



LA CONCERTATION ANNUELLE EN PETITE COURONNE

« Synthèse et perspectives 2007 »



La " concertation annuelle 2007 ", organisée par le CIG petite couronne en partenariat avec la délégation régionale du CNFPT première couronne, s'est tenue les 30 janvier et 1^{er} février 2007.

Sommaire

Avant-propos	p 3
1 - L'actualité de la Fonction Publique Territoriale	
1.1 - Les lois adoptées en 2007	p 4
1.2 - L'actualité de l'emploi et des concours	p 5
→ L'impact de la réforme de la FPT sur les activités de la direction de l'emploi du CIG	p 5
→ Le salon des métiers de la petite enfance	p 6
→ Les ateliers d'aide à la recherche d'emploi	p 7
→ La promotion de l'emploi territorial	p 7
→ Les publications 2007	p 8
→ Les concours organisés par le CNFPT	p 8
→ Les concours organisés par le CIG	p 10
→ La collection des annales corrigées du CIG	p 11
2 - L'essentiel des débats	
2.1 - Observer pour agir	p 12
→ Pourquoi s'intéresser à l'observation en ressources humaines ?	p 12
→ Le rôle du CIG	p 12
→ L'observatoire emploi et ressources humaines en petite couronne	p 13
→ Exemple d'une analyse métier : les médecins territoriaux	p 14
→ Les limites actuelles à l'analyse	p 16
2.2 - Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et indicateurs	p 17
→ Choisir son SIRH : l'exemple de la ville de Suresnes	p 17
→ Définir les indicateurs pertinents : l'exemple de la ville de La Courneuve	p 19
2.3 - Zoom : analyser et prévenir l'absentéisme	p 20
→ L'exemple de la ville de Champigny-sur-Marne	p 20
→ L'exemple de la ville d'Aulnay-sous-Bois	p 21
2.4 - L'accompagnement formation par le CNFPT	p 22
2.5 - Les propositions du CIG	p 23

Avant-propos

La concertation annuelle a été instaurée par la loi du 3 janvier 2001 dans le but de contribuer à l'évaluation des besoins prévisionnels de recrutement ainsi que des moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

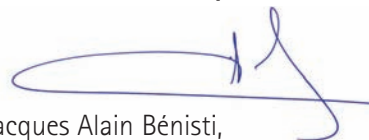
Cette édition 2007 a été marquée par la richesse de l'actualité législative qui confirme les évolutions fondamentales en cours dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Observer pour agir en ressources humaines

Le thème du débat a permis d'échanger avec les collectivités territoriales de la petite couronne sur l'intérêt de l'observation et de l'analyse des données en ressources humaines. Cette démarche permet de construire des politiques de ressources humaines qui répondent aux enjeux.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Le Président du CIG petite couronne



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

1 - L'actualité de la Fonction Publique Territoriale

1.1 - Les lois adoptées en 2007

La loi de modernisation de la fonction publique du 2 février 2007 contient des dispositions qui concernent la fonction publique territoriale, en particulier la formation.

◆ Elle reprend le concept de formation professionnelle tout au long de la vie, qui se substitue à la formation permanente et a pour objectifs :

- de favoriser l'insertion et la réinsertion professionnelle,
- de permettre le maintien dans l'emploi,
- de favoriser le développement des compétences,
- de contribuer à la promotion sociale.

◆ Elle prévoit la prise en compte des actions de formation en alternance comme périodes de professionnalisation.

◆ Elle introduit le congé pour bilan de compétences ainsi que le congé pour validation des acquis de l'expérience (VAE).

◆ Elle généralise le droit individuel à la formation (DIF) par l'inscription au plan de formation de 20 heures par an cumulables sur six ans.

◆ Elle intègre la reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) qui permet un allègement des formations d'intégration ou de professionnalisation, une facilitation de l'accès aux concours, une prise en compte pour la carrière. (A ne pas confondre avec la VAE, qui favorise l'obtention d'un diplôme).

Le CNFPT est amené à construire des propositions nouvelles, qui vont dans le sens de la réflexion menée depuis plusieurs années sur la prise en compte des parcours individuels de formation : la mise en place du livret individuel de formation en est un exemple.

La loi Fonction Publique Territoriale du 19 février 2007 est le produit de plusieurs années de préparation qui ont donné lieu à de nombreux rapports et à de longs débats.

Elle prévoit l'élargissement des missions dans le domaine de l'emploi et le transfert vers les centres de gestion des concours de la FPT (à l'exception de l'accès aux cadres d'emplois d'administrateur, de conservateur du patrimoine et des bibliothèques et d'ingénieur en chef). Ces importantes évolutions feront l'objet de communications spécifiques pour les collectivités et établissements publics. Au total, 26 concours et examens professionnels vont être transférés aux centres de gestion. Ces transferts devraient être finalisés en 2009. D'ici là le CIG et le CNFPT travailleront à un passage de témoin efficace.

La loi FPT organise le recentrage du CNFPT sur ses missions de formation et apporte les éléments suivants :

- le principe de la formation tout au long de la vie est réaffirmé,
- les formations initiales sont réformées au profit de la

formation d'intégration pour tous les cadres d'emplois, complétée par les formations de professionnalisation (qui restent à préciser).

- Les préparations aux concours seraient ouvertes, par conventions, à la fonction publique dans son ensemble, avec réciprocité.

- La formation de lutte contre l'illettrisme est introduite : ce domaine fait déjà l'objet d'actions de formation en petite couronne, mais pourra être développé.

- Le livret individuel de formation sera disponible sous forme numérique.

1.2 - L'actualité de l'emploi et des concours

L'impact de la réforme de la Fonction Publique Territoriale sur l'activité de la direction de l'emploi du CIG

Pour le service bourse de l'emploi : le transfert des concours du CNFPT vers le CIG va impacter fortement les missions de la bourse de l'emploi.

