



# La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) en pratique dans les collectivités territoriales de la petite couronne

Nicole Duval  
Lanto Ranaivoson

## Sommaire

<b>Avant-propos</b> .....	<b>p 3</b>
<b>I – Pourquoi cette plaquette ?</b> .....	<b>p 4</b>
<b>II – Les pratiques de la GPEEC</b> .....	<b>p 6</b>
1. Un outil de base de GPEEC : la fiche de poste .....	p 6
• La ville de Suresnes .....	p 8
• La ville de Noisy-le-Grand .....	p 11
2. La démarche métiers : un atout pour la GPEEC .....	p 14
• Le conseil général du Val-de-Marne .....	p 16
• La ville d'Aulnay-sous-Bois .....	p 18
3. La mise en œuvre de la GPEEC à travers la formation .....	p 21
• La direction des bâtiments départementaux (DBD) de la Seine-Saint-Denis .....	p 21
• La ville de Cachan .....	p 23
4. La mise en œuvre de la GPEEC à travers un plan de recrutement : .....	p 25
• Le musée d'art contemporain du Val-de-Marne .....	p 26
5. La phase préalable à une démarche de GPEEC globale .....	p 27
• La ville de Gennevilliers .....	p 27
6. Les centres de ressources et de formation comme outil de support à la mise en œuvre de la GPEEC .....	p 30
• Le conseil général du Val-de-Marne .....	p 30
• La ville du Klemlin-Bicêtre .....	p 33
<b>III – Les conditions de réussite d'une démarche de GPEEC</b> .....	<b>p 35</b>
1. Les méthodes de travail : le mode projet .....	p 35
2. La démarche compétences .....	p 36
3. L'organisation du partage de la fonction RH .....	p 38
4. La prise en compte de l'aspect organisationnel .....	p 39
5. Le système d'information des ressources humaines (SIRH), outil fondamental d'une GPEEC .....	p 40
• Le conseil général des Hauts-de-Seine .....	p 41
<b>IV – Bibliographie</b> .....	<b>p 43</b>
<b>V – Annexes</b> .....	<b>p 44</b>

## Avant-propos

La collection "Les diagnostics de l'emploi territorial" s'enrichit d'une nouvelle série relative à l'observation des pratiques de gestion des ressources humaines des collectivités et des établissements de la petite couronne. Notre ambition est de faire connaître ces pratiques pour favoriser l'échange d'expériences, levier essentiel pour les collectivités territoriales qui s'interrogent sur leur gestion des ressources humaines.

Ce n° 1 est consacré aux pratiques de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). Le panorama proposé, non exhaustif, relate des retours d'expériences de GPEEC, à divers stades d'avancement, illustrant la diversité des démarches des collectivités territoriales.

L'observation de ces pratiques montre que les collectivités sont conscientes du défi démographique qui va toucher l'ensemble de la fonction publique territoriale. Elles se préparent à la nécessaire anticipation des besoins en terme d'emplois et de compétences pour demain.

L'analyse des méthodologies utilisées, la manière d'associer les différents acteurs, les résultats obtenus sont autant d'incitations à la mise en œuvre de ce type de démarche d'optimisation des ressources actuelles, car une part de ces compétences se forge dès aujourd'hui pour maintenir et développer encore la qualité du service public local.

Je vous en souhaite une bonne lecture,

**Le président du CIG petite couronne**



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

# I – Pourquoi cette plaquette ?

Dès 2003, le CIG proposait aux collectivités et établissements publics de la petite couronne une plaquette de présentation des concepts et des outils de la GPEEC. Il mettait également à la disposition des collectivités un service dédié aux problématiques de gestion des

ressources humaines avec notamment le développement d'une mission de conseil en GPEEC. Des actions sont maintenant en cours, il est donc utile d'observer et de faire connaître les pratiques en ce domaine.

## Des craintes et des interrogations subsistent

Des craintes ont été identifiées au sein des collectivités, qui expliquent l'hésitation de certaines collectivités à entrer dans une démarche de GPEEC :

- peur de « l'usine à gaz » (une démarche de GPEEC est perçue comme lourde et longue),
- manque de moyens (une démarche de GPEEC est souvent perçue comme coûteuse en temps et en argent),
- nécessité de convaincre les élus et la direction générale (une démarche de GPEEC est-elle justifiée et à quoi va-t-elle aboutir ?).

Des interrogations subsistent quant à la méthodologie à mettre en place, condition essentielle de réussite d'une telle démarche :

- quel dispositif de travail mettre en place ?
- comment s'assurer de l'appropriation des outils de GPEEC au sein de la collectivité (fichier des postes, répertoire des métiers, répertoire des compétences ...) et comment les faire vivre et les faire évoluer ?
- quelle démarche adopter pour analyser les évolutions des métiers de la collectivité ?
- comment réformer les pratiques et les modes de fonctionnement pour passer d'une logique de gestion

uniquement administrative à une logique de gestion par les métiers et les compétences ?

- comment concevoir les actions permettant la mise en œuvre de la GPEEC : actions de formation, recrutement, mobilité, régime indemnitaire, évaluation, tableaux de bord, etc.

L'expression même de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences inquiète parfois.

Aujourd'hui, nous vous proposons de découvrir quelques réalisations en la matière, conduites par des collectivités de la petite couronne. Ce ne sont pas les seules. D'autres sont en réflexion dans d'autres collectivités. Diverses portes d'entrée de la GPEEC sont illustrées par des pratiques effectives. Par "pratiques", nous entendons la manière concrète, dont est appliquée, mise en œuvre, exécutée, réalisée la GPEEC dans, et par les collectivités. Les pratiques explicitent les objectifs, les méthodologies mises en œuvre et les résultats atteints.

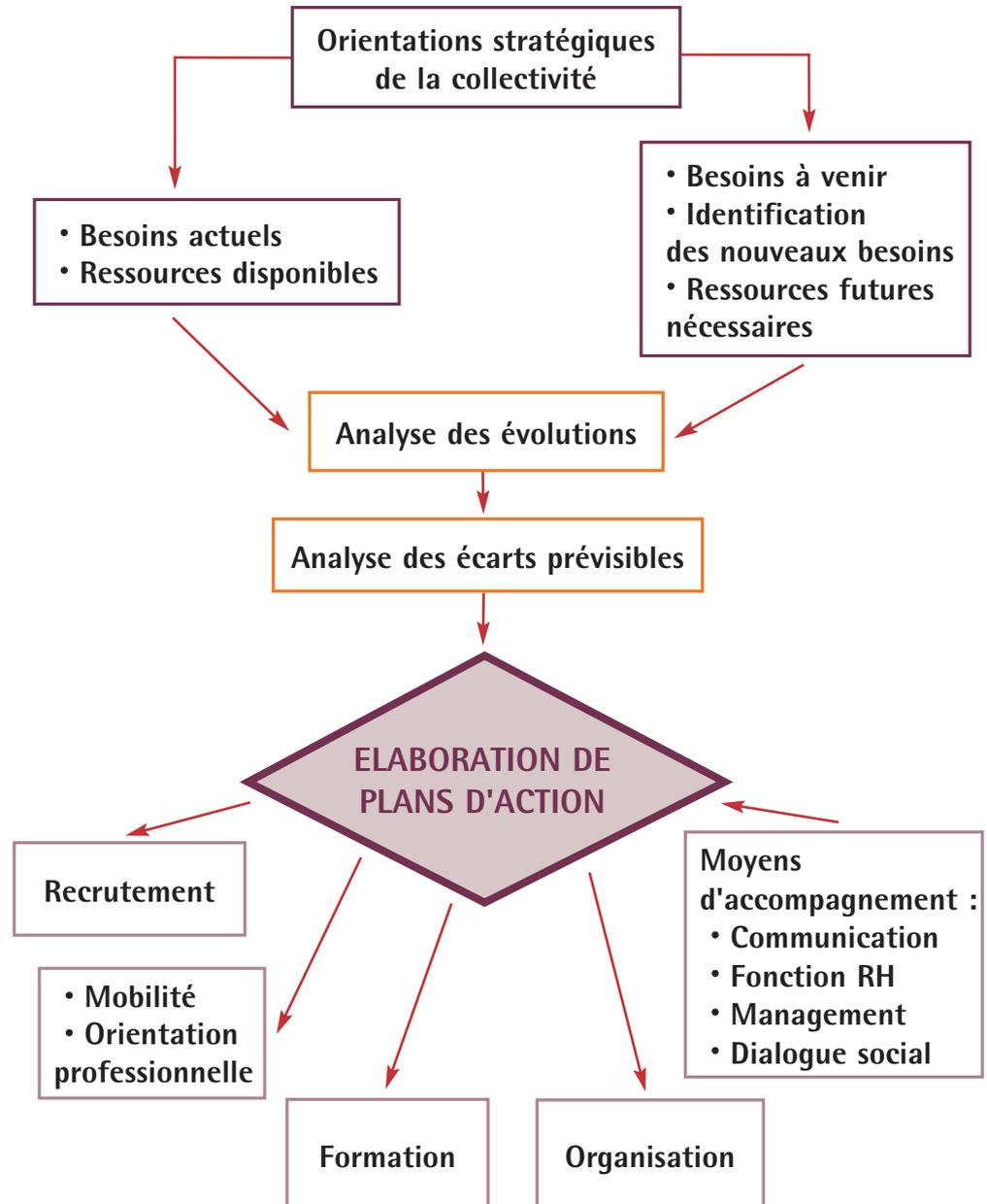
## Définition de la GPEEC

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (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 gestion des ressources humaines (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 une 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.

## La démarche de GPEEC



# II – Les pratiques de la GPEEC

## 1- Un outil de base de la GPEEC : la fiche de poste

### • Le contexte dans les collectivités

De manière générale, on peut observer la nécessité de mettre en place des fiches de poste à partir de la préoccupation de construire les premiers éléments pour une GPEEC.

En effet, la prospection auprès de plusieurs collectivités montre que la nécessité de formaliser les fiches de poste est liée à des évolutions au sein des collectivités : réorganisation des services, préparation de la collectivité à de nouvelles mutations comme les départs à la retraite, les évolutions des métiers, l'élargissement des champs d'activités, la montée en charge des effectifs...

De plus, la mise en place de fiches de poste s'inscrit dans des évolutions du mode de gestion des ressources humaines : généralisation de l'évaluation, mise en place d'un régime indemnitaire en lien avec la notation, prise en compte de la dimension métier et non plus seulement de l'aspect statutaire. La fiche de poste est donc un élément fondamental de la gestion des ressources humaines.

### A noter

Si les collectivités sont de manière générale sensibilisées à cette nécessité, beaucoup sont encore au début de la démarche. D'autres utilisent parfois à la place des fiches de postes des documents intermédiaires (demande de création de poste rédigée par un chef de service, annonce dans la presse...), ce qui peut générer des dysfonctionnements et souvent des pertes de temps.

## Définitions

● **Le poste de travail** est la situation concrète d'un individu, définie par un ensemble de tâches ou activités qu'il doit effectuer, de responsabilités, d'objectifs...

Le poste précise les conditions dans lesquelles s'exerce le métier. Chaque poste de travail peut être rattaché à un métier. Il peut y avoir plusieurs postes de travail pour un même métier (Lexique "Gestion des métiers et des compétences", CNFPT - Dominique ROUX, 1996).

● **La fiche de poste** (ou description de poste) peut concerner un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres du fait de missions et activités communes. Ces postes de travail mettent en œuvre des compétences proches ou similaires, si bien qu'elles peuvent être étudiées et 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.

**Remarque :** Le terme "profil" s'applique aux caractéristiques attendues de la personne qui occupe le poste.

## • L'utilité de la fiche de poste dans la collectivité

### Pour la collectivité

---

- La fiche de poste facilite :
  - le recrutement et la formation,
  - l'entretien annuel d'évaluation,
  - la démarche métiers,
  - la mise en œuvre des projets de mobilité et l'individualisation des parcours.
- La fiche de poste facilite l'analyse transversale de certaines problématiques :
  - hygiène et sécurité,
  - formation,
  - promotion.
- La fiche de poste permet au responsable de cadrer les activités des agents.
- La fiche de poste constitue un outil partagé qui facilite le dialogue entre les services et la direction des ressources humaines.

