

CIG petite couronne



ALgoé
consultants

COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial »
hors série

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

Joëlle Pelosse
Benoît Saïdi

Sommaire

1 – Avant-propos	p 3
2 – Introduction	
• Pourquoi cette plaquette ?	p 4
• La GPEEC, de quoi s'agit-il ?	p 5
3 – Questionnement : la GPEEC et votre collectivité ?	p 7
4 – Préambule	
• Cadre d'emplois / métiers	p 10
• Démarche projet	p 12
• 2 piliers / 1 écart	p 13
• Approche quantitative	p 15
5 – Comment démarrer ?	
• 3 modes d'entrée	p 16
• L'analyse métier	p 18
6 – Produits de sortie de l'analyse des métiers	
• Tableau synoptique	p 20
• La notion de métier permet de revisiter les processus de GRH	p 22
• Exemples d'outils	p 23
7 – Bibliographie	p 31

Avant-propos

La collection " Les diagnostics de l'emploi territorial " s'étoffe d'un premier hors série. Alors que les deux premiers numéros consacrés aux rédacteurs et aux agents spécialisés des écoles maternelles tentent de donner des outils de diagnostics collectifs sur l'emploi public territorial, il me semblait important de faire un point sur ce qu'est la Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences (GPEEC).

Avec le cabinet Algoé qui dispose d'une longue expérience sur le sujet, le CIG petite couronne a réalisé ce document pour vous apporter quelques éclaircissements sur le concept de GPEEC, mais aussi des outils utilisables dès à présent.

Face aux défis auxquels les collectivités sont aujourd'hui confrontées, la démarche de GPEEC peut dans certains cas apporter des solutions. Quelques témoignages l'illustreront. Les responsables de collectivités sont parfois désarmés faces à ces problèmes. C'est pourquoi le CIG s'est structuré dans le but d'accompagner les collectivités qui le souhaitent dans des démarches de gestion des ressources humaines. Un service est dédié à cette problématique et pourra vous accompagner dès le second semestre 2003.

La collection " les diagnostics de l'emploi territorial " sera enrichie, le CIG sera cette année encore plus actif dans ses rapports avec les pouvoirs publics sur toutes les questions d'emploi. Par ailleurs, le CIG conduit depuis le début de l'année une démarche de GPEEC en son sein, afin que nos missions restent en adéquation avec vos besoins.

Bonne lecture

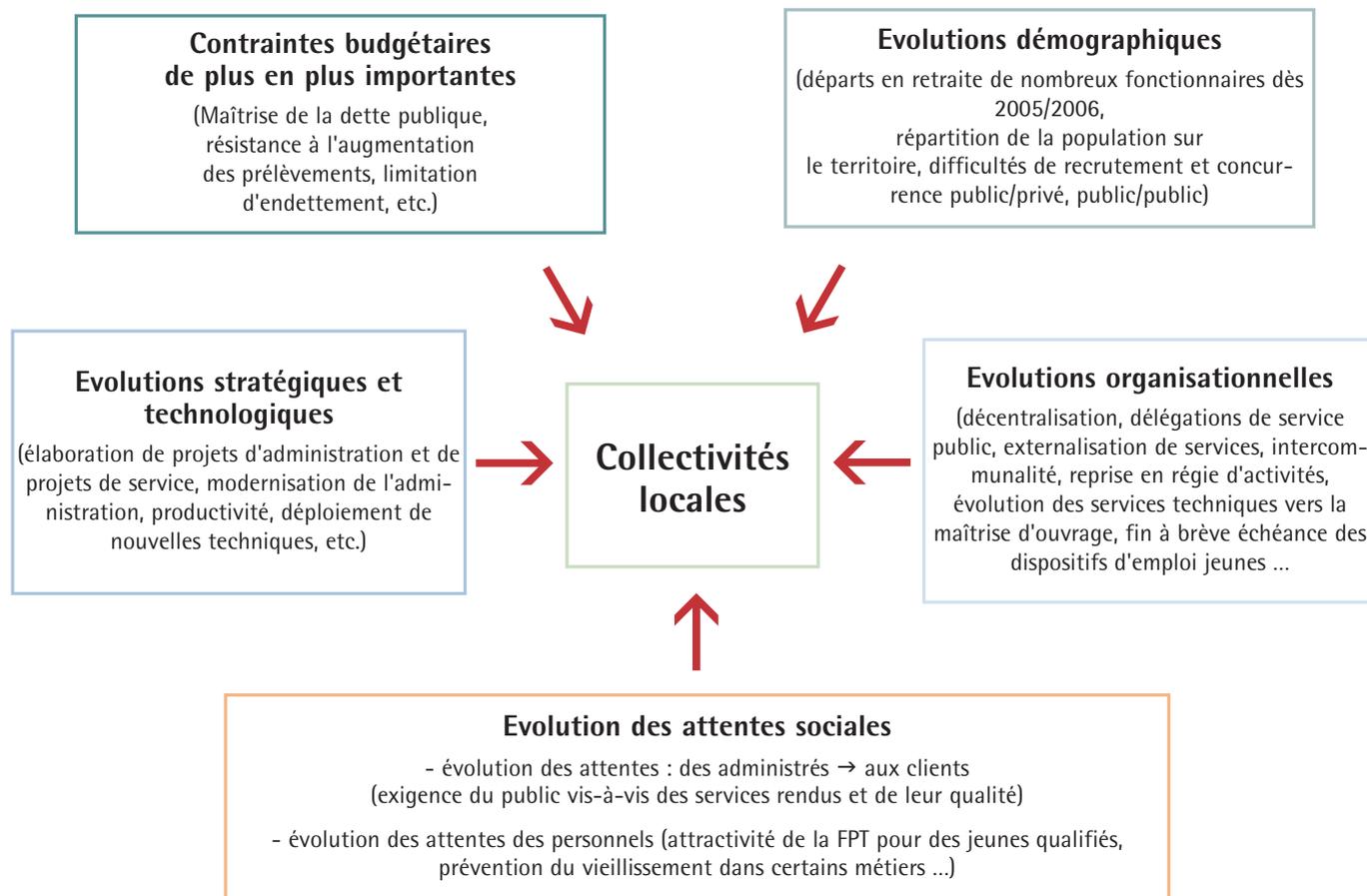
Le président du CIG petite couronne



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

Pourquoi cette plaquette ?

Aujourd'hui, les collectivités sont confrontées à de multiples problèmes



Pour les collectivités locales et leurs établissements publics, qui s'inscrivent dans la continuité du service public, la démarche de GPEEC est fondamentale. Face aux défis auxquels ces organisations sont d'ores et déjà confrontées, anticiper pour gérer les ressources humaines, que ce soit dans un premier temps pour un

service ou une direction, ou progressivement pour l'ensemble de la collectivité, est la condition de l'adaptation du service public aux besoins des citoyens, mais aussi aux attentes des agents qui, au quotidien, assurent le fonctionnement des quelques 65 000 structures territoriales françaises.

La GPEEC, de quoi s'agit-il ?

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences (GPEEC), aussi dénommée gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences (GPPEC, avec deux " P " pour mieux se prémunir contre les risques), " c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), en impliquant les Hommes dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ".