Actuellement le service bourse de l'emploi est chargé de l'information du public et des candidats qui cherchent des informations sur l'accès aux emplois de la FPT et les concours (Quels concours ? Conditions d'accès ? Calendrier ? Etc.). Il renseigne par téléphone, par courrier, par courriel ainsi que sur les salons auxquels le CIG participe en tant qu'exposant. Ce service gère également les inscriptions sur les listes d'aptitude, les suppressions et renouvellements. Dans le même temps, la bourse de l'emploi, déjà très riche aujourd'hui, se développera encore au fur et à mesure du positionnement des centres de gestion comme organisateurs de la quasi-totalité des concours de la FPT et comme supports de diffusion des offres et des demandes d'emploi de toutes catégories.

Pour le service recrutement : Dans le cadre du transfert de compétences, le CIG va accueillir et accom-

pagner les fonctionnaires de catégorie A privés d'emploi en petite couronne. L'activité actuelle dans ce domaine concerne une dizaine de fonctionnaires de catégorie B et C pour lesquels le CIG assure cette mission de retour à l'emploi.

Pour le service GPEEC : L'article 23 de la loi du 26 janvier 1984, dans sa nouvelle rédaction, confirme le rôle du CIG dans le domaine de l'observation puisqu'il sera chargé d'établir le " bilan de la situation de l'emploi et de la gestion des ressources humaines dans notre ressort géographique et d'élaborer les perspectives à moyen terme d'évolution des emplois, des compétences et des besoins de recrutement ". La loi nous amène donc à une mobilisation avec les collectivités et établissements de la petite couronne sur la problématique " Observer pour agir ". **Le CIG voit donc renforcé son positionnement d'acteur auprès des collectivités, mais aussi de relais au niveau régional et national.**

Le salon des métiers de la petite enfance

Le salon des métiers de la petite enfance connaît depuis maintenant 3 ans un succès important lié aux spécificités des problématiques de recrutement des collectivités

dans ce secteur : des postes à pourvoir en nombre important, des établissements de formation initiale nombreux et de statuts très différents.

A noter :

Le prochain salon des métiers de la petite enfance : vendredi 22 juin 2007.

En 2006, 51 collectivités de la petite couronne ont tenu leur stand permettant de présenter au public leur politique petite enfance et les structures qui s'y rattachent. 17 écoles et centres de formation d'apprentis préparant aux métiers d'auxiliaire de puériculture, d'éducateur de jeunes enfants et de puéricultrice étaient également présents. Ce salon a été marqué par la fréquentation d'un public mieux ciblé. Les collectivités nous ont confirmé leur intérêt pour cette initiative, qui est donc reconduite.



Les ateliers d'aide à recherche d'emploi

Les deuxièmes ateliers d'aide à la recherche d'emploi pour les lauréats du concours de rédacteur ont eu lieu en 2006. Les apports de ces ateliers ont été confirmés par les participants :

- ◆ une meilleure connaissance de la Fonction Publique Territoriale,
- ◆ le partage d'expériences avec d'autres lauréats,
- ◆ le fait d'être rassuré par rapport aux délais de recrutement dans les collectivités,
- ◆ le soutien dans la démarche de recherche d'emploi.

Les lauréats présents ont pu recueillir des précisions sur le cadre statutaire, connaître les métiers des collectivités et établissements publics, comprendre les procédures de recrutement des collectivités et leurs exigences. Un dossier leur a été distribué. Les collectivités pourront ainsi avoir en face d'elles des candidats mieux informés, ayant acquis des repères.

A noter :

- ◆ Les premiers ateliers d'aide à la recherche d'emploi pour les lauréats du concours d'adjoint administratif sont programmés en avril 2007.
- ◆ Un guide du lauréat, commun aux trois centres de gestion franciliens sera publié en 2007.

La promotion de l'emploi public territorial

Le salon de l'emploi public territorial (29, 30 et 31 mars 2007) est un événement qui mobilise comme en 2006 les trois centres de gestion franciliens sur un stand commun placé à proximité de celui du CNFPT. Les collectivités présentes à ce salon orientent le public vers ce stand où 15 personnes renseignent sur l'accès aux emplois de la fonction publique territoriale.

L'activité de promotion de l'emploi public territorial a été particulièrement intense en 2006, le CIG était

notamment présent au salon de l'éducation et à la journée du recrutement social organisée par le groupe Liaisons sociales. Le service bourse de l'emploi a de plus répondu positivement à une quinzaine de sollicitations des collectivités qui organisent sur leur territoire des forums de l'emploi ou des salons.

Les publications 2007

- ◆ Le bilan social, données 2005 sur les collectivités de la petite couronne, a été diffusé en janvier.
- ◆ Le premier numéro de la série " Observation des pratiques " est sorti. Cette nouvelle série a pour objectif de favoriser la connaissance et l'échange des pratiques en ressources humaines. La première plaquette est consacrée à la GPEEC en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne.



A paraître :

- Hors-série n° 10 : le reclassement pour inaptitude médicale.
- Observation des pratiques n°2 : le partage de la fonction ressources humaines en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne.

Les concours organisés par le CNFPT

En 2006, le centre interdépartemental des concours Ile - de-France - Centre du CNFPT a organisé 10 concours et 5 examens professionnels dans les filières technique, administrative, culturelle et sportive. En 2007, 9 concours et 9 examens sont programmés.

Les nouveautés

Concours d'administrateur et d'ingénieur en chef : l'assouplissement de la limitation du nombre de présentations à ces concours autorise à concourir au plus trois fois à l'un des concours d'accès au cadre d'emplois d'administrateur ou d'ingénieur en chef, et au plus cinq fois à l'ensemble des concours d'administrateur ou d'ingénieur en chef.

Filière administrative

L'examen professionnel d'accès au grade d'attaché principal est ouvert plus largement suite à la modification des conditions de nomination après examen professionnel : il faut désormais être attaché justifiant au 1^{er} janvier 2007 d'une durée de 3 ans (au lieu de 8 ans) de services effectifs dans un cadre d'emplois, corps ou emploi de catégorie A ou de même niveau et comptant au moins 1 an d'ancienneté dans le 5^{ème} échelon du grade d'attaché. Les candidats peuvent se présenter aux épreuves de l'examen au plus tôt un an avant la date à laquelle ils doivent remplir les conditions de nomination. Sont donc autorisés à se présenter aux épreuves les candidats qui au 1^{er} janvier 2007 seront attachés titulaires, comptant 2 ans de service effectifs et nommés au 5^{ème} échelon au plus tard à cette date.

