagnement des mobilités internes pour ne pas les rendre dissuasives.

5 - Se fixer des objectifs, les faire connaître et les évaluer : ce qui aide

à comprendre les enjeux et à s'y projeter. Exemple : mise en place d'une politique qui combine l'apport de nouvelles compétences manquantes à la collectivité et une valorisation et une montée en compétences en interne. Cette politique s'est traduite au bout de quatre ans par un recrutement externe à 50 % et une mobilité interne avec prise de responsabilité à 50 %.

6 - Développement de la communication interne pour donner un cadre connu et repéré par tous : la notion de changement est aujourd'hui à la fois de plus en plus intégrée comme inéluctable et de plus en plus redoutée. L'anticipation doit donc aussi se jouer sur la communication. « *Ce n'est pas inquiétant de donner de la perspective aux adaptations, ce qui l'est c'est de les voir survenir à l'improviste* ».

Quelques exemples d'outils mis en place à Bagneux :

- Projets de service systématiques.
- Points sur la GPEEC individuelle et collective tous les 2 mois entre DGS, DGAS, DRH et tous les 6 mois en Direction Générale (repérage des potentiels et des compétences).
- Le DGS reçoit individuellement tous les nouveaux agents recrutés avec leur hiérarchie pour s'intéresser ostensiblement à leur parcours.
- Dispositif d'échange de poste « Vis mon job ».

Le DGS de Bagneux conclut son intervention en renvoyant à de vraies exigences pour les DRH :

- Sortir de la seule position de contrôle pour aller en appui.
- Faire ses preuves sur la stratégie.
- Apporter une réelle plus-value sur l'articulation métier/statut.

► 2.4 Du diagnostic au plan d'action : « Témoignage des collectivités »

2.4.1 LA VILLE DE LA COURNEUVE

représentée par Franck Thomas, Directeur des ressources humaines.

La Ville engage une politique de services de proximité sur un territoire jeune, défavorisé, qu'elle considère discriminé, en mobilisant des ressources avec une structure d'effectifs spécifique (effectif vieillissant, pénibilité et usure...). La ville a misé sur une fonction RH partagée avec les services pour développer des ateliers de mobilité et la mise en place de parcours seniors. Une nouvelle organisation du service des ressources humaines et du dialogue social a vu le jour en 2013 qui a pour but de mieux accompagner les agents et les services dans la mise en œuvre de nombreux projets impulsés par la municipalité. Cette nouvelle organisation a permis la création de l'unité « Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences » en charge du recrutement et de la mobilité, la formation et le tutorat, ainsi que l'évaluation professionnelle. (Cf. Présentation Powerpoint de La Courneuve).

2.4.2 LE CONSEIL GÉNÉRAL DES HAUTS-DE-SEINE

représenté par Silvia Burgin, Conseillère en mobilité interne.

Le Conseil Général met en avant la prise en compte du profil individuel des agents et des besoins de l'institution dans la conduite d'une politique d'anticipation à travers notamment, le développement d'un outillage prospectif et une analyse fine des données RH « cartographie des emplois et des compétences » et la création d'un poste de « Conseiller en mobilité interne » rattaché au Service Emploi-Effectifs qui gère les recrutements, la mobilité interne et la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. (Cf. Présentation Powerpoint du Conseil Général des Hauts-de-Seine).

2.4.3 LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION DE PLAINE COMMUNE représentée par Anne Filliol, Déléguée générale à l'organisation et Valérie Sandrossian-Pandev, Responsable du service Emploi et Compétences.

Plaine Commune présente un projet d'administration en devenir à travers la présentation de deux démarches :

1 – La mise en place de démarches participatives innovantes

Considérée comme étant un pôle de développement stratégique et territoire de culture et de création, l'ambition de Plaine Commune est de développer un cadre partagé de mise en œuvre du projet de territoire avec des outils innovants et participatifs, en respectant les besoins et attentes des habitants, du territoire, des élus et des agents.