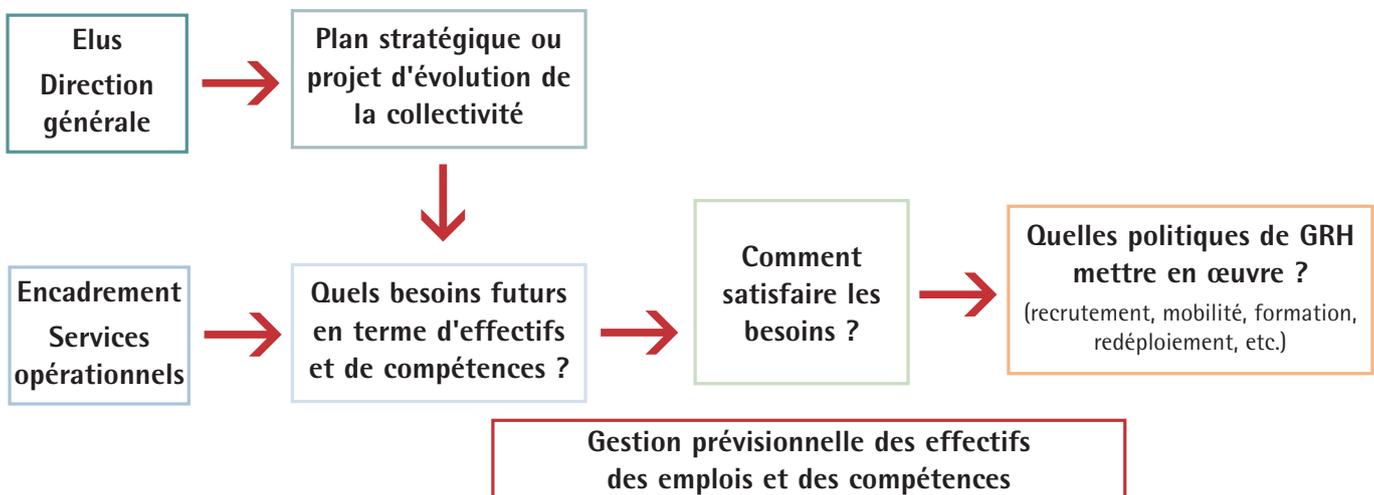
D'après "Développement et Emploi"

Il s'agit en d'autres termes, d'assurer la continuité des missions d'une organisation grâce aux compétences que mettent en œuvre les personnels qui la composent, en prenant en compte autant que possible les évolutions qui peuvent avoir un impact sur le contenu des activités, l'organisation qui les structure, la quantité de travail qu'elles représentent.

Pour produire toute son utilité, une démarche de GPEEC doit être orientée avant tout vers l'encadrement et les services opérationnels ; c'est en effet grâce aux emplois

que les agents exercent et aux compétences qu'ils mettent en œuvre que les missions des services sont réalisées.

La GPEEC fonctionne aussi bien au niveau d'une unité opérationnelle, d'un service, d'une direction, que d'une structure dans son ensemble, mais suppose nécessairement l'implication des différents acteurs de l'organisation depuis les élus et la direction générale, jusqu'aux agents, en passant par les partenaires sociaux.



La GPEEC et votre collectivité

Si vous faisiez de la GPEEC comme M. Jourdain de la prose ?

Entourez
1 réponse

1 - Le mode de gestion privilégié dans votre collectivité est :

- La gestion par cadre d'emplois, filière et catégorie A, B, C.....
- La gestion individualisée selon les personnes et leur niveau hiérarchique
- La gestion des postes de travail dans une logique organisationnelle.....
- La gestion par métier

2 - Le mode de gestion administrative de la carrière des agents est principalement déterminé par :

- L'ancienneté dans le cadre d'emplois
- La qualité de la prestation de l'agent
- L'initiative propre de l'agent quant aux concours
- La politique RH de la collectivité (incitation à passer des concours,
sélectivité dans le recrutement...)

4 - Le mode de gestion de l'évolution professionnelle des agents est surtout fondé sur :

- Le statut
- L'ancienneté
- La reconnaissance des compétences et des résultats
- Le pilotage par la collectivité de ses ressources

5 - Les agents sont recrutés principalement sur les critères suivants :

- Le cadre d'emplois
- La personnalité
- l'opérationnalité immédiate
- Les compétences prouvées (expérience antérieure)

6 - Les besoins en formation sont déterminés :

- En fonction d'un cadre réglementaire (formation initiale et d'adaptation à l'emploi, habilitation)
- Selon les attentes directement formulées par les personnes
- Par les orientations de la direction
- En prenant en compte à la fois les projets de l'unité et les attentes des agents

7 - Le système d'appréciation des agents consiste en :

- Une notation réglementaire
- Un entretien individuel avec la hiérarchie pour développer le dialogue
- Une évaluation par la hiérarchie des compétences et des résultats
- Un échange entre évaluateur et évalué sur le travail de l'année passée et les objectifs de l'année à venir (auto-évaluation, analyse des besoins de formation, souhaits d'évolution, évaluation " 360° ")

8 - La partie modulable de la rémunération (primes et sujétions) repose principalement sur le critère de :

- Statut (bonification indiciaire)
- Poste occupé
- Responsabilités exercées
- Résultats obtenus

10 - Le type de management qui prévaut dans la collectivité :

- Hiérarchique (un "chef")
- Autorité technique (un "expert")
- Gestionnaire de ressources (un "manager")
- Animation et coordination (un "chef de projet")

11 - La collectivité met à disposition de ses agents une information sur ses orientations de mandat :

- Communication de ses orientations
- Déclinaison par direction et service
- Définition des modalités d'appropriation par les agents
- Construction d'indicateurs de suivi

12 – La collectivité dispose d'outils d'information sur les métiers :

- Fiches de poste
- Répertoire des métiers
- Fiches descriptives / référentiels métier/compétences
- Outil informatique / module métiers-compétences

13 – La collectivité exerce une veille sur l'évolution de ses métiers :

- Les facteurs d'évolution susceptibles d'influencer les métiers et les compétences
sont identifiés
- La veille porte sur l'exercice de ces métiers dans d'autres contextes (collectivités,
entreprises ...)
- Une information est faite auprès des agents sur l'évolution des métiers
- Un dispositif permet à chaque agent de réfléchir sur l'évolution de son métier

14 – La collectivité communique auprès des agents sur la situation de ses ressources humaines :

- Effectifs et répartition, flux d'entrées et de sorties
- Système de rémunération et de primes
- Politique et plan de formation
- Mobilité

15 – La collectivité informe ses agents des perspectives d'emploi en son sein :

- Communication sur les postes vacants
- Identification des proximités entre métiers
- Communication sur les passerelles possibles (détachement ...)
- Communication sur des moyens pour accompagner et faciliter la mobilité interne

16 – La collectivité informe ses agents des possibilités d'évolution professionnelle :

- Formations internes et externes accessibles
- Dispositif de concours et modalités de préparation
- Modalités offertes par le statut : disponibilité, détachement, mise à disposition
- Dispositif de reconnaissance des compétences

17 – La collectivité met à disposition de chacun des moyens pour se positionner :

- Notation
- Entretien annuel d'évaluation avec la hiérarchie
- Entretien tripartite agent/hiérarchie/DRH
- Dispositif d'identification et de suivi des compétences individuelles
(bilan de compétences, portefeuille de compétences ...)

Vous avez coché une majorité de :

: votre collectivité se trouve dans une logique de gestion administrative du personnel, indispensable au demeurant, mais qu'il convient peut-être de compléter compte tenu des évolutions, notamment démographiques, qui ne manqueront pas d'influer sur la vie des collectivités locales.

: votre collectivité se situe plutôt dans une logique de gestion des ressources humaines, prenant en compte la dimension individuelle des ressources humaines.

: votre collectivité a mis en place un véritable management des ressources humaines, impliquant l'encadrement dans le partage de la fonction ressources humaines.

: votre collectivité accède à une logique de management des / et par les compétences. Cette approche est innovante, et nous intéresse à titre d'expérience...