Filière police

Un examen professionnel d'accès au cadre d'emplois de directeur de police municipale sera organisé (dans une autre région) suite à la parution du nouveau statut particulier.

Filière technique

Examen professionnel d'ingénieur : suppression de la limite d'âge supérieure qui restait fixée à 45 ans.

Concours d'ingénieur (à partir de 2008) : la date limite de la condition de diplôme est retardée au plus tard à la veille de l'établissement par le jury de la liste d'admissibilité.

Filière sportive

Pour l'examen professionnel d'accès au grade d'éducateur des APS, une nouvelle épreuve pédagogique se déroulera avec des élèves dans le contexte réel de l'activité.

Filière culturelle

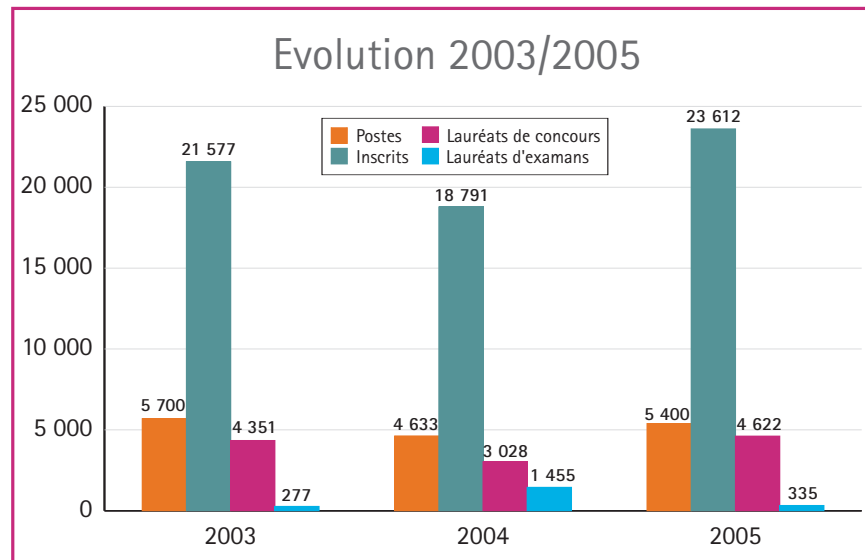
L'examen professionnel de professeur d'enseignement artistique est ouvert aux fonctionnaires âgés de 40 ans au moins, qui justifient de dix années de services effectifs accomplis dans un emploi d'assistant spécialisé d'enseignement artistique (les services accomplis en tant que non titulaire ne sont pas pris en compte). Pourront donc

s'inscrire à l'examen les assistants spécialisés titulaires âgés de 39 ans au moins et justifiant de plus de 9 années de services effectifs. Une épreuve pédagogique nouvelle consiste en un cours dispensé à un groupe d'élèves dans la classe et l'établissement du candidat, à l'horaire habituel.

L'examen professionnel d'assistant spécialisé d'enseignement artistique évolue dans les mêmes conditions que pour les professeurs. Pourront donc s'inscrire à l'examen les assistants spécialisés titulaires âgés de 39 ans au moins et justifiant de plus de 9 années de services effectifs (les services accomplis en tant que non titulaire ne sont pas pris en compte). L'épreuve de l'examen est un entretien ayant pour point de départ un exposé du candidat sur son expérience, sa motivation et son projet pédagogique. Le dossier du candidat est remis aux correcteurs préalablement à cette épreuve.

Les derniers concours réservés issus de la loi Sapin ont été organisés en 2006 : on note toujours beaucoup de dossiers irrecevables et des difficultés sur les définitions de fonctions.

Les concours organisés par le CIG



A noter :

- ♦ En 2006 : le CIG dénombre 3 539 lauréats de concours pour 4 133 postes ouverts, et 1 126 lauréats d'examens. On constate la diminution du nombre de postes ouverts au concours de rédacteur, sans doute lié à l'existence de l'examen professionnel.
- ♦ Augmentation du nombre d'inscrits: 26 414 inscrits en 2006 contre 23 612 en 2005 et 18 791 en 2004, le taux de couverture des postes reste stable par rapport à l'année précédente (86 %).

La coopération entre les centres de gestion

La coopération entre centres de gestion constitue une pratique bien ancrée au niveau de la région Ile-de-France, qui se renforce : 17 concours communs sont programmés en 2007. Sont organisés en alternance par le CIG grande couronne et le CIG petite couronne plusieurs concours et examens : gardien de police municipale, rédacteur chef, assistant socio-éducatif et auxiliaire de puériculture en particulier.

Cette coopération se développe plus largement dans le cadre de l'interrégion Ile-de-France - Centre, avec l'organisation commune de concours (psychologue, infirmier, médecin), des conventionnements avec des centres de gestion de la région Centre (conseiller socio-éducatif, puéricultrice, assistant socio-éducatif). La pratique de sujets communs se développe également et une coopération nationale se crée.

Les conséquences de la réforme de la catégorie C : le calendrier 2007 est adapté

- ◆ Suppression des examens de promotion interne d'adjoint administratif et d'agent technique qualifié.
- ◆ Suppression de concours d'accès à l'échelle 3 (agent technique et agent technique des établissements d'enseignement).
- ◆ **Programmation au calendrier 2007 de deux examens professionnels suite aux décrets parus au JO du 31/01/2007 :**

- Adjoint administratif 1^{ère} classe (organisateur CIG petite couronne) :

- ◆ Retrait des dossiers : du 12 février au 28 mars 2007.
- ◆ Clôture des inscriptions : 5 avril 2007.
- ◆ Epreuve écrite : mercredi 27 juin 2007.