### Pour l'agent

---

- La fiche de poste :
  - définit la raison d'être de l'agent au sein de l'organisation de la collectivité,
  - permet de valoriser les compétences de chaque agent,
  - donne un cadre de référence à son activité,
  - facilite le dialogue avec le supérieur hiérarchique en particulier lors de l'entretien annuel d'évaluation.

## La démarche d'élaboration des définitions de postes au sein de la ville de Suresnes (Hauts-de-Seine)

- **L'origine de la démarche et la méthodologie adoptée**

En septembre 2004, la ville de Suresnes entreprend la réalisation de son répertoire des métiers.

Première étape de cette démarche : la mise à jour des définitions de postes.

Une méthodologie ascendante est adoptée par la ville : état des lieux des postes actuels, puis, regroupement au sein d'un premier niveau d'analyse : la définition de poste.

Les métiers de la ville sont définis pour permettre un rattachement de chaque définition de poste à un métier.

Un chargé de mission a été recruté pour effectuer ce travail.

- **Les étapes de la démarche et les acteurs**

Le travail d'harmonisation a été élaboré à partir des anciennes définitions de fonctions et en référence au statut et au répertoire des métiers du CNFPT.

La méthode participative mise en place prévoit des entretiens bilatéraux menés par le chef de projet avec les chefs de service et les directeurs de pôle. Quelques agents ont également été sollicités pour la description de leurs activités.

La nomenclature de toutes les définitions de postes a été validée définitivement par la direction générale après une concertation entre les responsables des différents services et la direction des ressources humaines.

Les résultats des entretiens ont été exploités et ont contribué à enrichir les définitions de postes.

Les organigrammes ont parfois été retravaillés et des postes-types ont été définis.

- **Résultats de la démarche**

Environ 250 définitions de postes ont été constituées pour 1 000 agents.

La définition de poste n'est pas nominative ; elle vise une cible : ce qui est attendu de l'agent en termes de compétences et de qualification.

- **Les perspectives et les suites à donner à la démarche**

La définition de poste sera utilisée et contractualisée lors du recrutement et de l'entretien annuel d'évaluation.

Un travail sur la notion de métier est mené en parallèle afin d'élaborer le répertoire des métiers de la ville. Chaque poste va être rattaché à un métier, une sous-famille et une famille de métiers.



A terme, il est prévu que la base de données des postes ainsi que celle des métiers seront accessibles à tous, avec un classement par arborescence. Le chargé de mission aura seul le droit de modification après le processus de validation.

Dans le cadre de l'évolution en cours du système d'information des ressources humaines (SIRH) de la collectivité, des améliorations pourront être apportées aux rubriques de la définition de poste actuelle :

- une rubrique sur "**Moyens à disposition**" du poste apportant des précisions sur les ressources internes (matériel, humain, budget),
- une rubrique sur "**Gestion du temps et des activités**" indiquant les astreintes sur un poste (les contraintes sur le temps de travail ont des incidences sur la rémunération et la vie personnelle de l'agent).

### Plus d'information

#### • L'évaluation des agents

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", hors-série n°3  
Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et sur "Ressources", extranet des collectivités (rubrique "emploi / GPEEC").

## Les rubriques de la définition de poste de la ville de Suresnes

### 1) Poste

Définit l'intitulé du poste.

### 2) Positionnement dans l'organigramme

Définit le positionnement hiérarchique de l'agent qui occupe le poste dans l'organigramme.

- Service : indique le service dans lequel se situe le poste qu'occupe l'agent.
- Pôle : indique le pôle dans lequel se situe le poste qu'occupe l'agent.

### 3) Classement dans un métier

Permet d'inscrire le poste dans une vision globale en vue d'une GPEEC. Un lien existe entre les trois rubriques : métier, sous-famille et famille, et facilite l'identification de passerelles de mobilité pour l'agent. La nomenclature des métiers réalisée à partir du répertoire des métiers du CNFPT et du statut de la FPT est adaptée aux réalités spécifiques de la collectivité.

### 4) Raison d'être

Explicite la mission principale du poste au sein de l'organisation, lui donne son sens.

### 5) Activités

Décrit ce que fait concrètement l'agent sur son poste. La rubrique "activités" regroupe les activités principales et les activités secondaires de l'agent. Les activités sont définies par grands domaines.

### 6) Compétences

Regroupe la combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être ou qualités mobilisés en situation de travail.

Le mode de classement des compétences adopté par la ville est le suivant :

- compétences théoriques : connaissances d'un domaine, d'un secteur d'activité, d'un matériel, d'un outil ...
- compétences techniques et pratiques : savoir-faire et mises en œuvre pratiques nécessaires à un domaine.
- aptitudes et qualités : savoir-être.
- cadre d'emplois et filière : catégorie (A, B, C), filière, cadre d'emplois.

Un répertoire des compétences est en cours de réalisation.

### 7) Accessibilité

Cette rubrique est essentiellement utilisée lors d'un recrutement sur le poste.

- Formation : indique le niveau de qualification (diplôme théorique) que l'agent doit détenir pour occuper le poste. Si aucune formation particulière n'est exigée pour occuper un poste, la nécessité d'une formation en interne pour l'adaptation au poste peut être spécifiée.
- Autres : apporte des précisions, par exemple, la nécessité d'avoir le permis de conduire.
- Code diplôme : fait référence à une nomenclature de diplômes (comprenant le domaine, le niveau, la spécialité). Un répertoire des diplômes est en cours de réalisation.

### 8) Environnement du poste

- Relations internes et externes : décrit les relations de l'agent occupant le poste avec les autres acteurs internes (relation avec les autres agents du service et avec les autres services) et externes (relation avec des partenaires, et autres professionnels).
- Grandes tendances dans le poste : identifie et décrit les facteurs d'évolutions internes et externes du poste.
- Contraintes et caractéristiques particulières : précise des contraintes horaires, des déplacements, des pics d'activités nécessitant une plus grande disponibilité ...

### 9) Positionnement hiérarchique

Représente sous forme d'organigramme le rattachement hiérarchique de l'agent.

### 10) Signature de l'agent

Permet de contractualiser la définition du poste lors du recrutement, ou bien après un entretien annuel d'évaluation en cas de changements.

**Contact :** Colette BOUSHANE  
Directrice des Ressources Humaines

[rh@ville-suresnes.fr](mailto:rh@ville-suresnes.fr)

## La démarche d'élaboration des fiches de poste au sein de la ville de Noisy-le-Grand (Seine-Saint-Denis)

### • Origine de la démarche

La démarche de conception du fichier des postes de la ville de Noisy-le-Grand a été lancée en 2004. Objectif opérationnel : principalement, améliorer les entretiens de recrutement et les entretiens annuels d'évaluation. Une définition plus précise des missions et des postes doit permettre de faciliter le recrutement et la formation et s'intégrer dans une démarche de gestion par les compétences. Ainsi, elle contribue à améliorer le service rendu aux usagers.

La fiche de poste doit également favoriser une meilleure attribution du régime indemnitaire. En effet, une grille précise des critères d'attribution a été définie et nécessite une description précise des postes et des compétences.

Enfin, la fiche de poste est un outil de la GPEEC qui doit permettre de repérer les métiers sensibles, les métiers à risques, les métiers en évolution.

Auparavant, la fiche de poste était créée au fur et à mesure des recrutements, et n'était pas systématique. Grâce à la procédure d'actualisation des fiches de postes en cours, l'outil va être généralisé pour chaque "emploi-type" de la collectivité. Le classement des compétences doit encore évoluer.

### • La méthodologie

Le fichier des postes est élaboré grâce à une méthodologie associant les agents qui décrivent leur poste, les

chefs de service et la direction des ressources humaines, laquelle élabore la fiche de poste à partir d'une fiche-type préalablement définie.

Les appréhensions de certains agents ont finalement été dissipées. En effet, la démarche leur a permis d'être davantage reconnus professionnellement, notamment par leurs supérieurs hiérarchiques qui ont pu mesurer l'étendue de leurs missions.

### • Résultat de la démarche

La démarche d'élaboration de la fiche de poste n'est pas encore totalement aboutie, mais, des évolutions se dessinent :

- la classification des compétences va évoluer,
- la fiche de poste n'est pas nominative, mais la question de sa contractualisation par l'agent après l'entretien annuel d'évaluation, ou l'entretien de recrutement, se pose.



## Les rubriques de la fiche de poste de Noisy-le-Grand

### 1) Intitulé du poste

- **Direction** : définit le rattachement de l'agent dans l'organigramme.
- **Service/unité** : définit l'environnement immédiat du poste (équipe, rattachement hiérarchique direct).
- **Métier** : fait référence au métier auquel est rattaché le poste. Le travail de ventilation des postes par métier a été réalisé à partir du répertoire des métiers du CNFPT, mais également, a tenu compte des spécificités des métiers de la collectivité, du Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de l'ANPE.
- **Grade théorique/catégorie** : apporte des éléments sur les conditions statutaires requises pour occuper le poste. Cette indication définit et reconnaît les qualifications requises. Mais, le grade reste une indication théorique et la démarche de gestion par les compétences est privilégiée par la collectivité.
- **Temps complet/temps non complet/possibilité de temps partiel**

### 2) Mission

Définit la mission principale du poste au sein de la collectivité, sa raison d'être. C'est la traduction individuelle des missions assignées au service. Cette rubrique est à l'origine des objectifs annuels, elle précise le niveau plus ou moins direct de responsabilité du poste. Elle définit également le domaine principal de résultat sur lequel l'agent exerce une responsabilité totale ou partielle.

### 3) Position dans l'organisation

Précise les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles et permet une visualisation sous forme d'organigramme. Situe le poste dans un service et dans une direction.

### 4) Activités principales

Présente les activités qui contribuent à l'accomplissement des missions indiquées à la rubrique "Mission".

### 6) Compétences et aptitudes requises

- Connaissances
- Compétences techniques ou savoir-faire : la mention d'une technicité particulière est indispensable.
- Aptitudes : qualités attendues de l'agent (exemple : organisation, adaptation, dynamisme).

### 7) Exigences du poste

Précise le niveau de diplôme théorique requis, le niveau d'expérience, et les éventuelles habilitations nécessaires pour occuper le poste.

### 8) Environnement du poste

Décrit les relations fonctionnelles en interne et en externe (les services, les élus, les fournisseurs), les moyens à disposition (budget, matériel, humain), les conditions particulières d'exercice, les expositions aux risques professionnels, les primes ou indemnités liées au poste, le lieu de travail, les horaires et organisation du temps de travail.

**Contact** : Françoise LEMAIRE  
DGA-RH

[francoise.lemaire@ville-noisylegrand.fr](mailto:francoise.lemaire@ville-noisylegrand.fr)

## A retenir

### ● Les évolutions de la fiche de poste

Les actions décrites dans les pratiques ci-dessus utilisent une démarche pragmatique visant à construire un outil évolutif dans les rubriques utilisées et les modalités de mise à jour.

Un travail de refonte du SIRH offre une opportunité pour améliorer les rubriques de fiches de postes existantes au sein de la collectivité.

La mise en évidence d'une évolution vers un grade et un changement de régime indemnitaire accentue la dimension prévisionnelle de la fiche de poste.

### ● Les conditions de mise en œuvre de la fiche de poste

Elles sont liées à la nécessité de :

- définir une procédure de validation hiérarchique,
  - définir et respecter une procédure de mise à jour : si les postes sont dans un système d'information des ressources humaines (SIRH), il est également nécessaire de définir des droits de modification,
  - définir une procédure de communication et de diffusion du répertoire des postes à jour auprès des agents.
- La fiche de poste est un descriptif théorique de ce qui est attendu de l'agent, et par conséquent, peut évoluer. La fiche de poste ne doit pas servir de "bouclier" derrière lequel l'agent se réfugie pour ne pas accepter des souplesses du poste en fonction des nécessités de service. Elle ne doit pas non plus bloquer les évolutions de l'agent qui occupe le poste : elle peut être enrichie lors de l'entretien annuel.
  - Une fiche de poste doit se situer dans le temps, et montrer que des passerelles existent d'un poste à un autre. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être un compromis entre une description trop fine et figée du poste et un tableau trop vague et peu utile.

