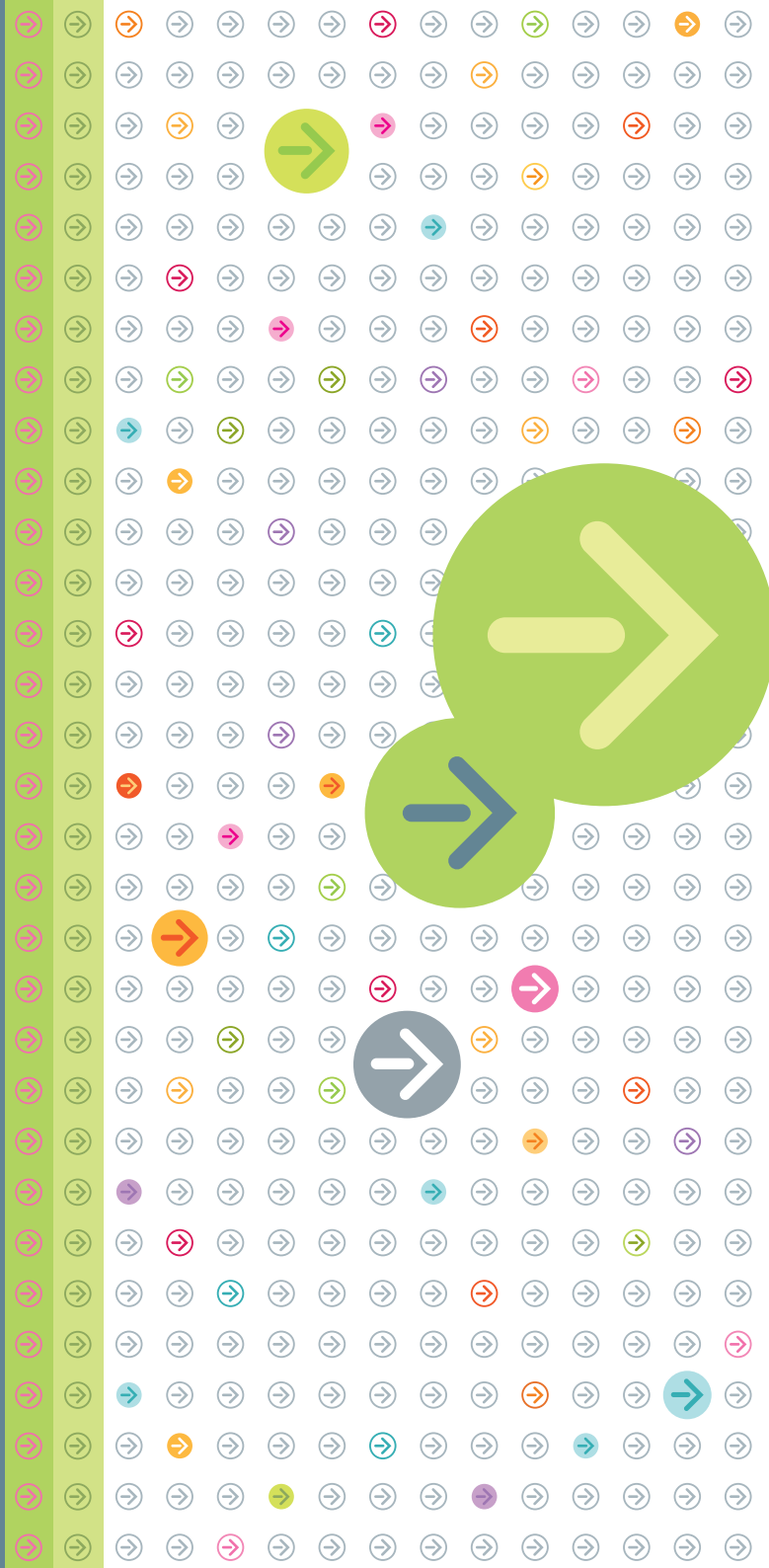


# LES COMMUNAUTÉS D'AGGLOMÉRATION EN PETITE COURONNE

Mise en œuvre  
de la Gestion Prévisionnelle  
des Effectifs, des Emplois  
et des Compétences :  
des concepts à la pratique





#### **Le CIG adresse ses remerciements particuliers à :**

- Monsieur Hervé **CAUCHARD**, Directeur Général Adjoint chargé des Affaires Générales et Juridiques et Madame Marthe **GAULEN STEFF**, Responsable Ressources Humaines - Communauté d'agglomération du Haut-Val-de-Marne (ZAC, 19 avenue de la sablière, BP 11, 94 371 Sucy-en-Brie Cedex) ;
- Madame Laurence **VELOSO**, Directrice des Ressources Humaines - Communauté d'agglomération du Val-de-Bièvre (7/9 avenue François Vincent Raspail, 94 114 Arcueil) ;
- Madame Clotilde **MARIN**, Directrice des Ressources Humaines par intérim - Communauté d'agglomération du Haut-de-Bièvre (3 Central Parc, Avenue de Sully, 92 298 Châtenay-Malabry) ;
- Madame Aline **DEPERNET**, Directrice des Ressources Humaines - Communauté d'agglomération Plaine Commune (21 avenue Jules Rimet, 93 218 Saint-Denis Cedex) ;
- Madame Julie **LEDoux**, Directrice des Ressources Humaines - Communauté d'agglomération Grand Paris Seine Ouest (2 rue de Paris, 92 196 Meudon) ;
- Madame Evelyne **CHAUSI**, Directrice Générale Adjointe Finances, Ressources Humaines et Juridique - Communauté d'agglomération de la Vallée-de-la-Marne (92 avenue du Général de Gaulle, 94 170 Le Perreux-sur-Marne) ;
- Madame Sylvie **SERRA**, Directrice des Ressources Humaines - Communauté d'agglomération Sud-de-Seine (Immeuble Expansion 10 000 28 rue de la Redoute, 92 260 Fontenay-aux-Roses).

Les communautés d'agglomération de la petite couronne ont été choisies pour la réalisation d'une nouvelle plaquette consacrée à l'observation des pratiques de la collection « Les diagnostics de l'emploi territorial ».

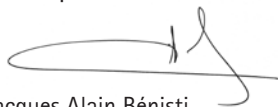
De structuration récente sur notre territoire, leur périmètre d'action ne cesse d'évoluer dans un contexte mouvant de réformes territoriales. Les communautés d'agglomération ont absorbé progressivement les transferts de services et de personnels dans le cadre des compétences obligatoires et optionnelles. Aussi, et malgré leur relative hétérogénéité liée à leur date de création ou au choix des compétences exercées, l'observation s'est portée spécifiquement sur les outils de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences développés par les communautés d'agglomération de la petite couronne, considérées comme des collectivités en devenir.

A partir de thématiques sur le recrutement, la formation, la notation/évaluation, les pratiques managériales et les outils de base de la GPEEC, cette publication retrace les pratiques de gestion des ressources humaines observées et propose aux professionnels RH des recommandations pour le déploiement de démarches de gestion prévisionnelle.

Nouveauté dans la démarche « Observer pour agir » de la direction de l'emploi, une restitution au CIG a donné l'occasion aux acteurs de la GRH des communautés d'agglomération de dialoguer entre eux et avec le CIG, instaurant ainsi la première rencontre du réseau RH/Emploi, animée par les consultantes du service Conseil en GPEEC.

Je vous en souhaite une lecture fructueuse.

Le président du CIG petite couronne



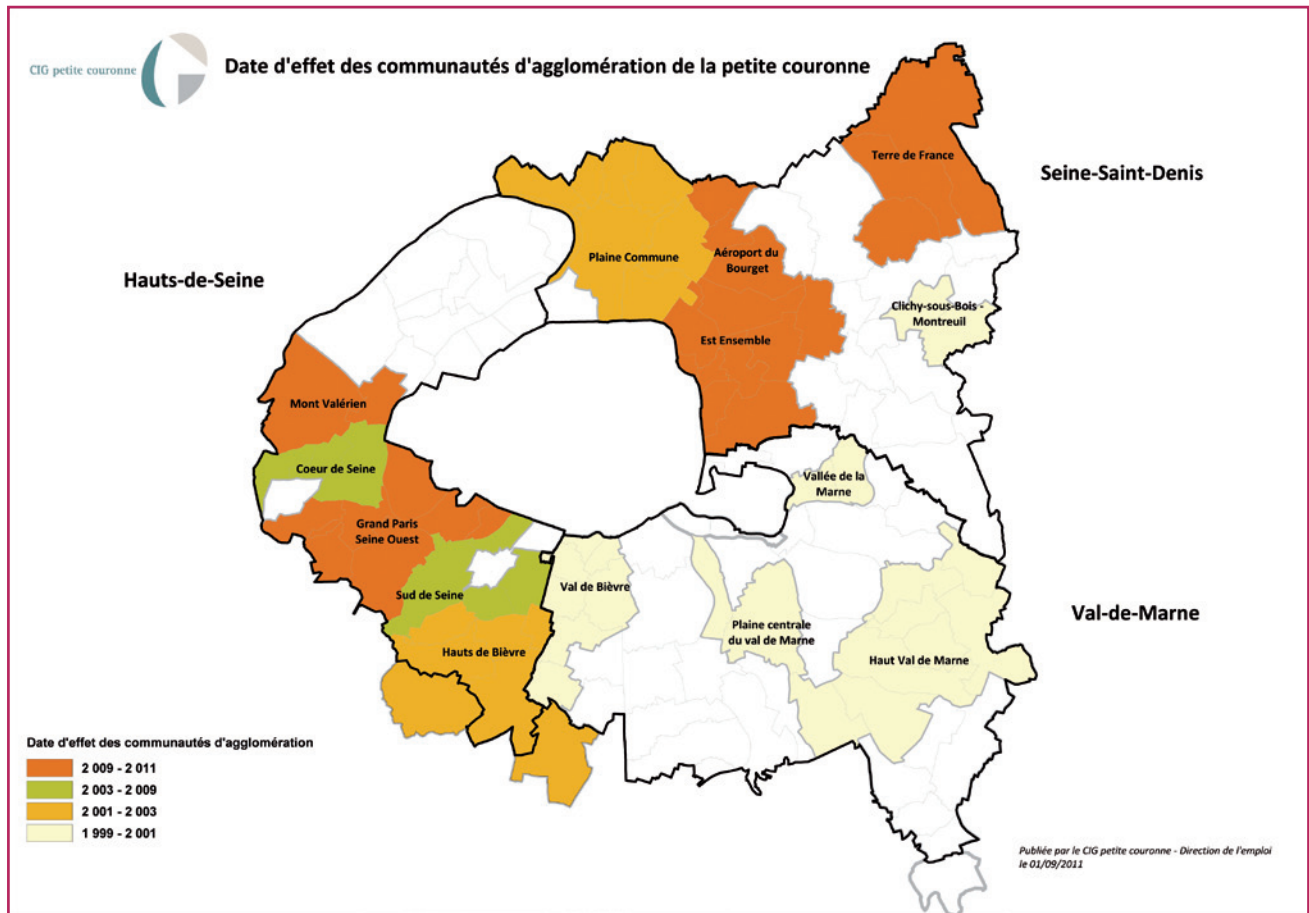
Jacques Alain Bénisti,  
Député-Maire de Villiers-sur-Marne