- Agent social de 1^{ère} classe (organisateur CIG grande couronne) :

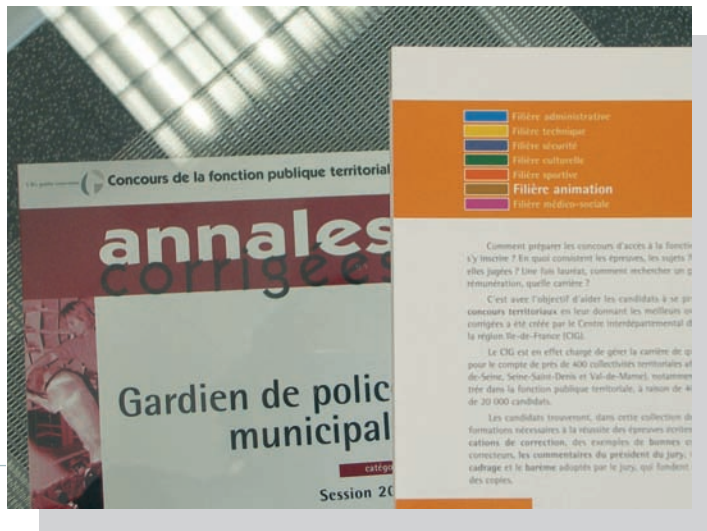
- ◆ Retrait des dossiers : du 21 mai au 11 juillet 2007.
- ◆ Clôture des inscriptions : 19 juillet 2007.
- ◆ Epreuve écrite : mercredi 3 octobre 2007.

A noter :

- ◆ Pour l'examen professionnel d'adjoint administratif : un sujet zéro est publié sur l'extranet " Ressources " et sur le site internet du CIG pour aider les candidats à se préparer à ce premier examen.

La collection des annales corrigées du CIG

- ◆ 32 volumes parus au 31 décembre 2006
- ◆ 47 225 exemplaires diffusés



A noter :

- ◆ La collection " Les annales corrigées " présente les cadrages d'écrit et d'oral, les sujets, les bonnes copies, les indications et barèmes de correction, le rapport du Président de jury. Ces annales corrigées sont un outil très pertinent de préparation aux concours. Elles permettent d'évaluer les exigences des épreuves et de repérer ce qui est attendu des candidats.

Nouveauté 2006 :
Les cadrages des épreuves d'admission
Des exemples de sujets d'épreuves orales

Pour commander les ouvrages :
www.ladocumentationfrançaise.fr

2 – L'essentiel des débats

2.1 – Observer pour agir : un enjeu

Pourquoi s'intéresser à l'observation en gestion des ressources humaines ?

- Parce que chaque collectivité ou établissement public ne peut pas rester isolé dans l'analyse des problématiques en ressources humaines,
- Parce que le bassin d'emploi dépasse les limites de la commune ou du territoire de la collectivité et même de la petite couronne,
- Parce que les collectivités ont besoin de disposer de données de cadrage et de référence,
- Parce qu'il y a besoin de partager la connaissance et les analyses et que cela nécessite des données harmonisées,
- Parce qu'il n'est pas possible aujourd'hui pour les collectivités de décider d'une politique de gestion des ressources humaines sans avoir fait des constats, les avoir analysés et sans prévoir ensuite l'évaluation des actions engagées. Or, il est souvent difficile pour les directions des ressources humaines de prendre du recul et de dépasser la gestion quotidienne.

Le rôle du CIG

Le CIG se mobilise avec les collectivités territoriales et établissements publics de la petite couronne sur l'observation des données relatives aux ressources humaines : il ne s'agit pas seulement de regarder, car la finalité de cette activité est d'apporter des éléments fondamentaux d'aide à la décision dans le domaine des ressources humaines et de l'emploi. En effet, dans ce domaine les collectivités ont besoin de prendre du recul, pour avoir une vision prospective. Le CIG, et particulièrement la direction de l'emploi, est pour les collectivités un acteur de proximité sur ces thématiques depuis plusieurs années.

Le CIG a donc un rôle de relais vis-à-vis des collectivités, pour que l'on puisse disposer d'une vision d'ensemble. Ce rôle de relais se répercute au niveau régional : en particulier par un partenariat entre les centres de gestion franciliens et la direction régionale

de l'INSEE. Ce partenariat s'est traduit par la participation du CIG à l'élaboration du document " Ile-de-France à la page ", édité par la direction régionale de l'INSEE en décembre 2006. Le CIG est également en relation avec l'Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation (OREF), financé à 50 % par le Conseil régional d'Ile de France et à 50 % par l'Etat. Le relais avec le niveau national est assuré par la participation du CIG au groupe statistique national du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT). Il est assuré également par le travail avec la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) sur les indicateurs du rapport sur l'état de la collectivité (REC) et par le recueil des données. Le CIG a de plus contribué aux travaux de l'Observatoire de l'Emploi Public (OEP) du ministère de la fonction publique.

A noter :

Le rôle du CIG est confirmé et renforcé en ce domaine par la nouvelle rédaction de l'article 23 de la loi du 26 janvier 2004 modifiée :