Pour répondre à l'enjeu de la modernité, de la créativité, de l'innovation et l'adaptation continue, l'accent est mis sur l'élaboration d'une organisation et un fonctionnement qui favorisent la créativité et l'innovation. L'enjeu est de pouvoir collectivement saisir la nouveauté et en faire profiter la population et le territoire en faisant bouger son cadre de travail pour davantage d'efficacité.

Des actions concrètes :

- **Les forums annuels des métiers** : qui sont organisés par et pour les agents eux-mêmes. Ils constituent un temps fort de réflexion collective sur les métiers, la place et le rôle de chacun. Ils favorisent la rencontre, l'échange et le dialogue sur le travail. Moment également de convivialité, ils sont l'occasion de créer un événement fondateur qui permet de vivre des expériences créatives, d'incarner et vivre le projet d'administration, de mieux se connaître et de renforcer les liens et les collaborations.

• **Référentiel des postes et des compétences des responsables d'équipe** : en partant d'une réalité de terrain et de certaines difficultés exprimées par les responsables d'équipes (sentiment d'isolement, démotivation, difficulté à manager, évolution du métier et des responsabilités...), il s'agit de créer les conditions permettant de rendre ces agents acteurs de leurs parcours professionnels en mettant l'accent sur la motivation et le management intégré.

Les objectifs assignés étaient les suivants :

- Concevoir un référentiel de poste et un référentiel de compétences.
- Repérer les besoins en compétences complémentaires.
- Établir un plan de formation destiné aux responsables d'équipe.

Ce travail sur le référentiel des postes et des compétences a permis d'établir un parcours de formation spécifique pour les responsables d'équipe avec 2 axes prioritaires :

- **Sur les aspects managériaux** : « *Oser manager* »
 - Avec un volet « évaluation »
 - L'affirmation de soi en tant que manager
- **Sur les aspects statutaires** : « *Éclaircir le mystère statutaire* »
- **Des actions spécifiques et innovantes pour bien articuler les besoins des acteurs avec l'ambition collective** : développer les valeurs (Charte des valeurs) et l'esprit d'équipe, travailler sur la cohésion, créer des communautés professionnelles, permettre aux collègues de vivre des expériences communes et fédératrices, sortir du quotidien, se faire plaisir : ateliers sportifs, théâtre sur l'évaluation, chorégraphie sur les valeurs de la confiance et du collectif.

2 - L'émergence d'un poste de Chargé de mission conseil et accompagnement professionnel

L'accompagnement des agents répond aux grandes préoccupations de la communauté d'agglomération, d'où la création d'un poste de

« Chargé de mission conseil et accompagnement professionnel » en février 2013 rattaché au Service Emploi et Compétences. Ce poste orienté conseil et anticipation comporte une forte dimension humaine, dédiée à l'écoute et à la prise en compte des attentes des agents, ses missions ont été réfléchies afin de permettre une identification d'un contact privilégié, un dialogue constructif, redonner confiance et capitaliser les ressources. La gestion du reclassement et de la pénibilité est strictement dissociée de ses missions.

Le chargé de mission travaille en étroite collaboration avec les encadrants et, de par sa connaissance de la formation (auparavant responsable formation), il peut les aider à concevoir des itinéraires de management avec des modules choisis par les agents eux mêmes.

2.4.4 LA VILLE DE CHENNEVIÈRES-SUR-MARNE représentée par Sébastien Duval, Directeur général des services.

La traduction opérationnelle de la volonté politique de la ville de Chennevières-sur-Marne se manifeste avant tout par la possibilité de répondre à des problématiques de terrain (mesure de l'ensemble des coûts sociaux, anticipation des évolutions des effectifs, promotion de la diversité, professionnalisation et développement des compétences...). Cette volonté politique s'est concrétisée par la mise en place d'un projet d'administration 2011-2013 avec de nombreux chantiers RH :

- Plan de formation des cadres et des agents.
- Mise en place de l'évaluation professionnelle.
- Refonte du régime indemnitaire.
- Mise en place des fiches de poste et organigramme.
- Mise en place d'une charte de la diversité.

