

« DYNAMIQUE COMPÉTENCES » : Anticiper les parcours professionnels





Le CIG adresse ses remerciements particuliers pour les retours de pratiques-témoignages à :

- **Madame Valérie BIBILONI**, Adjointe au DRH de la ville d'Aulnay-sous-Bois
- **Monsieur Joël DE SOUSA**, Responsable de la mobilité de la ville d'Aulnay-sous-Bois
- **Madame Aline PAPE**, Chargée de reclassement de la ville d'Aulnay-sous-Bois
- **Madame Véronique CHAMPAGNE**, Directrice des ressources humaines de la ville de Suresnes
- **Madame Françoise DEVEMY**, Responsable du service emploi/formation de la ville de Suresnes
- **Monsieur Henri BIANCARDINI**, Responsable du service formation et GPEEC de la ville de Tremblay-en-France
- **Monsieur Simon-Pierre CHALVIDAN**, Directeur général des services de la ville de Villecresnes
- **Madame Théodora BOONE**, Directrice des ressources humaines de la ville de Levallois-Perret
- **Madame Sophie ARDITTY**, Responsable adjoint au service mobilité du Département du Val-de-Marne
- **Madame Anne-Marie ROULLET**, Chef de projet GPEEC du Département du Val-de-Marne
- **Monsieur Hervé KERLEAU**, DGA pôle ressources humaines et modernisation des ressources humaines du Département des Hauts-de-Seine
- **Madame Alexandra TISSOT-PAGES**, Directrice des ressources humaines du Département des Hauts-de-Seine
- **Madame Sophie ZANA**, Chef du bureau gestion des personnels et organisations du Département de la Seine-Saint-Denis
- **Monsieur Jean-Pierre PAOLETTI**, Responsable du service emploi et développement des compétences de la ville d'Ivry-sur-Seine



Dans un contexte où les métiers évoluent et les besoins des services changent, les mobilités professionnelles induites doivent être anticipées. De simples adaptations ou véritables reconversions professionnelles nécessitent un déploiement de mesures piloté par les Directions des Ressources Humaines.

L'impulsion et la pérennisation d'une « dynamique compétences » sont d'actualité. Les Directions des Ressources Humaines ont à mettre en œuvre des moyens efficaces pour accompagner ce changement. Des parcours professionnels formalisés constituent un véritable outil RH pour maintenir, actualiser, transmettre et développer les compétences.

Cette nouvelle observation des pratiques restitue des stratégies de gestion de carrière et les moyens mis en place pour mieux anticiper les besoins en compétences. Elle fait part également des accompagnements et des outils déployés pour axer les actions vers une professionnalisation des agents territoriaux.

Pour cela, deux approches complémentaires pour recueillir des données auprès des professionnels de la fonction RH ont été mises en œuvre :

- **Une enquête qualitative** réalisée auprès de vingt collectivités à partir d'un questionnaire portant sur les dispositifs, outils et actions d'amélioration de la gestion de la carrière des agents ;
- **Des entretiens approfondis** « retours de pratiques-témoignages » menés auprès de neuf collectivités.

Les éléments recensés permettent d'adapter et développer nos outils en adéquation avec les actualités des projets locaux.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Le président du CIG petite couronne

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

Sommaire

- Pourquoi cette plaquette ? P 4
- Instaurer une « dynamique compétences » : créer l'alchimie P 5
 - ▶ 1.1 Déployer un schéma stratégique de gestion des ressources humaines P 5
 - ▶ PHASE 1 – RECENSER LES RESSOURCES DISPONIBLES P 7
 - ▶ PHASE 2 – DÉTERMINER LA CIBLE STRATÉGIQUE P 9
 - ▶ PHASE 3 – DIAGNOSTIQUER ET ANALYSER LES ÉCARTS P 10
 - ▶ PHASE 4 – DÉTERMINER LES « RISQUES COMPÉTENCES » P 10
 - ▶ PHASE 5 – ÉTABLIR LE SCHÉMA STRATÉGIQUE DE GRH P 11
 - ▶ 1.2 Pérenniser la « dynamique compétences » P 14
 - ▶ DONNER DE LA VISIBILITÉ P 14
 - ▶ DÉFINIR DES PARCOURS PROFESSIONNELS P 21
 - ▶ ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES P 23
 - ▶ VALORISER ET ÉVALUER LA « DYNAMIQUE COMPÉTENCES » P 40
- Mettre en œuvre les parcours professionnels P 43
 - ▶ 2.1 Accompagner individuellement les agents P 43
 - ▶ PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION P 43
 - ▶ PARCOURS LIÉS AUX MOBILITÉS SUBIES P 47
 - ▶ PARCOURS LIÉS AUX MOBILITÉS CHOISIES P 53
 - ▶ 2.2 Accompagner collectivement les directions et les services P 56
 - ▶ APPORTER UN APPUI DANS LA GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS (REORGANISATION, ÉVOLUTION DES MÉTIERS) P 56
 - ▶ SENSIBILISER LES ENCADRANTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET À LA GESTION INDIVIDUALISÉE P 57
- Conclusion : quelques pistes pour une « dynamique compétences » P 58
 - ▶ LES MOYENS MIS EN PLACE POUR ACCOMPAGNER L'ANTICIPATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS P 58
 - ▶ LES MISSIONS OPTIONNELLES DU CIG P 59



Pourquoi cette plaquette ?

La « dynamique compétences » présente un réel intérêt aujourd'hui comme le démontrent les besoins identifiés lors des échanges réguliers du service Conseil en GPEEC avec les acteurs de la fonction ressources humaines sur le terrain.

Les données et témoignages recueillis suite aux démarches d'observation lancées sur cette thématique en 2012 viennent conforter ce constat.

En effet, les compétences sont au croisement de l'offre des ressources : celles de l'agent acquises par l'expérience professionnelle, la formation ; celles qu'il souhaite acquérir dans le cadre d'un projet professionnel et celles requises par le contenu évolutif de la fiche de poste et l'organisation du travail.

Engager une démarche de développement des compétences s'inscrit nécessairement dans le cadre du dialogue social. C'est à ce titre qu'elle constitue un enjeu, pour la GRH, car les modalités de la mise en œuvre doivent être co-construites. L'élaboration com-

mune est une des conditions majeures de réussite pour obtenir un résultat efficient.

La mobilité, la diversification des parcours professionnels¹ et l'allongement de la vie au travail amènent les collectivités à ajuster leurs modes de fonctionnement. Les directions des ressources humaines ont à réaliser les adaptations indispensables en s'appuyant sur toutes les potentialités des agents territoriaux. Cela implique une gestion anticipée davantage personnalisée et résolument tournée vers les besoins des services conformément aux politiques générales locales.

Cette nouvelle édition des observations des pratiques propose une démarche pour instaurer une « dynamique compétences » : déployer un schéma stratégique de gestion des ressources humaines et pérenniser cette dynamique.

(1) Loi du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique.



Instaurer une « dynamique compétences » : créer l'alchimie

► **Mettre en place une « dynamique compétences », c'est poser les questions adaptées pour permettre l'évolution des ressources humaines de la collectivité :**

- De quelles compétences a-t-on besoin aujourd'hui et demain pour réaliser le projet d'administration ?
- Les agents pourront-ils s'adapter aux besoins de la collectivité et aux évolutions des métiers ?
- Connaît-on suffisamment les ressources disponibles ?
- Dispose-t-on de compétences pour succéder aux départs prévisibles ?
- Quelles nouvelles perspectives de carrière offrir aux agents territoriaux ?

► 1.1 Déployer un schéma stratégique de gestion des ressources humaines

Le schéma stratégique des ressources humaines est un document qui, sur la base d'une expression des besoins prévisionnels en postes-métiers et en compétences, mobilise différents leviers d'action de GRH.

La clé de la performance de la GRH : la connaissance et le développement des compétences, des expériences et des savoirs

Cette phase d'état des lieux permet de faire le lien entre la stratégie, l'organisation, les compétences, d'identifier des axes de progrès puis de construire un plan d'actions qui met en évidence « des risques compétences ».

DÉFINITIONS

La performance de la GRH

Une gestion des ressources humaines est performante (coût, délai, qualité) si elle combine plusieurs critères.

« La gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales et les établissements publics a pour objectif de répondre aux besoins en personnel de façon cohérente avec les orientations politiques et stratégiques locales, d'inciter la participation active

des encadrants, de valoriser les compétences des agents, et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste, au bon moment » (*définition globale retenue par le groupe de travail 2010 sur les indicateurs de la performance de la GRH*) dans le cadre de la démarche « Observer pour agir² ».