En guise de préambule

dépasser la tendance à opposer cadres d'emplois et métiers

(2 notions qui ne sont pas antinomiques et qui doivent s'articuler sans que l'une ne prenne le pas sur l'autre)

La notion de cadre d'emplois :

L'article 4 de la loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale la définit ainsi :

" un cadre d'emplois regroupe les fonctionnaires soumis au même statut particulier, titulaires d'un grade leur donnant vocation à occuper un ensemble d'emplois. Chaque titulaire d'un grade a vocation à occuper certains des emplois correspondant à ce grade. Le cadre d'emplois peut regrouper plusieurs grades ".

L'article 5 de la loi précitée précise que les cadres d'emplois sont répartis en catégories hiérarchiques, désignées, en ordre décroissant, par les lettres A, B, C.

La loi dispose que chaque cadre d'emplois est régi par un statut particulier, établi par décret en Conseil d'Etat.

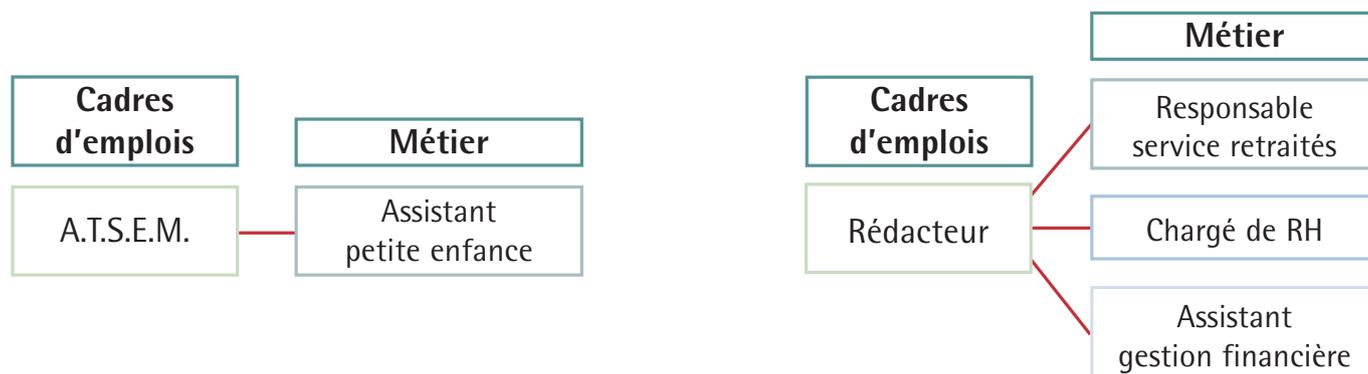
Le statut particulier définit la hiérarchie des grades, le nombre d'échelons dans chaque grade, les règles d'avancement d'échelon et de promotion au grade supérieur, afférents au cadre d'emplois. Il présente un caractère national. Il est donc commun aux fonctionnaires des communes, des départements, des régions et de leurs établissements publics.

Ce statut précise aussi les fonctions que peuvent exercer les fonctionnaires du cadre d'emplois.

Par commodité, ces cadres d'emplois sont regroupés en " filières ", qui désignent le secteur d'activité commun à plusieurs d'entre eux (filière sportive, culturelle par exemple). La notion de filière est cependant dépourvue de contenu juridique.

Deux logiques pour les cadres d'emplois :

- les cadres d'emplois qui correspondent à un métier (ex. ATSEM),
- les cadres d'emplois qui correspondent à plusieurs métiers (ex. rédacteur territorial).



La notion de métier :

Les métiers sont indépendants des structures de l'organisation du travail et du statut des agents.

Le métier est défini comme une situation de travail, une somme de fonctions ou postes de travail ayant une double caractéristique.

- Ces fonctions doivent avoir une proximité suffisante en terme d'activités pour être traitées globalement. Cette proximité tient à des savoir-faire communs liés à des

domaines de compétences, à l'outil de travail ou au procédé utilisé ; elle se traduit par la possibilité de passer d'un poste à l'autre et réciproquement, en un temps limité (par ex : 6 mois).

- Ces fonctions doivent constituer un espace de développement professionnel pour l'agent, à la fois en terme de développement des compétences et d'évolution de carrière.

Deux logiques pour les métiers :

- ceux qui correspondent à un cadre d'emplois (ex. policier),
- ceux qui correspondent à plusieurs cadres d'emplois (ex. DRH).



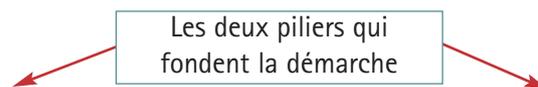
Le statut n'empêche pas de s'intéresser aux métiers et aux compétences

L'introduction de la GPEEC est à conduire comme un projet de changement

Un projet qui :

- s'inscrit dans des orientations stratégiques,
- a des objectifs précis, réalistes, mobilisateurs,
- comporte des étapes-clés bien identifiées et programmées dans le temps,
- suppose une organisation de moyens matériels méthodologiques, humains,

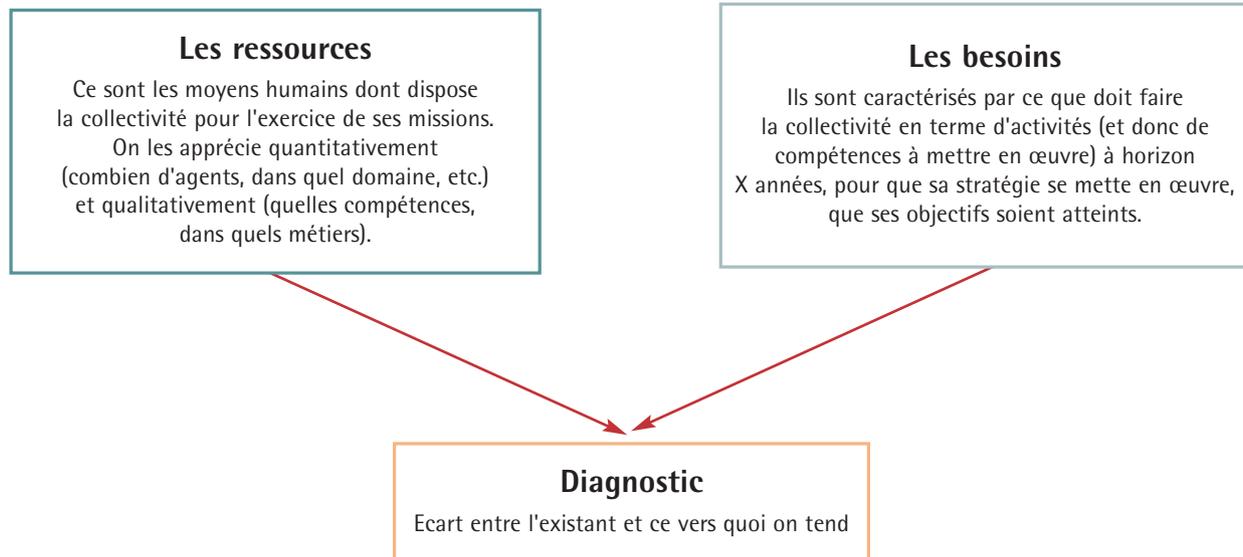
- associe, dès l'origine, les acteurs concernés, en tant que :
 - membre du comité de pilotage ;
 - membre de l'équipe projet ;
 - contributeur dans un groupe de travail ;
 - contributeur en tant que responsable opérationnel.