### ● Les conditions de réussite d'une démarche de conception de fiches de postes

La procédure de communication et de partage de l'outil de gestion que constitue la fiche de poste est une condition de réussite majeure de la démarche. En effet, les agents et les services qui ont été mobilisés dans l'élaboration de cet outil doivent se l'approprier et le faire vivre.

Le tableau en annexe n°1, page 44 propose une méthodologie de conception du fichier des postes de la collectivité. Les descriptions des postes sont un élément majeur dans la démarche de GPEEC. Elles induisent une démarche de gestion des ressources humaines sous l'angle de la gestion des compétences (adéquation des compétences acquises aux compétences requises).

## 2- La démarche métiers : un atout pour la GPEEC

### • Le contexte

L'approche métiers est de plus en plus utilisée par les collectivités. Cette démarche et la gestion statutaire sont deux approches complémentaires : à côté du statut, et en lien avec lui, une vision métiers/compétences est intégrée. L'intérêt de mixer les deux approches est de montrer 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.

Ainsi, l'élaboration de fiches métiers ou d'un répertoire complet des métiers de la collectivité constituent des outils précieux de gestion individuelle et collective à différents stades de la GRH : recrutement, évaluation, formation, promotion, mobilité.

La fonction publique hospitalière (FPH) a publié son nouveau répertoire des métiers en novembre 2004, la fonction publique d'Etat (FPE) a adopté la même démarche en publiant le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) en juin 2006. Le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a présenté une actualisation de son répertoire des métiers territoriaux en avril 2005 (une première version date de 1993). L'enjeu d'un tel mode de gestion des ressources humaines pour les collectivités est la qualité du service public : pour rendre un meilleur service, les directions des ressources humaines doivent savoir repérer les compétences nécessaires.

## Définitions

● **Le métier** : 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. Selon la nomenclature des métiers territoriaux, 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, évolutions technologiques...). Il peut comprendre différents niveaux. Ainsi, dans un même métier, un agent peut évoluer d'un niveau "débutant" vers un niveau "expert".

● **Le répertoire des métiers** : c'est une photographie des métiers existants, classés dans des familles professionnelles. Il permet une meilleure connaissance des ressources actuelles en vue d'une GPEEC et, grâce à sa dimension prospective, identifie clairement les besoins en compétences dans les collectivités territoriales et établissements publics.

- **L'utilité du répertoire des métiers**

### **Pour la collectivité**

---

- Permet de décrire et d'analyser les métiers de la collectivité et d'identifier les facteurs d'évolution.
- Facilite la définition d'actions de GPEEC liées aux métiers exercés :
  - est un outil de prévention des risques professionnels et de l'usure professionnelle,
  - facilite la conception du plan de formation et la mise en œuvre de parcours individualisés de mobilité,
  - permet la complémentarité entre les différents modes de développement des compétences : formation, recrutement, mobilité.

### **Pour l'agent**

---

- Permet de faire connaître et de valoriser les compétences mises en œuvre.
- Favorise l'évolution professionnelle de l'agent dans son métier.
- Met en valeur des passerelles entre métiers.
- Favorise la mobilité.

## Les fiches métiers des secrétaires de circonscription du conseil général du Val-de-Marne

### • Origine de la démarche

Chacune des 20 circonscriptions d'action sociale du conseil général du Val-de-Marne a été réorganisée autour d'un pôle accueil et d'un pôle accompagnement, avec des personnels (secrétaires et assistants sociaux) spécialisés par pôle.

C'est dans ce contexte de changement que les assistantes de direction ont demandé une clarification de leurs postes et de leurs responsabilités. Dans le même temps, les responsables de circonscription ont souhaité un soutien renforcé de la part des assistantes de direction.

Plusieurs dysfonctionnements ont été constatés : doublons, mauvaise définition des descriptions de postes des assistantes de direction influençant sur l'organisation administrative des circonscriptions. En 2003, la direction de l'action sociale a donc passé une commande auprès de la direction des ressources humaines afin de professionnaliser les fonctions des assistantes de direction auprès des responsables de circonscription.

### • La commande de la direction de l'action sociale

A ce stade, la direction de l'action sociale demande à la direction des ressources humaines, et notamment au secteur formation, d'identifier en commun les activités et les compétences attendues des assistantes. Il s'agit d'analyser les écarts avec leurs activités actuelles et les compétences mises en œuvre, et de proposer des actions visant à réduire ces écarts identifiés. L'objectif est de clarifier les missions, professionnaliser les agents et de mettre en adéquation les compétences et le grade lié au poste.

### • La démarche

#### 1) Les outils utilisés dans cette démarche

##### - La fiche de poste et la fiche métier

Des groupes de travail associant les responsables de circonscription, les assistantes, un conseil en référentiel de compétences du secteur formation et un représentant de la direction de l'action sociale ont été mis en place afin de décrire les compétences et les activités des assistantes de direction.

Une fiche de poste a été finalisée. Les assistantes de direction sont dénommées "assistantes de direction auprès du responsable de circonscription". Cette démarche a permis d'homogénéiser les postes.

Une fiche métier d' "assistante de direction auprès du responsable de circonscription" est également élaborée, et permet de formaliser les conditions d'accès au métier, les passerelles de mobilité, les compétences requises lors du recrutement, ainsi que le grade correspondant au métier.

La fiche de poste, et la fiche métier ont été validées en comité technique paritaire (CTP) en octobre 2004.

##### - Les référentiels

En 2005, le référent métier de la direction des ressources humaines, ainsi que l'adjoint du chef de service social départemental élaborent des outils pour identifier et analyser les écarts entre les compétences attendues dans la fiche de poste et les activités quotidiennes des assistantes de direction.

- Un premier référentiel, étroitement lié à la fiche de poste est proposé. Il va permettre aux assistantes de



direction de s'auto-évaluer en positionnant leurs compétences et leurs savoirs à partir d'interrogations: " qu'est-ce que je sais faire seul ? ", " fais avec difficulté ? ", " ne sais pas faire ? ". Il va permettre également de repérer la manière dont les assistantes de direction ont acquis leurs compétences : par la pratique professionnelle, par l'accompagnement tutoral, par la formation.

- Un second référentiel est élaboré simultanément. Ce document sera rempli conjointement par le responsable de circonscription et l'assistante de direction au regard du premier référentiel. Le positionnement se situe sur les compétences acquises, à renforcer, à acquérir des assistantes de direction, et la façon dont ces compétences vont être renforcées et / ou acquises : par la pratique professionnelle, par l'accompagnement tutoral, par la formation, ou par une autre aide.

## **2) Recueil, analyse des écarts, et proposition d'actions**

En mars 2006, une réunion d'information concernant les membres de la direction de l'action sociale, la direction des ressources humaines, les assistantes de direction, les responsables de circonscription, est organisée afin d'expliquer le contexte, les objectifs et la démarche, ainsi que la manière dont les référentiels vont être mis en œuvre.

Entre avril et juin 2006, les assistantes de direction sont reçues en entretien individuel par le conseil en référentiel du secteur formation afin de compléter le référentiel d'auto-évaluation. Ainsi, le conseil en référentiel a pu identifier les activités, les compétences et leur mode d'acquisition.

Des entretiens individuels supplémentaires ont été effectués entre le conseil en référentiel du secteur formation et quelques assistantes de direction n'ayant

pas le grade requis par la fiche de poste. Ces entretiens ont permis de clarifier les démarches de projet professionnel de chacune, de comprendre leurs parcours professionnels et de formation, de poursuivre la réflexion sur les modalités de concours et d'épreuves et d'identifier les actions de formation à mettre en œuvre pour atteindre le grade en adéquation avec le profil de poste.

Parallèlement, un travail de binôme entre chaque responsable de circonscription et son assistante de direction est réalisé à partir du second référentiel. Ce travail aboutit à des constats partagés sur les compétences, les activités et les modalités pour renforcer et/ou acquérir les compétences.

Actuellement, le conseil en référentiel du secteur formation, ainsi que le représentant du secteur social départemental travaillent à l'analyse qualitative et quantitative des données recueillies. Ils élaborent en commun des propositions d'actions visant à professionnaliser les assistantes de direction auprès des responsables de circonscription selon la commande initiale. Ces propositions devront faire l'objet d'une validation hiérarchique de la direction des ressources humaines et de la direction de l'action sociale. Puis, une réunion est prévue en novembre 2006 associant les assistantes de direction, les responsables de circonscription, la direction de l'action sociale et la direction des ressources humaines pour une restitution du second référentiel et une présentation des propositions.

**Contact :** Valérie NOSTRY,  
Assistante RH, Conseil en référentiel de compétences  
Service effectifs et formation

valerie.nostry@cg94.fr

## Le répertoire descriptif des métiers de la ville d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis)

### • Les origines de la démarche

Le répertoire des métiers de la ville d'Aulnay-sous-Bois est à la fois une représentation ordonnée, un classement, et une brève description des 182 métiers exercés par les agents communaux. Il a été créé sous la responsabilité du chargé de GPEEC de la ville après la réorganisation et l'application de la démarche métiers à trois secteurs : la direction des ressources humaines, la direction des systèmes informatiques, le service de la restauration.

Le répertoire des métiers de la ville d'Aulnay-sous-Bois a pour principaux objectifs :

- d'avoir une bonne connaissance de l'ensemble des métiers de la ville, de repérer des passerelles de mobilité d'un métier à un autre, de servir de base et de repère pour la description des postes et l'évaluation professionnelle des agents,
- de forger un langage commun que la DRH doit entretenir avec tous les acteurs de la collectivité pour exercer ses missions essentielles,
- de permettre des analyses qualitatives et quantitatives par métier, et non plus seulement par grade et d'asseoir les bases d'une GPEEC en intégrant une logique métiers / postes / compétences,
- d'être un support pour appuyer l'élaboration de politiques RH.

### • Les acteurs de la démarche

La direction des ressources humaines est porteuse du projet qui a été validé en direction générale.

Une participation de l'ensemble des chefs de service sur la base d'entretiens a permis d'inventorier et

d'analyser les postes, puis de déterminer les métiers de la collectivité. Les validations et relectures ont été effectuées entre le chef de projet GPEEC et les différents chefs de service.

### • Les étapes et le produit de la démarche

Une nomenclature des métiers validée par la direction générale a été élaborée à partir des postes individuels et d'un repérage des grands champs d'activités de la ville.

Une première édition du répertoire a été diffusée à l'ensemble des services en 2002. 17 familles de métiers ont été identifiées, ventilées en 58 sous-familles et 182 métiers.

### • Pour chaque métier, les rubriques sont les suivantes

- Définition : donne une description synthétique des activités d'un métier et précise les spécificités pour certains secteurs d'un même métier ;
- Synonymes : autres appellations du métier ;
- Postes : postes rattachés au métier ;
- Lieux d'exercice : service ou secteur dans lequel le métier est exercé.



- Accès au métier : définit les conditions d'accès (diplômes, maîtrise d'un savoir-faire spécifique)
- Cadre d'emplois : fait référence au statut en précisant le cadre d'emplois et éventuellement le grade requis pour exercer le métier.

• **Plusieurs outils complémentaires ont été mis en place**

- une base de données liant chaque agent à un grade, à une structure, à un poste, à un métier (un logiciel de gestion des RH comportant un module « gestion des postes et des compétences » est en phase de test),
- une cartographie des métiers classés par famille et sous-famille professionnelle.

• **Les impacts de la démarche**

- un développement de la mobilité est constatée puisqu'un quart des postes sont pourvus par la voie de la mobilité interne,
- la reconnaissance des métiers et des compétences procure une satisfaction réelle aux agents,
- des analyses quantitatives et qualitatives dans le domaine des ressources humaines se développent pour construire l'avenir et anticiper le choc démographique,
- sensibilisés aux métiers, les agents sont devenus des acteurs de leur développement professionnel,
- le dialogue social est facilité,
- une réflexion plus fine s'effectue sur les rémunérations, en lien avec les profils de postes.

### Les points forts de la démarche

Le répertoire permet une gestion par poste et par métier, et non plus seulement une gestion par grade.