Une performance durable suppose d'assurer la continuité dans le maintien, l'acquisition et le développement des compétences.

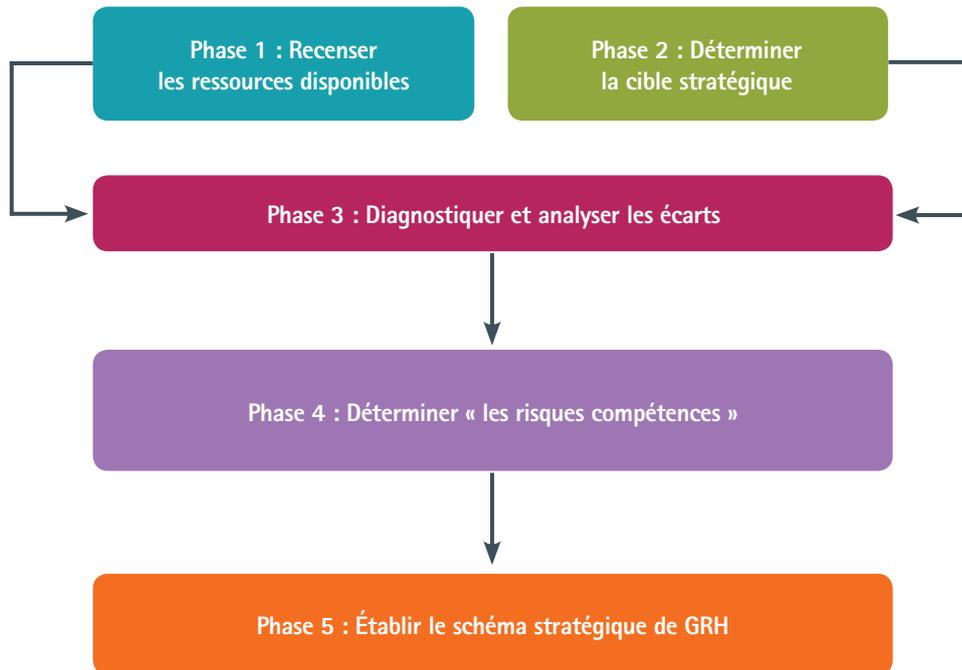
Les risques compétences

Il s'agit des risques encourus par l'administration du fait des départs prévus dans les prochaines années pour assurer une continuité dans le traitement des dossiers et la conservation des savoirs.

Ces risques compétences doivent être identifiés pour prévenir, anticiper et agir. Une typologie des postes repérés sensibles concernés peut être dressée. Ces postes ne s'apprécient pas nécessairement selon le niveau hiérarchique. Il est également nécessaire de prendre en compte la spécificité des missions et activités exercées au regard des savoirs à maintenir et à préserver dans l'organisation.

(2) Collection - LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL - Repères RH N°5 - « Performance de la gestion des ressources humaines : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer », mars 2011 (www.cig929394.fr, rubrique publications).

La GPEEC s'avère être un moyen d'améliorer à la fois les conditions de travail des agents et la performance (coût, délai, qualité) de l'organisation de la collectivité.



► PHASE 1 : RECENSER LES RESSOURCES DISPONIBLES

Actions	Observations
1 - Établir la photographie quantitative et qualitative des RH existantes	Si la collectivité ne dispose pas d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) pour une analyse multidimensionnelle (compétences, qualifications, répertoire des postes, catégories, cadres d'emplois, grades), le recensement sera effectué sur le plan statutaire (catégories, cadres d'emplois, grades).
2 - Effectuer une projection des départs tous motifs confondus (retraites, concours, détachements sortants, disponibilités)	Si la collectivité ne dispose pas d'un SIRH performant, cette mesure peut être effectuée en langage statutaire uniquement sur la base des départs tous motifs et un taux de promotion égal à zéro.
3 - Quantifier les flux entrants ³	Prendre en compte essentiellement les flux entrants « imposés » pour lesquels la Direction des Ressources Humaines (DRH) n'a pas de marge d'actions.
4 - Consolider la photographie des RH disponibles à l'échéance choisie (1 an, 3 ans, 5 ans)	Elle correspond à la diminution naturelle hors mouvements du personnel à l'initiative de la collectivité.

PRÉCONISATION : Mobiliser les acteurs sur le mode projet

Le recensement des ressources disponibles doit être partagé. Ceci nécessite notamment de mettre en place un groupe projet impliquant les acteurs de la GRH⁴ :

- Faire procéder au recensement de l'existant par chaque encadrant avec l'appui d'une personne ressource ; en fonction de l'organisation interne, un groupe dédié issu de la direction des

ressources humaines et/ou de la direction générale peut animer la démarche (conduite d'entretiens individuels, animation de réunions, audits ciblés, rédaction de fiches descriptives des besoins ...)

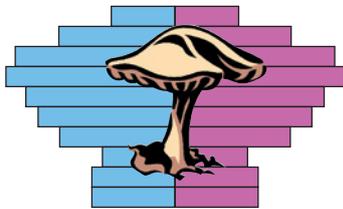
- Informer les organisations syndicales sur les débats lors des comités techniques (CT), leur présenter les missions et l'organisation des services cibles et recueillir leur avis.

(3) Exemples d'indicateurs de mobilité : taux d'entrée, ratio de remplacement, turn-over – Exemple d'indicateur d'intégration : taux de prorogation des stages. Voir dans la collection - LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL - « Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage au service des RH », décembre 2005, p. 23 (www.cig929394.fr, rubrique publications, Repères RH, archives – Hors série n°9).

(4) Voir dans la collection - LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL - Repère RH N°2 « Le partage de la fonction ressources humaines en petite couronne », avril 2010, p.6 (www.cig929394.fr, rubrique publications).

Quelques éléments pour interpréter la pyramide des âges

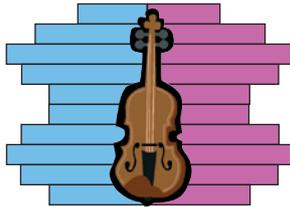
La pyramide « champignon » (base étroite et sommet large)



- **Caractéristiques :**
 - Déficit de jeunes ;
 - Majorité d'agents âgés.
- **Risques :**
 - Perte de compétences ;
 - Déficit de connaissance (transmission de savoirs).

- **Inconvénients :** masse salariale importante.
- **GPEEC :** repérer les compétences rares qui vont partir.

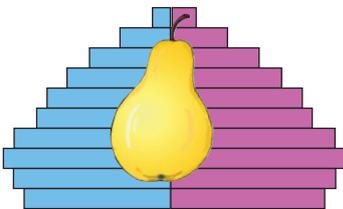
La pyramide « violon » (resserrée en son centre)



- **Caractéristiques :**
 - Coexistence intergénérationnelle ;
 - Classes d'âges intermédiaires peu nombreuses ;
 - A terme, pénurie d'encadrement.
- **Budget RH :** poids des classes d'âge élevés.

- **Risques :** le resserrement de la pyramide au centre ouvre potentiellement sur des divergences de méthodes de travail.
- **GPEEC :** mettre en place une véritable politique de management intergénérationnelle.

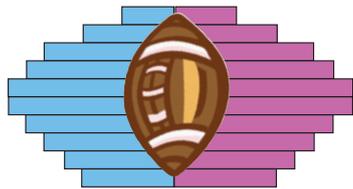
La pyramide « poire écrasée »



- **Caractéristiques :**
 - Majorité d'agents jeunes et peu expérimentés ;
 - « Potentiel » a priori élevé ;
 - Formation continue développée en quantité.
- **Budget RH :** masse salariale allégée.

- **GRH :**
 - Des possibilités d'avancement conséquentes ;
 - L'importance de l'expérience a peut-être été occultée et le recrutement figé.
- **GPEEC :** utiliser les différents leviers (formation, évolution de carrière ...).

La pyramide « ballon de rugby »



- **Caractéristiques :**
 - pyramide harmonieuse traduisant certainement une stratégie de recrutement régulière et une gestion des parcours professionnels ;
 - régularité dans les sorties et les entrées.

- **GPEEC :** repérer les compétences peu maîtrisées qui vont partir.