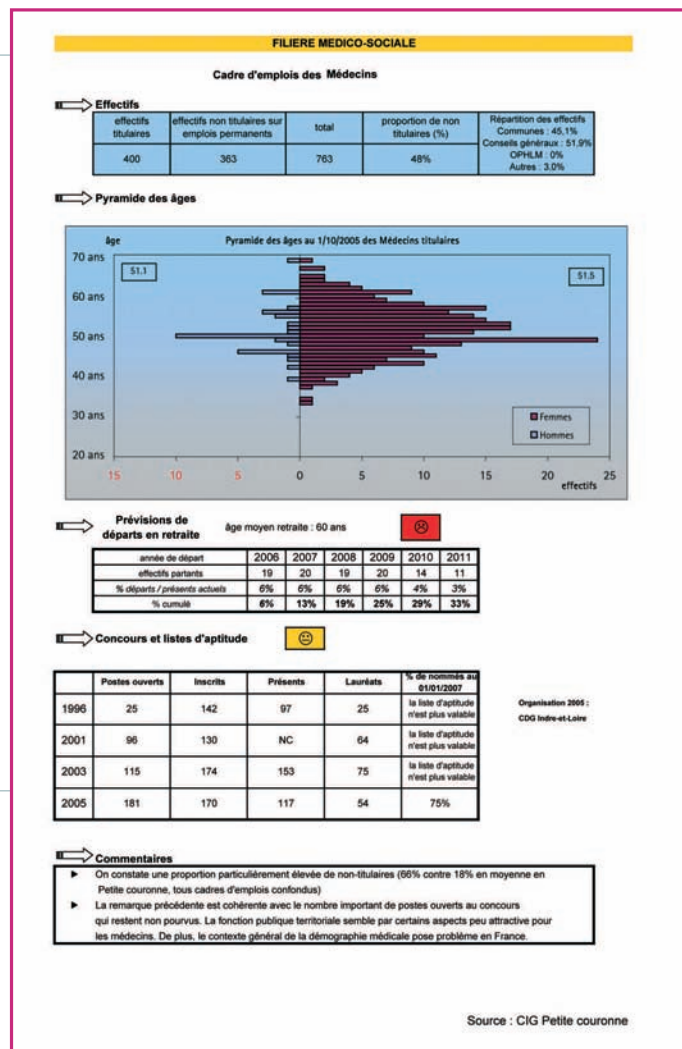
" Les centres de gestion (...) sont chargés d'établir (...) un bilan de la situation de l'emploi public territorial et de la gestion des ressources humaines dans leur ressort et d'élaborer des perspectives à moyen terme d'évolution de cet emploi, des compétences et des besoins de recrutement ".

L'observatoire emploi et ressources humaines en petite couronne

Le CIG a un rôle fédérateur à jouer auprès des collectivités territoriales et établissements publics de la petite couronne, afin d'avancer ensemble sur l'analyse de problématiques communes. Afin de jouer ce rôle le CIG a décidé de créer un observatoire de l'emploi et des ressources humaines en petite couronne.

La première étape de la mise en place de cet observatoire a consisté en la mise en ligne de fiches synthétiques par cadre d'emplois sur l'extranet RESSOURCES. Ces fiches sont déclinées par type pour que les collectivités puissent se référer à des données moyennes correspondant à leur situation : commune, conseil général, établissement public. Elles présentent les effectifs, titulaires et non titulaires, les pyramides des âges, les prévisions de départs en retraite et des données sur les concours et l'écoulement des listes d'aptitude.

Des fiches synthétiques par cadre d'emplois sont accessibles sur l'extranet Ressources du CIG.



L'exemple d'une analyse métier : les médecins territoriaux

Les fiches synthétiques publiées sur l'Observatoire RH en petite couronne permettent dans un 1^{er} temps de souligner deux problématiques à propos du cadre d'emplois des médecins territoriaux :

- Une problématique " vieillissement ", sur la base des prévisions de forts départs en retraite, de la pyramide des âges et de l'âge moyen élevé du cadre d'emplois,
- Une problématique " difficulté de recrutement / attractivité de la FPT ", que l'on perçoit au travers du faible taux de pourvoi des postes aux concours et de

la part importante des non titulaires dans ce cadre d'emplois.

On peut cependant affiner ces premiers constats à l'aide de l'enquête métiers en Ile-de-France, réalisée en partenariat le CNFPT.

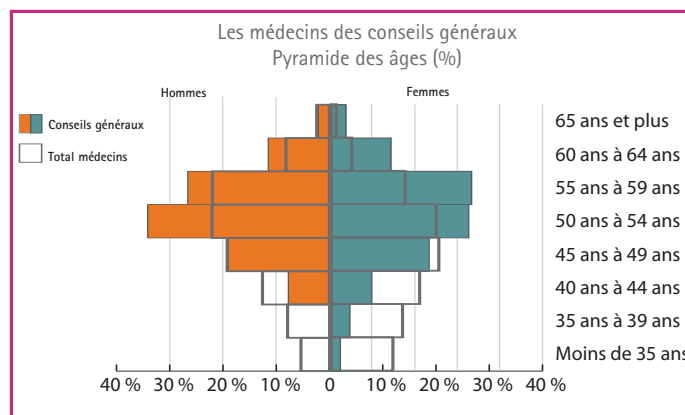
Cet approfondissement porte uniquement sur les médecins des Conseils Généraux. Cela permet de cibler avec exhaustivité un type de collectivité, les effectifs sont importants (443 médecins) et les métiers sont homogènes.

1/ Les apports des données métiers pour la problématique " vieillissement "

Si l'on compare à l'ensemble des médecins inscrits au conseil de l'ordre (fig. 1, ci-dessous), on relève une réelle spécificité des médecins territoriaux :

- ◆ leur pyramide des âges est plus évasée au sommet et plus étroite à sa base que celle de l'ensemble des médecins, montrant une répartition de la population plus importante dans les classes d'âge plus élevées,
- ◆ l'âge moyen des médecins territoriaux est supérieur à celui de l'ensemble des médecins,
- ◆ de nombreux départs en retraite sont prévisibles : 38 % des effectifs pourraient être partis d'ici 2011.

L'affinement par métier permet de souligner les métiers plus concernés par cette problématique. Il s'agit notamment des médecins responsables de circonscription d'action sanitaire et des médecins coordonnateurs, métiers-clés où les effectifs sont peu nombreux, pouvant ainsi engendrer de fortes désorganisations lors des départs en retraite.



Age moyen : 52 ans et 7 mois

Age moyen de l'ensemble des médecins inscrits au CNOM* : 48 ans et 4 mois

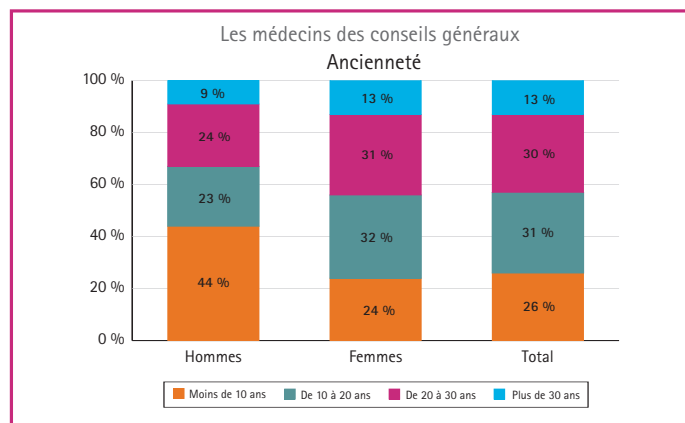
Rappel : âge moyen en petite couronne : 42 ans et 6 mois

* Conseil national de l'ordre des médecins

2/ Les apports des données métiers pour la problématique " difficulté de recrutement "

Il est possible d'approfondir l'analyse au regard de l'ancienneté dans la FPT.