Le répertoire permet une meilleure identification des passerelles de mobilité, basée sur les capacités et les compétences et non pas une mobilité à "l'affectif" ou "une mobilité-sanction".

Le répertoire permet un recrutement basé sur les compétences et une fiche de poste détaillée.

### Les limites du répertoire des métiers

Mais le répertoire des métiers ne décrit pas les compétences nécessaires pour exercer un métier. Il est donc complété par un répertoire des compétences détaillé (intitulé du métier, rappel de la définition, choix des activités principales, suivi des savoirs, savoir-faire, savoir-être ou compétences relationnelles, aptitudes, considérés comme essentiels au métier, détaillés dans les fiches de postes et inventoriés). Ce répertoire des compétences est actuellement en cours de conception.

**Contact :** Leonel DAL CORNO  
Chargé de mission Ressources Humaines

[ldalcorno@aulnay-sous-bois.com](mailto:ldalcorno@aulnay-sous-bois.com)

## A retenir

### ● Les conditions de réussite d'une démarche de conception d'un répertoire des métiers

Elles sont liées à la nécessité de :

- mettre en place des groupes métiers et savoir les gérer (uniformité des méthodes, respect des délais, gestion des éventuels conflits),
- définir une procédure de communication et de diffusion du répertoire des métiers auprès des agents de la collectivité,
- veiller à la mise à jour régulière du répertoire des métiers.

- Pour que le répertoire des métiers soit efficace, il est nécessaire de :

- concilier métier et statut,
- définir des rubriques pertinentes de la fiche-métier,
- définir les finalités de la fiche-métier par rapport à la fiche de poste,
- rattacher toutes les fiches de postes à un métier, une sous-famille et une famille.

### ● Une nécessaire appropriation de l'outil par les différents acteurs

Les responsables en ressources humaines qui ont mis en place un répertoire des métiers au sein de leurs collectivités et l'exploitent sont satisfaits. Il s'agit d'un outil de gestion individuelle et collective qui crée une dynamique d'accompagnement personnalisé des agents dans leur parcours. C'est alors un outil utilisé au quotidien pour le recrutement, la mobilité, l'évaluation. C'est également un bon vecteur de communication. Le répertoire des métiers est un appui, qui est à faire vivre au sein de la collectivité, son appropriation par tous est une étape importante à franchir.

Le tableau en annexe n° 2 page 45 propose une méthodologie de la conception du répertoire des métiers.

### ● Le répertoire des métiers du CNFPT

Mis à jour au mois d'avril 2005, le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT intègre les évolutions statutaires et professionnelles des collectivités territoriales depuis la dernière version de 1993.

Le répertoire n'est pas un outil juridique, mais un outil de gestion des ressources humaines mis à disposition des collectivités locales.

Outil destiné également aux agents, le répertoire permet de visualiser la famille professionnelle d'appartenance de leur métier et d'identifier les passerelles de mobilité.

Il indique pour chaque métier une correspondance avec les cadres d'emplois principalement rencontrés dans les collectivités. Il permet d'identifier les facteurs d'évolution d'un métier.

### 3 – La mise en œuvre de la GPEEC à travers la formation

*"C'est peut-être la vocation la plus profonde de la formation continue que de faciliter et accompagner les évolutions à moyen terme."  
(Alain Meignant)*

#### L'accompagnement d'une évolution d'organisation par la formation à la direction départementale des bâtiments (DBD) du conseil général de la Seine-Saint-Denis

##### • L'origine de la démarche

Une volonté de la direction générale ainsi qu'une attente différente des élus en matière de politique des bâtiments est à l'origine de la réorganisation de la DBD du conseil général de la Seine-Saint-Denis.

En effet, d'une mission de prestataire de service, la mission de la DBD devait évoluer vers de l'expertise en matière de bâtiment.

##### • Les étapes et les acteurs de la démarche

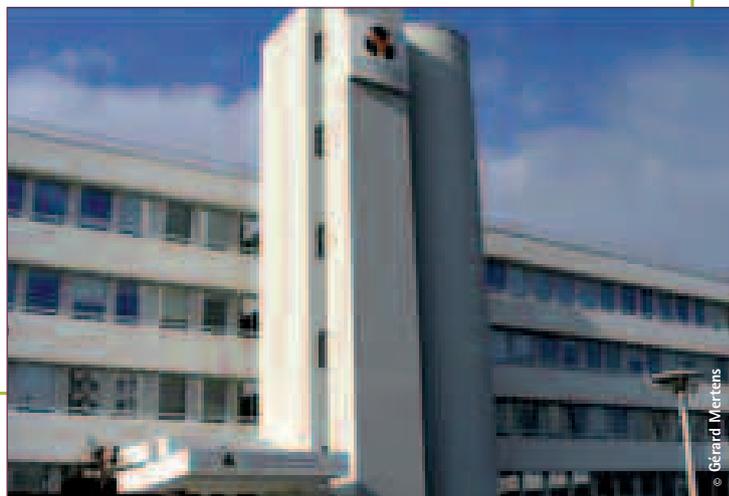
La réorganisation de la DBD s'est effectuée en deux étapes :

1) Entre 1990 et 1993, les effectifs de la DBD avaient été réduits : 40 postes d'agents techniques ont été supprimés (ce qui signifie une quasi-suppression de la régie-bâtiment). A chaque libération de poste, les agents ont été replacés sur des postes de surveillants de travaux de niveau technicien. N'ayant pas toujours ce niveau, un plan d'accompagnement a été mis en place.

2) Les services existants ont été transformés depuis la mi-juin 2005 (d'une répartition du patrimoine géographique vers une répartition thématique), et deux services supplémentaires ont été créés : le service administratif et financier, et le service de l'ingénierie (en charge de la construction des études générales et de la veille technologique).

En 2006, la réorganisation n'est pas encore totalement aboutie : tous les postes ne sont pas pourvus et un travail en interne reste encore à faire, de même qu'un travail transversal dans les relations avec les autres directions et services, afin de préciser les limites du "qui fait quoi" et d'articuler les missions respectives de chacun.

La direction du personnel est un acteur important de la démarche : elle a été sollicitée par la DBD pour l'accompagner dans la motivation et la formation de ces agents afin de les amener vers un grade de technicien supérieur. Le futur technicien doit être au centre de la relation entre le département et le terrain. L'enjeu de la transformation du capital humain est donc essentiel : il s'agit de dépasser des écueils tels que le manque de maîtrise de l'écrit, de l'outil informatique, ou encore la peur des concours.



© Gérard Mertens

- **Le dispositif mis en place**

La direction du personnel a mis en place un dispositif de formation générale de base (FGB) pour les concours de technicien supérieur et de contrôleur. Un dispositif de formation de formateurs internes a également été mis en place afin de préparer les agents à passer le test donnant accès à la préparation aux concours, mais également pour une meilleure efficacité au travail, pour un meilleur service public et pour le développement individuel de chaque agent.

L'accompagnement a été personnalisé puisque, suivant les agents, certains ont fait une demande de validation des acquis de l'expérience (VAE), d'autres ont passé le concours avant même la mise en place du dispositif, d'autres encore s'orientent vers de la formation interne.

- **La mise en œuvre de la démarche**

Le plan d'accompagnement par le bureau de la formation débute en janvier 2006 afin de permettre aux agents de passer les sessions de concours de l'année 2006. Les

résultats du dispositif sont connus : pour la filière technique, 4 réussites au concours de technicien, et 3 réussites au concours de contrôleur de travaux ; pour la filière administrative : 1 réussite au concours de rédacteur territorial, 1 réussite à l'examen professionnel de rédacteur territorial, 1 réussite à l'examen professionnel d'adjoint administratif. Une évaluation du dispositif est prévue dans 2 ans.

Il est possible de dire que la DBD est totalement satisfaite de l'accompagnement proposé par la direction du personnel. En effet, si l'implication des agents est une condition de réussite majeure de cette transformation du capital humain, l'écoute de la direction du personnel a permis d'inscrire la formation générale de base en priorité, et d'augmenter le budget formation de la DBD.

### Plus d'informations

- **Le plan de formation**

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", hors-série n°2  
Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et "Ressources", extranet des collectivités (rubrique "emploi/ GPEEC").

**Contact :** Patricia BUGÉ

Direction du personnel / formation

[pbuge@cg93.fr](mailto:pbuge@cg93.fr)

**Contact :** Elisabeth DUBOS,

Référent de la formation du personnel

[edubos@cg93.fr](mailto:edubos@cg93.fr)

**Contact :** Alain SALLANDRE,

Directeur des Bâtiments Départementaux  
du conseil général de la Seine-Saint-Denis

[asallandre@cg93.fr](mailto:asallandre@cg93.fr)

## Le soutien à la mobilité professionnelle à la ville de Cachan (Val-de-Marne)

### • Les origines de la démarche

La politique en faveur de la mobilité est importante au sein de la ville de Cachan ; elle permet d'accompagner les agents dans leurs souhaits d'évolution et de réorientation, de gérer les reclassements, de favoriser les réussites aux concours et examens professionnels.

### • Les acteurs de la démarche

La direction des ressources humaines reçoit les agents à titre individuel pour les accompagner dans leurs souhaits d'évolution et de réorientation, pour examiner leurs compétences acquises, leurs possibilités de mobilité au sein de la collectivité et les besoins prévisibles au sein des services.

La direction des ressources humaines réalise en moyenne 10 à 15 entretiens par an pour une éventuelle mobilité interne.

### • Le contenu de la démarche et les résultats obtenus

Pour favoriser les réussites aux concours et examens professionnels, la direction des ressources humaines a mis en place des actions de formation "intra" assurées par des formateurs internes, notamment pour les examens professionnels d'adjoint administratif et de rédacteur.

Les résultats sont satisfaisants, puisqu'en 2005, pour l'examen professionnel d'adjoint, sur 11 inscrits, 10 agents ont été reçus, et pour l'examen professionnel de rédacteur, sur 4 inscrits, 2 agents ont été reçus. La ville mène une politique active de reconnaissance des

réussites aux concours, puisque les agents sont systématiquement nommés.

Le dispositif a également fait ses preuves sur d'autres filières en cohérence avec des besoins pour la collectivité : ainsi, des postes de policiers municipaux ont été pourvus grâce à des candidatures internes, alors que la ville avait des difficultés à recruter sur ces métiers.

Pour gérer les reclassements, qui concernent essentiellement des agents des services techniques (voirie, bâtiment) et des agents d'entretien, des actions de formation à la maîtrise de l'outil informatique, à l'accueil et au contact avec le public sont mises en oeuvre. La direction des ressources humaines a mis en place des remises à niveau sur des matières comme le français, ou les mathématiques. Les agents déclarés inaptes à leurs fonctions sont souvent reclassés sur des postes à dominante administrative : secrétariat, accueil, courrier.

Les résultats sont satisfaisants puisque l'absentéisme des agents sur ces postes est en nette diminution. L'objectif est, à partir de ces résultats, de développer les préparations en "intra".



**Contact :** Luc PASCUAL  
Directeur des ressources humaines

[luc.pascual@ville-cachan.fr](mailto:luc.pascual@ville-cachan.fr)

## A retenir

- La formation est un processus clé dans la mise en œuvre d'une GPEEC, bien qu'elle ne soit pas l'unique moyen de développement des compétences pour une collectivité : le recrutement externe, le soutien à des parcours individuels de mobilité, la gestion de projet, les échanges de pratiques, etc., constituent d'autres leviers.
- L'entretien annuel d'évaluation est un moment idéal pour l'agent pour faire le point sur ses compétences, ses projets d'évolution ou de mobilité, exprimer ses besoins, négocier les conditions dans lesquelles du temps de formation et un financement peuvent être accordés par la collectivité.
- L'évaluation des résultats de l'action de formation permet d'analyser son impact sur l'activité professionnelle de l'agent.

## Plus d'informations

### • La mobilité interne

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", hors-série n°4.

Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et sur "Ressources", site extranet des collectivités (rubrique "emploi/ GPEEC").

### • La concertation annuelle en petite couronne, "Synthèse et perspectives 2004"

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", série "Les études sectorielles" n°3 (p 16 à 18).

Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et sur "Ressources", site extranet des collectivités (rubrique "emploi/ GPEEC").

## 4 - La mise en œuvre de la GPEEC à travers un plan de recrutement pour permettre l'ouverture d'un nouvel équipement

### • Le contexte

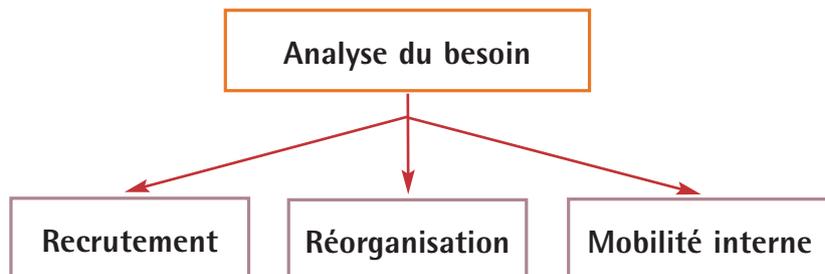
Les exigences sont de plus en plus fortes de la part des différents acteurs du recrutement : les encadrants recrutent davantage sur la base de compétences pour un métier spécifique, que sur un cadre d'emplois ; les élus

sont soucieux de la qualité du service public ; les agents candidats se construisent une carrière. Et ce, dans un contexte de nécessité de maîtrise de la masse salariale, qui ne permet pas une reconduction automatique de postes.

### ● Définition

Le recrutement se définit comme la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment.

### • Le préalable au recrutement



Le recrutement n'est pas le seul moyen de répondre aux besoins de développement des compétences de la collectivité.

### Plus d'informations

#### • Le recrutement, mode d'emploi

Collection " Les diagnostics de l'emploi territorial ", hors-série n°7

Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique " publications ") et sur " Ressources ", site extranet des collectivités (rubrique "emploi/ GPEEC").

## Le recrutement de proximité d'agents d'accueil et de surveillance au musée d'art contemporain du Val-de-Marne (Mac-Val)

### • Origine de la démarche

Le musée d'art contemporain du Val-de-Marne (Mac-Val) a été inauguré en novembre 2005. Après une collaboration avec les musées nationaux de France (MNF), les métiers nécessaires à l'ouverture du musée ont été identifiés (conférenciers, agents d'accueil et de surveillance).

Les élus ont privilégié le recrutement de proximité pour les métiers d'agents d'accueil et de surveillance, et favorisé l'insertion professionnelle de jeunes d'un niveau baccalauréat maximum.

Les objectifs d'une telle opération sont doubles : d'une part, faciliter l'accès à l'emploi des jeunes, d'autre part, promouvoir l'image du Mac-Val en recrutant des jeunes (logique d'innovation).

### • Les acteurs et les étapes de la démarche

La direction des ressources humaines a été sollicitée dès la fin de l'année 2004 pour aider au recrutement sur 18 postes d'agents d'accueil et de surveillance.

Des fiches de postes ont été rédigées. Le métier d'agent d'accueil et de surveillance a été défini. Les recrutements des agents ont été effectués : la direction des ressources humaines a assuré l'équilibre entre les recrutements externes et internes, et a aidé au recrutement d'un chef de service.

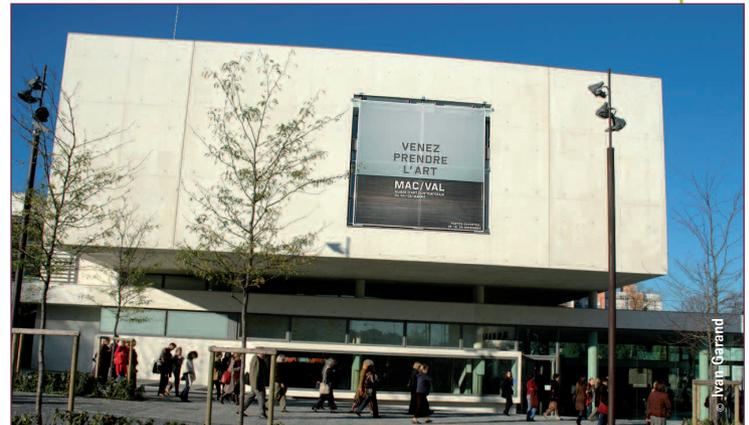
Un comité de pilotage du projet composé d'administrations et de partenaires à vocations complémentaires regroupe le CNFPT (partenaire pour la formation), les missions locales de Vitry et Ivry (proposent des profils diversifiés), l'ANPE d'Ile-de-France (élargit la base du recrutement), le département du Val-de-Marne (apporte des précisions sur les compétences et les profils nécessaires). Il s'est réuni pour le choix définitif des candidats en prenant en compte les âges, la

domiciliation, le niveau scolaire et la mixité entre recrutement interne et externe.

### • Le contenu du dispositif de formation mis en place

Le dispositif est original sur deux points :

- en amont de la prise de fonction, 5 mois de formation théorique et pratique sont organisés,
- dans le cadre de la fonction, 3 heures de formation hebdomadaire sont prévues afin d'anticiper la reconversion ultérieure de l'agent et de préparer un plan de formation individuel pour se préparer à un autre métier : le métier d'agent d'accueil et de surveillance peut générer en effet au bout de quelques années ennui et usure professionnelle.



Les recrutements ont été réalisés au mois de mai 2005, dont 12 recrutements externes, et 6 mobilités internes. Les jeunes recrutés par la voie externe ont été titularisés après un an suite à des évaluations très positives.

Il n'y a eu aucune désaffectation de la part des agents. Les compétences requises ont été acquises.

**Contact** : Maryse CORIDON  
Responsable du secteur mobilité et du recrutement

[maryse.coridon@cg94.fr](mailto:maryse.coridon@cg94.fr)

## 5 - La phase préalable à une démarche de GPEEC globale

Les plans d'action de GPEEC font toujours l'objet de priorisation : les portes d'entrée possibles sont multiples, les enjeux sont complexes. Il est donc utile de disposer

d'une analyse préalable et d'une vision globale des problématiques en ressources humaines de la collectivité susceptibles de faire l'objet de chantiers de GPEEC.

### Elaboration du projet de GPEEC de la ville de Gennevilliers (Hauts-de-Seine)

#### • Le contexte

La ville de Gennevilliers a la volonté de poursuivre le développement de sa gestion des ressources humaines, pour répondre aux évolutions qui sont les siennes. Les élus ainsi que la direction générale demandent à la direction des ressources humaines de piloter une gestion prévisionnelle qui réponde aux orientations municipales. Les préoccupations suivantes sont particulièrement mises en avant :

- les départs à la retraite prévisibles nécessitent-ils des actions spécifiques dans le but d'éviter de perdre des compétences-clés ou la désorganisation de certains services ?

- des réorganisations sont sans doute nécessaires et doivent s'intégrer dans une réflexion sur les compétences. Ainsi l'ouverture de nouveaux équipements nécessitant de nouvelles compétences ne doit pas empêcher la maîtrise de la masse salariale.

- le développement professionnel des agents et leur évolution doivent pouvoir être garantis.

Depuis 2004, la ville de Gennevilliers a mis en place plusieurs actions visant à entrer dans une démarche de GPEEC, notamment par une analyse démographique effectuée par le service chargé de la GPEEC. Actuellement, la direction des ressources humaines dispose d'un fichier des postes à jour, d'un document analysant par direction les mouvements en termes d'effectifs et d'une pyramide des âges, outils essentiels.

Avant de prendre des décisions sur les actions concrètes à mener en priorité, la ville de Gennevilliers avait besoin d'une réflexion préalable.

Le CIG a été sollicité pour accompagner la ville dans la mise en place d'une démarche de GPEEC. La collectivité, qui dispose en interne de compétences avérées en ressources humaines, avait besoin du regard extérieur de professionnels des ressources humaines disponibles et évaluant eux-mêmes dans l'univers des collectivités territoriales.

La mission du CIG s'inscrit dans un contexte où les futures évolutions sont parfois difficilement visibles. De plus, les relations entre la direction des ressources humaines et certaines directions peuvent encore s'améliorer. La direction des ressources humaines souligne par ailleurs l'importance du volume d'activité à gérer au quotidien, et donc la difficulté de prendre du recul pour l'équipe.



### • La démarche

Après avoir identifié les enjeux pour la ville de Gennevilliers, le CIG a entamé une démarche en deux étapes :

- un état des lieux des problématiques RH et des ressources de la collectivité, et la définition d'objectifs à atteindre,
- la définition de recommandations d'actions à mettre en œuvre en vue d'atteindre chaque objectif formulé.

La collectivité avait ensuite à choisir et définir les chantiers prioritaires.

### • La méthodologie

Afin d'impliquer de manière effective les agents de la collectivité, et de les rendre acteurs de la démarche, ce qui était une exigence de la collectivité, le CIG a proposé la mise en place de trois groupes de travail, ayant chacun une vocation spécifique :

- un comité de pilotage qui valide les propositions à chaque fin de phase, et prend les décisions,
- un groupe de travail "GPEEC" qui se réunit régulièrement afin de formaliser les propositions, de maîtriser les échéances et de faire vivre le projet dans la collectivité. Il est composé des professionnels des ressources humaines impliqués dans le projet.
- un groupe de travail "opérationnel", composé de chefs de service confrontés aux problématiques abordées et qui réagit sur les constats, et participe à l'élaboration des recommandations.

Des interviews avec des chefs de service et des directeurs de secteurs sensibles identifiés par la direction des ressources humaines ont été menés afin d'effectuer un état des lieux qualitatif et de définir les objectifs de GPEEC de la collectivité.

Les différents travaux de groupe et les entretiens complémentaires ont permis au CIG de prioriser quatre grands objectifs:

- anticiper et gérer les départs à la retraite,

- développer une approche métiers,
- permettre aux agents d'évoluer professionnellement et dans leur carrière,
- accompagner les évolutions d'organisation en prenant en compte le volet des compétences.

### • Les préconisations

Pour chacun des quatre grands objectifs identifiés, des propositions d'actions à mettre en œuvre ont été présentées en fonction des constats et des analyses réalisés. Ces préconisations abordent les différents éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines : formation, mobilité, recrutement, carrière, outils... et soulèvent les enjeux de management et d'organisation.

La poursuite du fonctionnement en mode projet est également nécessaire, la composition des groupes de travail constitués lors de la mission d'accompagnement du CIG pouvant éventuellement être modifiée en fonction des évolutions du contexte.

Le CIG a également insisté sur trois conditions majeures de réussite de la démarche de GPEEC :

- la nécessité de la clarification du partage de la fonction ressources humaines pour chaque chantier ouvert, dans un cadre redéfini,
- la nécessité de l'implication des encadrants dans la gestion prospective des ressources humaines,
- que le projet soit porté par la direction générale et les élus.

### • La mise en œuvre de la démarche GPEEC par la ville de Gennevilliers

La collectivité est déterminée à mettre en pratique des plans d'action de GPEEC. La direction des ressources humaines prépare la définition de priorités dans le cadre d'un plan de GPEEC. L'étude a apporté un éclairage sur des démarches à mettre en place, qu'il est nécessaire de

concrétiser. En termes de méthodologie et de modes de fonctionnement, des réunions ont été organisées : réunion de présentation des recommandations au CTP, réunion de présentation d'un plan d'actions par la DRH devant l'ensemble de la DG, réunions au sein de la DRH qui ont permis d'associer le service de la gestion des carrières et le service de prévention des risques.

Des décisions ont été prises :

- les moyens de la direction des ressources humaines ont été étoffés afin de répondre aux difficultés causées par

l'importance de la charge de travail et faciliter ainsi la coopération entre les services de la DRH : recrutement d'un chargé de mission,

- un repositionnement du projet précisant qui fait quoi dans les 2 à 3 ans à venir, avec les moyens octroyés, prenant en compte les enjeux des élus, de la direction générale, de la direction des ressources humaines, et des services, doit être présenté en DG et en bureau municipal.