► PHASE 2 : DÉTERMINER LA CIBLE STRATÉGIQUE

Actions	Observations
1 - Recueillir les orientations politiques, organisationnelles et budgétaires de la collectivité.	Il est nécessaire d'identifier le budget primitif notamment par le suivi de la masse salariale.
2 - Recueillir auprès des services les besoins quantitatifs et qualitatifs.	Chaque encadrant indique à la direction des ressources humaines ses besoins.
3 - Prendre en compte les obligations liées aux politiques générales RH (diversité, parité, handicap ...).	Le directeur des ressources humaines (DRH) a une fonction de régulation.
4 - Identifier les besoins en postes en tenant compte des orientations, de l'expression des besoins des services et des obligations liées à la politique locale.	Le DRH « régulateur » identifie d'autres besoins qui ne correspondent pas à la somme des besoins exprimés par les services.
5 - Traduire l'identification des besoins en postes en langage statutaire (catégories, cadres d'emplois, grades).	Cette étape importante permet de passer d'un langage emplois-compétences à un langage de gestion statutaire.
6 - Mesurer le coût des besoins identifiés (faire un scénario).	Le DRH doit à partir des coûts moyens par grade, mesurer ce qu'il compte faire valider et corriger éventuellement son scénario.
7 - Valider la cible stratégique.	Pour simplifier le plan de GPRH, il est préconisé de ne valider qu'une seule cible (par exemple : un métier sensible, un secteur d'activité ...).

► PHASE 3 : DIAGNOSTIQUER ET ANALYSER LES ÉCARTS

Actions	Observations
1 - Établir quantitativement et qualitativement la balance entre les besoins futurs et les ressources disponibles à l'horizon choisi.	Cette balance se présente sous la forme d'un tableau d'écart avec des valeurs exprimées en langage statutaire.
2 - Dégager les tendances fortes : sureffectif ou sous-effectif dans certains services, besoins en compétences liés à des transformations de certains postes ...	Cela permet de mettre en évidence les enjeux compétences.
3 - Préciser le nombre d'agents concernés par une mobilité interne avec une traduction en langage statutaire (catégories, cadres d'emplois, grades).	Cette question sera traitée dans le plan d'actions RH en fonction du nombre d'agents concernés.
4 - Informer et recueillir l'avis des partenaires sociaux.	Le diagnostic partagé est une des conditions de réussite.

► PHASE 4 : DÉTERMINER LES « RISQUES COMPÉTENCES⁵ »

Actions	Observations
1 - Analyser la sensibilité compétences dans une approche GPEEC.	L'analyse GPEEC permet d'identifier les postes, métiers, services, domaines pour lesquels il y a un intérêt pertinent à transmettre des savoirs.
2 - Analyser la sensibilité compétences au regard des modes d'organisation.	La capacité à transférer des savoirs dans une collectivité est très dépendante des modes d'organisation préexistants.

(5) A la fin de cette phase, il est possible de concentrer les travaux sur les postes présentant les plus forts enjeux en matière de transmission de compétences.

► PHASE 5 : ÉTABLIR LE SCHÉMA STRATÉGIQUE DE GRH (PLAN D'ACTIONS RH)

Actions	Observations
<p>Agir sur l'axe « satisfaire les besoins en compétences exprimés par les services » :</p> <ul style="list-style-type: none"> ► favoriser la mobilité, former, définir des parcours professionnels, mobiliser les encadrants, (ré-) organiser les services, recruter, transmettre les compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mobilité : privilégier la mobilité choisie dans le cadre de parcours professionnels valorisants ; • La formation : élément d'adaptation permanente des compétences des agents aux postes ; • Les parcours professionnels : formaliser des perspectives de carrière valorisantes au sein de la collectivité fondées sur les besoins en compétences et les évolutions des métiers⁶ ; • La mobilisation des encadrants : <ul style="list-style-type: none"> - développer des outils et des moyens pour une GRH de proximité ; - sensibiliser et former les encadrants à la gestion des compétences ; • La réorganisation des services : <ul style="list-style-type: none"> - adapter les RH aux besoins ; - prendre en compte les conditions de travail (déterminent assez largement l'attractivité d'une collectivité et ou de certains postes) ; • Le recrutement : variable du plan d'actions RH ; • Le tutorat : mobiliser les tuteurs (reconnaissance, formation ...) et les conditions de mise en œuvre en situation de travail (disponibilité, possibilité de s'appuyer sur des situations réelles de travail ...).

(6) Prioriser en prenant en compte les risques compétences et agir tout d'abord sur les postes ou métiers présentant les plus forts enjeux en matière de transmission des compétences.

Actions	Observations
<p>Agir sur l'axe « individualiser la GRH » :</p> <p>➤ Évaluer, accompagner les agents dans leur mobilité et dans leurs projets de carrière, promouvoir, attribuer un régime indemnitaire équitable et transparent à partir de critères partagés⁷.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation/entretien professionnel : <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le dialogue entre l'agent et le supérieur hiérarchique direct ; - Effectuer un bilan détaillé et factuel des réalisations de l'année ; - Analyser les acquis de l'expérience professionnelle et les perspectives d'évolution professionnelle de l'agent ; - Fixer des objectifs pour l'année à venir. • L'accompagnement individuel des agents : apporter un soutien permettant à l'agent de diversifier son parcours, valoriser son expérience et son potentiel (conseil en mobilité, carrière ...) ; • L'avancement et la promotion interne : reconnaître les résultats obtenus et les compétences des agents ; • L'attribution d'un régime indemnitaire fondé sur les fonctions en prenant en compte des critères partagés de responsabilités, de technicité et de sujétions particulières (cotations des postes) et des critères partagés sur l'appréciation de la valeur professionnelle : reconnaître les efforts liés à la mobilité, les résultats et/ou les difficultés liés à certains postes.

(7) Le service Conseil en GPEEC de la direction de l'emploi du CIG propose une mission d'accompagnement méthodologique du « Régime indemnitaire : cotation des postes », voir p. 59 la fiche mission.

Actions	Observations
<p>Agir sur l'axe « proposer une employabilité durable » :</p> <p>➤ Offrir les conditions appropriées aux agents, leur permettant de se connaître, se valoriser, accéder à de nouvelles compétences.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre : <ul style="list-style-type: none"> - Aux seniors en poste de mener leur carrière à terme de façon valorisante et fructueuse pour la collectivité ; - Aux agents notamment diplômés et/ou nouveaux arrivants, et/ou en situation de premier emploi... de mieux s'insérer ; - Aux agents en situation de seconde carrière (reclassement, réorientation, reconversion ...) ou porteurs d'un handicap de contribuer à faire évoluer les postes (aménagement...), et d'être acteurs de leur reconversion.

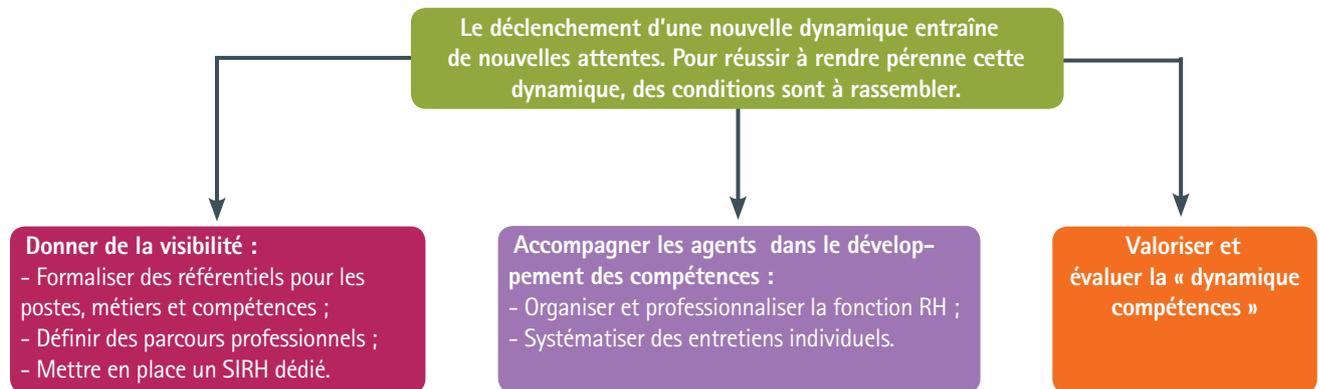
PRÉCONISATION : Favoriser la concertation et la professionnalisation

- Veiller à la qualité du dialogue social dans la phase de mise en œuvre : se concerter pour la validation, une des conditions de réussite du plan ;

- Faciliter les interactions interpersonnelles et les apprentissages : évoluer vers une organisation dite apprenante (équipes autonomes, management par projet, communautés d'action) et ainsi, passer de la formation à la professionnalisation⁸.

(8) Lire « Formaliser un schéma du dispositif de parcours professionnels des acteurs : qui fait quoi ? » p.30.

► 1.2 Pérenniser la « dynamique compétences »



► DONNER DE LA VISIBILITÉ

Formaliser des référentiels pour les postes, métiers et compétences

Ce travail doit permettre de trouver l'adéquation la plus adaptée possible entre le besoin identifié du service et les compétences disponibles. Si des fiches de postes existent, elles peuvent être actualisées ou complétées.