En effet, on remarque que le choix de la FPT ne semble pas être un choix de seconde partie de carrière car 13 % des plus de 50 ans seulement ont moins de 10 d'ancienneté. Si ce pourcentage était très élevé, il serait " normal " que les effectifs soient âgés, or, ce n'est pas le cas : alors comment recruter, rendre attractifs ces métiers pour de jeunes médecins ou de plus expérimentés pour qu'ils en fassent une seconde partie de carrière ?



Il est alors nécessaire d'intégrer ces données le plus en amont possible afin d'anticiper les changements sur des métiers où le recrutement est long et difficile.

Il est très important d'affiner par métier, par spécialité, car les situations varient et que les individus ne sont pas interchangeables.

Cependant, ces études globales doivent être comparées avec les données disponibles en interne afin d'élaborer des actions concrètes propres à la collectivité, en se regroupant avec d'autres collectivités et par l'intermédiaire du CIG.

Les limites actuelles à l'analyse :

◆ Les données sont issues de sources différentes, non exhaustives et de temporalités différentes. Le CIG dispose :

- des données administratives figurant dans le logiciel SNAPI, liées à l'organisation des commissions administratives paritaires pour les collectivités qui y participent (95 %),

- des données du logiciel concours : données administratives liées à l'organisation des concours,

- des données du logiciel bourse de l'emploi : données sur les offres d'emploi et les recrutements suite à réussite aux concours organisés par le CIG,

- des données issues des Rapports sur l'Etat des collectivités (REC) : données agrégées, bi-annuelles (86 % des collectivités répondantes).

◆ Certaines données fondamentales pour une analyse qualitative en fonction des enjeux RH des collectivités sont manquantes : par exemple la mise en concordance d'un agent avec un poste, un métier, un diplôme.

Il est difficile, compte-tenu de l'insuffisance des données par cadre d'emplois, de réaliser actuellement des analyses fines de difficultés de recrutement par métier, ou de la surqualification de certains agents,

hormis la possibilité de réaliser des enquêtes lourdes et peu attractives pour les collectivités.

Le CIG souhaite à l'avenir limiter autant que possible ce type d'enquêtes. Il est donc nécessaire de passer à une seconde étape, ambitieuse, qui consistera à collecter dans une même base les données individuelles sur l'ensemble des agents et des données sur les caractéristiques des collectivités ou établissements employeurs.

Le CIG a conscience qu'il s'agit d'un investissement important pour les collectivités dont l'adhésion au projet est nécessaire. Le CIG a le positionnement adéquat et met à disposition les outils, les moyens humains pour le recueil, l'étude et l'analyse.

L'observatoire sera développé en coopération avec les collectivités et les établissements de la petite couronne. Les indicateurs à suivre et les études prioritaires à mener seront décidés en commun.

A noter :

L'infocentre emploi / RH : logiciel créé par les centres de gestion au niveau national pour mutualiser les données des collectivités dans une même temporalité, ce qui permettra de les comparer dans le temps et donc de fiabiliser les analyses.

2.2 - Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) et indicateurs

Choisir son SIRH : l'exemple de la ville de Suresnes

La ville de Suresnes est dotée de progiciels de gestion non intégrés, qui rendent le croisement de données difficile. Dans un contexte de développement du management de proximité et de la gestion prévisionnelle des effectifs des emplois et des compétences, la Direction des Ressources Humaines doit faire face à des exigences de plus en plus complexes et développe de nouveaux projets qui visent à :

- Ouvrir et décloisonner les systèmes d'information,
- Permettre le développement de tableaux de bord RH d'aide à la décision des élus et de la direction générale,
- Faciliter le pilotage social,
- Répondre aux attentes exprimées par l'ensemble des acteurs RH (élus, D.G., directeurs de pôle, chefs de service et agents),

- Partager, décentraliser et contrôler l'information.

Dans ce contexte s'annoncent de nombreux départs à la retraite entraînant, si rien n'est fait dans le sens d'une anticipation, une importante perte de compétences. De plus, les services doivent s'adapter au développement de la dématérialisation.

En réponse à ces contraintes et objectifs nouveaux, la refonte des systèmes d'information actuels s'impose et la recherche d'un SIRH s'inscrit dans une volonté de mettre en place un référentiel RH unique, en y associant l'ensemble des acteurs RH et en s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information (travail collaboratif, partage et publication de l'information, etc.)

Définition :

" Le SIRH est un ensemble structuré des informations ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. Il s'agit d'un système informatisé permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun " (J.M. de Peretti - le dictionnaire des ressources humaines, 2005).

Qu'attend la ville de Suresnes de son futur SIRH en ce qui concerne la gestion et l'exploitation des données ?

- Il devra traiter de manière globale et transversale les principaux domaines de la GRH,
- Il devra permettre de disposer de modules déconcentrés auprès des services mais aussi des agents,
- Il devra permettre de disposer des données d'aide à la décision incluant la gestion des données liées à l'organisation, l'alimentation de tableaux de bord cadrés et personnalisés, le suivi de la masse salariale avec possibilités de simulation et le pilotage du dialogue social,

- Il doit faciliter les échanges extérieurs,
- Il doit faciliter la circulation de l'information (intranet, extranet, workflows),
- Il doit soutenir la transversalité, incluant les échanges avec les partenaires externes (préfecture, Trésor public, CIG, CNFPT).

Le cahier des charges a été élaboré en interne sur 18 mois. 200 procédures ont été ré-écrites.