**Contact** : Claudette PADE,  
Directrice des Ressources Humaines  
[claudette.pade@ville-gennevilliers.fr](mailto:claudette.pade@ville-gennevilliers.fr)

### Les points forts d'une étude préalable à une démarche de GPEEC

Il s'agit d'une démarche globale qui porte un regard sur la collectivité dans son ensemble. Les problématiques repérées ont été abordées de manière transversale, tout en pointant les spécificités lorsque c'était pertinent.

Elle a donc permis de repérer la nécessité des coopérations entre la DRH et les directions et aussi à l'intérieur de la DRH entre les services.

Une étude préalable permet de poser un diagnostic sur les enjeux pour lesquels une démarche de GPEEC peut apporter une réponse (gestion des départs à la retraite, mobilité interne ...).

### Les difficultés de la démarche

Un investissement fort et prolongé, organisé au niveau de la collectivité, est nécessaire pour la mise en œuvre du projet.

La priorisation est difficile : tout n'est pas possible tout de suite, or il y a besoin de résultats visibles. Quelques chantiers clés sont donc à initier rapidement tout en gardant une démarche et des objectifs à moyen et long terme.

### Plus d'informations

#### • La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", en partenariat avec Algoé Consultants, Hors-série n°1

Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et sur "Ressources", site extranet des collectivités (rubrique "emploi/ GPEEC").

## 6 – Le centre de ressources et de formation comme outil de support à la mise en œuvre de la GPEEC

### Le centre de ressources et de formation du conseil général du Val-de-Marne

#### • Les origines du centre de ressources et de formation inauguré en mai 2006

Le centre de ressources existe depuis plusieurs années au sein de la collectivité. En effet, il émane de l'accompagnement spécifique mis en place en direction des emplois jeunes et des personnels en reclassement professionnel. Au début des années 2000, le secteur formation et plus particulièrement l'ancienne « mission emploi jeune » devenue la « mission insertion reclassement » a du envisager des dispositifs de formation individualisés répondant à des besoins de formation nécessitant un accompagnement personnalisé du projet professionnel des agents dont elle a la charge. Ainsi au fur et à mesure des années, des pratiques d'accompagnement individualisé se sont développées au sein du service "effectifs et formation". La construction d'un dispositif permettant l'accompagnement personnalisé de parcours de formation au sein de la collectivité a donc été proposée. Depuis septembre 2005, la responsable du « centre de ressources et de formation » pilote en lien avec le secteur formation de la collectivité, l'organisation de la formation au centre de ressources en s'appuyant sur la méthodologie des ateliers de pédagogie personnalisée (APP), ainsi que sur son expérience en qualité de pilote sur le montage de dispositifs analogues en direction d'autres entreprises du secteur public.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de la redéfinition de la politique de gestion des ressources humaines du Conseil général du Val-de-Marne au sein duquel la création d'un centre de ressources et de formation a toute sa place.

Tout d'abord, une enquête IPSOS en 2000 et une consultation du personnel départemental par le président, ont montré une attente forte de reconnaissance des compétences des agents, de valorisation de leurs métiers et de perspectives d'évolution de leur carrière.

Ensuite, une série de 126 engagements ont été pris par le conseil général en 2003, dans le cadre général du projet départemental, dans l'objectif d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

Enfin, des facteurs d'évolution externes tels que la décentralisation, ou l'intercommunalité, génèrent des compétences nouvelles au sein du département, qu'il va être nécessaire d'anticiper.

Ce projet de développement des ressources humaines est l'un des quatre chantiers prioritaires de la modernisation de l'administration.

L'une des cinq orientations prioritaires de ce projet de développement des RH est de « concevoir la formation



comme un levier de changement collectif et individuel ». En effet, la formation constitue un moyen pour les agents de devenir acteurs à part entière des actions et projets départementaux ainsi que de la définition et de la réalisation de leurs trajectoires professionnelles.

• **Les spécificités et les objectifs du centre de ressources**

La spécificité et l'ambition du centre de ressources est d'apporter une réponse interne individualisée aux besoins de formation des agents de la collectivité. Il constitue une partie complémentaire de l'offre globale de formation disponible au sein de la collectivité.

Ses objectifs :

- favoriser l'émergence, la conduite et la réalisation de projets individuels,
- ré-engager une dynamique de formation chez les agents concernés,
- assurer des actions de formation portant sur des contenus de culture générale et d'apprentissage technologique de base.

Avant d'engager tout apprenant sur un parcours de formation, un véritable diagnostic est établi dans le cadre d'un entretien d'accueil qui permet de vérifier et de valider le projet professionnel de l'agent et d'identifier son niveau de formation.

L'ensemble de ces éléments donne lieu à la contractualisation de la formation (contrat pédagogique) et à la remise du livret de formation.

Le centre de ressources met à la disposition des agents de la collectivité, un espace ressources qui permet d'une part, de travailler en auto-formation à partir de ressources pédagogiques multimédia organisées et d'autre part de s'informer en temps réel sur l'actualité de

la collectivité par la consultation de l'intranet, du journal interne, de la presse...

• **Les services proposés par le centre de ressources et de formation**

Le centre de ressources et de formation du Conseil Général du Val de Marne assure :

- la formation en direction des agents en reclassement professionnel (40 agents en 2005),
- les préparations aux épreuves du concours d'entrée à l'école d'auxiliaire de puériculture (15 agents en 2005),
- les préparations aux épreuves du concours d'assistants territoriaux socio-éducatifs (ASE) (taux de réussite au concours : 50 %),
- les sessions de formation « Panorama des écrits professionnels » (60 agents),
- les préparations à l'examen professionnel de rédacteur (90 agents en 2005),
- les préparations à l'examen professionnel d'adjoint administratif (30 agents en 2006),
- la formation générale de base (FGB) sur la communication écrite et sur les mathématiques (140 agents),
- la préparation au concours d'entrée à l'école d'infirmière (50 % de réussite),
- la formation « apprentissage de la langue »,
- des formations « préparation métier ».

Les interventions sont assurées par des prestataires tels que le CNFPT, le GRETA, du personnel interne du conseil général du Val-de-Marne (en provenance du service formation, ou de directions opérationnelles).

• **Les résultats obtenus par le centre de ressources**

800 agents ont bénéficié d'un parcours de formation en 2005. L'objectif de la direction des ressources humaines est de multiplier ce chiffre par 3 en 2008.

Les résultats sont effectifs, puisqu'on enregistre 40 % de réussite à l'examen professionnel de rédacteur, 50 % de réussite au concours sur titre d'ASE, et 100 % d'admissibles au concours d'entrée à l'école d'auxiliaires de puériculture.

Des projets se profilent pour 2007 comme : la mise en place d'accompagnement des formations à distance (par exemple avec le CNED) ou encore la mise en œuvre d'un atelier méthodologique pour la rédaction de la note de synthèse. En collaboration avec la mission insertion reclassement (MIR) et la responsable de l'accompagnement des agents en reclassement, l'équipe du centre de ressources a construit un nouveau dispositif de formation en direction des agents en reclassement de façon à proposer des modules de formation « profession-

nalisants » en alternance avec la mise en stage dans les services d'accueil (module sur les techniques du secrétariat, bureautique, classement archivage par exemple).

Le centre de ressources et de formation est donc un outil au cœur des ressources humaines qui favorise la mobilité et la formation des agents grâce à un accompagnement individuel des agents dans leur parcours professionnel.

Dans ce sens, le centre de ressources et de formation est bien dans une logique de gestion prévisionnelle. Son objectif est de professionnaliser les agents, en les associant, ainsi que les chefs de service, à la démarche.

### Plus d'informations

#### • Le plan de formation

Collection "Les diagnostics de l'emploi territorial", Hors-série n°2  
Plaquette téléchargeable sur le site : [www.cig929394.fr](http://www.cig929394.fr) (rubrique "publications") et sur "Ressources", site Extranet des collectivités (rubrique "emploi / GPEEC").

**Contact** : Sylvie SIGAROUDI

Responsable du centre de formation  
et de ressources

Direction des ressources humaines

---

[sylvie.sigaroudi@cg94.fr](mailto:sylvie.sigaroudi@cg94.fr)

## Le centre de ressources et de formation de la ville du Kremlin-Bicêtre (Val-de-Marne)

### • Les origines de la démarche

A l'origine de sa création en 2000, le centre de ressources et de formation du Kremlin-Bicêtre avait pour objectif d'améliorer le niveau des agents connaissant des difficultés en mathématiques, lecture, écriture et d'améliorer leur vie quotidienne (par exemple : suivi de leurs enfants scolarisés) par l'acquisition des apprentissages de base.

Mais les agents fréquentant le centre de ressources et de formation ne sont pas seulement des agents de catégorie C : agents des services techniques, personnel d'entretien, agents administratifs ... pour qui l'école reste un mauvais souvenir. En effet, d'autres profils d'agents ont pu fréquenter ce centre pour préparer des tests d'accès aux différentes préparations aux concours, travailler des disciplines leur permettant une réorientation ou un reclassement (les trois catégories A, B et C sont alors concernées).

### • Les étapes et les acteurs de la démarche

Dans le souci de respecter la nécessaire confidentialité du niveau de chaque stagiaire quels que soient la matière ou le domaine concernés, la Direction des

Ressources Humaines a confié à une chargée d'études extérieure le soin de construire des parcours individualisés. Une évaluation est effectuée trimestriellement. Le centre de formation organise aussi des cours collectifs mais en effectif réduit avec un soin attentif porté à chacun.

Les chefs de service ne sont pas sollicités dans la conception même du parcours de formation, qui reste le projet de l'agent, mais ils sont sollicités sur les questions d'organisation. Lorsque les besoins de formation sont professionnels, les agents sont orientés sur la formation continue. Les conditions d'investissement personnel des agents sont essentielles, la motivation est la condition permettant d'observer les progrès des stagiaires. Des refus sont possibles pour plusieurs raisons : réorganisation de service en cours, manque de clarté dans la démarche du stagiaire, souhait de plusieurs agents de se rendre au centre sur la même période ou aux mêmes horaires ...

Les procédures d'inscription sont proposées et communiquées à la Direction Générale, et en concertation avec les chefs de service : la direction générale et les chefs de service ont un droit de regard sur les efforts d'assiduité et le type d'investissement réalisés par les agents car il s'agit aussi d'une formation sur le temps de travail, à raison de deux heures par semaine.

Pour l'instant, le budget consacré au centre de ressources se chiffre à 39 % du budget de la formation.

### • Les résultats obtenus par le centre de ressources et de formation

Par rapport à l'objectif initial du centre de ressources qui était de relever le niveau des agents de faible qualification grâce aux formations générales de base, des résultats ont été obtenus, puisque :



- des modifications de comportement des agents ont été observées dès leur retour de formation dans leur service : plus d'assurance, davantage de motivation
- des transferts de compétences ont également été constatés au-delà du cercle professionnel.

Par ailleurs, progressivement, le centre de ressources du Kremlin-Bicêtre évolue et se positionne sur une problématique de GPEEC : gestion d'entretiens dans le

cadre des inaptitudes partielles, anticipation des fins de contrats (par exemple, incitation des animateurs à passer le concours d'adjoint d'animation pour être sur un poste stable), étude des souhaits d'évolution exprimés lors des entretiens annuels.

**Contact :** Nathalie GUILLOT-JUIN  
DGAS chargée des ressources humaines,  
des solidarités et de l'action culturelle

[nguillotjuin@ville-kremlin-bicetre.fr](mailto:nguillotjuin@ville-kremlin-bicetre.fr)

# III – Les conditions de réussite d'une démarche de GPEEC

## 1 – Les méthodes de travail : le mode projet

Les plans d'action de GPEEC sont toujours transversaux, ils impliquent des acteurs différents, situés à divers endroits de l'organisation de la collectivité : la démarche par projet est donc particulièrement adaptée, elle permet de cadrer le projet et de le mener à son terme. Elle

contribue à porter sur le problème à résoudre un regard différent et collectif. L'accent sera mis sur la planification des activités à organiser et la mise en œuvre des moyens nécessaires.

### • Le projet s'articule autour de deux instances :

#### Un groupe de pilotage

c'est l'instance de décision. Sa composition et ses méthodes de travail devront faciliter la coopération. Pour cela il est nécessaire :

- que le mandat dont il est porteur permette à chaque participant le recul nécessaire par rapport à son appartenance, pour se focaliser sur le projet.
- que la vision des objectifs à poursuivre soit bien commune à tous les participants et repose sur l'analyse partagée des problèmes à résoudre.