DÉFINITIONS

Poste	Il s'agit d'une situation de travail concrète définie par un ensemble d'activités à réaliser, de responsabilités, de technicité et de suggestions particulières (compétences attendues). Sa formalisation est la fiche de poste.
Métier	Regroupement de postes dont les activités et compétences sont proches ou identiques. L'acquisition de compétences d'un poste à l'autre au sein d'une même famille de métier pour être opérationnelle s'effectue dans un délai court (6 à 12 mois environ).
Métier émergent	Il s'agit de métiers en développement et/ou nouveau (en termes de compétences, d'activités).
Métier en transformation	Ces métiers nécessitent un renouvellement des compétences clés.
Métier en déclin	Ces métiers font appel à des compétences peu ou pas mobilisables.
Métier stratégique	Ces métiers sont nécessaires au développement de l'activité.
Compétence	La compétence s'entend comme une capacité à agir « pour » et « dans » des situations professionnelles (contexte donné) et « avec » un niveau d'exigence (également donné).
Compétences techniques	Ce sont des savoir-faire pour réaliser une activité.
Qualités	Les qualités mentionnent l'habilité à (être capable de).
Compétences clés	Ce sont des compétences nécessaires pour assurer l'efficacité sur un poste.
Compétences acquises	Ce sont des compétences effectives constatées en situation de travail sur le poste.
Potentiel	Il met en exergue des compétences mobilisables.
Compétences comportementales	Sont dénommés ainsi les comportements, attitudes et/ou postures essentielles à l'exercice des activités du poste.
Compétences managériales	Ces compétences sont nécessaires pour l'encadrement (management, gestion de projets, gestion de ressources, communication ...).
Compétences transversales	Sont dénommées ainsi les compétences génériques, mobilisables dans différentes situations professionnelles (savoirs de base indispensables, savoirs généraux communs à plusieurs métiers).
Compétences transférables	Il s'agit de compétences attachées à une situation professionnelle donnée, pouvant être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel.

PRÉCONISATION : Hiérarchiser les compétences

Les compétences requises identifiées dans la fiche de poste doivent être hiérarchisées pour traduire les niveaux d'exigence attendus par la collectivité⁹.

La Direction des Ressources Humaines apporte son aide technique auprès de l'encadrement pour la mise en œuvre des règles en matière de gestion des ressources humaines. Les « encadrants »

peuvent en effet être associés dans une démarche de gestion des compétences. Cet accompagnement peut notamment consister à formaliser des compétences et des indicateurs de mesure en fonction du poste. Les « encadrants » ont une posture d'évaluateurs, à ce titre ils sont des acteurs de la « dynamique compétences ».

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ DE VILLECRESNES (94) – 161 AGENTS¹⁰ « METTRE EN PLACE UNE GESTION DES COMPÉTENCES »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

En 2010, la collectivité a sollicité le service Conseil en GPEEC du CIG pour mettre en place une dynamique projet et apporter une assistance méthodologique dans la production des fiches de postes. L'enjeu consistait à clarifier l'organisation, repérer les compétences, mettre en place concrètement la GPEEC à partir d'outils. 78 fiches de postes simples, pragmatiques et adaptées, ont été formalisées et harmonisées dans 16 services (ou secteurs d'activité identifiés).

En 2011, le service Conseil en GPEEC a été sollicité de nouveau pour un accompagnement méthodologique à la gestion des compétences. Cette approche plus approfondie a été engagée dans le cadre de l'accompagnement à la pratique expérimentale de l'entretien professionnel mais aussi pour préparer un plan de formation pluriannuel.

2 – Objectifs :

- Permettre de disposer d'outils simples, pragmatiques et adaptés de gestion des compétences ;
- Poursuivre une dynamique de travail transversale initiée au sein du groupe des « encadrants » en 2010.

3 – Outils co-construits :

La conception d'outils sur mesure a été la réponse apportée :

- Un guide pour la gestion des compétences ;
- Un modèle de référentiel des compétences ;
- Un modèle de grille de positionnement de chaque agent.

Villecresnes



(9) Exemple : 1 : Niveau de base (je connais, j'exécute) ; 2 : Niveau expérimenté (je mets en œuvre, je propose) ; 3 : Niveau confirmé (j'anticipe, je développe).

(10) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.



Une photographie des compétences et une synthèse des besoins de formation ont été réalisées sur la base des grilles remplies par les évaluateurs.

4 – Impacts sur le management et la GRH :

- Une stabilisation du management participatif et du mode projet ;
- Des encadrants, acteurs dans la démarche (proposent le niveau de compétence requis sur un poste, et formalisent des critères d'évaluation du niveau de compétence) ;
- Un maillage entre tous les outils de GRH lors de la préparation de la campagne d'entretien professionnel 2011 : fiche de poste, compte-rendu d'entretien professionnel, référentiel de compétences, grille de positionnement de chaque agent ;
- L'amorce d'une GPEEC opérationnelle : réflexion sur les formations à mettre en place, organisation en prévision des départs (agents en situation de pouvoir faire valoir leur droit à la retraite).

PRÉCONISATION : Rendre les outils tangibles

Diffuser les outils sur les compétences en précisant leur usage et améliorer les mobilités professionnelles constatées en appui des données quantitatives (suivi statistique).

seine · saint · denis
LE DÉPARTEMENT

REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DE LA SEINE-SAINT-DENIS (93) – 7 197 AGENTS¹¹ : « LE RÉPERTOIRE DES POSTES ET DES MÉTIERS »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

Une illustration de la mise en œuvre de la GPEEC à travers la formation a été restituée par la collectivité¹².

2 – Contexte :

Une démarche de construction des fiches de postes/métiers de la collectivité est en cours dans le cadre de la mise en place de *l'entretien professionnel annuel*. Les agents seront évalués sur les compétences attendues dans leur fiche de poste.

3 – Objectifs :

- Permettre une pratique de l'évaluation homogène et égalitaire ;
- Valoriser les agents de chaque catégorie hiérarchique à l'aide d'un référentiel commun qui garantit une reconnaissance sur « le travail fait » et sur « comment le travail est fait ».



(11) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012

(12) Voir dans la collection – LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL, – Série : L'observation des pratiques N°1 – « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences en pratique dans les collectivités de la petite couronne », 2006, p. 21 (www.cig929394.fr, rubrique publications, Repères RH, archives).



A terme, il s'agit d'élaborer un nouveau référentiel des métiers et des compétences pour repérer au plus près les passerelles possibles entre les postes et permettre une mobilité interne plus facile et identifiable pour les agents.

4 – Contenu de la fiche de poste et de la fiche métier :

- Six à sept missions clés ;
- Dix à douze compétences classées en trois familles :
 - Des compétences managériales et relationnelles ;
 - Des compétences organisationnelles (gestion de projet et organisation collective, planification, gestion des flux d'informations ...) ;
 - Des compétences techniques (en lien avec le champ d'intervention : règles, procédures, savoir faire liés à l'expérience).

5 – Méthodologie :

- Une élaboration collective menée par le « Bureau des Effectifs et des Métiers », deux directions pilotes, soit environ 400 agents et 66 fiches de postes créées.

6 – Acteurs :

- Les professionnels RH de la direction des ressources humaines : chargés de recrutement, de formation, de mobilité ..., (pour des postes par exemple : secrétaires, managers, ...)
- Les directeurs et les évaluateurs pour les fiches de postes plus spécifiques (exemple mécanicien, hydrologue ...)

La production est programmée sur trois ans et au fur et à mesure de la mise en place de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des directions.

7 – Sources :

- Profils de postes rédigés par les directions (ces profils servent actuellement au recrutement) ;
- Contributions des directions ;
- Répertoires de collectivités ;
- Quelques références empruntées à l'ancien référentiel des fonctions a minima (2003) avec la prise en compte des évolutions (par exemple : la notion de compétence a changé).

Soit au total : environ 450 postes et 200 fiches métiers identifiés.

REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE (94) – 7 970 AGENTS¹³

« LE RÉPERTOIRE DES MÉTIERS »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

En 2006, une illustration d'une démarche d'élaboration des fiches métiers des secrétaires de circonscription avait été restituée par la collectivité. L'objectif consistait à clarifier les missions, professionnaliser les agents et mettre en adéquation les compétences et le grade lié au poste.

La démarche de professionnalisation se poursuit notamment en direction des agents amenés à occuper quatre métiers identifiés : gestionnaire administratif, gestionnaire comptable, agent d'accueil, secrétaire.