## Sommaire

- Les communautés d'agglomération au sein du paysage intercommunal P 4
- Pourquoi cette publication ? P 6
- Les concepts de GPEEC P 7
  - ▶ 1.1 La GPEEC P 7
  - ▶ 1.2 La compétence P 8
  - ▶ 1.3 Le métier P 9
  - ▶ 1.4 Les outils de base de la GPEEC P 11
- Les pratiques au sein des communautés d'agglomération : cinq champs d'application de la GPEEC P 15
  - ▶ 2.1 Le recrutement P 15
  - ▶ 2.2 La formation P 16
  - ▶ 2.3 La notation/évaluation P 17
  - ▶ 2.4 Les outils de base de la GPEEC P 18
  - ▶ 2.5 Les pratiques managériales P 19
- Cinq recommandations pour développer la mise en œuvre de la GPEEC au sein des communautés d'agglomération P 21
  - ▶ 3.1 Mieux organiser le recrutement P 21
  - ▶ 3.2 Mieux utiliser le levier de la formation P 22
  - ▶ 3.3 Améliorer le dispositif d'appréciation et d'évaluation du travail P 22
  - ▶ 3.4 Améliorer l'information sur la situation des ressources humaines P 23
  - ▶ 3.5 Faire évoluer le mode de gestion des ressources humaines P 24
- Annexe : quelques spécificités des communautés d'agglomération P 26
  - ▶ Les caractéristiques P 26
  - ▶ Les communautés d'agglomération : des structures attractives P 29



## Les communautés d'agglomération au sein du paysage intercommunal<sup>1</sup>

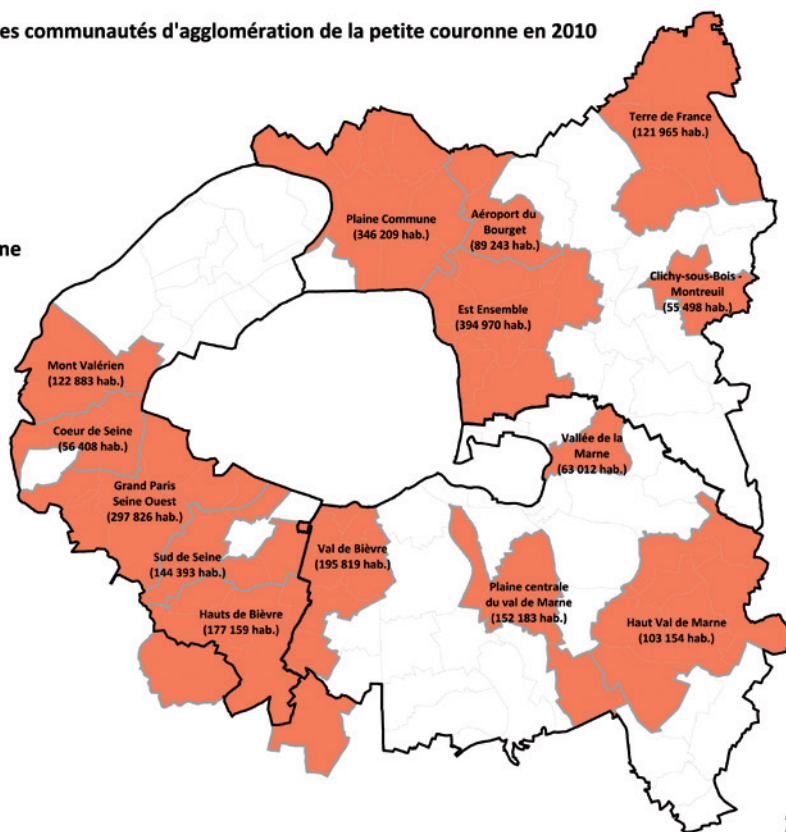


(1) En 2010, le territoire de la petite couronne dénombre 14 communautés d'agglomération : 6 sont localisées dans les Hauts-de-Seine (92), 5 en Seine-Saint-Denis (93), 3 dans le Val-de-Marne (94).



## Les communautés d'agglomération de la petite couronne en 2010

Hauts-de-Seine



Seine-Saint-Denis

Val-de-Marne



## Pourquoi cette publication ?

Dès 2003, le CIG a proposé aux collectivités et établissements de la petite couronne une publication consacrée aux concepts et outils de la GPEEC. Cette même année, le CIG a proposé un service dédié pour accompagner les collectivités sur les questions de gestion des ressources humaines (GRH) avec notamment le développement d'une mission de conseil en GPEEC.

Parallèlement à la mise en place d'accompagnements méthodologiques, sous forme de missions de conseil, le CIG a entrepris d'observer les pratiques de GRH des collectivités territoriales et établissements publics de la petite couronne. (les « pratiques » constituent la manière concrète dont est appliquée et mise en œuvre, la GPEEC au sein des collectivités).

En 2006, une première publication : « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne » a restitué un état des réalisations, notamment :

- L'application des fiches de poste ;
- La démarche métiers ;
- Le plan de formation, de recrutement ;
- Le diagnostic et l'élaboration du projet de GPEEC ;
- Les centres de ressources et de formation.

En 2011, le CIG a souhaité consacrer l'observation des pratiques aux communautés d'agglomération : « les communautés d'agglomération en petite couronne, mise en œuvre de la GPEEC : des concepts à la pratique ».

Dans un contexte de changement (réforme territoriale, mutualisation, réforme du statut), les communautés d'agglomération présentent un intérêt tout particulier pour déployer des pratiques performantes. Les transferts d'agents et de compétences, en réponse aux besoins de nouveaux territoires, constituent des facteurs d'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH). Cette observation s'inscrit, à ce titre, comme un point d'étape au sein de ces organisations en devenir.



# Les concepts de GPEEC

## 1.1 La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)

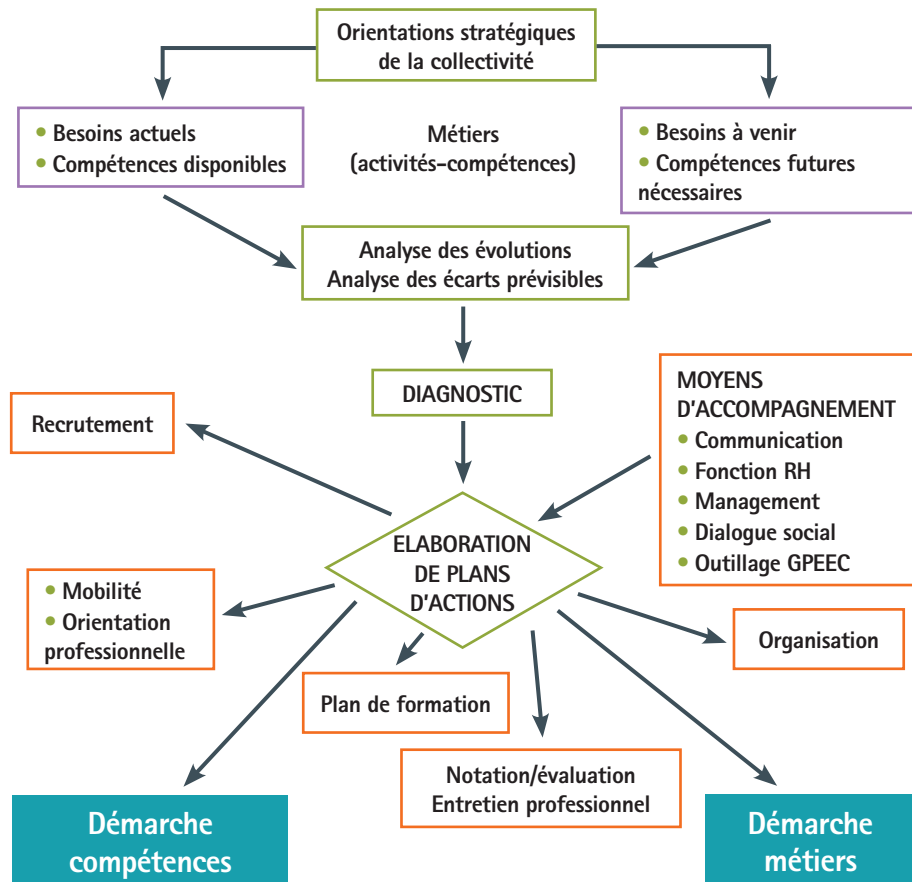
### Définition :

La GPEEC consiste à concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer des plans d'actions en fonction d'objectifs déterminés. Elle est une conception prospective et dynamique de la GRH.