#### Une équipe projet avec un chef de projet

c'est l'instance de conception, de proposition et de réalisation. Elle doit comporter des représentants des différentes composantes du projet.

La relation entre ces instances fait l'objet d'un cadrage défini, une totale solidarité est nécessaire. La méthode utilisée doit veiller à ne pas considérer l'utilisateur final comme un destinataire passif mais comme un acteur du projet. Des groupes de travail peuvent être constitués sur des objectifs précis et avec une durée de vie courte.

**Points forts** : le mode projet permet la prise en compte des problématiques transversales à la collectivité. Il est nécessaire pour ne pas risquer de perdre de vue les objectifs du projet, son contenu et les échéances à respecter.

**Difficultés** : le mode projet doit pouvoir exister au sein d'une organisation qui fonctionne par ailleurs de manière hiérarchique, cela nécessite une explicitation des positionnements et des rôles de chacun.

## 2 - La démarche compétences

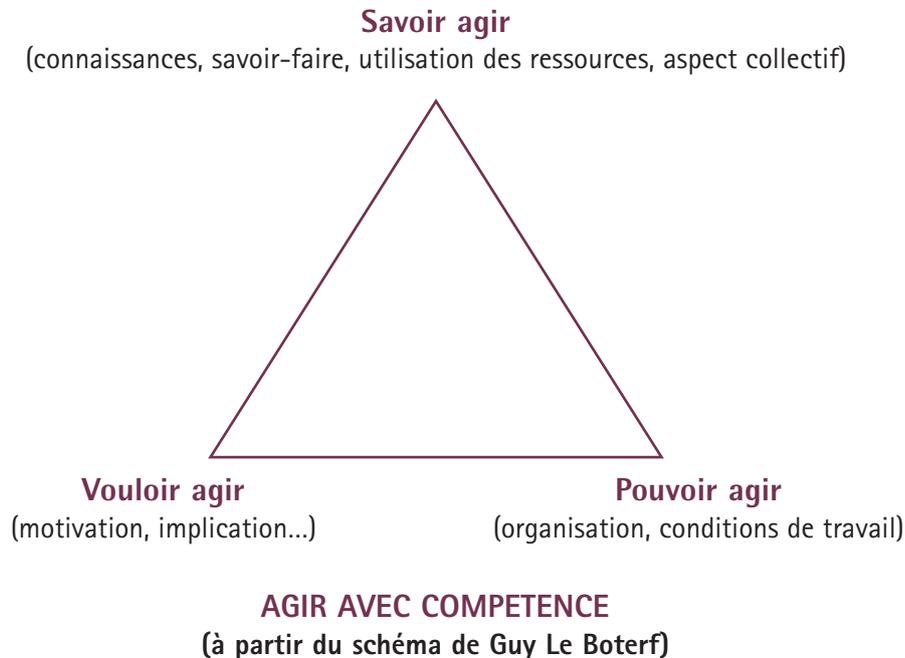
Parler de compétence(s) n'est pas suivre une mode. La démarche de gestion par les compétences est une nécessité face aux nombreux enjeux qui sont ceux des collectivités territoriales :

- les enjeux de qualité du service public,
- les enjeux de maîtrise de la masse salariale.

Elle intègre la dimension Ressources Humaines comme une composante du projet stratégique de la collectivité.

Les directions des ressources humaines ont, au-delà de la gestion administrative, à répondre dans leur domaine aux besoins exprimés par les élus, la direction générale, les directeurs, chefs de service, encadrants, et les agents eux-mêmes, à partir de demandes parfois contradictoires.

Pour répondre à ces besoins, les DRH doivent pouvoir garantir aux services de disposer des compétences nécessaires, mais elles doivent aussi pouvoir s'assurer que les compétences s'exercent dans un environnement adéquat. La compétence ne se limite pas aux savoirs acquis, c'est de " savoir-agir " qu'ont besoin les collectivités territoriales. Ce savoir-agir inclut les connaissances acquises, mais aussi les savoir-faire et la capacité à utiliser des ressources. De plus la compétence a une dimension collective. Ce savoir-agir ne peut s'exercer que dans un contexte favorable et donc si les dimensions " pouvoir agir " et " vouloir agir " sont présentes.



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

- établir en face de la fiche de poste le profil souhaité de la personne qui doit l'occuper,
- mettre en œuvre des parcours de mobilité, VAE...,
- mettre en œuvre un système de régime indemnitaire,
- mettre en œuvre un système d'évaluation.

Elle leur est également indispensable lors du dialogue avec les élus, la direction générale, les responsables de service et les encadrants directs, avec les agents, mais aussi les acteurs de la médecine professionnelle et

préventive (MPP), hygiène et sécurité, organisations syndicales, etc.

Ce sont donc toutes les activités des professionnels des ressources humaines qui sont concernées par cette notion.

Il est à noter que les agents sont de plus en plus intéressés et concernés par le développement de leurs propres compétences et la prise en compte de cette évolution dans leur parcours professionnel.

### Exemple : le métier d'agent d'accueil, enjeu de qualité du service public

Types de compétences :	Pour exercer les activités du métier il faut être capable :
Savoir agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'accueillir le public avec amabilité,</li> <li>- de reformuler les demandes,</li> <li>- de recevoir, filtrer et orienter les appels téléphoniques, etc.</li> </ul>
Connaissances Savoir-faire Utilisation des ressources Aspect collectif de la compétence	<b>Pour cela il est nécessaire :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de connaître le fonctionnement des outils de travail, de maîtriser le vocabulaire</li> <li>- de s'exprimer clairement</li> <li>- de disposer de l'organigramme de la collectivité et de tous les documents nécessaires</li> <li>- de partager, participer à des groupes de travail, etc.</li> </ul>

#### A noter

La construction d'outils, si elle est indispensable, ne doit pas venir freiner la mise en œuvre de la démarche. Le risque existe de se perdre dans la conception de référentiels inopérants parce qu'insuffisamment pragmatiques.

### 3 – L'organisation du partage de la fonction RH

Pour avancer dans les meilleures conditions, un projet de GPEEC a besoin d'un contexte adéquat. Que la collectivité soit importante ou non en nombre d'agents, que le projet se fixe sur une problématique métier, sur les

missions d'un service ou plus globalement, la démarche implique que les acteurs soient clairement identifiés et que leurs rôles soient définis.

LES ACTEURS	
<b>Les agents</b>	sont au coeur de toute évolution : leur implication, leur volonté de développement de leurs compétences sont des éléments primordiaux.
<b>Les encadrants N+1</b>	sont les premiers interlocuteurs des agents, impliqués dans l'évaluation et la reconnaissance des compétences des agents et des besoins de leurs services. Responsables de l'activité de leur unité, ils sont positionnés au plus près des situations professionnelles.
<b>Les encadrants de service et directeurs</b>	fixent les objectifs et évaluent les résultats.
<b>La direction des ressources humaines</b>	pilote la démarche, est chargée de la conception, de la mise en oeuvre et du suivi du projet, est garante de la cohérence avec les autres processus en ressources humaines et conseille les encadrants ; elle est au centre des partenariats.
<b>La direction générale</b>	donne les orientations à la DRH et aux autres services concernés, prend les décisions qui engagent la collectivité, est impliquée sur les principes de la démarche ; elle dégage les moyens nécessaires et évalue les résultats.
<b>Les élus</b>	fixent les orientations de la collectivité en matière de politique des ressources humaines, décident et engagent leur responsabilité au nom de la collectivité lors des phases importantes.
<b>Les partenaires sociaux</b> (au sein des comités techniques paritaires : CTP)	sont les instances collectives de représentation du personnel, consultées pour avis avant les prises de décisions ayant des conséquences sur l'organisation des services et le personnel.

En fonction du projet de GPEEC, chacun de ces acteurs verra son rôle formalisé et sera associé aux différentes étapes. Ces rôles ne sont pas définitivement figés : ils doivent néanmoins être rigoureusement définis dans le cadre d'une démarche formalisée. Ils pourront évoluer à la suite d'une évaluation de la pertinence du dispositif adopté.

Le partage de la fonction RH doit permettre et organiser l'implication de l'encadrement de proximité dans la gestion des ressources humaines de son équipe. Cela implique la prise en compte de cet aspect dans les fiches de postes.

### Exemple : les petits déjeuners RH organisés à la Courneuve, un moyen pour partager avec les encadrants, mieux s'organiser avec eux en amont des actions

Sur un temps court, en privilégiant la densité et l'efficacité, alliées à la convivialité, ces petits déjeuners sont un élément qui contribue à la démarche de gestion par les compétences, dans l'intérêt de l'agent, mais aussi dans l'intérêt de la collectivité dans son ensemble. Ils constituent une occasion d'échanges, sur des actions concrètes, entre les encadrants et les services de la DRH. Dernier thème abordé : comment préparer les reconversions ?

#### 4 - La prise en compte de l'aspect organisationnel

La réflexion en termes de GPEEC induit que soit interrogée la dimension organisationnelle : sans souvent être en capacité de prévoir dès le début de la démarche si des changements et surtout lesquels seront à prévoir, cet aspect sera toujours abordé. En effet la GPEEC vise à répondre aux enjeux d'évolution de la collectivité, il s'agit

donc d'une démarche qui s'inscrit dans une organisation, laquelle peut avoir à évoluer en fonction de l'évolution des besoins de compétences. L'analyse préalable devra donc prendre en compte les réalités managériales de la collectivité.

## 5 – Le système d'information des ressources humaines (SIRH), outil fondamental de la GPEEC

### Définition

Un SIRH, est un "ensemble structuré des informations 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 ces 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). Son développement peut être pris en charge en interne ou sous-traité. La combinaison de ces deux types de choix donne une grande variété de solutions possibles (Rapport annuel de l'OEP, 2004-2005).

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 gestion des ressources humaines au sein de la collectivité. Le SIRH sert également de source permettant des études et des analyses sur divers aspects des ressources humaines de la collectivité : par exemple, analyse des aspects démographiques, analyse de certaines caractéristiques des agents selon le métier, analyse du niveau d'étude...

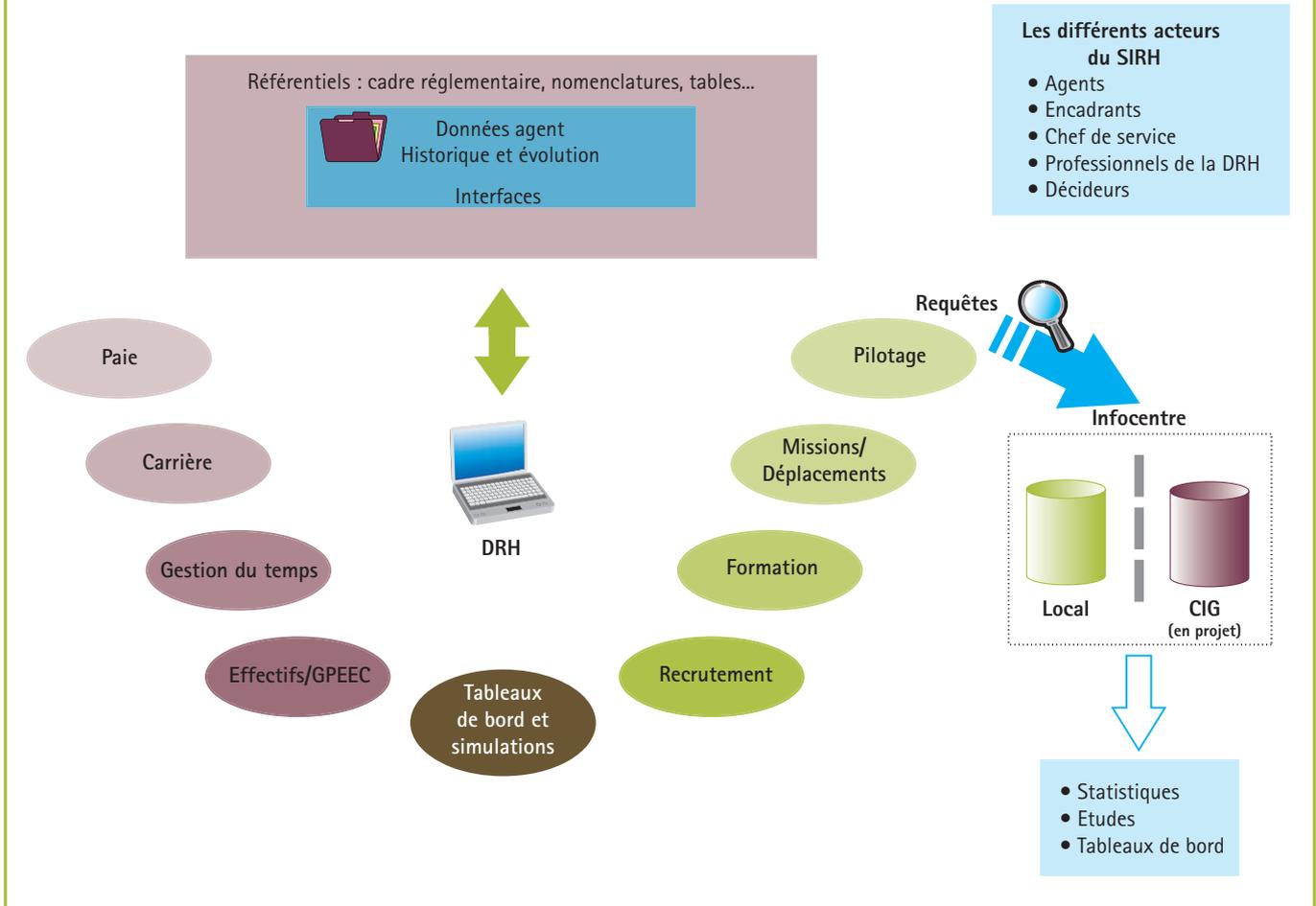
La qualité des informations entrées dans le logiciel conditionne la qualité des informations obtenues en sortie.