La ville de Suresnes en est à l'étape finale de l'appel d'offres.

A noter :

Ce qui a été le plus difficile dans la période d'analyse :

- **redéfinir l'organisation cible de la DRH** particulièrement dans l'objectif de transversalité et de déconcentration,
- **remettre à plat les procédures** et circuits de validation,
- **intégrer les aspects tableaux de bord, gestion prévisionnelle, mobilité interne,**
- **mettre en œuvre la nécessité de placer l'agent au cœur du dispositif** : que la technique soit facilitatrice de ce point de vue aussi.

Le paramétrage doit être pensé dans la logique de l'extraction des données, pour pouvoir produire des données sociales.

Définir les indicateurs pertinents : l'exemple de la ville de La Courneuve

La ville de La Courneuve met en place les tableaux de bord RH, démarche prise en charge par un agent dont le métier de contrôleur de gestion RH est identifié.

Une première étape a permis de lister une trentaine d'indicateurs, déclinés par service et de périodicité mensuelle, qui constituent un tableau de bord synthétique mis en oeuvre pendant un an pour test.

L'évaluation de cette période de test a permis de mettre en avant :

- la nécessité d'établir un tableau de bord par objectif et non un tableau de bord global,
- la nécessité d'organiser les tableaux de bord afin de permettre de repérer très vite les problèmes et d'orienter l'action,
- la nécessité de relier plus clairement les indicateurs aux objectifs de la politique RH menée,
- la nécessité d'harmoniser la démarche entre les acteurs RH mais aussi avec les acteurs des services opérationnels et la direction générale.

La réflexion porte donc aujourd'hui sur la priorisation des indicateurs clés, la construction des tableaux de bord, la coordination des acteurs fournisseurs et destinataires des données.

A été repéré également le besoin de comparaisons dans le temps et dans l'espace. Le but est de disposer de données de référence, de nourrir la réflexion et d'éclairer les élus sur la situation de leur collectivité. Cela permettra ainsi de favoriser les échanges avec les autres collectivités et la connaissance des données produites en externe dans ce domaine.

Une organisation facilitante est mise en place au sein de la DRH : le contrôleur de gestion est chargé de la fiabilité des données.

A noter :

Il s'agit d'un changement de culture. Pour cela réunions et parfois compléments de formation sont nécessaires. De plus, cette activité d'organisation et de coordination ne permet pas à court terme de diminuer le nombre d'agents à la DRH.

Les conditions de réussite

Disposer de données fiables est l'enjeu prioritaire : pour cela des actions importantes sont menées dans les collectivités :

- Sensibilisation de tous : certains saisissent des données qui ne leur sont pas personnellement utiles mais qui sont primordiales pour l'analyse. (exemple : quand saisit-on le diplôme le plus élevé détenu par l'agent ? Qui le saisit ? Ces informations obtenues au moment du recrutement sont indispensables ensuite à certains moments de la carrière : formation, mobilité, études).
- Coordination : l'existence d'un chef de projet facilite la réussite.

2.3 – Zoom : analyser et prévenir l'absentéisme

Mettre en place des actions de proximité : l'exemple de Champigny-sur-Marne

Une première observation, à partir de la comparaison des bilans sociaux 2001 et 2003 avec les moyennes observées en petite couronne, a permis de faire le constat d'un absentéisme important, entraînant des risques de dysfonctionnements dans les services.

Dans une première étape, un groupe de travail a été constitué sur les " conditions de la mobilisation au travail ". Composé de 10 agents et 10 responsables de services appartenant à 5 services et associant la direction des ressources humaines, la médecine professionnelle, un représentant du CTP et un représentant du CHS, ce groupe a fonctionné dans un premier temps de façon scindée (un groupe agents et un groupe chefs de service) puis commune. 55 réunions ont eu lieu sur 18 mois environ. Il y a eu des échanges continus sur les constats et les solutions et un document de synthèse a été produit. Des leviers d'action ont été préconisés à la direction générale et au bureau municipal.

Les objectifs suivants ont été retenus :

- Améliorer l'expression des agents et mieux les associer à l'organisation du travail et aux projets de services.
- Améliorer la satisfaction et l'intérêt au travail.
- Améliorer la reconnaissance.

Pour chacun de ces objectifs des actions prioritaires ont été déterminées :

- 2003/2004 : réagir aux absences.

Il a été décidé de partir de l'agent lui-même : un travail est mené avec 4 directions (environ 450 agents) pour

analyser les absences permettant d'objectiver les absences et d'élaborer avec les responsables de service des actions individualisées et un suivi « quantitatif » de l'évolution de l'absentéisme de ces directions.

Des entretiens avec les agents qui avaient besoin d'être soutenus sont menés. Des préconisations de solutions individualisées portant sur les activités exercées par l'agent mais aussi sur les conditions de travail, les projets de réorganisation ou de mobilité sont apportées.

- 2005 : Concevoir des fiches de vœux. Elles ont pour but de permettre l'expression des agents au moment de l'entretien d'évaluation. Leur exploitation permet de repérer les besoins. Par exemple la nécessité de travailler sur les vêtements de travail alloués a été la première des demandes exprimées.

- 2006 :

- ◆ Etudier le positionnement des cadres de proximité.
- ◆ Analyser l'emploi des remplaçants dans les services.
- ◆ Favoriser la mise en place systématique de réunions de service dans tous les services.

- 2007 : Créer un poste de chargé de la mobilité professionnelle (en lien avec l'objectif de renouvellement de l'intérêt au travail).

Le développement de la communication interne sur des thèmes prioritaires (déroulement de carrière, la politique de remplacement, la fiche de poste « cadre de proximité », la révision des organigrammes) est en cours d'élaboration.

De nombreuses situations individuelles ont pu être améliorées, avec des conséquences positives pour les agents mais également pour leur service, qu'il est

difficile de quantifier. Aujourd'hui, les difficultés rencontrées concernent surtout l'évaluation des actions sur le long terme. Un travail de réflexion sur les indicateurs et les tableaux de bord à mettre en place reste à mettre en œuvre, avec la préoccupation première d'être en mesure de réaliser une évaluation qualitative des actions menées.