Aujourd'hui, un chef de projet GPEEC de la « cellule GPEEC » (3 agents dont : un chef de projet GPEEC, un responsable technique GPEEC/Formation, un assistant GPEEC) initie une démarche d'élaboration du répertoire des métiers de la collectivité, outil de communication permettant de mieux connaître les métiers et favoriser les parcours de mobilité.

2 – Objectif :

Mettre en place une démarche progressive, priorisant les métiers identifiés « en tension ».

- *Métiers connaissant des difficultés de recrutement* : médecin de PMI ou de prévention, directrice de crèche, directrice adjointe de crèche, cuisinier de crèche, cuisinier dans les collèges, cuisinier dans la restauration du personnel ;
- *Métiers connaissant un turn-over¹⁴ en nombre* : repérage en cours par l'observation d'indicateurs sur la mobilité, demandes de reclassement professionnel (exemple : auxiliaire de puériculture, cadres de santé) ;
- *Métiers présentant des caractéristiques liées à une usure professionnelle* : travailleurs sociaux, auxiliaires de puériculture, médecins, puéricultrices (vieillesse) ;
- *Métiers ouvriers des collègues à faible niveau de qualification* : maintenance, entretien ménager, magasinage...

► Méthodologie : mode projet

L'équipe GPEEC effectue un travail documentaire (fiches de postes existantes avec le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT). Il met en perspective les différentes données recensées. Il procède ensuite à la rédaction d'un projet de fiche métier. Ce projet est présenté à un groupe de travail dédié pour une validation. Les participants sont des agents exerçant le métier ainsi que des encadrants de proximité de ces secteurs d'activités.

(13) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

(14) Turn-over = (Entrées + Sorties) / Effectifs

3 – Rubriques de la fiche métier :

- Intitulé ;
- Famille professionnelle ;
- Missions principales ;
- Activités principales et activités spécifiques ;
- Compétences indispensables et à acquérir (mesurables) ;
- Voies d'accès (diplôme, expérience, concours) ;
- Conditions d'exercice ;
- Évolution prévisible ;
- Parcours de formation pour accéder (du métier d'origine) au métier de destination (possibilité d'un maintien de salaire ou d'une formation de longue durée) ;
- Situation du métier au sein de la collectivité : où, combien d'agents l'exercent, autres dénominations, moyenne d'âge, pourcentage d'agents de plus de 55 ans, départs à la retraite prévisibles, grade des agents exerçant actuellement le métier.

Enjeux

La rédaction des référentiels de postes, métiers, compétences doit être mise en perspective par rapport à une définition et à une cotation des niveaux de fonction pour chaque poste (refonte de l'architecture du régime indemnitaire : « part fonction »)¹⁵.

C'est pourquoi il est nécessaire de répertorier au moins les données suivantes :

- Missions principales ;
- Activités ;
- Relations (rattachement hiérarchique, encadrement, relations externes) ;

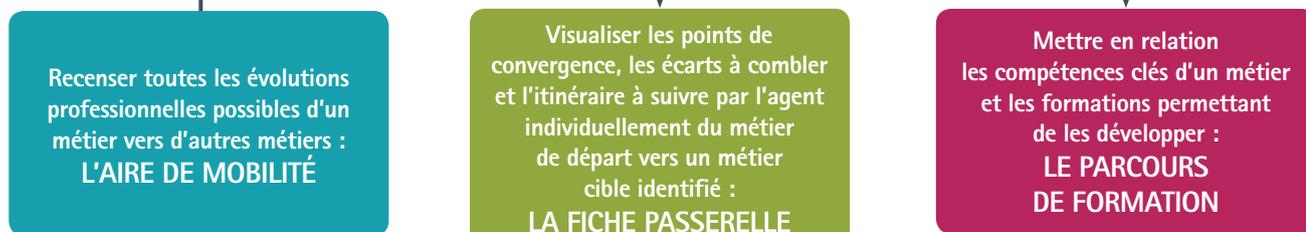
- Compétences techniques à maîtriser ;
- Contraintes particulières ;
- Catégorie associée (A, B ou C) ;
- Marge de manœuvre pour agir ;
- Responsabilités engagées vis-à-vis de la collectivité ...

Ainsi des regroupements à partir des trois items : « Responsabilités », « Technicité », « Sujétions particulières » peuvent être envisagés.

(15) Le service Conseil en GPEEC de la direction de l'emploi du CIJ propose une mission d'accompagnement méthodologique du « Régime indemnitaire : cotation des postes », voir p. 59 fiche mission.

► DÉFINIR DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Méthodologie



Outils pratiques

► L'AIRE DE MOBILITÉ

Elle retrace des itinéraires professionnels (compétences à acquérir, modalités d'apprentissage, durée, niveau d'accessibilité ...) pour répondre à la question « *Compte tenu de ce que l'agent sait faire et des besoins de la collectivité, quelles sont les pistes de mobilité envisageables ?* ».

► LA FICHE PASSERELLE

C'est une aide à l'orientation pour l'agent inscrit dans un projet de reconversion/réorientation. Cet outil permet une meilleure compréhension de la faisabilité d'une mobilité vers un métier cible. Cette fiche fournit des repères concrets pour l'agent dans la mise en œuvre de la mobilité.

FICHE MÉTIER

- Missions
- Activités principales
- Environnement de travail
- Formation
- Compétences techniques
- Connaissances
- Compétences comportementales
- Compétences transférables
- Passerelles vers d'autres métiers

FICHE PASSERELLE

Métier de départ

Métier cible



Décrit **les points d'appui** (par exemple : compétences détenues, environnement de travail similaire...) et **les écarts à combler** (axes de développement : formations théoriques, stages pratiques, habilitation ...) entre le métier de départ et le métier cible.

Le parcours de formation nécessaire à la prise de poste doit être explicité (voir schéma page 22).

Condition préalable : avoir opéré un repérage du métier cible parmi l'ensemble des métiers accessibles répertoriés dans l'aire de mobilité.

PRÉCONISATION : Tenir compte de l'acquis de l'expérience, du potentiel d'apprentissage et de la motivation

La fiche passerelle accélère le processus d'orientation de l'agent et fiabilise le projet de mobilité. Mais il est nécessaire

► LE PARCOURS DE FORMATION

Cet outil améliore la lisibilité des actions de formation par une mise en relation des compétences majeures des métiers. Les dispositifs de formation doivent permettre une professionnalisation pragmatique par le développement des compétences métiers (progression dans le métier). Il donne ainsi des perspectives de développement professionnel.

Le stage (ou module) est conçu comme un itinéraire progressif. C'est en ce sens qu'il permet d'acquérir et de développer des

Enrichir le SIRH



PRÉCONISATIONS : Recenser les compétences lors des entretiens annuels d'appréciation de la valeur professionnelle

Ce recueil est à envisager lors des entretiens individuels de management. Cette connaissance fine des compétences individuelles permet de photographier les forces et les points à améliorer des RH à partir d'une grille d'analyse par exemple : forces, faiblesses, opportunités, menaces.

La richesse du vivier repose tout particulièrement sur la démarche active des « encadrants ». En effet, ces derniers participent au premier repérage des potentiels, notamment lors des entretiens

de prendre en compte les expériences antérieures, le potentiel d'apprentissage ainsi que la motivation de l'agent concerné.

compétences pré requises. Lors de la prise de poste ces compétences sont nécessaires. Elles le seront aussi pour le perfectionnement dans le poste.

Le principe du parcours de formation est un choix « à la carte » en fonction des compétences à acquérir par l'agent.

A partir de l'intitulé du poste : des compétences requises sont identifiées. Un prérequis sera évalué et si nécessaire consolidé avec un stage pour la prise de poste. Un perfectionnement peut aussi être planifié.

(16) Voir dans la collection - LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL - Repères RH N°2 : « Le partage de la fonction ressources humaines en petite couronne », avril 2010, p. 9 (www.cig929394.fr, rubrique publications).

► ACCOMPAGNER LES AGENTS DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Organiser et professionnaliser la fonction RH en ce qui concerne l'équipe de la direction des ressources humaines

1) Dédier un « service-carrefour » combinant plusieurs composantes de la GRH : mobilité-carrière, formation, recrutement, action médico-sociale ... C'est le reflet d'un changement culturel.

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Pour développer une stratégie de gestion de la carrière des agents : quelle est la posture de votre direction des ressources humaines ? »

Des intitulés de service traduisent des choix dans l'organisation de la direction des ressources humaines.