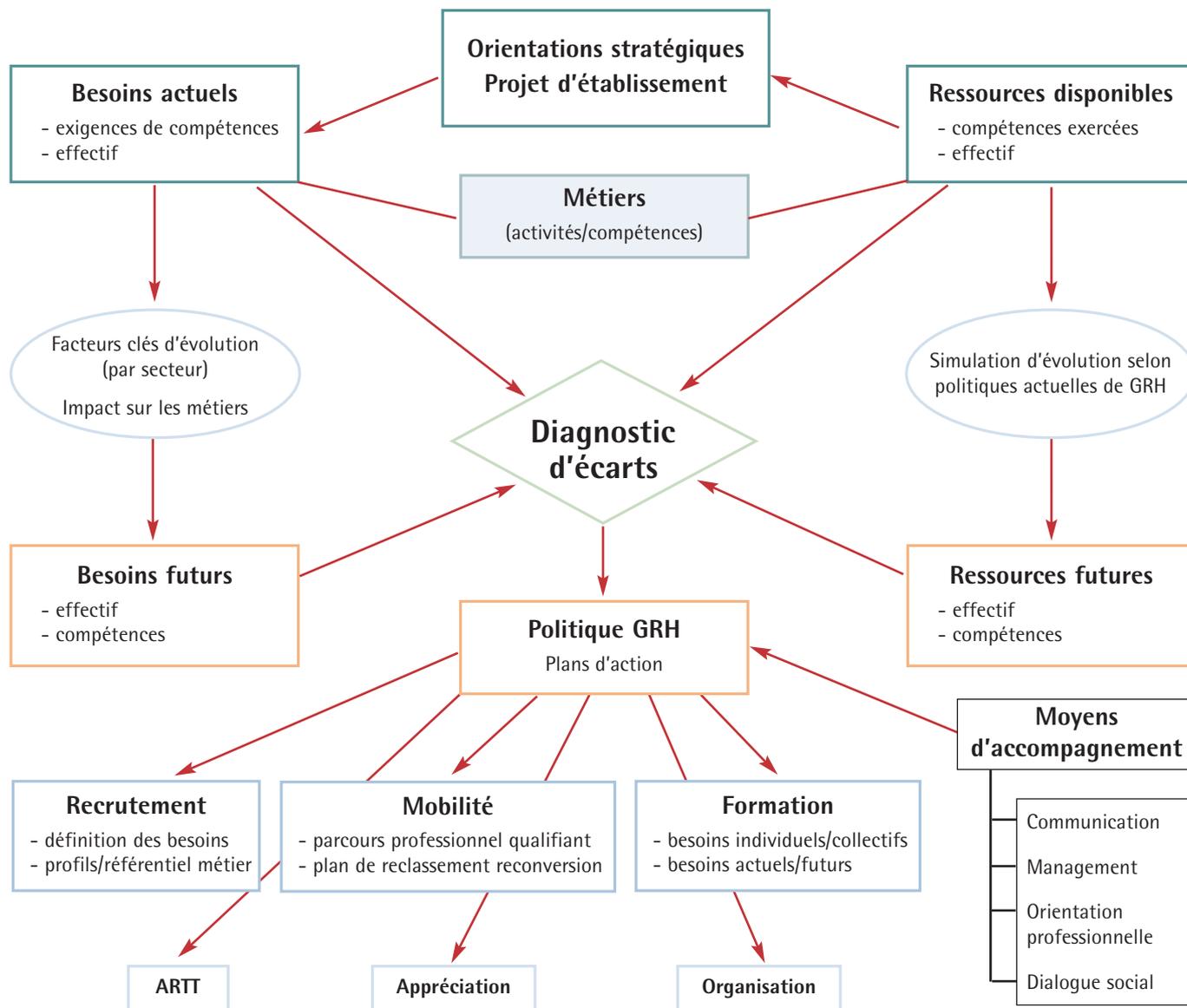
Les étapes de la démarche	Besoins	Ressources
Etat des lieux Qui fait quoi et où ?	Les métiers actuels (les activités qui sont exercées pour remplir les missions) identification / description	Les agents répartis par métier, effectif, sexe, âge, lieu d'affectation, ancienneté, etc. (toutes les données statistiques utiles par rapport au problème à traiter, et seulement celles-là)
Prospective " Silhouettage " des avènements possibles Diagnostic des écarts Quantitatifs/qualitatifs	Les métiers futurs selon les évolutions : - de l'environnement - des besoins des usagers - des missions de la collectivité <div style="text-align: center;"> <p>métiers actuels ← → ressources actuelles</p> <p>↓</p> <p>métiers futurs ← → ressources futures</p> </div>	Les ressources demain Projection à moyen terme selon : - les évolutions démographiques - les déroulements de carrière - les flux prévisibles
Plan d'action pour réduire les écarts *	<p>Définition des politiques de : Recrutement - formation - mobilité - organisation</p> <p>Définition des modalités d'accompagnement : Communication - management - dialogue social</p>	

* "L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver. Il est aussi ce que nous aurons voulu qu'il fût.", G. Berger, 1964

Les deux piliers d'une démarche de GPEEC



La démarche de GPEEC



Approche quantitative

Face aux évolutions démographiques et budgétaires notamment, la question des effectifs peut constituer le point d'ancrage d'une démarche de GPEEC.

Exemple fictif :

La collectivité Y est marquée par un certain nombre d'évolutions :

1. 35 % de ses agents seront partis à la retraite en 2009 ;
2. Depuis deux ans, 10 entreprises ont quitté le territoire de la commune ;
3. Le nombre des naissances a augmenté de 5 % sur un an ;
4. Le maire a le projet politique de s'associer à horizon un an avec les communes avoisinantes dans le cadre d'une communauté d'agglomération pour traiter tel problème ;
5. Une nouvelle compétence va être confiée aux communes dans le cadre de la décentralisation.

Ces éléments vont avoir une influence sur l'activité des services de la mairie. La charge de travail va augmenter dans certains secteurs (crèches, nouvelle compétence), elle va diminuer dans d'autres ou même changer de nature (transfert de personnels, politique d'attractivité en matière économique). Il est donc primordial d'identifier combien d'agents exercent aujourd'hui tel ou tel métier de la collectivité.

Ceci doit permettre de réfléchir sur les effectifs qui seront nécessaires à terme pour faire face aux évolutions citées en exemple. Doit-on remplacer poste pour poste suite aux départs à la retraite ? Doit-on augmenter les effectifs dans tel ou tel secteur ?

Le CIG petite couronne est en mesure de vous apporter des éléments sur ce point (voir en ce sens la photographie des effectifs en petite couronne au 31 décembre 2002 sur www.cig929394.fr, ainsi que les travaux de l'Observatoire de l'emploi public).

Comment démarrer ?

3 modes d'entrée principaux pour ancrer la démarche dans la réalité des enjeux de la collectivité

Pour accompagner un changement d'organisation

- mutualisation des moyens par regroupement d'activités
- externalisation d'activités

- déménagement
- prise en régie d'activités
- territorialisation d'activités
- investissement (crèche, médiathèque ...)

Exemple : Restructuration de la restauration à Noisy-le-Grand

En 1998, la Ville de Noisy-le-Grand, confrontée à la vétusté des installations, décide, après étude, de restructurer l'organisation du service de la restauration scolaire, en regroupant la préparation de l'ensemble des repas, jusqu'alors assurée dans 21 sites de production, dans une cuisine centrale fonctionnant en liaison froide, dans le cadre d'une délégation de service public.

C'est à cette occasion que la Ville a initié une première démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Dès le départ, il était évident que les métiers classiques de la restauration, qu'il s'agisse de la préparation des repas (métier de cuisinier notamment), mais aussi du service à table allaient évoluer, et que les effectifs affectés à la restauration scolaire allaient diminuer.

La D.R.H. a été mobilisée pour conduire ce projet de changement.