Elle a pour objectif de faciliter l'adéquation des ressources actuelles d'une collectivité avec ses besoins à venir.

Elle concerne aussi bien les besoins quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (adaptation des compétences des agents aux missions de la collectivité ainsi qu'à ses moyens).

La GPEEC constitue un enjeu pour la collectivité : elle doit lui permettre d'anticiper les évolutions futures de son organisation et de ses métiers, et de professionnaliser ses ressources en vue d'une meilleure qualité du service rendu aux usagers.



Source à partir du schéma Démarche GPEEC publication « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série 2003.

## 1.2 La compétence

### Définition :

Selon Guy Le Boterf, 1999, « On reconnaîtra qu'une personne sait agir avec compétence si elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources ...) pour réaliser, dans un contexte particulier, des activités professionnelles selon certaines modalités d'exercice (critères d'orientation), afin de produire des résultats (services, produits), satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire ».

### REMARQUE

La compétence ne se limite pas aux savoirs acquis. Les collectivités ont besoin de « savoir agir ». Ce savoir agir inclut les connaissances acquises, les savoir-faire, les qualités et la capacité à utiliser les ressources. La compétence a une dimension collective. Ce savoir agir ne peut s'exercer que dans un contexte favorable et donc les dimensions « pouvoir agir » et « vouloir agir » sont présentes.



Source : à partir du schéma de Guy Le Boterf.

### LA DÉMARCHE COMPÉTENCES

Elle est nécessaire face aux enjeux des collectivités tels que la qualité du service public ou la maîtrise de la masse salariale. Elle intègre la dimension Ressources Humaines comme une composante stratégique du projet de la collectivité. Elle permet aux directions des ressources humaines de disposer des compétences nécessaires pour répondre aux besoins des élus, de la direction générale, des services et des agents eux-mêmes.

La notion de compétence est indispensable aux professionnels des ressources humaines pour :

- Établir la fiche de poste et déterminer le profil souhaité de la personne qui doit occuper le poste ;
- Mettre en œuvre des parcours de mobilité ;
- Mettre en œuvre une architecture pour le régime indemnitaire ;
- Mettre en œuvre une procédure d'évaluation ;
- Développer le dialogue avec les différents acteurs de la GRH<sup>2</sup>.

Les agents sont intéressés et concernés par le développement de leurs propres compétences et la prise en compte de cette évolution dans leurs parcours professionnel.

(2) Pour davantage d'information, voir « Le partage de la fonction ressources humaines en petite couronne », Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial, repère RH 2 : p.6 », Observer pour agir, Avril 2010. Téléchargeable sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), Rubrique Publications.

## 1.3 Le métier

### Définition :

Un métier se caractérise principalement par la maîtrise de savoir-faire professionnels. Il est défini par une finalité, des activités et des compétences.

Un métier peut être identifié par le rapprochement d'un ensemble de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant aux individus de passer d'un poste à l'autre de manière réciproque dans un certain délai. Ce délai est variable de 1 à 12 mois. Il s'agit d'un délai couramment constaté pour l'adaptation à une nouvelle situation de travail, sans formation complémentaire (ou avec une formation de moins de 15 jours). Ce délai varie en fonction du niveau auquel s'exerce le métier.

Un métier n'est pas directement lié à une structure ou une collectivité. Il n'est pas non plus directement rattaché à une classification statutaire (Lexique de gestion des métiers et des compétences, CNFPT – Dominique ROUX, 1996).

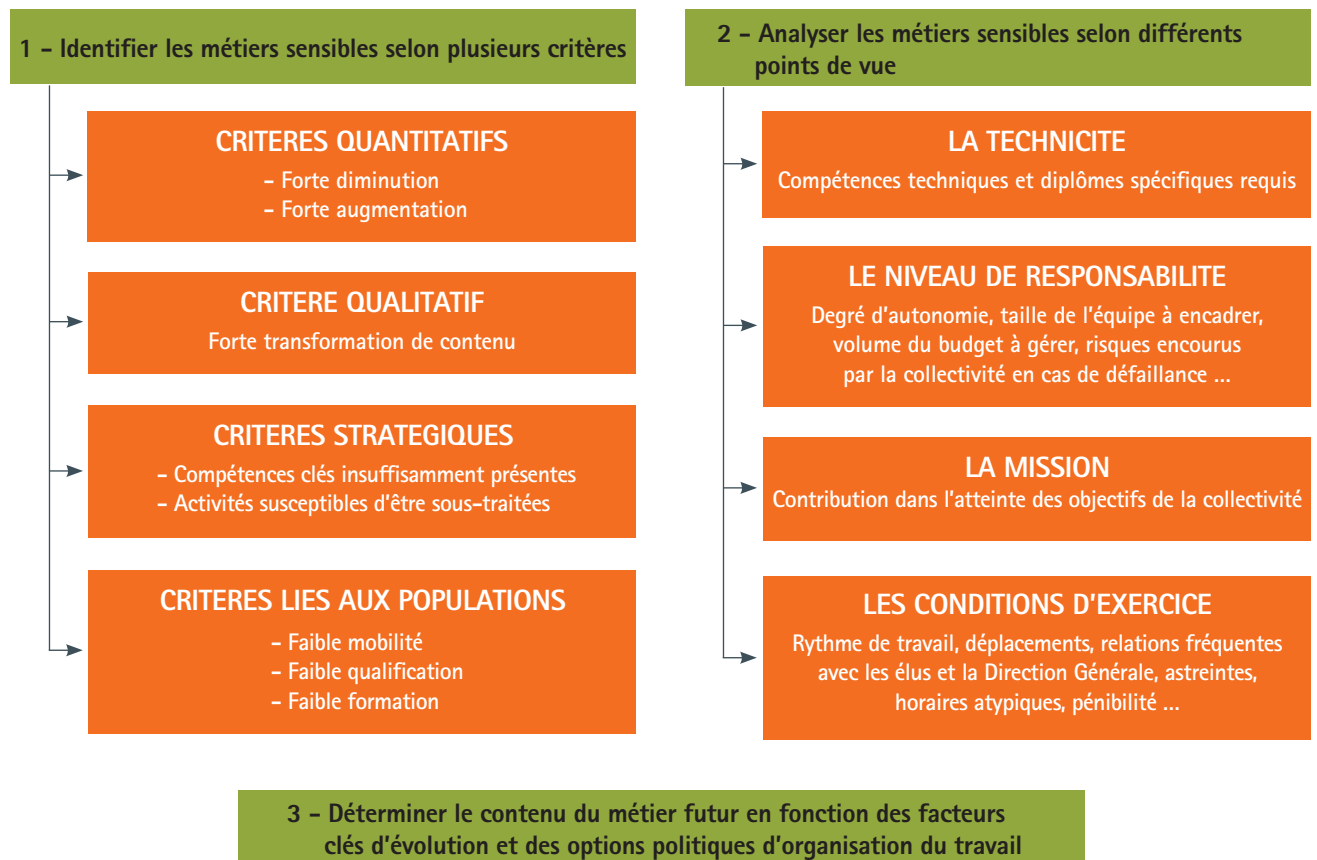
Un métier évolue en fonction des transformations de l'environnement (économique, social, juridique, technologique ...) et peut comprendre plusieurs niveaux (par exemple, dans un même métier, un agent peut évoluer d'un niveau « débutant » vers un niveau « maîtrise »).

### LA DÉMARCHE MÉTIERS

Elle complète la gestion statutaire : à côté du statut et en lien avec lui, une vision métiers / compétences est intégrée. L'intérêt de combiner les deux approches consiste à mettre en œuvre les espaces de mobilité pour un agent qui occupe un grade, en mettant en avant les compétences nécessaires. Ceci permet de mieux anticiper les évolutions et d'accompagner les parcours individuels.

Les fiches métiers ou le répertoire des métiers de la collectivité sont des outils de gestion individuelle et collective des différents stades de la GRH : recrutement, évaluation, formation, promotion, mobilité.

## L'ANALYSE MÉTIERS/COMPÉTENCES AU CŒUR DE LA DÉMARCHE GPEEC



Source à partir de la matrice d'identification des métiers sensibles publication « Les diagnostics de l'emploi territorial » hors série 2003.

## ► 1.4 Les outils de base de la GPEEC

### LA FICHE DE POSTE

#### Définition :

C'est un outil de repère qui formalise la situation de travail de l'agent (décrit l'attendu) et clarifie ses missions à partir de la déclinaison de la mission principale du service.

C'est par ailleurs un outil de management, support de dialogue entre le supérieur hiérarchique direct (N+1) et l'agent lors de l'entretien professionnel pour établir le bilan et définir les objectifs.

La fiche de poste peut concerner un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres du fait des missions et activités communes. Ces postes de travail mettent en œuvre des compétences proches ou similaires, si bien qu'elles peuvent être traitées de façon globale et unique. Néanmoins, lorsqu'un poste de travail ne peut pas être classé dans une catégorie de postes très proches, il peut faire l'objet en lui-même d'une fiche de poste.

Le terme « profil » s'applique aux caractéristiques attendues de la personne qui occupe le poste.