Le DGS met l'accent sur les besoins de professionnalisation des managers de proximité à travers des formations spécifiques dispensées en interne et la nécessaire compression du phénomène de reclassement systématique, notamment par la possibilité de le transformer en reconversion professionnelle et/ou de mobilité professionnelle, pour s'inscrire dans une démarche de réorientation choisie.

(Cf. Présentation Powerpoint Chennevières-sur-Marne).

2.4.5 LA VILLE D'IVRY-SUR-SEINE représentée par Jean Pierre Paoletti, Responsable Emploi et développement des compétences.

La ville présente une approche commune entre la mobilité et les reclassements professionnels des agents, à travers la réorganisation du service « Emploi et développement des compétences » qui propose un accompagnement à la formation, à la mobilité et à la définition d'un projet professionnel et aux recrutements auprès des services.

Le service Emploi et développement des compétences procure un suivi individualisé, avec un parcours formatif spécifique et une analyse des compétences individuelles.

Pour cela, deux agents sont chargés du traitement des dossiers (environ 400 par an). Qu'il s'agisse de reclassements médicaux ou de mobilités choisies ou subies, chaque agent dans l'une de ces situations est reçu en entretien individuel. Au cours de cet entretien, les deux agents chargés de l'accompagnement des parcours professionnels étudient les profils, les compétences et/ou les aptitudes afin d'envisager l'affectation sur un poste vacant ou pour un renfort, un remplacement dans un service de la ville, ou au mieux pour un maintien dans l'emploi avec des aménagements.

L'objectif en 2010 de créer un secteur dédié à l'accompagnement des parcours professionnels était de permettre notamment aux agents positionnés en reclassement médical ou en mobilité subie de ne pas être déconnectés d'une activité professionnelle en leur proposant soit une réorientation professionnelle, soit une aide à préparer une candidature à un poste.

Cette démarche partagée d'accompagnement des agents dans leur reconstruction professionnelle, rendue possible grâce aux efforts des groupes de travail avec les différents acteurs de l'organisation, ainsi qu'à l'étroite collaboration entre le secteur « Formation » et le secteur « Accompagnement des parcours professionnels » a permis de mettre en œuvre certains dispositifs : la création de postes relais, des immersions in situ, des parcours de formation, la promotion de la polyvalence des agents et des compétences.

- **Les postes relais créés depuis 2010** : ce dispositif est destiné à permettre à l'agent en situation de reclassement d'exercer des missions administratives, de secrétariat, ou d'accueil tout en suivant des formations lui permettant d'acquérir des compétences nouvelles dans le but d'être affecté en fin de parcours sur un poste vacant. Il s'agit de missions provisoires qui doivent permettre à l'agent d'exercer un autre métier. La durée de ce dispositif est fixée à un maximum de 2 ans.

L'agent est accompagné d'un tuteur volontaire qui le conseille, le guide dans l'exercice du métier exercé et qui peut déterminer avec lui et en lien avec les chargés de l'accompagnement des parcours professionnels, les besoins en formation pour acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du nouveau métier.

– **Les immersions in situ depuis 2012** : cela consiste à proposer à des agents qui visent un métier différent, d'observer et de réaliser des missions dans un autre service. La durée varie en fonction des disponibilités de chacun. L'opération peut se répéter plusieurs fois et permet à l'agent, ainsi qu'au responsable hiérarchique qui est l'éventuel recruteur de mesurer la capacité de chacun à travailler au sein du collectif du travail. Les agents peuvent comparer la représentation qu'ils ont du métier et la réalité du terrain. Deux agents ont réussi à obtenir le poste qu'ils visaient : une secrétaire administrative qui va muter en qualité d'aide à domicile au Service des retraités et un agent d'entretien qui est recruté au Service espaces verts du Secteur serres et décoration.