Sans attendre, un important effort de communication a été entrepris, tant auprès des agents concernés qu'auprès des représentants du personnel, pour expliquer la démarche qui serait suivie, sachant que le Maire avait pris l'engagement qu'il n'y aurait pas de licenciement de personnel titulaire.

Chaque agent travaillant en restauration scolaire a été reçu en entretien individuel pour effectuer un bilan professionnel, afin de connaître ses missions et ses compétences au niveau du poste occupé, mais aussi pour repérer d'autres compétences, développées notamment lors d'activités privées. Les entretiens avaient également pour objectif d'aider les agents à se positionner sur les diverses possibilités qui leurs étaient offertes : aller travailler chez le concessionnaire dans le cadre d'un détachement, rester travailler en office mais sur des métiers nouveaux, ou profiter de l'occasion pour changer de métier.

Ce dispositif, mis en œuvre sur une période de 2 ans, qui a su allier d'une part l'anticipation, tant dans la gestion des effectifs que dans la mise en œuvre d'un plan de formation, et d'autre part, la transparence et la lisibilité de la démarche grâce à un plan de communication adapté (dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit), a permis de conduire ce projet de réorganisation de la restauration scolaire sans heurt.

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences a prouvé, à cette occasion, qu'elle était l'outil adapté à la conduite d'un changement d'organisation.

Françoise LEMAIRE - Directeur Général Adjoint chargé des Ressources Humaines

Par un métier sensible, c'est-à-dire à considérer en priorité du fait :

- de son caractère stratégique pour la collectivité
- de la proportion importante de l'effectif qui l'exerce

- des caractéristiques de la population concernée
- des évolutions fortes de contenu et/ou d'effectifs qu'il va connaître
- etc.

Exemple : hôtesse d'accueil au GIC

Le CIG, qui s'est engagé depuis le début de l'année dans une démarche de GPEEC, a commencé par analyser à un métier qui allait connaître une forte évolution en terme de contenu.

En effet, dans le cadre du déménagement des locaux à Pantin, le métier d'hôtesse d'accueil va évoluer. Même si les principales missions seront conservées, un certain

nombre d'entre elles seront confiées à une entreprise de maintenance des locaux, d'autres seront au contraire nouvelles.

Un travail avec les titulaires du métier a donc été engagé, ainsi qu'avec d'autres services, pour lesquels la fonction accueil est particulièrement importante (emploi, concours).

Dans une logique " plan moyen terme " (PMT) :

- mise en œuvre de projets de service

- nouvelle équipe, nouvelles orientations stratégiques

Exemple : déploiement du projet de mandature à Boulogne-Billancourt

La Ville de Boulogne-Billancourt a souhaité s'engager dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences afin d'anticiper l'émergence de ses besoins nouveaux en ressources humaines.

Cette démarche globale s'appuie sur une prise en compte des facteurs d'évolution de l'emploi territorial tant conjoncturels que structurels liés simultanément au développement des nouvelles technologies, au passage aux 35 heures, à la résorption de l'emploi précaire, aux transferts de compétences dans le cadre de l'intercommunalité, à la territorialisation ou à l'externalisation de services...

Le service Etudes Statutaires et Financières de la Direction des Ressources Humaines, chargé de la mise en place du projet, mène actuellement une réflexion sur l'élaboration **d'un plan d'action** qui s'oriente autour de deux axes :

- 1) une phase diagnostic sur les métiers exercés en Mairie, avec élaboration d'un répertoire des métiers ;
- 2) une phase analyse des ressources, avec mise en place d'outils d'aide à la décision : définition d'indicateurs de veille et réalisation de tableaux de bord.

Cette démarche devra nécessairement s'accompagner **d'un plan de communication** destiné à informer et impliquer les différents acteurs, s'agissant d'un projet englobant 2500 agents permanents répartis en 6 pôles et plus de 30 directions.

Enfin, la constitution **d'un comité de pilotage** est préconisée pour définir les orientations stratégiques, les actions prioritaires et valider chaque étape du projet.

Les éléments de cette première étape conceptuelle seront prochainement présentés à la Direction Générale des Services pour validation. Ensuite pourra démarrer une deuxième phase opérationnelle pour la mise en œuvre de la démarche.

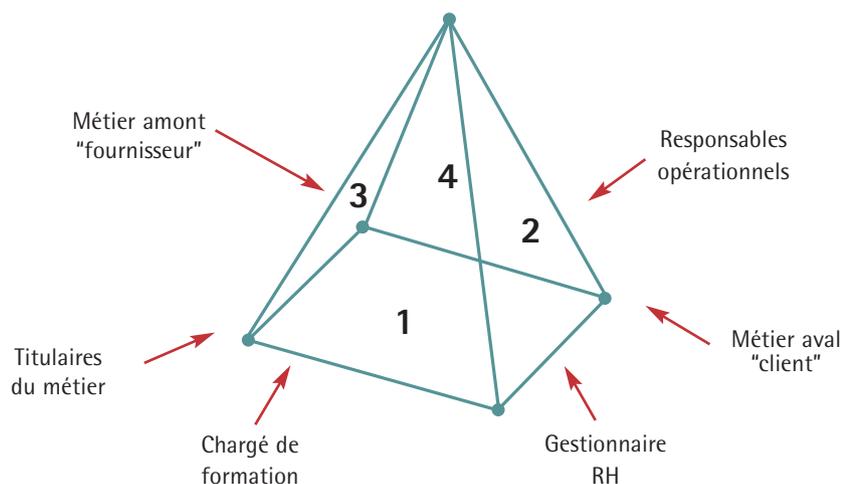
L'analyse métier/compétences au cœur de la démarche

Matrice d'identification des métiers sensibles

Lister les métiers répondant aux critères ci-dessous

Critère quantitatif		Critère qualitatif	Critère stratégique		Critère lié aux populations		
Forte diminution	Forte augmentation	Forte transformation de contenu	Compétences clés insuffisamment présentes	Activités susceptibles d'être sous-traitées	Faible mobilité	Faible qualification faible formation	Autre cause

Envisager le métier selon différents points de vue



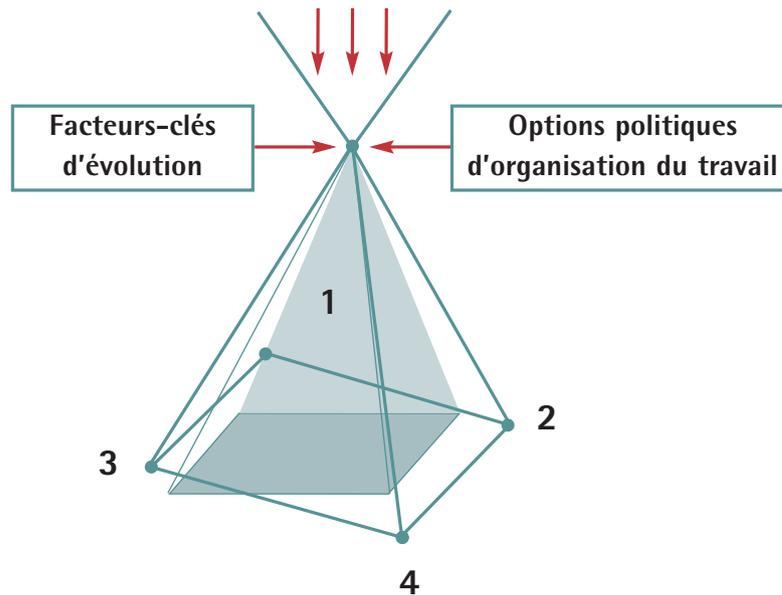
Décrire les activités du métier selon 4 facettes

- 1 - Ce qui est fait (technicité)
- 2 - Avec quoi (information)