#### Utilité de la fiche de poste dans la collectivité

Pour la collectivité	Pour l'agent
<ul style="list-style-type: none"><li>• La fiche de poste facilite :<ul style="list-style-type: none"><li>- le recrutement et la formation</li><li>- l'entretien annuel d'évaluation</li><li>- la démarche métiers</li><li>- la mise en œuvre des projets de mobilité et l'individualisation des parcours.</li></ul></li><li>• La fiche de poste facilite l'analyse transversale de certaines problématiques :<ul style="list-style-type: none"><li>- hygiène et sécurité</li><li>- formation</li><li>- promotion.</li></ul></li><li>• La fiche de poste permet au responsable de cadrer les activités des agents.</li><li>• La fiche de poste constitue un outil partagé qui facilite le dialogue entre les services et la direction des ressources humaines.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La fiche de poste :<ul style="list-style-type: none"><li>- définit la raison d'être de l'agent au sein de l'organisation de la collectivité</li><li>- permet de valoriser les compétences de chaque agent</li><li>- donne un cadre de référence à son activité</li><li>- facilite le dialogue avec le supérieur hiérarchique en particulier lors de l'entretien annuel d'évaluation.</li></ul></li></ul>

## LE BILAN SOCIAL : ANALYSE DES DONNÉES DU RAPPORT SUR L'ÉTAT DE LA COLLECTIVITÉ (REC)

### Définitions :

- Le REC est un questionnaire à produire tous les 2 ans (année impaire) récapitulant des données chiffrées selon des indicateurs nationaux concernant l'emploi territorial (effectifs, temps de travail, absentéisme, formation, actions sociales, hygiène et sécurité ...). Il permet au CIG de publier une synthèse des données sur l'état des collectivités de la petite couronne et d'être acteur de l'évolution du REC auprès de la direction générale des collectivités locales (DGCL) et du conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT). De façon plus personnalisée, les éléments du REC d'une collectivité permettent d'établir un bilan social (analyse des données RH).
- Le bilan social est un outil d'animation du dialogue social de la collectivité : il stimule le dialogue avec les représentants du personnel sur les bases de données claires, objectives et comparables dans le temps<sup>3</sup>.

## LES INDICATEURS ET LES TABLEAUX DE BORD DE GESTION

### Définitions :

- Un indicateur est une information chiffrée visant à mesurer une variable. Il a un caractère purement informatif et comparable, ce qui permet une analyse ultérieure.  
Un indicateur doit être pertinent, simple et pragmatique. Le choix d'un indicateur se construit en fonction du destinataire du document, en fonction de ses missions et de ses responsabilités. Une fiche technique de description de l'indicateur est indispensable. L'indicateur ne doit comporter que des informations nécessaires à la compréhension et à l'action. Le choix d'un indicateur doit préciser sur quoi et sur qui il porte (objectif).
- Un tableau de bord permet de visualiser d'un coup d'œil une série de données stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des décideurs, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions par les responsables<sup>4</sup>.

(3) Pour davantage d'informations, voir « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des ressources humaines » - Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°9. Téléchargeable sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), Rubrique Publications.

(4) Idem.

## LE SYSTÈME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

### Définition :

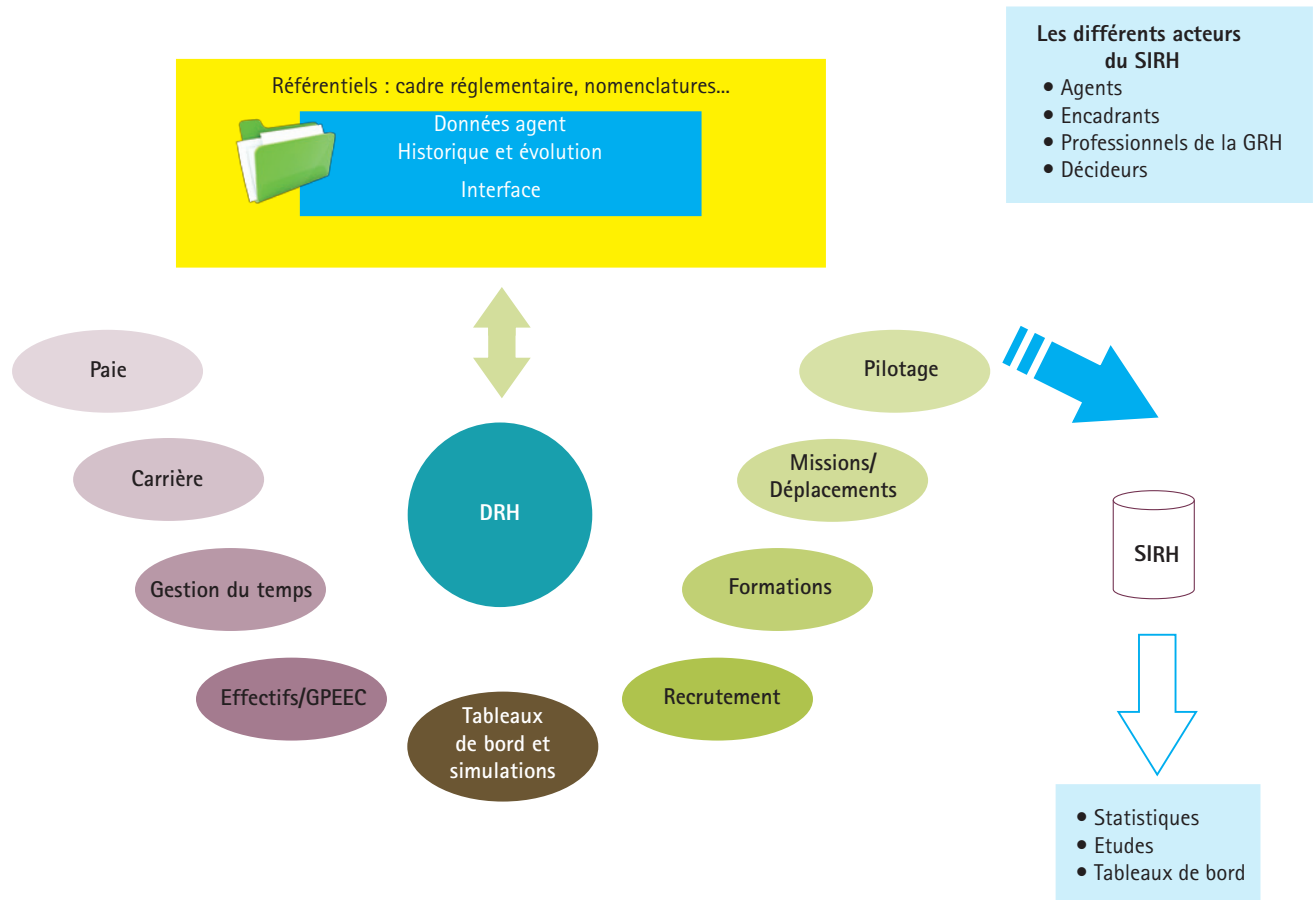
Le SIRH est un ensemble structuré d'informations concernant des données ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction personnel autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker des informations, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun » (Jean-Marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert – 2005).

Le SIRH s'appuie sur un système informatique (matériels et logiciels) qui peut être développé « sur mesure » ou sur la base d'une solution « prêt-à-porter » qui nécessite plus ou moins de retouches (progiciel). Les statistiques issues du système ainsi que les analyses qu'il permet font du SIRH un outil d'aide à la prise de décisions, au-delà de l'outil de gestion. C'est à partir des données issues du SIRH que sont tirés les tableaux de bord nécessaires au pilotage de la GRH au sein de la collectivité. Le SIRH sert également de source permettant des études et des analyses sur divers aspects des RH de la collectivité : par exemple, analyse des aspects démographiques, analyse de certaines caractéristiques des agents selon le métier, analyse du niveau d'étude ... La qualité des informations saisies dans le logiciel conditionne la qualité des informations obtenues en sortie.

Les objectifs attendus d'un SIRH sont souvent :

- la modernisation du système de GRH actuel de la collectivité (plus d'homogénéité, de convivialité, meilleure intégration des évolutions) ;
- une gestion déconcentrée et globale du personnel au quotidien ;
- un meilleur partage des informations et davantage de transversalité ;
- l'intégration de la démarche GPEEC ;
- la facilitation du pilotage.

## Schéma du SIRH



Source : à partir du schéma du SIRH publication collection « Les diagnostics de l'emploi territorial série : observation des pratiques N°1 », décembre 2006.



# Les pratiques au sein des communautés d'agglomération : cinq champs d'application de la GPEEC

## ► 2.1 Le recrutement

### DES AGENTS DÉDIÉS

Certaines communautés d'agglomération ont cité l'existence de postes dédiés : chargé de recrutement ou adjoint du directeur des ressources humaines. Le recrutement est leur mission principale : accompagnement des services pour analyser le besoin, rédaction de la fiche de poste, sélection des curriculum vitae, participation aux entretiens, constitution d'un dossier de chaque candidat pour aider à la décision.

### LE RECOURS À DES SUPPORTS DE COMMUNICATION ADAPTÉS

Les supports de diffusion les plus utilisés sont : « Rdevemploipublic » (bourse de l'emploi du CIG), « la Gazette des communes », Pôle Emploi, l'intranet de la collectivité, les revues spécialisées (surtout pour les filières culturelle et technique).

### DES CHANTIERS EN COURS

#### Le diagnostic du process recrutement

La période « post-transfert » permet aux directions des ressources humaines de se « poser » pour harmoniser les pratiques. Les directions des ressources humaines réalisent des diagnostics pour installer la GRH.

Des actions prioritaires ont été citées :

- Refonte de la procédure de pré-recrutement (analyse des besoins et des ressources) ;
- Formation d'un agent garant du respect de la procédure ;
- Refonte des fiches de postes pour améliorer la qualité des recrutements.

#### L'accompagnement à la mobilité volontaire

Les retours de pratiques témoignent d'une mobilité interne privilégiée : dans une des communautés d'agglomération rencontrées, la moitié des recrutements s'effectue par la mobilité interne. Une autre communauté d'agglomération a un projet de « Forum des Métiers » pour communiquer sur les métiers en son sein et favoriser la mobilité.

Toutefois, la mobilité est souvent imposée (reclassement pour inaptitude). Ce qui tend à démontrer que les organisations s'inscrivent encore dans une logique de gestion du « subi » au détriment d'une gestion prospective. Aucune collectivité n'a formalisé des passerelles de mobilité permettant aux agents une meilleure connaissance des possibilités de mobilité dans la collectivité et de construire un parcours de formation en fonction des qualifications et des compétences requises dans une dynamique de GPEEC.