Collectivité	Intitulé de pôle/ service – Missions
Aulnay-sous-Bois (93)	<ul style="list-style-type: none">• Pôle « Accompagnement des parcours professionnels et conditions de travail » rattaché à la direction des ressources humaines• Missions : instaurer la professionnalisation et la formation pour une intégration réussie des agents à reclasser et prévenir et préparer individuellement les agents à un reclassement à venir
Département du Val-de-Marne (94)	<ul style="list-style-type: none">• Service « Mobilité » rattaché à la direction des ressources humaines<ul style="list-style-type: none">– Mission : accompagner les agents dans leur évolution professionnelle. Ce service porte les orientations politiques de la collectivité en matière d'aide à la formation des jeunes, d'accompagnement des parcours professionnels des agents et de promotion des métiers– Quatre équipes : Stages emplois/Projet professionnel/Reclassement professionnel/Centre de Ressources et de Formation– 25 agents• Service « Prévisions RH » rattaché à la direction des ressources humaines<ul style="list-style-type: none">– Missions : la GPEEC, le budget/le suivi de la masse salariale, les formations transversales– 15 agents



Collectivité	Intitulé de pôle/ service – Missions
<p>Département des Hauts-de-Seine (92)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● « Cellule mobilité » rattachée en interne au service « Emploi-Effectifs » – Missions : permettre aux agents d'évoluer dans leur parcours professionnel en fonction de leur aspiration et des besoins en compétences de la collectivité – Un conseiller mobilité interne « Espace Conseil et Orientation professionnelle » – Mission : accompagner les agents en situation de reclassement professionnel et/ou handicap – Quatre agents dont trois conseillers en mobilité professionnelle
<p>Suresnes (92)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Service « Emploi Formation » : – Une de ses missions : accompagner les agents dans leur évolution professionnelle – Un chef de service, deux chargés de formation et de développement des compétences, deux chargés de recrutement, un gestionnaire formation, un gestionnaire recrutement.

Tremblay-en-France

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ DE TREMBLAY-EN-FRANCE (93) – 1 422 AGENTS¹⁷ « PROJET D'UNE CELLULE MOBILITÉ »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

Dans le cadre de la réorganisation à venir de la direction des ressources humaines, de nouvelles modalités de gestion de toutes les mobilités (choisies, subies) sont en projet.

2 – Objectif :

Mettre en place une politique de mobilité et de formation pour des « plans de carrière » au sein de la collectivité.

3 – Appui :

- Création d'une cellule de mobilité composée d'élus et de cadres (DRH, adjoint ...) et dont la mission consisterait à examiner l'ensemble des demandes de mobilité (procédure obligatoire) ;
- Mise en place une fois par an des rencontres de la mobilité : présentation des métiers et des organisations par les services ;
- Mise en place trois fois par an des ateliers de mobilité : présentation des différents types de mobilité, des interlocuteurs, des postes vacants ... ;
- Formalisation d'une « fiche » de demande de mobilité pouvant être remplie toute l'année par l'agent et approfondie lors de l'entretien professionnel d'évaluation annuelle.

REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE (92) – 5 749 AGENTS^{17BIS} « ESPACE CONSEIL EN ORIENTATION PROFESSIONNELLE »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

En 2006, la collectivité avait restitué une démarche relative à la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH), outil fondamental de la GPEEC dans la collection des *DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL – Observation des pratiques n°1*.

Les statistiques issues du système ainsi que les analyses qu'il permet font du SIRH un outil d'aide à la prise de décision, au-delà de l'outil de gestion.

Un des objectifs du SIRH consistait notamment à intégrer la GPEEC et à faciliter le pilotage.



2 - Appui :

L'« Espace Conseil et Orientation professionnelle » prévoit un pilotage du dispositif d'accompagnement des agents en situation de reclassement professionnel et/ou de handicap impliquant :

- Une coordination avec les partenaires de la direction des « Ressources et de la Modernisation » et les référents RH en amont de la prise de poste pour préparer l'arrivée de l'agent dans le service ;
- Une coordination avec les partenaires du service formation (évaluation de l'agent tout au long de la démarche) ;
- Un accompagnement individuel de l'agent (entretien sur demande de l'agent) ;
- Des entretiens sur le lieu d'affectation de l'agent (agent/hiérarchie, référent formation, pour ajuster le plan de formation de l'agent aux besoins du service) ;
- Une coordination avec les services « Rémunérations et Carrières » sur la situation de l'agent et le passage en commission administrative paritaire (CAP).

Le service « Formation et Evolution professionnelle »¹⁸ favorise l'employabilité des agents, anticipe les besoins en compétences, met en œuvre la formation tout au long de la vie. Ce service permet l'évolution professionnelle et personnelle de l'agent. Son action anticipe les *facteurs de démotivation*. Son projet prévoit la mise en place d'accompagnement personnalisé afin d'optimiser les compétences internes.

Il s'appuie notamment sur une base d'informations issues des directions (évaluations individuelles, besoins de formation des services, grandes orientations ...). Ces informations sont en partie obtenues du SIRH. L'action de ce service contribue à anticiper « les risques compétences » (évaluation des formations n-1, pourcentage de formations réalisées/demandes, ...).

Depuis février 2011, 238 agents ont sollicité la *conseillère en mobilité professionnelle* (82 nouvelles demandes en 2012).

Le projet professionnel des agents prend différentes formes :

- Projet de changement de poste (même métier dans un autre contexte) : 47 % ;
- Projet d'évolution professionnelle : 40 % ;
- Projet de reconversion professionnelle : 9 % ;
- Situation d'aménagement de poste (contrainte santé) : 30 %.

(18) « Mobilité interne » depuis février 2011.

2) Définir le contenu de la prestation du service

Notamment, il peut être proposé des orientations, un accompagnement à la définition de projets professionnels, une mise en relation des agents avec les services ...

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Quels accompagnements RH et mesures de professionnalisation avez-vous mis en place pour favoriser la reconversion professionnelle des agents ? »

Une aide individualisée à l'évolution professionnelle des agents est proposée par **15 collectivités sur les 20 interrogées** :

Type de prestation	Pratique dans les collectivités
Préparation aux entretiens de recrutement (aide à la rédaction de CV, de lettre de motivation, préparation à l'entretien de recrutement ... à la demande de l'agent)	Rendez-vous à l'initiative de l'agent « acteur » de son parcours professionnel : recherches d'annonces, modules de formation ... ; Le département du Val-de-Marne et la collectivité de Levallois-Perret proposent un <i>Centre de Ressources et de Formation</i> ¹⁹ .
Entretien professionnel à titre expérimental ou d'évaluation	Évaluation des acquis de l'expérience professionnelle. Analyse des besoins de formation. Perspectives d'évolution professionnelle.
Bilan de compétences ²⁰	Le coût est mentionné comme écueil.
Formations de professionnalisation	Ce point est abordé page 38.

(19) Intégré au service « Mobilité » de la direction des ressources humaines, le « Centre de Ressources et de Formation » du département du Val-de-Marne est un appui du dispositif de « parcours professionnel ». Ce service contribue à la construction collective des parcours singuliers. Il assure un suivi individualisé, une assistance pédagogique et une évaluation des acquis. Un témoignage dans la collection - LES DIAGNOSTICS DE L'EMPLOI TERRITORIAL – Observation des pratiques Repère RH N°1, décrivait le « Centre de Ressources et de Formation » comme émanant de l'accompagnement spécifique des jeunes et des personnels en reclassement professionnel.

(20) Voir « Définitions : typologie des entretiens individuels » p.37.

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ D'IVRY-SUR-SEINE (94) – 2 258 AGENTS²¹ « LES ACCOMPAGNEMENTS PROPOSÉS POUR LA MOBILITÉ »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

Le service « *Emploi et Développement des Compétences* » a été réorganisé depuis mai 2012. La mission a été développée pour l'accompagnement de la formation, la mobilité et le recrutement auprès des services.

2 – Objectif :

Le secteur « Accompagnement des parcours professionnels » initie et conduit des parcours de réorientation professionnelle dans le cadre des demandes de mobilité ou de reclassement médical au sein du service « *Emploi et Développement des compétences* ». Il est composé de deux agents. Ces agents dédiés mènent une activité propre à la mobilité et au reclassement. En moyenne, 408 entretiens individuels de mobilité sont réalisés par an :

- 16 entretiens mobilité par mois, soit 192 par an ;
- 18 entretiens reclassement par mois, soit 216 par an.