- 3 - Avec qui (communication / relations)
- 4 - Pour quoi (contribution économique)

Envisager les différents facteurs d'évolution susceptibles d'influer sur le métier

Déterminer le contenu du métier futur



Les produits de sortie de l'analyse des métiers :

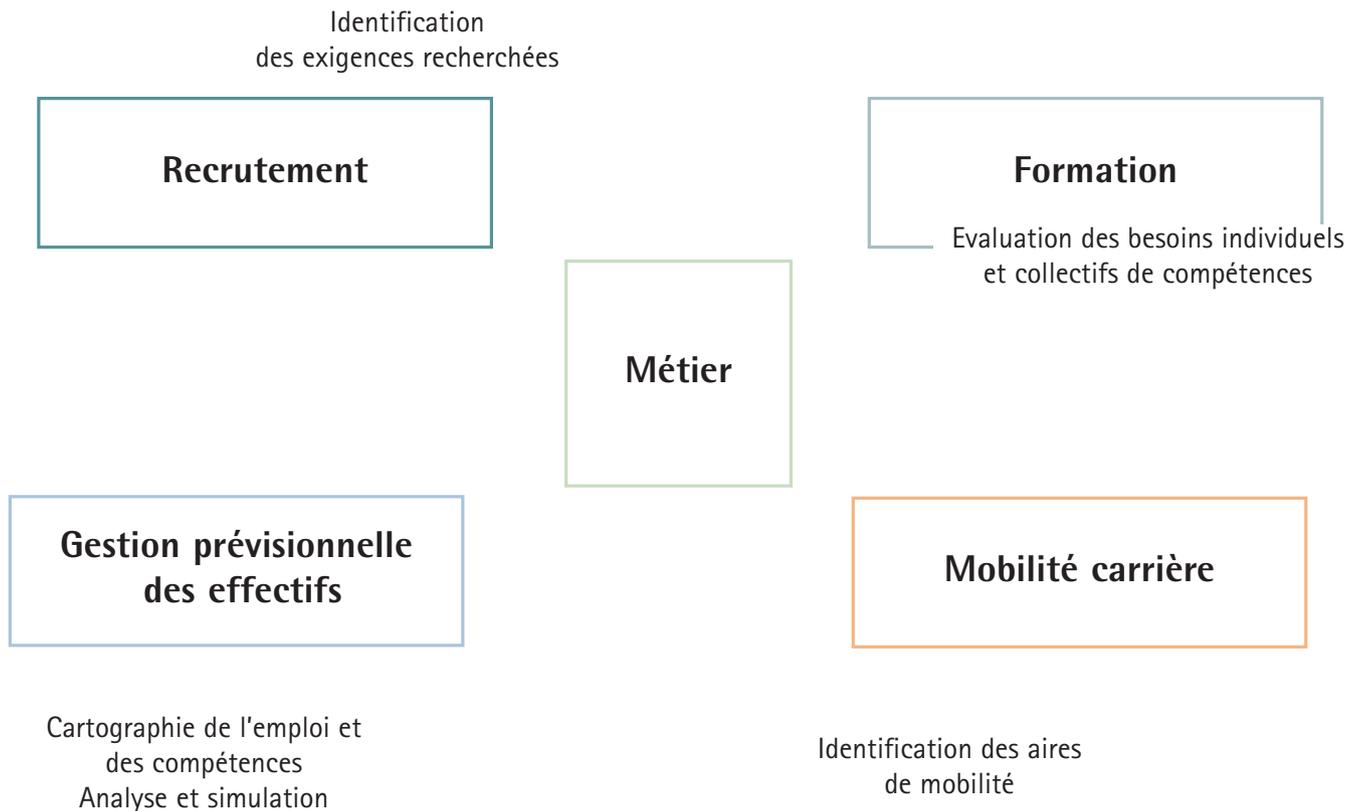
La nomenclature des métiers de la collectivité	La fiche métier qualitative
<p>Finances :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrôleur de gestion - comptable - chargé d'études financières - etc. <p>Ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - inspecteur salubrité - cadre RH - gestionnaire du personnel - chargé d'études emploi - etc. 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Intitulé : assistante petite enfance (cadre d'emploi des ATSEM) exemple</p> <p>Date :</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>Définition : leurs trois missions principales (entretien et nettoyage des locaux, restauration, participation à la communauté éducative)</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>Activités principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accueil des enfants et des parents • Accompagnement des activités sous la responsabilité de l'enseignant • Nettoyage des locaux, des lieux communs, des sanitaires • Gestion des stocks et contrôle des livraisons (restauration et nettoyage) • Mise à température des repas • Service à table • Entretien de l'office et salle à manger • Change et habillage de l'enfant </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>Champ relationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les enfants • Les enseignants • La direction d'école • Le responsable de secteur de la collectivité • Les animateurs • Les agents de la collectivité intervenant dans les écoles (espaces verts, services techniques) </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les besoins de l'enfant • Communiquer avec les familles, l'équipe • Identifier les produits et techniques d'entretien • Identifier les risques • Entretien des locaux dans un état de salubrité et sécurité satisfaisant • Prévenir collègues et personnel enseignant en cas de problème • Contribution à la fonction restauration, préparation, distribution et desserte des repas </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les collectivités locales / le service public • Les règles d'hygiène, de sécurité • La vie de l'enfant • Les différentes cultures </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p>Conditions et modalités d'exercice :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieu : école XXXX • Pré requis (diplôme, niveau) : CAP PE • Formation ou expérience préalable : </div>

Champ	Tous les métiers de la collectivité, listés par familles professionnelles	Les métiers sensibles, et à terme tous les métiers de la collectivité
Description	La définition succincte du métier (date de mise à jour éventuelle)	Description synthétique du métier en terme d'activités réalisées et de compétences requises
Réalisation	Avec les directions (documents existants, interrogation des titulaires, observation, groupe d'analyse métier)	Avec les directions (titulaires, encadrement, formateurs, animateurs projet)
Validation	Sur le terrain, dans les directions	Avec les participants, avec d'autres titulaires, dans les directions
Utilisation	Approche globale, communication sur les métiers de la collectivité, gestion collective des besoins en emplois, clefs d'entrée vers les fiches métiers ...	Orientation, reconversion, recrutement, gestion de carrière, formation, communication métier, auto documentation ...

La fiche prospective	La carte des métiers
<div data-bbox="359 448 876 639"> <p>Activités actuelles</p> <p>Activités futures</p> </div> <div data-bbox="359 671 876 863"> <p>Compétences actuelles</p> <p>Compétences futures</p> </div>	

Champ	Les métiers sensibles	Les métiers de la collectivité
Description	La description synthétique des évolutions concernant les activités et les compétences du métier	Représentation cartographique des métiers
Réalisation	Dans les groupes d'analyse métier, dans les directions	Groupe de travail
Validation	Avec les participants, les directions	Directions
Utilisation	Préparation des évolutions quantitatives et qualitatives, rédaction de cahiers des charges de la formation	Support de communication, de pédagogie, aide à l'orientation, clef d'entrée vers les fiches métiers