– **Des parcours de formation spécifiques** : fruit d'un travail collaboratif avec le secteur de la formation, notamment depuis la création en 2012 d'un poste de chargé d'accompagnement formatif qui a pour mission essentielle de faire le lien entre le secteur « Accompagnement des parcours professionnels » et le secteur « Formation ». C'est dans ce cadre que le chargé d'accompagnement formatif et les chargés de l'accompagnement des parcours professionnels ont élaboré des modules de formation destinés à « reconstruire » professionnellement les agents sur le plan des savoirs de base, de la bureautique, du métier de secrétariat ou encore de l'accueil.

– **Des agents polyvalents** : c'est un dispositif qui concerne principalement des agents qui se retrouvent sans affectation, placés en surnombre pour diverses raisons, généralement dues à une situation conflictuelle et qui exercent des remplacements pour des durées de 3 à 6 mois. Ils sont en général opérationnels plus rapidement, car ils utilisent pour la majorité l'outil bureautique, ils connaissent les procédures et le mode organisationnel de la ville.

– **L'analyse des compétences** : s'appuie sur l'expérience tant professionnelle que personnelle des agents. Il n'est pas rare de constater que des agents ont occupé des missions plutôt opérationnelles essentiellement composées de tâches d'exécution alors qu'ils possèdent un diplôme ou une qualification dans un autre domaine, par exemple dans le domaine culturel et sportif. Ainsi cette analyse permet de déceler en chacun d'eux une aptitude à exercer d'autres missions que celles pour lesquelles ils ont été recrutés et de les conseiller vers tel ou tel nouveau métier en interne ou au sein d'une autre collectivité. Cette analyse permet également de mesurer au regard des restrictions médicales quel type de poste proposer.

• **Des résultats concrets :**

Sept agents en 2013 ont pu être recrutés sur des postes vacants à l'issue du dispositif des postes relais.

• **Des perspectives :**

Un dispositif de formation est engagé avec le CNFPT pour former les agents notamment sur des savoirs de base, de la bureautique, de l'administratif et sur un métier visé sur un poste qui sera vacant dans les prochaines années. En parallèle, un travail d'accompagnement sera opéré en partenariat avec le futur responsable du service recruteur.

La ville poursuit sa réflexion sur les perspectives d'anticipation des parcours professionnels et notamment sur la conduite du changement.



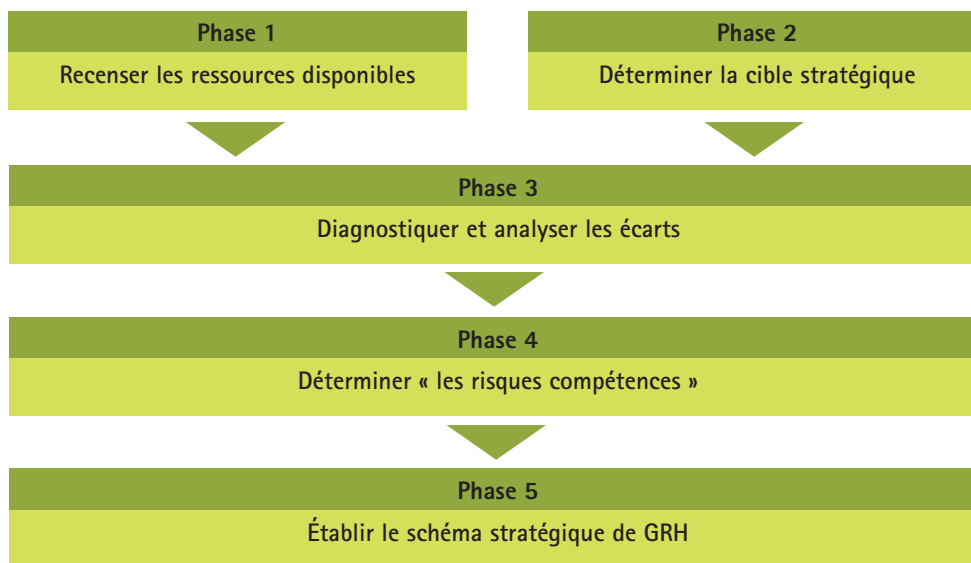
Une démarche en mode projet pour un pilotage anticipé des parcours professionnels : « la dynamique compétences ».