## 2.2 La formation

### L'EXISTENCE D'UN PLAN DE FORMATION

Plusieurs directeurs des ressources humaines ont élaboré leur plan annuel ou pluri-annuel alliant :

- Une approche individuelle : analyse et synthèse des besoins par les encadrants à l'occasion des entretiens individuels selon un calendrier, une procédure et des outils identifiés ;
- Une approche collective (orientations des directions et priorités de la collectivité).

Une grille de recueil des besoins est souvent intégrée dans la fiche d'entretien d'évaluation individuel<sup>5</sup>. Le plan est actualisé tous les ans pour intégrer de nouveaux projets.

### LE RECOURS À DES STAGES ADAPTÉS AUX BESOINS SPÉCIFIQUES

Les principaux axes de formation identifiés sont : la formation au management, à l'hygiène et sécurité, la formation aux connaissances de base de la fonction publique territoriale (FPT), l'accompagnement à l'évolution professionnelle (bilan de compétences, préparation aux concours ...).

L'offre de formation du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) est consultée en priorité. D'autres organismes spécialisés sont sollicités dans des domaines spécifiques comme « l'eau », ou pour les activités à caractère culturel.

Une directrice des ressources humaines a mis en place une commission spécifique avec les directeurs de conservatoires pour fixer les priorités en lien avec le projet de service et rationaliser les coûts. Par ailleurs, l'agent chargé de la mise en œuvre des règles

d'hygiène et sécurité (ACMO) prend en charge directement la gestion des formations à la prévention, gère le budget alloué, analyse le besoin, définit le contenu.

### LE DÉVELOPPEMENT D'UNE GESTION INDIVIDUALISÉE

#### Le recours à la validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE est citée comme outil de prise de conscience des compétences acquises dans le parcours professionnel de l'agent. Le processus est long mais a permis à des agents d'obtenir tout ou partie d'une certification reconnue : diplôme d'enseignant artistique, d'ingénieur... Cette démarche individuelle et volontaire est de plus en plus encouragée. Le CNFPT conseille les collectivités, propose des formations, vérifie la pertinence des projets VAE des agents.

#### Le recours à l'apprentissage

Il a un coût « raisonnable » au regard de la plus-value apportée par l'apprenti et permet une embauche si ce dernier donne satisfaction et le souhaite.

Une communauté d'agglomération y a recours (20 apprentis actuellement) dans plusieurs secteurs et niveaux de diplômes, en particulier dans le secteur des espaces verts.

#### Le recours au bilan de compétences

Une communauté d'agglomération a programmé en 2011 deux bilans de compétences destinés aux profils en milieu de carrière souhaitant une évolution.

(5) La fiche de poste peut aider à l'analyse du besoin et est obligatoire si la communauté d'agglomération a instauré le dispositif de l'entretien professionnel (voir textes de référence : article 76-1 de la loi du 24 janvier 1984 modifié, décret du 29 juin 2010, circulaire ministérielle du 6 août 2010).

### Le recours au droit individuel à la formation (DIF)

Une action de formation via le DIF peut être prise en compte par le mécanisme de dispense des formations statutaires. Le CNFPT propose un modèle de convention DIF signé par la collectivité et l'agent après concertation entre l'agent et sa hiérarchie.

Si le DIF a fait l'objet d'une communication spécifique dans plusieurs communautés d'agglomération, peu de demandes sont recensées pour se perfectionner ou pour préparer un concours.

## 2.3 La notation/évaluation

### L'EXISTENCE D'UNE PROCÉDURE DE NOTATION/ÉVALUATION

Toutes les communautés d'agglomération ont mis en place une procédure de notation/évaluation pour apprécier les compétences et la valeur professionnelle.

Les critères d'appréciation les plus cités sont :

- La tenue du poste ;
- La manière de servir ;
- L'atteinte des objectifs annuels.

Une communauté d'agglomération a créé une école de formation interne. Cette initiative vise à accompagner les projets individuels comme la préparation aux concours et à favoriser l'emploi de titulaires ainsi que la professionnalisation de certains métiers sensibles (exemple : risques et environnement pour les métiers des espaces verts). La proximité du lieu de formation favorise la participation aux formations. Un travail en partenariat avec la Maison de l'Emploi permettra à cette communauté d'agglomération une gestion territoriale des emplois.

### LA VALORISATION DES COMPÉTENCES PAR LE MANAGEMENT DES PRIMES

L'attribution du régime indemnitaire peut être liée au statut, au poste occupé, aux responsabilités exercées ou à d'autres critères à élaborer en interne. Plusieurs primes annuelles existent et varient selon les communautés d'agglomération. Ont été citées : la prime d'encadrement, la prime poids lourd, la prime ACMO.

Une communauté d'agglomération envisage un diagnostic de son régime indemnitaire actuel et une cotation des postes. D'autres réflexions sont en cours. Néanmoins, les témoignages mettent en exergue une pratique statutaire du régime indemnitaire, attribué souvent en fonction du grade.

## ► 2.4 Les outils de base de la GPEEC

### L'OPTIMISATION DES DONNÉES DU REC

#### Une participation accrue à la collecte des données du REC

Plus de la moitié des communautés d'agglomérations ont communiqué leur REC 2009 au CIG. Une directrice des ressources humaines utilise la synthèse des données de la petite couronne comme moyen de comparaison. Pour une autre, le REC alerte sur certains indicateurs lors de sa réalisation.

Le taux de participation aux trois dernières campagnes illustre l'intérêt porté à la gestion des effectifs.

Année de collecte du REC	Nombre de retours	Nombre de communautés d'agglomération identifiées
2005	5	10
2007	9	10
2009	9	14

#### L'élaboration d'un bilan social annuel

Quelques communautés d'agglomérations réalisent un bilan social annuel. Les indicateurs sont choisis et adaptés à l'organisation locale. Cet outil de suivi et de comparaison d'une année à l'autre, est une base pour engager une gestion prévisionnelle et stratégique du pilotage des RH.

### L'UTILISATION DES INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD DE GESTION

Certaines directions des ressources humaines ont conçu des tableaux de bord mensuels (en général) à destination des encadrants pour partager des données RH concernant : la masse salariale, les effectifs, les absences, voire le budget alloué à la formation.

Les services ont accès à certaines données (carrière) et disposent d'outils d'extraction. Les données les plus observées concernent : la pyramide des âges, les flux (internes, externes), les carrières, les promotions et succès aux concours, les départs en retraite.

### UN CHANTIER : LA MISE EN PLACE D'UN RÉPERTOIRE DES POSTES

La fiche de poste se généralise dans la pratique. Mais le pilotage par la direction des ressources humaines reste à mettre en œuvre (centralisation des données pour validation, suivi des mises à jour).

Il existe parfois des documents intermédiaires élaborés de façon isolée. Ces documents génèrent des pratiques multiples sans cohésion collective. Les directions des ressources humaines doivent alors prendre en compte cet existant avant de s'atteler à un chantier pour être garantes d'un traitement équitable, transparent et adapté aux besoins de l'organisation.

## ► 2.5 Les pratiques managériales

### LE DÉVELOPPEMENT D'UN MANAGEMENT DURABLE DES RESSOURCES

Une directrice des ressources humaines a mis en place « un pôle environnement du travail » en charge des questions de santé au travail, de la mobilité, du reclassement, du handicap, de l'absentéisme, de l'accidentologie.

Ce pôle est constitué d'une équipe d'assistantes sociales, d'un médecin de prévention, d'un psychologue du travail. La mission de ce dernier s'est particulièrement recentrée sur l'accompagnement du changement et la gestion de crise. A terme, les actions entreprises devraient permettre la prévention des risques. Mais à ce stade, la directrice des ressources humaines priorise la gestion des reclassements (5 à 6 dossiers en cours). A titre d'exemple, elle a mis en place des actions pour accompagner la reconversion d'un animateur déclaré « inapte » vers le métier de documentaliste à l'écomusée d'une ville adhérente.

### LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'observation des organigrammes informe sur le rattachement hiérarchique direct du directeur des ressources humaines au directeur général des services (DGS), voire sa participation au comité de direction (CODIR). Ce constat tend à démontrer une proximité avec la direction générale (DG), propice au pilotage des projets RH. Ce pilotage nécessite le portage par la DG. Il doit être concerté et permettre à chacun de s'approprier les nouveaux modes de gestion et d'accompagner leur terminologie (métiers, gestion des compétences, référentiel...).

Grâce à ce positionnement, la direction des ressources humaines développe de nouvelles marges de manœuvre pour améliorer la

maîtrise de la masse salariale. Dans une démarche de GPEEC, la direction des ressources humaines impulse notamment un développement des parcours professionnels individualisés.

### L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MÉTIERS

#### Le contrôle de gestion

C'est une nouvelle expertise des directions des ressources humaines ; elle est mentionnée sur certains postes, ce qui précise l'importance de la maîtrise de la masse salariale au sein des organisations.

La direction des ressources humaines d'une communauté d'agglomération a un service dédié dénommé « études et pilotage de la masse salariale » constitué de trois agents.

D'autres communautés d'agglomération ont recruté des agents chargés du budget et du suivi de la masse salariale. Leurs missions sont multiples notamment :

- Mettre en place une comptabilité analytique et sensibiliser les directions au coût (affectation comptable des dépenses, mutualisation des dépenses ...) ;
- Construire un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) pour partager les données RH avec notamment les encadrants.

#### Le conseil en organisation

Au-delà du reporting, du contrôle et de l'analyse, les données sur la masse salariale permettent à la direction des ressources humaines de proposer des redéploiements voire des mutualisations (en particulier dans le cadre d'un budget constant), de questionner la pérennisation du contenu des postes (par exemple lors d'un départ) pour éventuellement actionner une mobilité interne.