La notion de métier permet de revisiter les processus de GRH



Exemples de fiches métier

Intitulé : assistante petite enfance (cadre d'emploi des ATSEM) Date :	
Définition : trois missions principales : entretien et nettoyage des locaux, restauration, participation à la communauté éducative	
ACTIVITÉS PRINCIPALES : <ul style="list-style-type: none">• Accueil des enfants et des parents• Accompagnement des activités sous la responsabilité de l'enseignant• Nettoyage des locaux, des lieux communs, des sanitaires• Gestion des stocks et contrôle des livraisons (restauration et nettoyage)• Mise à température des repas• Service à table• Entretien de l'office et salle à manger• Change et habillage de l'enfant	CHAMP RELATIONNEL : <ul style="list-style-type: none">• Les enfants• Les enseignants• La direction d'école• Le responsable de secteur de la collectivité• Les animateurs• Les agents de la collectivité intervenant dans les écoles (espaces verts, services techniques)
SAVOIR-FAIRE : <ul style="list-style-type: none">• Identifier les besoins de l'enfant• Communiquer avec les familles, l'équipe• Identifier les produits et techniques d'entretien• Identifier les risques• Entretien des locaux dans un état de salubrité et sécurité satisfaisant• Prévenir collègues et personnel enseignant en cas de problème• Contribution à la fonction restauration, préparation, distribution et desserte des repas	
SAVOIRS : <ul style="list-style-type: none">• Les collectivités locales / le service public• Les règles d'hygiène, de sécurité• La vie de l'enfant• Les différentes cultures	CONDITIONS ET MODALITÉS D'EXERCICE : <ul style="list-style-type: none">• Lieu : école XXXX• Pré requis (diplôme, niveau) : CAP PE• Formation ou expérience préalable :

Fiche n° 3.32

ADMINISTRATION
RESSOURCES HUMAINES

CHARGE D'ETUDES EMPLOIS

Effectif : 2

Localisation : DRH

ACTIVITES COMMUNES :

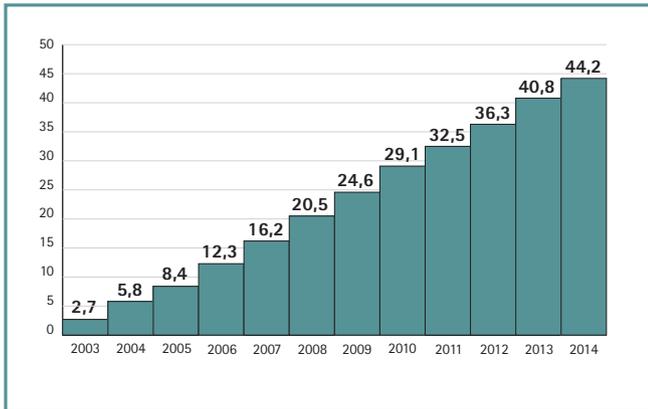
- Recenser les besoins ressources humaines compte tenu des missions des services
- Élaborer des scénarii sur l'évolution des métiers et des postes
- Diagnostiquer les potentiels existants afin de permettre leur utilisation optimale et leur développement
- Construire et utiliser des outils et méthodes d'aide à la décision (nomenclature, tableau de bord...)
- Participer à la définition de plans de mobilité interne
- Effectuer des descriptions et analyses de postes
- Informer les agents (postes-métiers) ou les renseigner (description du poste, procédures)
- Assurer la maintenance (et le développement) de la base de données GPE

COMPETENCES REQUISES :

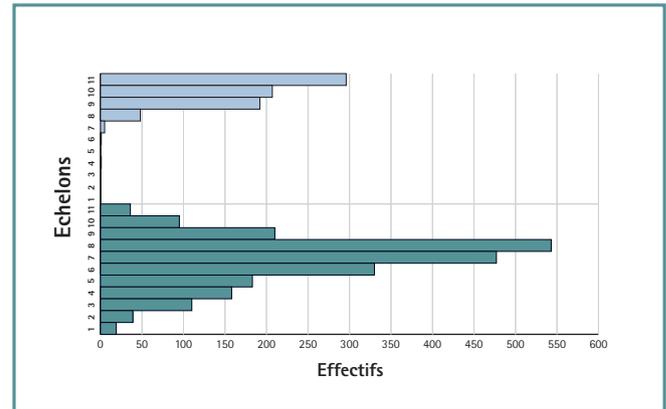
- Posséder des notions générales sur le statut de la fonction publique territoriale
- Connaître les techniques de description et d'analyse de poste et de métiers
- Maîtriser les concepts généraux de GPEC et les outils développés en interne
- Réaliser des entretiens individuels
- S'exprimer en public
- Savoir élaborer des synthèses, des propositions
- Connaître l'organigramme du Département, les différents acteurs
- Utiliser les outils bureautiques courants (ACCESS-WORD-EXCEL)

Exemples d'outils d'analyse quantitative

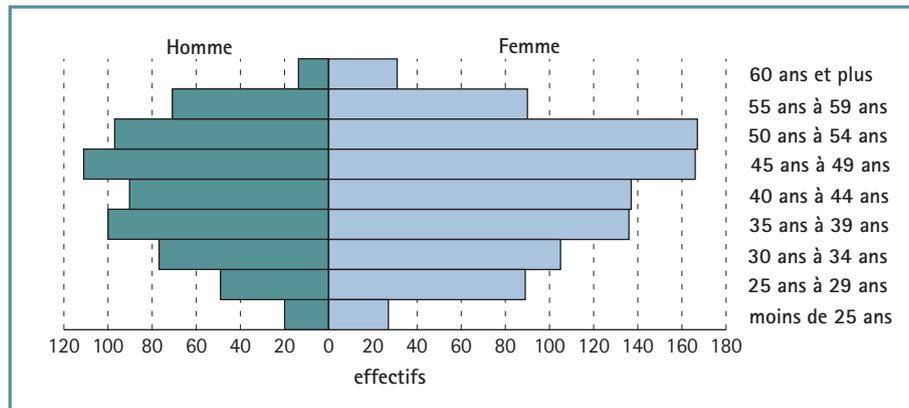
Estimation du % cumulé atteignant 60 ans au moins entre 2003 et 2014



Répartition par grade et échelon



Pyramide des âges



Processus formation :

Exemple de grille de diagnostic collectif des besoins en compétences

Service accueil

Domaines de compétences Agent	Connaître les locaux	Connaître les missions des services	Connaître les procédures d'accueil	Connaître les bases du protocole	Connaître les consignes de sécurité	Etc
Paul Dupont	1	3	2	3	4	
Marie Duval	2		3	3	2	
Jean Louis	1	2	2		3	
Claire Durant	2	2	3	1	2	
Etc						



Sans objet

1 - Niveau de maîtrise critique

2 - Niveau de maîtrise à renforcer

3 - Niveau de maîtrise = au besoin

4 - Niveau de maîtrise > au besoin

Processus formation :

Exemple de diagnostic individuel des besoins en compétences (mairie de Fontenay-sous-Bois)

Partie à remplir par l'agent

NOM : Prénom :
Service : Téléphone :
Fonction : Grade :
Age : Date d'entrée dans le service :
Ancienneté dans la fonction territoriale :

Statut : Titulaire Non titulaire Autre :
 Stagiaire Agent à temps incomplet

1 - Résumez en quelques lignes ce que vous recherchez :
.....
.....

2 - En quoi cette formation vous servira-t-elle ?

- Faciliter l'adaptation à votre fonction actuelle. Comment ?
- Contribuer à votre développement professionnel et lequel ?
- Améliorer vos conditions de travail et comment ?
- Évoluer dans votre carrière et comment ?
- Contribuer à votre développement personnel et lequel ?
- Accompagner un projet de changement et lequel ?

Intitulé de la formation :
.....

Dates souhaitées :

Organisme :

Adresse :

Coût :

Partie à remplir par le responsable hiérarchique

1 - Le projet de formation correspond-il à un projet de développement, de transformation pour votre service ?

Vous préciserez si l'attente porte :

- sur l'organisation du service, l'évolution de son activité - laquelle ?
- sur des compétences nouvelles à acquérir - lesquelles ?
- des prestations nouvelles à développer ou à améliorer - lesquelles ?
- en cas de demande de préformation, pensez-vous intégrer le titulaire du nouveau grade dans votre service ?