Le service Conseil en GPEEC et développement des ressources humaines du CIG petite couronne propose une démarche d'accompagnement pour anticiper les parcours professionnels en s'appuyant sur le développement des compétences, articulée autour des problématiques spécifiques internes et propres à chaque organisation.

La démarche proposée par le CIG consiste à :

- Instaurer et créer l'alchimie en déployant un schéma stratégique de GRH ;
- Pérenniser la « dynamique compétences » en rassemblant les conditions de réussite ;
- Valoriser et évaluer la « dynamique compétences » en définissant des objectifs dans le plan d'action RH, fixer des critères d'atteinte et les suivre.

Déployer un schéma stratégique de GRH



Rassembler les conditions de réussite

Donner de la visibilité

- Formaliser des référentiels pour les postes métiers et compétences
- Définir des parcours professionnels
- Formaliser les outils potentiels : aire de mobilité, formation, enrichir le SIRH dédié...

Accompagner les agents dans le développement des compétences

- Organiser et professionnaliser la fonction RH en créant un « service carrefour » spécifique
- Personnaliser la gestion RH en renforçant le rôle de l'encadrement et en systématisant les entretiens individuels

Valoriser et évaluer la dynamique compétence

- Critère 1 :** Degré de mobilisation des acteurs dans la dynamique
- Critère 2 :** Parcours d'évolution réels dans les référentiels
- Critère 3 :** Accessibilité du dispositif

Le processus de valorisation et d'évaluation de la « dynamique compétences » se réalise en définissant des objectifs clairs et tangibles dans le plan d'action RH qui représentent une déclinaison des objectifs stratégiques de l'organisation, en se fixant des critères d'atteinte et de suivi à terme.

Pour en savoir plus :

« Dynamique compétences : anticiper les parcours professionnels », collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », repère RH n°8, septembre 2013, téléchargeable sur www.cig929394.fr, accès ESPACE COLLECTIVITES, rubrique Emploi, Observer pour agir, observation des pratiques.

L'accompagnement du CIG :



Accompagner la mobilité de vos agents.

→ Conseil en orientation professionnelle

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

► Accompagner un agent dans un projet de mobilité, qu'il soit choisi ou rendu nécessaire :

- Pour anticiper les conséquences d'une réorganisation interne.
- Pour assurer un accompagnement pour raisons médicales.
- Pour répondre à un souhait d'évaluation professionnelle.

NOTRE APPROCHE

Le conseil en orientation professionnelle se conçoit comme une démarche partagée avec l'agent concerné et vous-même, pour laquelle l'agent doit faire acte de volonté. Disposer d'atouts et de besoins. Il permet l'accompagnement individualisé au collectif d'agents dans le cadre d'une réorganisation ou service par exemple.

La prestation comprend :

- Un inventaire approfondi des compétences et atouts professionnels au moyen de tests et d'entretiens.
- La définition d'un projet professionnel, sa formalisation et sa validation.
- La mobilisation individuelle à l'agent à l'issue des deux entretiens prévus.
- La relation et le suivi d'une semaine de l'habilitation au bénéficiaire et à la collectivité.
- Un suivi de la mission à trois mois les mois.

VOS ENGAGEMENTS

- Un volume d'agir en partenariat facile et objectif.
- Un suivi de l'équipe opérationnelle.
- Le respect de la personne.
- Des entretiens individualisés réguliers par des professionnels de l'orientation.
- Une mobilisation de l'évaluation personnelle à la collectivité.
- Une prestation adaptée dans un délai de deux mois maximum.

Vos avantages

- Une équipe de professionnels expérimentés, diplômés, à votre écoute.
- Une expertise individualisée et personnalisée.
- Un regard extérieur et neutre.
- Des propositions adaptées et concrètes appuyées notamment de l'agent et possibilité d'apporter des connaissances techniques.
- Des tarifs compétitifs et adaptés.
- Une relation saine, de confiance et de transparence.