L'imbrication entre la GRH, les finances, et le conseil est ainsi

visible. La maîtrise de la masse salariale est un objectif dans un contexte de contraintes budgétaires et de réforme territoriale. La part de dépenses de personnel au sein des communautés d'agglomération représente, en 2009, 23 % des dépenses de fonctionnement (en augmentation, liée aux transferts de personnels) d'où la démarche palliative de la mutualisation de services.

Plusieurs communautés d'agglomération ont mutualisé des services fonctionnels (achats, informatique, ressources humaines, ...) pour rationaliser et apporter une plus-value par une organisation adaptée en complémentarité avec les villes relevant de l'intercommunalité. En effet, les doublons sont fréquents.

### LE MANAGEMENT EN MODE PROJET

Une évolution des pratiques s'observe notamment dans la prise de conscience de l'importance du rôle du « manager ». La formalisation de cette mission dans la fiche de poste permet de définir des actions de formation prioritaires.

Le pilotage en mode projet est un des objectifs des directeurs des ressources humaines rencontrés. La GPEEC n'est pas formalisée par un plan stratégique (objectifs, actions, étapes, délais, début/fin) mais des constats ont été réalisés et parfois formalisés. Des actions ponctuelles sont entreprises.

D'autres projets sont pilotés sur ce mode. Par exemple, une communauté d'agglomération a pour objectif de mettre en œuvre une gestion partagée de la fonction RH. Les procédures de recrutement et formation sont formalisées. La gestion des congés est déconcentrée et gérée par des référents sur les différents sites (projet de mettre en place des bornes d'accès). Les agents consultent d'ores et déjà leur dossier individuel (échelle indiciaire) sur le logiciel

de SIRH. Dans cette même perspective, le premier séminaire des cadres en 2011 a porté sur le développement d'une culture de la performance.

### LA CULTURE DE LA TRANSVERSALITÉ

Elle se traduit au sein des organisations en place. Notamment, la connaissance des orientations politiques de la mandature s'effectue à partir de plusieurs dispositifs selon les directeurs des ressources humaines rencontrés :

- Comité de direction (CODIR), réunion des cadres ;
- Réunions d'information dans les services ;
- Vœux du personnel ;
- Projet d'établissement pour les communautés d'agglomération les plus avancées.

Des newsletters informent sur l'activité des directions, donnent du sens et accompagnent la traduction des orientations. Les modes de management sont plutôt participatifs et les encadrants bénéficient de formation.

### LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS

Pour certaines communautés d'agglomération, les orientations sont déclinées en objectifs stratégiques par direction, voire en objectifs opérationnels par service et en objectifs individuels sur chaque poste. L'évaluation des résultats et les méthodes de fixation des objectifs peuvent encore être améliorées, notamment par l'utilisation de la fiche de poste et la mise en œuvre de l'entretien professionnel.



# Cinq recommandations pour développer la mise en œuvre de la GPEEC au sein des communautés d'agglomération

## 3.1 Mieux organiser le recrutement

### FORMALISER LA PROCÉDURE ET DÉFINIR DES INDICATEURS DE PERFORMANCE<sup>6</sup>

La procédure de recrutement est peu homogène dans certaines communautés d'agglomération. Or le recrutement nécessite une identification claire des acteurs en amont (combien d'entretiens ? qui y participe et décide au final ?) et une harmonisation des pratiques. Si ce préalable n'est pas effectué, les directions des ressources humaines sont dans l'obligation de réviser la procédure en cours de route (par exemple : la présélection).

### POSITIONNER LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES COMME PILOTE

Il est nécessaire de se donner les moyens pour déléguer le recrutement et professionnaliser davantage les agents. Faute de quoi, le recrutement devient une activité chronophage du directeur des ressources humaines. Des témoignages relatent que seul le directeur des ressources humaines effectue tous les entretiens. Le recrutement devient ainsi l'activité dominante. De fait, ce dernier a peu de temps pour améliorer les techniques et anticiper. Sa marge de manœuvre pour un pilotage stratégique des RH est alors restreinte.

### PROFESSIONNALISER DAVANTAGE LES AGENTS ET APPORTER DES RÉPONSES PÉRENNES AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les réponses sont immédiates et ponctuelles pour pallier les difficultés de recrutement liées aux métiers en tension ou au manque d'attractivité :

- Recours à un cabinet de recrutement notamment pour des postes stratégiques ;
- Recrutement d'agents non titulaires (sécurisé par le contrôle de légalité) ;
- Utilisation du réseau des villes adhérentes (diffusion des vacances de postes auprès des villes permettant ainsi un recrutement sur le territoire de la communauté d'agglomération).

Certains postes à compétences rares comme « gestionnaire carrière-paie » restent vacants 6 à 9 mois. Ceci s'explique par une absence de formation initiale des candidats face à un métier qui se professionnalise. Une maîtrise des aspects techniques de la paie et de la gestion du personnel, mais également une bonne connaissance du statut et de la fonction publique territoriale, sont nécessaires<sup>7</sup>.

### MIEUX ANTICIPER LES TRANSFERTS DE PERSONNELS POUR QU'ILS NE SOIENT PAS VÉCUS COMME DES RECRUTEMENTS IMPOSÉS

Le transfert de personnels demande une réflexion en amont, condition sine qua non pour l'intégration des agents. La direction des ressources humaines doit pouvoir être associée pour ajuster au mieux l'organigramme, les effectifs et les compétences.

Dans les faits, les transferts ont été la plupart du temps gérés dans l'urgence : les directions des ressources humaines disposent de 6 mois en moyenne pour les mener à bien.

Cette gestion qualifiée de « précipitée » se vérifie par le manque de traçabilité, notamment lors des premiers transferts (la commu-

(6) Pour davantage d'informations, voir « Performance de la GRH : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer », Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial » Repères RH 5, Observer pour agir, Mars 2011. Téléchargeable sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), Rubrique Publications.

(7) Voir « Panorama 2011 - L'emploi au sein des communautés d'agglomération franciliennes : réalités, diversité et perspectives ». Enquête réalisée par les centres de gestion franciliens, Cahiers du CREP, Août 2011, p.19. Téléchargeable sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), Rubrique Publications.

nauté d'agglomération la plus ancienne a été créée le 31/12/1999). Peu d'interlocuteurs ont pu expliciter leur condition de réalisation. Seule une communauté d'agglomération a fait appel au préalable à un cabinet d'études.

Les encadrants et les représentants du personnel ont été mobilisés. Mais, selon une directrice des ressources humaines, les concertations n'ont pas été opérationnelles.

Les récents transferts semblent mieux anticipés :

- Déplacement de la directrice des ressources humaines et du directeur général des services d'une communauté d'agglomération dans les services ;
- Réunions pour expliquer les modalités concrètes ;

### 3.2 Mieux utiliser le levier de la formation

Bien que les communautés d'agglomération mettent en place des actions en soutien à une stratégie de développement des compétences, les dispositifs à l'initiative de l'agent acteur de son parcours

- Groupes de travail des encadrants pour produire des organigrammes cibles ;
  - Concertation avec le Comité Technique (CT) ;
  - Appel à candidatures volontaires ;
  - Suivi des demandes individuelles.
- Des procédures ont été mentionnées :
- Entretiens individuels ;
  - Signatures de protocole d'accord avec les organisations syndicales ;
  - Envois de courriers de simulation de la paye.

professionnel et ou de l'employeur (DIF, VAE, bilan de compétence) peuvent être optimisés. Le plan de formation peut être présenté par métier et constituer un véritable outil de management.

### 3.3 Améliorer le dispositif d'appréciation et d'évaluation du travail

#### SIMPLIFIER L'ARCHITECTURE DU RÉGIME INDEMNITAIRE

**Définir un nouveau régime indemnitaire basé sur les postes en complément du régime indemnitaire basé sur les grades :** prendre en compte le niveau de fonction lié aux niveaux de responsabilités, de technicité et de sujétions particulières.

#### Mettre en place l'entretien professionnel qui permet :

- L'appréciation de la tenue du poste de travail par l'agent et sa contribution à l'atteinte des objectifs du service ;
- La formalisation des acquis de l'expérience professionnelle et le niveau des compétences acquises en situation réelle de travail ;

- L'expression des souhaits d'évolution de carrière et de mobilité par l'agent ;
- La valorisation du potentiel (compétences de l'agent non mobilisées).

Le supérieur hiérarchique direct (N+1) identifie les écarts entre l'acquis et le requis (notifié sur la fiche de poste) et définit des actions de GPEEC (plan de formation personnalisé ...).

## ► 3.4 Améliorer l'information sur la situation des ressources humaines

### DÉPLOYER LE SIRH

Au-delà de la gestion de la paie et des carrières, fortement informatisées, le SIRH doit s'étendre progressivement à la formation, au recrutement, à la gestion des compétences, des postes, des emplois, pour une restitution plus exhaustive (pilotage-RH) et pour plus de simulations (gestion prévisionnelle des avancements potentiels, simulation de la masse salariale, des créations de postes, des départs et recrutement de personnels).

### DÉVELOPPER LES OUTILS DE PILOTAGE

#### Affiner les indicateurs et tableaux de bord

Un SIRH mieux déployé permettra notamment de définir des indicateurs d'alerte, d'effectuer des requêtes affinées et des traitements croisés. Au-delà du simple suivi, les tableaux de bord doivent permettre d'effectuer des comparaisons avec les objectifs comme : anticiper les départs en retraite ou l'impact d'absences longues...

Ainsi, ils constitueront de véritables outils d'aide à la décision avec la possibilité d'analyse rapide et directe par les acteurs clés (encadrants, professionnels de la GRH, décideurs).