3 – Appui :

La collectivité propose plusieurs prestations pour accompagner la mobilité :

- Aide à la définition d'un projet professionnel lors de deux à trois entretiens : analyse des expériences professionnelles, scolaires, personnelles, analyse des connaissances et savoir-faire, aspirations et contraintes personnelles et/ou de santé de l'agent ;
- Définition de parcours individuels de formation (PIF) et réflexion concernant la mise en place de dispositifs de formation collective dans le cadre du reclassement (collaboration entre le secteur « Formation » et le secteur « Accompagnement des parcours professionnels ») ;
- Aide à la réalisation de curriculum vitae, lettre de motivation, informations diverses transmises aux agents en fonction de leur situation (sites de recherche d'emploi public, possibilités statutaires de mobilité, postes vacants à pourvoir en interne...) ;
- Préparation aux entretiens professionnels ;
- Dans le cadre du reclassement, les agents positionnés en *poste « relais »* ou en *sureffectif* dans les services à des fins d'apprentissage, sont suivis régulièrement en présence de leurs tuteurs ;
- Recherche de postes pour les agents en situation de reclassement.

Il existe vingt et un postes relais. La durée moyenne de repositionnement sur un poste vacant est de 2 ans (correspondant à la durée moyenne d'occupation du poste relais).

(21) Source : Banque de Données des Partenaire (BDP) 2012.

3) Accompagner les équipes RH pour renforcer la posture de conseil en mobilité/carrière auprès des agents et des encadrants

Par exemple : recruter des professionnels de la mobilité, de la gestion des compétences (conseiller carrière-mobilité, chargé de recrutement ...) distincts du gestionnaire de carrière²².

DÉFINITIONS

Carrière	C'est l'ensemble des situations statutaires dans lesquelles pourra se trouver placé l'agent (activité, détachement, disponibilité, mise à disposition). La carrière débute à compter de la titularisation. Chaque agent « acteur de son parcours professionnel » peut évoluer en accédant au cadre d'emplois de catégorie supérieure par voie de concours interne, d'examen professionnel ou de promotion interne.
Parcours professionnel	Cette dénomination recouvre l'occupation de différents postes tout au long de la carrière de l'agent. Les perspectives de carrière au sein de la collectivité peuvent être formalisées en parcours professionnels indicatifs, fondés sur le référentiel des compétences et des métiers de la collectivité.

(22) Voir la fiche métier du « *Chargé de recrutement* » dans le répertoire des métiers territoriaux du CNFPT.

4) Formaliser un schéma du dispositif de parcours professionnel des acteurs : qui fait quoi ?

Acteur	Rôle dans le dispositif
L'agent	L'agent attend des conseils et du soutien dans le cadre de sa mobilité.
Le supérieur hiérarchique direct (N+1)	C'est l'encadrant de proximité en matière d'organisation individuelle et collective du travail.
Le conseiller mobilité-carrière	C'est un spécialiste qui assure l'interface entre les besoins des services, les potentiels et les attentes des agents. L'agent occupant ce poste assure un conseil et un accompagnement individualisé des agents.
Le directeur des ressources humaines	Il assure le pilotage et l'animation du dispositif (évalue et fait évoluer). Le directeur des ressources humaines arbitre. Il a la charge de la régulation en qualité de spécialiste des ressources humaines. Il conçoit, construit, met en œuvre des outils dédiés pour un traitement équitable (référentiel des compétences, SIRH, référentiels de formation, bourse de l'emploi ...) et contribue à l'aide éclairée de la décision.

AVANTAGES D'UNE GESTION PERSONNALISÉE DES RESSOURCES HUMAINES

<p>Professionalisation</p>	<p>Ce processus vise à favoriser le maintien dans l'emploi et à développer les compétences nécessaires par la participation à une action de formation et ou l'acquisition d'une qualification professionnelle ou d'un diplôme.</p> <p>Il participe d'une orientation de l'agent vers d'autres postes/métiers à sa portée, à l'accès à d'autres compétences, et à la capitalisation de compétences.</p>
<p>Valorisation de l'expérience, du potentiel</p>	<p>C'est une aide pour une meilleure connaissance des acquis de l'expérience professionnelle. Ce dispositif contribue à définir le projet professionnel (optique de progrès).</p>
<p>Reconnaissance</p>	<p>L'agent est écouté. Une recherche de perspectives valorisantes et motivantes est opérée.</p>
<p>Accompagnement au changement</p>	<p>L'acceptation du changement passe par la prise en considération de situations individuelles.</p>
<p>Évaluation de la RH</p>	<p>Elle est envisageable à partir d'une connaissance fine (photographie) des forces et faiblesses des ressources disponibles à mettre en rapport avec les besoins de la collectivité.</p>
<p>Outil de GPEEC</p>	<p>Le croisement entre la photographie et les besoins de la collectivité permet des réajustements (formation, conditions de travail, gestion des carrières, recrutement ...).</p>
<p>Communication interne</p>	<p>Le dialogue entre l'agent et le conseiller mobilité-carrière permet d'expliquer la politique RH de la collectivité en vue d'une déclinaison pour chaque agent (par exemple : règles d'avancement, de promotion interne) en plus des informations diffusées sur l'intranet ou de la mise à disposition de documentation.</p>

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ D'AULNAY-SOUS-BOIS (93) – 2 662 AGENTS²³

« LA CHARTE DE LA MOBILITÉ »

L'impulsion d'une « dynamique compétences » est une opportunité pour définir les règles du jeu en matière de mobilité dans la collectivité.

1 – Historique de l'observation des pratiques :

La mobilité du personnel permet à la fois d'optimiser la gestion des ressources humaines de la collectivité, tout en assurant le développement professionnel de chacun notamment en termes de qualification. L'efficacité de la mobilité du personnel relève pour l'essentiel de la responsabilité de la hiérarchie et de sa volonté de la favoriser. La réussite d'une mobilité interne passe par la recherche systématique d'un consensus entre tous ses acteurs. Elle ne peut s'obtenir qu'en développant l'information et la communication sur l'offre et la demande de postes en interne, ainsi que sur les normes qui la réglementent. Dans cette perspective, la *charte de la mobilité* a été diffusée à l'ensemble du personnel en 2010.

2 – Objectif :

Dans le cadre du droit à la mobilité et dans le respect des conditions pour l'exercer, le service « *Mobilité* » garantit la confidentialité des candidatures. Le responsable de service ne peut exercer aucune forme d'obligation sur un agent qui souhaite postuler, dès lors que sa candidature est retenue pour un poste. Le service « *Recrutement-Mobilité* » contacte le supérieur hiérarchique pour définir ensemble une date de mobilité.

3 – Appui :

La mobilité fait l'objet d'un dispositif d'accompagnement par des agents du service « *Recrutement-Mobilité* » : entretien d'orientation professionnelle, invitation à postuler sur des postes vacants, plan individuel de formation, bilan de compétences, aide à la rédaction de curriculum-vitae ou lettre de motivation, entraînement aux entretiens de recrutement....

La collectivité organise l'accessibilité de l'information de tous les agents sur les postes vacants. Tous les postes permanents vacants sont ouverts prioritairement en interne (sauf cas exceptionnels).

L'ensemble des acteurs de la mobilité recherchent la meilleure adéquation possible entre les attentes et les potentialités des agents et les besoins de la collectivité. L'agent demeure le principal acteur de son parcours professionnel et doit entreprendre la démarche pour poser sa candidature quand un poste est publié.

(23) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

Impliquer la ligne managériale dans la dynamique compétences

- La planification de réunions consacrées à une présentation de chaque nouveau projet par le pilote (directeur, chef de service). L'équipe de direction générale peut examiner de façon proactive les besoins en compétences à mettre au service de ces projets.
- La clarification du rôle de « l'encadrant » : il est chargé d'optimiser les différentes ressources pour développer la performance, les compétences et l'autonomie dans le travail quotidien des agents. Ce rôle implique de la pédagogie (prise en charge de situations de plus en plus complexes, aide à la résolution de problème immédiat, transfert de savoirs).

Il participe à l'arbitrage et à l'appropriation des actions du service (équipe, unité, direction...), et ce en fonction du niveau d'encadrement (supérieur, intermédiaire, de proximité) sur des thématiques en ressources humaines en fonction de son positionnement (encadrement supérieur ou intermédiaire ou de proximité).

- L'outillage permet d'évaluer la performance et les compétences, notamment avec :
 - Des grilles des formations réalisées indiquant le niveau de compétences atteint pour une meilleure tenue du poste ;
 - La grille des objectifs de l'année écoulée et des résultats atteints indiquant le degré de réalisation ;

- La grille d'appréciation de la valeur professionnelle (déclinaison des critères relative au décret n°2010-716 du 29 juin 2010 portant application de l'article 76-1 de la loi n°84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale²⁴).