CGI votre conseiller



Faire de votre Bilan Social un véritable outil d'aide à la décision.

→ Un Bilan Social « personnalisé » pour une GRH opérationnelle et performante

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

L'analyse de votre Bilan Social vous permet de :

- Dépasser des tendances.
- Disposer d'arguments pour des actions correctives.
- Définir des pistes d'amélioration en GRH.
- Évaluer votre politique GRH.

Au-delà de l'obligation légale, la réalisation d'un bilan social présente de nombreux avantages :

- Valider la politique RH de manière pédagogique au travers des principaux indicateurs présentés en CIG.
- Mettre en exergue et débattre les réalisations phares de l'entreprise en soulignant la stratégie mise en œuvre.
- Disposer des données précises et comparables par les consultants du CIG.
- Capitaliser sur l'investissement « temps » fait au recense des données.

Le CIG vous propose deux prestations au choix :

► Un Bilan Social issu des indicateurs du rapport sur l'état de la collectivité (BREC)

Une prestation rapide à mettre en œuvre, permettant de donner une réelle valeur ajoutée à vos outils existants. Il s'agit d'approfondir et d'analyser et de mettre en valeur les indicateurs de votre BREC pour compléter votre Bilan Social avec l'aide de résultats graphiques commentés. Le Bilan Social intègre des commentaires dans le temps et des comparaisons (par secteur ou collectivité) et des collectifs de même type ou de même « taille ».

Vos avantages

- Bénéficier de l'expertise du CIG en matière d'élaboration de Bilan Social et d'analyse des données collectées en collectifs similaires.
- Gérer pour l'habilitation tenue au préalable de votre Bilan Social en interne avant l'arrivée major de la démarche.
- Disposer d'un programme facile et abordable obtenu dans le temps, des caractéristiques de vos effectifs et des conditions de travail au sein de votre collectivité.

CGI votre conseiller



Assurer un accompagnement sur mesure de la conduite de vos projets de développement des ressources humaines.

→ Conseil en GPEC et en développement des ressources humaines

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

► Disposer d'une visibilité complète de l'ensemble des postes et rationaliser votre gestion des ressources humaines (GRH) : le **déploiement des postes**.

► Repérer les facteurs d'évaluation des métiers, donner aux agents une visibilité sur les métiers de votre collectivité et favoriser la mobilité interne : le **déploiement des métiers**.

► Bénéficier d'une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et des conditions de travail dans votre collectivité, en disposant d'un support de communication pour votre dialogue social : l'**analyse de vos données RH**.

► Accompagner votre évolution, modifier les missions d'un service ou secteur, adapter les compétences aux nouveaux métiers : la **réorganisation d'un service ou secteur**.

► Hiérarchiser vos actions de GPEC en fonction des orientations stratégiques de votre collectivité et mobiliser l'ensemble des acteurs : le **plan de GPEC de votre collectivité**.

NOTRE APPROCHE

Le CIG est à l'écoute de vos besoins afin de mettre en place une démarche efficace et vous aider à disposer :

- de références,
- d'études facilitant la définition d'actions de GRH les plus pertinentes,
- d'une photographie annuelle faite des agents de votre collectivité : une habilitation de bilan social (issu du Rapport sur l'état de la Collectivité (BREC) uniquement ou établi en fonction des besoins de la collectivité) ; d'études sur mesure (fin de diplôme d'accès de pilotage et d'Etat de la collectivité).
- d'un état des lieux des ressources de votre service ou secteur pour identifier rapidement les compétences de votre nouvelle organisation : un plan de gestion prioritairement des emplois, des effectifs et des compétences (DPEC) vous était.

Vos avantages

- Une expertise en matière de gestion de projets RH.
- Une équipe disponible à votre écoute.
- Une connaissance approfondie de l'environnement territorial (collectivités).
- Une approche moderne et innovante.
- Une prestation adaptée à vos besoins spécifiques.
- Des tarifs compétitifs et adaptés.

CGI votre conseiller



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