#### Analyser plus finement les âges<sup>8</sup>

Une analyse plus fine (croisement de données par filière, caté-

gories, voire métiers) de tous les âges (les générations au travail, les vieillissants, les jeunes) permet de prévoir une gestion des ressources et d'anticiper certains phénomènes comme :

- L'exclusion de certaines personnes en attente de la retraite et sans perspectives ;
- L'usure cognitive (mentale) et la lassitude pour la tenue du poste suite à une trop faible mobilité ;
- La démotivation des agents et la nécessité de faire évoluer leur fonction.

Les données quantitatives de la pyramide des âges peuvent être complétées par des données qualitatives pour par exemple identifier les postes nécessitant un transfert de connaissances avant tout départ à la retraite ou renforcer la prévention de risques professionnels dans certains services repérés comment particulièrement sensibles.

#### Recourir davantage à la pyramide des anciennetés

Comme la pyramide des âges, il s'agit d'un outil d'analyse graphique essentiel permettant :

- D'analyser le potentiel d'évolution des compétences ;
- D'anticiper leur renouvellement et capitaliser les savoir-faire ;
- De mettre en perspective des parcours de développement des compétences.

(8) Pour davantage d'informations, voir « Conférence annuelle 2009 emploi et ressources humaines en petite couronne – Gérer les âges : un défi majeur pour l'employeur territorial », Collection « Les diagnostics de l'emploi territorial », repères RH 1, Observer pour agir, Avril 2009. Téléchargeable sur [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr), Rubrique Publications.

## ► 3.5 Faire évoluer le mode de gestion des ressources humaines

### DÉVELOPPER LA DÉMARCHE COMPÉTENCES

#### Mieux identifier les compétences pour analyser les écarts entre l'actuel et le requis

Les fiches de postes, l'organigramme des services, la synthèse des entretiens individuels et des formations réalisées permettent un recensement des ressources disponibles au sein de la collectivité en vue d'une gestion prévisionnelle des compétences. Une directrice des ressources humaines a commencé un recensement du niveau de diplôme des agents en associant les encadrants lors de la campagne d'évaluation 2010. Un questionnaire est prévu à cet effet, à renseigner lors de l'entretien annuel.

Aucune communauté d'agglomération n'a mis en place un référentiel, à l'instar d'un répertoire des compétences, qui permet au directeur des ressources humaines de définir le besoin en compétences et de réaliser un diagnostic d'écart avec les ressources disponibles.

La GPEEC n'est pas qu'une boîte à outils RH. Cette gestion doit permettre des actions au service des orientations politiques, comme un plan de modernisation dans un contexte de changement (qualité du service rendu à l'usager, maîtrise de la masse salariale, qualité du dialogue social). Les communautés d'agglomération sont sensibilisées à une gestion des compétences. La gestion statutaire (par cadre d'emplois, grade) reste la pratique de GRH la plus répandue. Cependant la gestion individualisée prend de plus en plus en compte la compétence.

#### Améliorer la visibilité sur les besoins de recrutement

Un questionnaire sur les prévisions de recrutement 2011 a été dif-

fusé par le CIG. Seules deux communautés d'agglomération ont répondu. Les intentions de recrutements déclarés par une directrice des ressources humaines portent essentiellement sur la filière administrative (gestionnaire carrière-paie, secrétaire, juriste) et technique (espaces verts). Les motifs sont liés à des départs d'agents dont les postes sont maintenus (retraite, congé longue durée, fusion et déplacement de compétences, mobilité).

Une directrice des ressources humaines a déclaré avoir gelé ses recrutements cette année (pas de création de poste, uniquement des remplacements) : les départs en retraite ne seront pas systématiquement remplacés. Une autre a le projet d'actualiser sa procédure de pré-recrutement.

Une GPEEC permettrait, au-delà des économies d'échelle, une répartition des ressources humaines adaptée aux besoins du territoire, au moment attendu.

### DÉVELOPPER LA DÉMARCHE MÉTIERS

#### Regrouper les postes en familles de métiers selon une logique de compétences proches<sup>9</sup> (transférables)

Des interrogations subsistent sur la pertinence d'une approche métiers, qui n'est pas pratiquée et reste à développer. Pour anticiper, il est nécessaire d'avoir une visibilité sur les ressources disponibles et les besoins.

- Structurer les métiers existants de la communauté d'agglomération à partir d'une connaissance améliorée des compétences (connaissances, savoir-faire, qualités, compétences transférables, qualifications requis) pour recenser les compétences mobilisables.

(9) Compétences proches : 6 mois sont nécessaires pour combler les écarts.

- Intégrer les facteurs d'évolution, les attentes des usagers, l'apparition de nouvelles activités, pour développer la prospective (véritable projection des missions et des activités futures de la communauté d'agglomération) et identifier les métiers émergents et les métiers sensibles.

Les professionnels de la GRH témoignent d'un manque de perspectives. La mise en adéquation des besoins identifiés et des souhaits exprimés permettra un véritable plan de mobilité, de formation, de mutualisation ou de recrutement.

Un dispositif pour accompagner la montée en compétence (impact de la polyvalence nécessaire par exemple, ou impact du départ à la retraite, ou autres sorties par métier, par secteur, par direction, ...) est à mettre en œuvre.

#### **Effectuer une veille sur l'évolution des métiers et informer les agents**

Cela permettrait d'anticiper les évolutions des métiers émergents dans les domaines de l'environnement ou du développement durable par exemple.



# Annexe : quelques spécificités des communautés d'agglomération

## ► Les caractéristiques

### LES EFFECTIFS

Entre 2005 et 2009, les effectifs des communautés d'agglomération ont augmenté de 60 %. Ce constat s'observe également à l'échelle régionale.

### Variation<sup>7</sup> des effectifs sur emploi permanent

Année de REC	Nombre d'agents au 1 <sup>er</sup> janvier	Nombre d'agents au 31 décembre	Variation des effectifs entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 31 décembre
2005	1 296	1 736	+ 34 %
2007	2 147	2 444	+ 13,8 %
2009	2 752	2 811	+ 2,1 %
Ensemble des collectivités de la petite couronne (2009)	121 140	120 039	- 0,9 %

Les effectifs au sein des communautés d'agglomération ont particulièrement augmenté au cours de l'année 2005 avec une hausse de 34 %. Quelle que soit l'année de recensement, la variation des effectifs entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre demeure positive. Toutefois, cette croissance n'est pas stable et diminue d'année en année et atteignant, en 2009, 2,1 %.

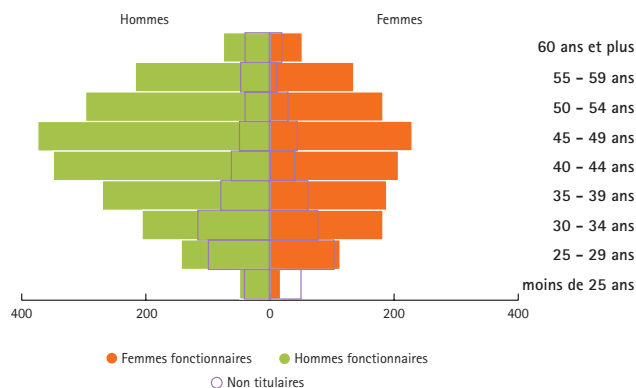
Au cours de l'année 2009, malgré une baisse générale des effectifs en petite couronne (- 0,9 %), les communautés d'agglomération maintiennent leur croissance (2,1 %), tout comme l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) (+ 6 %). Le constat est similaire à l'échelle de l'Île-de-France.

#### Note méthodologique :

Les chiffres relatifs au personnel territorial sont issus du Rapport sur l'Etat de la Collectivité (REC) de 2009. Sur les 11 communautés d'agglomération recensant des effectifs au 31 décembre 2009, 8 ont transmis leur REC au CIG. L'analyse ci-dessous qui porte donc sur 72 % des communautés d'agglomération de la petite couronne, correspondant à 4 300 agents sur emploi permanent. Dans la mesure du possible, un comparatif entre les collectes des REC 2005, 2007 et 2009 est réalisé.

(7) Estimation effectuée sur les communautés d'agglomération ayant répondu aux trois collectes du REC.

## Pyramide des âges



Source : REC 2009, CIG petite couronne

Le personnel des communautés d'agglomération est davantage masculin : 59,4 % d'hommes contre 36 % pour les collectivités de la petite couronne.

Le poids des agents non titulaires est important : 23,3 % des agents sur emploi permanent contre 18,5 % pour l'ensemble des collectivités de la petite couronne.

La part des agents de catégorie A s'élève à 18 % contre 11 % pour les collectivités de la petite couronne. Les agents de catégorie B représentent 26 % des effectifs contre 16 % au niveau interdépartemental. Mais, la part des agents de catégorie C est plus faible : 56 % contre 73 % pour les collectivités de la petite couronne.

Comme dans les autres collectivités territoriales, la filière technique est prépondérante : environ 5 agents sur 10 exercent un emploi de la filière technique. La filière culturelle distingue les communautés d'agglomération : 24 % des agents contre 5 % pour l'ensemble des collectivités de la petite couronne.

## LA RÉPARTITION DES OFFRES D'EMPLOI PAR DOMAINE D'ACTIVITÉS

Les communautés d'agglomération se distinguent par la répartition des offres d'emploi par domaine d'activité. Un grand nombre d'offres d'emploi des collectivités territoriales relève du domaine d'activité « Services à la population » (42 %), alors que le domaine d'activité dominant au sein des communautés d'agglomération est « Pilotage, management et gestion des ressources » (38 %).

A l'exception du domaine d'activité « Sécurité », les autres domaines d'activités se partagent de manière quasi équivalente les offres d'emploi. Ce constat, observé uniquement au sein des communautés d'agglomération, peut s'expliquer par des besoins de recrutement relativement variés au sein de ces établissements.

## Domaines d'activités

### 1 - Pilotage, management et gestion des ressources :

Direction générale, Affaires générales, Affaires juridiques, Finances, Ressources humaines, Systèmes d'information et TIC, Communication.