A noter :

Le lien entre le présentéisme et le régime indemnitaire a été débattu, mais rejeté à la fois par les groupes de travail et le bureau municipal, pour rechercher des solutions qui s'attachent aux causes.

Prévenir l'absentéisme dans un service identifié : l'exemple d'Aulnay-sous-bois

Constats	Actions
<p>A partir de la forte augmentation des absences en 2005 dans un service, en appui d'une responsable de service motivée pour la recherche de solutions en partenariat avec la DRH :</p> <p>Etablissement d'un premier diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none">- une augmentation de l'absentéisme " compressible " de près de 50 % en un an,- une tendance à la hausse qui se poursuivait début 2006,- la sur-représentation du service pour la maladie ordinaire et les accidents de travail,- un service dont les agents exercent un métier pénible. <p>Enrichi par des éléments plus précis :</p> <ul style="list-style-type: none">- des arrêts de courte durée peu importants,- une forte représentation des agents de plus de 50 ans,- des demandes de mobilité non abouties, des difficultés à trouver des solutions de reclassement,- des situations individuelles très hétérogènes,- le lien avec la pénibilité a pu être analysé : pénibilité physique, pénibilité psychologique, pour laquelle la question de l'identité professionnelle est essentielle.	<p>Sur le plan collectif pour :</p> <ul style="list-style-type: none">- améliorer les conditions de travail : une nouvelle évaluation des risques a été réalisée, débouchant sur des préconisations qui sont mises en oeuvre,- développer l'identité professionnelle, le sentiment d'appartenance à la collectivité et renforcer la conscience professionnelle : valorisation de certains aspects du métiers grâce à une cassette video de la CRAMIF, prise en compte des aspects particulièrement difficiles du métier, mise en place de groupes de parole et d'ateliers de mutualisation des pratiques. <p>Sur le plan individuel, pour :</p> <ul style="list-style-type: none">- améliorer la reconnaissance des compétences : démarches de VAE en cours,- identifier les causes individuelles d'absence et ne pas la banaliser : mise en place par l'encadrement des " entretiens de retour d'absence ".

Bilan et perspectives à 6 mois :

Un bilan chiffré très positif, mais encore fragile, nécessitant plus de recul : diminution du nombre de jours d'absence de près de 15 % en 2006 par rapport à 2005 (la plus grande part concerne les accidents de travail).

Bilan plus qualitatif : les actions ont permis une

compréhension plus fine des difficultés rencontrées, tant pour le service que pour les agents.

L'accompagnement par la DRH a été jugé positif par les agents et le service.

Perspectives : la ville prévoit de faire évoluer la politique de recrutement et de développer des passerelles de mobilité dans le cadre de la GPEEC.

L'observatoire de l'absentéisme de la ville d'Aulnay-sous-Bois

C'est une instance chargée de veiller à la mise en œuvre des différents leviers permettant de diminuer les absences qui ont un coût organisationnel, financier et humain préjudiciable pour la qualité du service public. Ses objectifs : analyser l'évolution générale des absences au sein de la collectivité, communiquer auprès des encadrants, contribuer à la réalisation de diagnostics ciblés et à la mise en place de plans d'actions concrets pour les services.

2.4 – L'observation en ressources humaines : l'accompagnement formation du CNFPT

La délégation régionale première couronne du CNFPT propose des stages traitant de la problématique " observer pour agir en ressources humaines " :

- " Pourquoi et comment bâtir une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences ? "
- " L'analyse des situations de travail : de la description de poste au référentiel métier "
- " Du bilan social aux tableaux de bord "

- " Le pilotage de la masse salariale "
- " L'informatisation de la fonction ressources humaines "
- " Repérer, analyser et réduire l'absentéisme "

Programmés de fin mai à fin novembre, les inscriptions pour ces stages sont ouvertes. Ils contribuent à renforcer la professionnalisation et la spécialisation des directions des ressources humaines.

Contact : Christophe Lemoine, cadre pédagogique

2.5 – les propositions du CIG : un plan d'action " Observer pour agir " en ressources humaines

Deux groupes de travail sont constitués à partir des inscriptions reçues : ils ont pour but de prolonger la réflexion entamée lors de la concertation annuelle. Elle a en effet permis de faire émerger le besoin pour les collectivités de se comparer sur la base d'indicateurs pertinents et partagés. Ces groupes de travail aboutiront à des propositions d'indicateurs élaborés en commun, finalisées par une méthodologie et une approche communes. Ils auront les objectifs suivants :

- Identifier les indicateurs RH pertinents.
- Analyser les absences.

Il sera proposé, pour chaque indicateur : la formalisation d'une ou plusieurs finalités, une définition précise, le choix des données nécessaires et de la méthode pour le calculer.

La méthode de mutualisation et de partage sera abordée. Cette démarche doit permettre aux collectivités de disposer d'indicateurs partagés, leur permettant d'analyser leurs problématiques internes, de se comparer et de mettre en œuvre les actions pertinentes. Les collectivités seront destinataires, à chaque étape, des résultats de ce travail. La première étape sera réalisée à la fin du 1^{er} semestre 2007.



Notes

Notes

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

Réalisation : direction de l'emploi, service GPEEC, service communication

Remerciements : Aux 118 représentants des communes, des conseils généraux et des offices publics d'HLM des trois départements de la petite couronne, qui ont participé aux rencontres de concertation annuelle ;
A la délégation de la première couronne du CNFPT ;

A Colette Boushane (ville de Suresnes), Anne-Laure Joséphine (ville de La Courneuve), Régine Thomas (ville de Champigny-sur-Marne) et Anne Harlé (ville d'Aulnay-sous-Bois).

Contact : direction de l'emploi

Doris Pesteusek, directrice de l'emploi, d.pestousek@cig929394.fr, tél. : 01 56 96 81 03

Nicole Duval, responsable du service GPEEC, d.duval@cig929394.fr, tél. 01 56 96 80 93

Impression : Val de Loire Impressions Mars 2007