Si oui à quelle fonction ?

Si non, pensez-vous proposer la transformation d'un poste et dans quel cadre ?

- départ retraite
- requalification du poste
- autres :

NOM et Prénom du chef de service :

- J'autorise le départ en formation aux dates souhaitées
- Autres dates :
- Je n'autorise pas le départ de l'agent en formation : explicitiez

.....

L'agent a pris connaissance de l'avis du chef de service

Date et signature

Avis de M. H.... Responsable Formation	Avis de la Direction Générale	Décision du Maire
Date : <input type="checkbox"/> FAVORABLE <input type="checkbox"/> DEFAVORABLE	Date :	Date :

Processus recrutement

Fiche n°

LOGISTIQUE

HOTESSE D'ACCUEIL

Effectif : 4

Localisation : service logistique

Cadre d'emplois : agent administratif, adjoint administratif

ACTIVITES COMMUNES :

- Contrôler l'accès des locaux
- Recevoir, identifier et orienter les visiteurs (physiquement et par téléphone)
- Donner un premier niveau d'information sur la base de documents fournis par les services emploi et les concours
- Reformuler et transmettre des messages, des communications
- Effectuer des tâches administratives (courriers, photocopies, réservations de taxis, réception de colis, gestion de la pharmacie)
- Tri, ramassage et distribution du courrier
- Mise à jour de la signalétique des réunions

COMPETENCES REQUISES :

- Avoir le sens du contact et de l'accueil
- Connaître les procédures d'accueil
- Connaître les locaux et les missions de services
- Connaître les bases du protocole
- Connaître les bases de l'environnement territorial
- Connaître les consignes de sécurité
- Avoir une formation générale ou professionnelle au moins de niveau 5
- Connaître le fonctionnement du standard, les bases de la bureautique
- Savoir s'informer et mettre à jour les informations nécessaires à l'accueil
- Avoir le sens du travail en équipe
- Entretenir les contacts avec les services opérationnels

CONTRAINTES :

- horaires
- tenue

Mise à jour le 05 février 2003

Les métiers du CIG PC

Profil de poste pour annonce :

La collectivité X

(la situer : taille, localité, département)

recrute par voie statutaire une hôtesse d'accueil.

Sous l'autorité du responsable des services X, l'hôtesse d'accueil aura pour missions principales de recevoir, identifier et orienter les visiteurs, et effectuera au quotidien des tâches administratives nécessaires au bon fonctionnement de....

Relevant des cadres d'emplois de X ou Y, vous avez le sens du contact, de l'accueil et du travail en équipe, vous devez connaître les bases de l'environnement territorial et les bases du protocole.

Vous avez une formation générale ou professionnelle de niveau 5 au moins et connaissez les bases de la bureautique.

Rémunération statutaire, régime indemnitaire. Contraintes horaires.

Poste à pourvoir rapidement

Merci d'envoyer votre lettre de motivation, CV, photo et photocopie des diplômes ou dernier arrêté de situation administrative à M. / Mme le Maire

La fiche métier (identique pour tous les titulaires du métier) permet de réaliser un profil correspondant au poste à pourvoir.

Processus mobilité

Carte des métiers des services du département de la Moselle

145
métiers

Donner de la visibilité sur tous les métiers de la collectivité est une étape de communication vers les agents, préalable à une démarche de dynamisation de la mobilité interne.

Cas concret :

exemple de plan d'action pour démarrer la démarche

1. Contexte :

Un certain nombre d'orientations stratégiques ont été décidées en séminaire par la direction générale. Parmi celles-ci, figure la mise en place au sein de l'établissement d'outils de gestion (activité, finances et ressources humaines notamment). Par ailleurs, le déménagement à Pantin va avoir un effet sur le contenu et le contour de certains métiers du CIG.

2. Objectifs :

Mettre en place des outils de gestion des ressources humaines communs, visant la mise en œuvre pleine et entière d'une démarche de GPEEC au CIG pour la fin de l'année 2003.

3. Recommandation :

- a. Structurer la démarche en projet, car l'ensemble des acteurs de l'établissement a un rôle à jouer.
- b. Réaliser un travail d'analyse des métiers du CIG

4. Stratégie détaillée :

Etape 1 : validation du projet

Etape 2 : présentation en collectif de direction des documents mis au point par le service du personnel et la direction de l'emploi (fiche métier, fiche de poste, tableaux de bord)

Etape 3 : communication interne et vers les organisations syndicales, constitution de l'équipe projet, comité de pilotage, chef de projet. (équipe projet composée de représentants des directions, en nombre pair, de manière à ce qu'un travail en binôme puisse être réalisé)

Etape 4 : programmation, pour au moins l'encadrement, d'une demi-journée de formation/information sur les raisons et objectifs de la démarche, la méthodologie.

Etape 5 : ajustement des outils de base (fiche métier, de poste) par l'équipe projet. Plan d'action.

5. justifications :

- Permet de renforcer la coopération inter services
- Permet de mieux connaître les métiers de la structure
- Permet d'assurer une politique commune et cohérente de GRH, visant à mettre en adéquation les ressources humaines et la stratégie du CIG

6. Prochaines étapes :

- | | |
|--|-----------------------|
| • Présentation en collectif de direction pour validation | Semaine 6 (3 au 7/02) |
| • Ajustements | Semaine 7 |
| • Constitution de l'équipe | Semaine 8 |

Bibliographie

A titre indicatif, voici quelques ouvrages, dont la liste n'est pas exhaustive, consacrés à la GPEEC dans la fonction publique.

DGAFP, " La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : guide méthodologique /Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat ", DGAFP, Paris : Direction générale de l'administration et de la fonction publique, (2001)

Patrick LOQUET, " Sauver l'emploi et développer les compétences : le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois ", Broché - 206 pages (2000) Edition l'Harmattan (Dynamiques d'entreprises)

Serge VALLEMONT, " Gestion Dynamique de la FP : une méthode : rapport du groupe thématique " Gestion prévisionnelle des emplois outils et structures ", Paris : Commissariat général du Plan- 173 pages (2000)

Serge VALLEMONT, " La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques ", Berger-Levrault Guides d'action, (1998)

Françoise KERLAN, " Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences " (préface de Jean-Louis Muller), Paris : Edition d'Organisation (2002)

Christian BATAL, " La gestion des ressources humaines dans le secteur public : évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, mettre en œuvre la GRH ", Edition d'Organisation (1997)

Philippe BIARD et Dominique ROUX, " Les métiers et l'analyse collective des ressources humaines dans les collectivités territoriales ", Edition CNFPT (1997)

Dominique THIERRY, Christian SAURET, " La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences ", Edition l'Harmattan (pour l'emploi) (1993)

Rapport annuel de l'observatoire de l'emploi public, 2002, Edition La documentation française.

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Remerciements : Madame Françoise Lemaire, DGA, Noisy-le-Grand – Madame Lidwine Ghirardi, Boulogne-
Billancourt – Monsieur Nicolas Thili, Conseil Général de la Moselle – Madame Martine Houée, Fontenay-sous-Bois
– Conseil Général de Seine-Saint-Denis

Observatoire de l'emploi public, Madame Catherine Zaidman

ANDCDG

Réalisation : Evelyne Gourdin-Juin, Wilfrid Gerber (communication CIG)

Conseil / accompagnement :

CIG : Benoît SAIDI, service GPEEC, b.saidi@cig929394.fr, 01 40 03 80 93 (exemplaire supplémentaire)

Algoé : Joelle Pelosse, consultante manager, joelle.pelosse@algoe.fr, 01 53 02 26 00