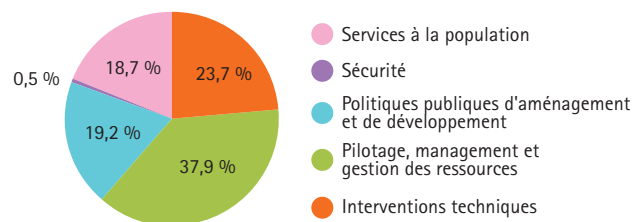
**2 - Politiques publiques d'aménagement et de développement territorial :** Développement territorial, Environnement, Urbanisme et aménagement, Transports et déplacements, Formation professionnelle et apprentissage, Habitat et logement.

**3 - Interventions techniques :** Entretien et services généraux, Ateliers et véhicules, Imprimerie, Infrastructures, Espaces verts et paysage, Patrimoine bâti, Propreté et déchets, Eau et assainissement.

**4 - Services à la population :** Social, Education et animation, Restauration collective, Santé, Laboratoires, Population et funéraire, Services culturels, Arts et techniques du spectacle, Bibliothèques et centres documentaires, Enseignements artistiques, Sports.

**5 - Sécurité :** Prévention et sécurité, Incendie et secours.

## Répartition des offres d'emploi par domaine d'activités



Source : Bourse de l'emploi, CIG de la petite couronne, 2010

La base de données du CIG ne permet pas pour le moment d'identifier les métiers. En revanche, des informations sur les familles de métiers sont disponibles.

7 familles de métiers regroupent un peu plus de 50 % des offres d'emploi des communautés d'agglomération (voir le tableau ci-dessous). La famille de métiers qui recense le plus grand nombre

d'offres d'emplois est celle des « Affaires générales ». A l'échelle de l'ensemble des collectivités de la petite couronne, la famille de métiers dominante est « Education et animation » (11 %).

	Famille de métiers dans les communautés d'agglomération	Part (%) sur ensemble des offres d'emploi des communautés d'agglomération
1	Affaires générales	14,2 %
2	Urbanisme et aménagement	8,7 %
3	Eau et assainissement	7,8 %
4	Ressources humaines	7,3 %
5	Développement territorial	6,4 %
6	Finances	5,9 %
7	Infrastructures	5 %
8	Autres	< 5 %

Source : Bourse de l'emploi, CIG de la petite couronne, 2010.

## ► Les communautés d'agglomération : des structures attractives

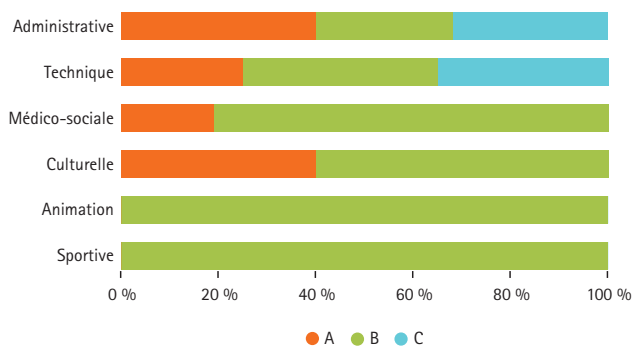
Les besoins de recrutement des communautés d'agglomération de la petite couronne se situent sur des postes d'expertise ou de chargés de mission. Les données ci-dessous sont issues de la base de données de la bourse de l'emploi du CIG et portent exclusivement sur l'année 2010.

### Note méthodologique :

En 2010, sur les 14 communautés d'agglomération de la petite couronne, 13 ont fait le choix de diffuser leurs offres d'emploi sur le site RDVemploipublic.fr. Les données présentées dans ce panorama portent sur les offres publiées entre le 1er janvier 2010 et le 31 décembre 2010 par les communautés d'agglomération de la petite couronne, représentant un total de 219 offres.

Le volume des offres d'emploi publiées en 2010 varie fortement selon le type de collectivités territoriales. Les principaux employeurs territoriaux sont : les communes (regroupant 70 % des offres), les départements (14 % des offres) et les EPCI (9 %). La moitié des offres d'emploi des EPCI provient des communautés d'agglomération. En moyenne, une communauté d'agglomération a publié, au cours de l'année 2010, 17 offres sur le site de la bourse de l'emploi du CIG. Toutefois, cette moyenne est à relativiser au regard de la fluctuation du volume d'offres d'emploi publiées d'une communauté d'agglomération à l'autre, oscillant entre 2 et 64 offres d'emploi au cours de l'année.

### Répartition des offres par catégorie et par filière



Source : Bourse de l'emploi, CIG de la petite couronne, 2010.

Les filières qui recensent la majorité des offres d'emploi sont les filières administrative (52 %) et technique (34 %). Proportionnellement à son poids (24 % du personnel), la part des offres d'emploi de la filière culturelle est assez faible (8 % des offres).

En examinant la répartition des offres d'emploi par catégorie hiérarchique, le poids des offres d'emploi de catégorie C est inférieur aux deux autres catégories : 21,5 % de C contre 39,7 % de A et 38,8 % de B. La filière administrative est, de loin, la filière qui totalise le plus grand nombre d'offres d'emploi de catégorie A (64 %).

Sur les 55 cadres d'emplois qui existent dans la fonction publique territoriale, 20 ont été recensés dans les offres d'emploi publiées en 2010 par les communautés d'agglomération. 5 cadres d'emplois recensent plus de 9 % des offres : le cadre d'emplois des attachés (25,1 %), des rédacteurs (14,2 %), des adjoints administratifs (12,8 %), des ingénieurs (10,1 %) et des techniciens supérieurs (9,1 %). L'ensemble de ces 5 cadres d'emplois concentrent 71 % des offres d'emploi des communautés d'agglomération.

36 % des offres d'emploi concernent des postes nécessitant un diplôme de niveau II (licence, maîtrise, master1, bac+3...). Ceci s'explique par un besoin de recrutement d'agents de catégorie A particulièrement élevé (40 %).

Par ailleurs, les chiffres révèlent qu'au sein des communautés d'agglomération, près d'une offre d'emploi sur deux concerne un poste d'expertise ou de chargé de mission.

## ► Pour s'informer sur la GPEEC

**NOUVEAUTE 2011** Vous accompagner dans la mise en œuvre de l'entretien professionnel.

### → Conseil en GPEEC et en développement des ressources humaines L'entretien professionnel : nouvel outil de management

**VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE**

**Une accompagnement sur mesure de votre dispositif d'évaluation annuelle**

Entretien professionnel, moment privilégié de dialogue conduit par le supérieur hiérarchique direct permet d'apprécier les résultats professionnels obtenus, de déterminer les besoins objectifs, d'évaluer la qualité de service, de redonner les acquis de l'expérience professionnelle et les besoins en formation. Il contribue à une gestion individualisée de l'agent.

**NOTRE APPROCHE**

**Pour réussir la mise en œuvre de ce changement, il est indispensable de :**

- structurer le dispositif pour anticiper les risques de succès,
- assurer l'adhésion des acteurs (CSE, direction générale, direction des ressources humaines, agents, partenaires sociaux).

**La prestation comprend :**

- un diagnostic de votre situation - état des lieux de l'existant, plan d'action opérationnel, échéancier,
- une aide à la formulation de vos outils - référentiels, fiche de poste, fiche de compte-rendu d'entretien professionnel, entiers d'évaluation,
- un accompagnement méthodologique des évaluations - guides, exercices et cas pratiques,
- une évaluation de l'accompagnement.

**Vos avantages**

- Une démarche en mode projet
- Reproduction d'outils dans vos différents sites
- Appréhension progressive d'un nouvel outil de management
- Une mise en œuvre facilitée par un accompagnement
- Méthode qualitative adaptée aux besoins de votre organisation

**Appréhension d'un référentiel de janvier au 29 juin 2015**

CIG pour novembre

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

### → Conseil en GPEEC et en développement des ressources humaines

**VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE**

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

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

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

Accompagner votre évolution, modifier les missions d'un service ou secteur, adapter les compétences aux nouvelles missions : le **réorganisation d'un service ou secteur**.

Mécanisme vos actions de GPEEC en fonction des orientations stratégiques de votre collectivité et mobiliser l'ensemble des acteurs : le **plan de GPEEC 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 référentiels,
- d'outils facilitant la production d'actions de GRH liées aux métiers,
- d'une photographie annuelle fiable des agents de votre collectivité - une élaboration sur une base fiable du Répertoire sur l'état de la collectivité (REC) uniquement ou étatis en fonction des besoins de la collectivité) ; d'études sur mesure (afin de disposer d'outils de pilotage d'état à l'échelle),
- d'un état des lieux des ressources de votre service ou secteur pour identifier rapidement les compétences de votre structure organisationnelle - un plan de gestion personnalisée des emplois, des effectifs, et des compétences (GPEEC) sera réalisé.

**Vos avantages**

- Une expertise en matière de pilotage de projets RH
- Une flexibilité adaptée à votre situation
- Une connaissance approfondie des mécanismes territoriaux, statut, métiers,
- Une approche orientée résultats
- Une prestation adaptée à vos besoins spécifiques
- Des tarifs compétitifs et adaptés.

CIG pour novembre

LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL  
REPERES RH

MARS 2011

OBSERVER  
POUR AGIR

### PERFORMANCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer

CIG pour novembre

### Contacts :

**Catherine Massoutre-Berry** : chef du service Conseil en GPEEC - Courriel : [c.massoutre@cig929394.fr](mailto:c.massoutre@cig929394.fr) - Tél. : 01 56 96 80 93.

**Lanto Ranaivoson** : consultante GPEEC - Courriel : [l.ranaivoson@cig929394.fr](mailto:l.ranaivoson@cig929394.fr) - Tél. : 01 56 96 83 63.

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](http://www.cig929394.fr)