### Les objectifs attendus d'un SIRH sont souvent :

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

Le centre interdépartemental de gestion de la petite couronne prépare actuellement la mise à disposition d'un infocentre qui va permettre des analyses partagées sur le territoire de la petite couronne, et des comparaisons.

## Schéma du SIRH



### Définition

**Infocentre** : c'est une solution globale de collecte, d'analyse et de gestion de données destinées dans ce cas aux centres de gestion. Elle vise à mettre à disposition de l'ensemble des centres de gestion et à travers eux à l'ensemble des collectivités, un outil leur permettant d'établir rapidement des synthèses sur l'emploi territorial ainsi que sur les besoins prévisionnels en matière de recrutement.

## Exemple : l'évolution du SIRH du conseil général des Hauts-de-Seine

A la suite de la réorganisation des services du Conseil général des Hauts-de-Seine, le département Ressources humaines et Modernisation s'est fixé trois axes de travail : la déconcentration et le partage de la fonction RH, la modernisation des services, la responsabilisation du management et des agents.

Ces trois axes concourent à la mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Il s'agit bien d'assurer dans les années à venir l'adéquation entre les missions du Conseil général et les ressources humaines capables de les mettre en œuvre. Dans ce but, le département Ressources humaines et Modernisation a engagé une action sur le levier essentiel que constitue la modernisation des outils. Il a lancé depuis un an son projet de renouvellement du système d'information des ressources humaines.

La gestion de la paye et de la carrière des agents demeurent des fonctionnalités fondamentales. Le développement des ressources humaines devient de plus en plus une préoccupation majeure que doit intégrer le nouvel outil.

L'application sera construite autour d'une notion essentielle : celle du dossier unique qui doit permettre de stocker pour chaque agent dans un dossier informatisé tous les éléments pertinents en matière de carrière, formation, poste, métier, compétences, etc. A partir de ces données seront construits les tableaux de bord, les analyses des compétences, des métiers, etc.

L'ensemble des fonctionnalités sera utilisée par la DRH et la direction générale, mais également par les référents RH des directions-métiers. Elles constitueront ainsi des outils d'aide à la décision en matière de pilotage des effectifs, de la masse salariale mais aussi des compétences.

Ainsi, le SIRH en cours de renouvellement est un outil essentiel de la GPEEC au Conseil général. L'application recherchée sera opérationnelle à partir de 2008.

D'autres chantiers sont en cours, qui convergent vers le même objectif : le département Ressources Humaines et Modernisation aura réalisé le répertoire des métiers du conseil général au premier trimestre 2007; ce répertoire inclut une base de données " activités " et " compétences ". De plus, tous les agents du conseil général auront une fiche de poste à jour au 31 décembre 2006. Tous ces éléments, répertoire des métiers, fiches de postes seront donc intégrés au SIRH.

Ce projet s'insère dans un contexte qui englobe d'autres initiatives : des tableaux de bord sont diffusés, un service chargé de la GPEEC et du développement des compétences sera créé au cours de l'année 2007, les problématiques de management sont mises en avant.

**Contact :** Benoît SAÏDI

Responsable de la coordination des projets de modernisation à la direction des ressources humaines

[bsaidi@cg92.fr](mailto:bsaidi@cg92.fr)

# IV – Bibliographie

- PERETTI (Jean-Marie) - Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition, 2005
- MEIGNANT (Alain) - Manager la formation , Liaisons, 4<sup>ème</sup> édition, 1997
- LE BOTERF (Guy) - Construire les compétences individuelles et collectives, éditions d'organisation, 2003
- ROUX (Dominique) - Lexique " Gestion des métiers et des compétences ", CNFPT, 1996
- Rapport annuel de l'observatoire de l'emploi public 2004-2005, ministère de la fonction publique, DGAFP, 2006
  
- **Collection " Les diagnostics de l'emploi territorial " :**
  - La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences, en collaboration avec le Cabinet Algoé, hors-série n°1
  - Le plan de formation, hors-série n°2
  - L'évaluation des agents, hors-série n°3
  - La mobilité interne, hors-série n°4
  - Le recrutement, mode d'emploi, hors-série n°7
  - La concertation annuelle en petite couronne, " Synthèse et perspectives 2004 ", série " Les études sectorielles " n°3

# V - Annexes

• Annexe n°1 : " Comment concevoir le fichier des postes de la collectivité "			
ETAPES	OBJECTIFS	METHODOLOGIE	DIFFICULTES
1 : Conception de la méthodologie du projet de démarche d'élaboration du fichier des postes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des objectifs de la fiche de poste (améliorer le recrutement, l'entretien annuel d'évaluation ...).</li> <li>• En fonction des objectifs de la fiche de poste, définition de rubriques pertinentes afin d'optimiser la gestion des postes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de concertation entre la direction générale et la direction des ressources humaines.</li> <li>• Utilité dès cette étape d'une démarche associant des représentants des directions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir des rubriques pertinentes et définir le niveau de détail utile pour la fiche de poste.</li> <li>• Distinguer la finalité de la fiche de poste et de la fiche métier.</li> </ul>
2 : Audit des postes dans les différents services de la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître précisément les postes et leurs conditions d'accès.</li> <li>• Identifier les postes de travail pouvant être regroupés dans une même fiche de poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interview des agents pour la description de leur poste, ainsi que des chefs de service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de prendre en compte les éventuels changements d'organigramme liés à une telle démarche et les éventuelles résistances au changement.</li> </ul>
3 : Rédaction de l'ensemble des fiches de postes de la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer d'un recensement à jour de l'ensemble des postes de la collectivité.</li> <li>• Harmoniser le vocabulaire de description des activités et des responsabilités, des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production des fiches à partir du modèle-type.</li> <li>• Relecture avec les chefs de service et les directeurs pour l'harmonisation du vocabulaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les échéances et la gestion du temps.</li> </ul>

• Annexe n°2 : "Comment concevoir un répertoire des métiers de la collectivité"

ETAPES	OBJECTIFS	METHODOLOGIE	DIFFICULTES
<p><b>1 : Conception de la méthodologie du projet d'élaboration du répertoire des métiers (ou fiche-métier) de la collectivité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la distinction entre la fiche de poste et la fiche métier.</li> <li>• Définir les objectifs de la fiche métier et du répertoire des métiers de la collectivité.</li> <li>• En fonction des objectifs de la fiche métier, définir les rubriques pertinentes en lien avec les fiches de poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de concertation entre la direction des ressources humaines et la direction générale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les termes utilisés et harmoniser les concepts malgré des points de vue différents (emplois, métiers, fonctions ...).</li> <li>• Convaincre et sensibiliser les acteurs (en particulier : les élus et la direction générale).</li> </ul>
<p><b>2 : Définition de la nomenclature des métiers de la collectivité (familles et sous-familles)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la notion de métier et identifier les frontières entre les métiers.</li> <li>• Dresser un état des lieux exhaustif des métiers de la collectivité.</li> <li>• Rattacher toutes les fiches de postes à un métier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de concertation entre la direction des ressources humaines et l'ensemble des directeurs, chefs de service et encadrants.</li> <li>• Validation de la nomenclature des métiers par la direction générale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de définir une méthodologie réaliste et pragmatique.</li> <li>• Pour certains postes, difficulté de rattachement à un métier.</li> <li>• Prise en compte des questions d'identité professionnelle.</li> <li>• Gérer la transversalité.</li> <li>• Rattachement d'une fiche de poste à un métier.</li> <li>• Obtenir les arbitrages de la direction générale.</li> </ul>
<p><b>3 : Mise en œuvre de la démarche de prospective des métiers et des compétences</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les facteurs d'évolution internes et externes des métiers.</li> <li>• Analyser les impacts sur les compétences futures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en groupes métiers.</li> <li>• Démarche participative facilitant l'appropriation de l'outil par l'ensemble des agents.</li> </ul>	
<p><b>4 : Production des fiches métiers et du répertoire des métiers de la collectivité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir un répertoire à jour et uniforme des métiers de la collectivité.</li> <li>• Harmoniser le vocabulaire de description des activités et des compétences.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction des fiches par les groupes métiers à partir du référentiel métier (fiche-métier).</li> <li>• Relecture avec les directeurs et chefs de service pour harmoniser le vocabulaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les échéances et la gestion du temps.</li> </ul>

### Remerciements à :

- **Madame Colette Boushane**, DRH, ville de Suresnes
- **Madame Françoise Lemaire**, DGA-RH, ville de Noisy-le-Grand
- **Madame Valérie Nostroy**, Assistante RH, Conseil en référentiel de compétences, Conseil Général du Val-de-Marne
- **Monsieur Léonel Dal Corno**, Chargé de mission Ressources Humaines, ville d'Aulnay-sous-Bois
- **Monsieur Alain Sallandre**, Directeur de la Direction des Bâtiments Départementaux, Conseil Général de la Seine-Saint-Denis
- **Madame Elisabeth Dubos**, Référent de la formation du personnel à la Direction des Bâtiments Départementaux, Conseil Général de la Seine-Saint-Denis
- **Madame Patricia Buge** de la Direction du personnel, Conseil Général de la Seine-Saint-Denis
- **Monsieur Luc Pascual**, DRH, ville de Cachan
- **Madame Maryse Coridon**, Responsable du secteur mobilité et recrutement, Conseil Général du Val-de-Marne
- **Madame Claudette Padé**, DRH, ville de Gennevilliers
- **Madame Sylvie Sigaroudi**, Responsable du Centre de Ressources et de Formation, Conseil Général du Val-de-Marne
- **Madame Nathalie Guillot-Juin**, DGAS, ville du Kremlin-Bicêtre
- **Madame Sylviane Heitzman**, DRH, ville de La Courneuve
- **Monsieur Benoît Saïdi**, Responsable de la coordination des projets de modernisation à la direction des Ressources Humaines, Conseil Général des Hauts-de-Seine

Directeur de la publication : Jacques Alain Bénisti

Dépôt légal en cours

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

Conseil/Accompagnement : Nicole Duval, chef du service GPEEC, n.duval@cig929394.fr, 01 56 96 80 93

Lanto Ranaivoson, consultante, l.ranaivoson@cig929394.fr, 01 56 96 83 63

Impression : Val de Loire Impressions – Décembre 2006