- L'accompagnement des évaluateurs à la gestion des compétences et au recrutement (formation, information) : l'encadrant (N+1) doit déterminer les repères nécessaires pour comprendre l'enjeu d'un entretien de carrière/mobilité. De plus, il doit être en mesure d'inciter si besoin un collaborateur à prendre contact avec les agents (spécialistes) des ressources humaines et ainsi être « acteur de son parcours professionnel » : rendez-vous d'orientation, d'analyse approfondie des compétences.

Systématiser les entretiens individuels

L'impulsion d'une « dynamique compétences » est une occasion pour articuler des rendez-vous clés, des entretiens individuels pour rendre plus fluides les échanges sur la performance (coût, délais, qualité), le développement professionnel et les perspectives d'évolution des agents.

(24) Quatre critères obligatoires : « Efficacité dans l'emploi et réalisation des objectifs – Compétences professionnelles et techniques – Qualités relationnelles – Capacité d'encadrement ou le cas échéant, aptitude à exercer des fonctions d'un niveau supérieur. »



*Nul ne sort de Suresnes qui
souvent n'y revienne*

S U R E S N E S

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ DE SURESNES (92) – 1 177 AGENTS²⁵ « GÉRER LES COMPÉTENCES »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) a été initiée à Suresnes à partir de 2005 afin de mettre en cohérence les fiches de postes plus directement en lien avec le poste et non par rapport à un individu. Ce projet était à relier avec la création d'un répertoire des métiers propres à la Ville.

La sensibilisation de l'encadrement à la GPEC devait permettre d'appréhender la vision prospective de son équipe afin d'anticiper l'évolution démographique du service avec les besoins de la collectivité.

2 – Objectif :

Gérer de façon optimum les ressources humaines en lien avec les besoins en anticipant le changement, en repérant les compétences, en accompagnant les agents pour évoluer et s'adapter.

3 – Outils :

- Traiter la mobilité interne en la favorisant :
 - Information sur les postes vacants accessibles à tous les agents ;
 - Aide par le service recrutement à la rédaction des CV et lettres de motivation et préparation aux entretiens.
- Former les agents et valoriser leur expérience professionnelle :
 - A défaut de diplôme, l'expérience – professionnelle, associative, syndicale ou autre – peut être payante, à condition d'être en rapport avec l'activité visée. La VAE (Validation des Acquis par l'Expérience) vise à faire reconnaître officiellement une expérience en vue de l'obtention d'un diplôme. La REP (Reconnaissance de l'Expérience Professionnelle) permet d'obtenir une dispense de diplôme pour se présenter à certains concours.
- Pour aider au changement :
 - L'accompagnement avec les points compétences.

(25) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

Tremblay-en-France

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ DE TREMBLAY-EN-FRANCE (93) – 1 422 AGENTS²⁶ « LES ATELIERS FORMATIONS »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

La direction des ressources humaines a été sollicitée par les services sur des questions dans différents domaines. Des programmes spécifiques courts ont été mis en place permettant notamment aux cadres de se connaître, d'échanger et d'harmoniser les pratiques des services. Bien que favorisant une culture commune, ces programmes étaient informels.

2 – Objectif :

Valoriser des savoirs par une mise en place de dispositifs pédagogiques en situation réelle de travail.

Cette modalité de transmission implique une mobilisation de ses propres savoirs (compétences) de par les conditions de mise en œuvre. Ainsi, l'activité de formation pourrait s'intégrer au parcours des cadres. L'animation d'ateliers ne leur est cependant pas réservée puisque d'autres agents de catégorie C détenant une technicité particulière animent eux aussi des séances de publipostage *pour illustration*.

Un projet de « formation des formateurs occasionnels » en vue d'une professionnalisation est envisagé avec le CNFPT.

3 – Appui :

Des ateliers mis en place par le service formation de la collectivité font appel aux compétences des agents en interne pour les transmettre à leurs collègues. D'une durée de 3h à 4h, des formations pour les cadres peuvent porter sur la rédaction d'un appel d'offres ou d'une délibération et sont adaptées au contexte de la collectivité. Elles apportent des compétences techniques spécifiques pour assurer une réponse concrète dans le travail (exemple : meilleure connaissance des procédures de bon de commande).

Ces formations sont assurées par des cadres.

(26) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE – 7 970 AGENTS
« FORMER À LA DESCRIPTION DE POSTE »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

La démarche compétences a été initiée en 2005 notamment par la mise en place de l'évaluation annuelle du travail (des formations pour tous les cadres évaluateurs du travail et évalués ont été organisées, intégrant la notion de compétence). Une fiche de description de poste existante était à mettre à jour.

2 – Objectif :

Une première session à destination de tout le personnel de la direction des ressources humaines et des correspondants RH dans les directions avait pour objectif de partager un vocabulaire commun (compétences, emploi, métier) et de procéder à une relecture de la fiche existante.

3 – Appui :

Dans la même optique, chaque « encadrant » bénéficie d'une formation à l'évaluation du travail chaque année (obligatoire pour tout nouvel évaluateur d'une durée de 2 jours et obligatoire pour tout nouvel agent évalué d'une durée d'une demi-journée), dont une partie porte sur la description de poste.

DÉFINITIONS : TYPOLOGIE DES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Intitulé de l'entretien	Principes
Le bilan de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> - analyse des compétences pour définir un projet (professionnel, de formation) ; - est pris en charge par la collectivité ; - permet un congé de 24 heures par an et par bilan ; - est éligible au DIF ; - demandes suivies par le CNFPT. • Conduite : par un organisme agréé. • Références : <ul style="list-style-type: none"> - la loi du 12 juillet 1984 relative à la formation des agents de la fonction publique territoriale ; - la loi du 19 février 2007 relative à la FPT ; - le décret du 26 décembre 2007 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.
L'entretien professionnel ²⁷ (à titre expérimental)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> - réalisation du bilan de l'année écoulée (appréciation de la valeur professionnelle et de la manière de servir) ; - analyse des acquis de l'expérience professionnelle et des perspectives d'évolution de l'agent. • Conduite : par le supérieur hiérarchique direct. • Références (expérimentation de l'entretien professionnel) : <ul style="list-style-type: none"> - la loi du 3 août 2009 relative à la mobilité ; - la loi du 5 juillet 2010 relative au dialogue social ; - le décret du 29 juin 2010 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale ; - la circulaire du 6 août 2010 relative à la mise en œuvre de l'expérimentation de l'entretien professionnel au sein des collectivités territoriales.

(27) Le service Conseil en GPEEC de la direction de l'emploi du CIG propose une mission d'accompagnement méthodologique sur mesure pour la refonte du dispositif d'évaluation annuelle et la mise en place de l'entretien professionnel. Voir p. 59 la fiche mission.

Intitulé de l'entretien	Principes
L'entretien de formation	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : permet de préciser les besoins de formation découlant du projet professionnel de l'agent et ou des besoins du service. • Conduite : par le supérieur hiérarchique direct (entretien annuel d'évaluation ou entretien spécifique).
L'entretien d'orientation ou de mobilité	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : permet la mise en place d'un projet individuel de mobilité, d'un projet personnalisé d'évolution professionnelle • Conduite : par un agent (spécialiste) des ressources humaines (hors hiérarchie) ou par un prestataire extérieur. <p>Le CIG de la petite couronne propose un conseil en orientation professionnelle²⁸ qui permet d'accompagner la mobilité des agents, qu'elle soit choisie ou rendue nécessaire.</p>
L'entretien de carrière au terme de 5 ans de service (pour les agents dans les administrations d'État)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : <ul style="list-style-type: none"> - s'effectue à la demande de l'agent sur son temps de travail après 5 ans de service ; - permet d'évaluer le parcours effectué et d'envisager les possibilités d'une évolution professionnelle à l'horizon de deux ou trois années. • Conduite : par le supérieur hiérarchique direct • Référence : Le protocole du 21 novembre 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (article 17).
Le bilan de carrière au terme de 15 ans de service (pour les agents dans les administrations d'État)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : est fondé sur un diagnostic personnalisé des acquis et perspectives professionnels (pour chaque agent ayant effectué 15 ans de service) pour lui permettre de renouveler les perspectives d'évolution professionnelles à horizon de quatre à cinq ans en formalisant le cas échéant un projet de seconde carrière. • Conduite : par un agent (spécialiste) des ressources humaines (hors hiérarchie) • Référence : Le protocole du 21 novembre 2006 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie (article 17).

(28) Le service Recrutement de la direction de l'emploi du CIG propose une mission de Conseil en Orientation Professionnelle, voir p. 59 la fiche mission



*Nul ne sort de Suresnes qui
souvent n'y revient*

SURESNES

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ DE SURESNES (92) – 1 177 AGENTS²⁹ « LE POINT COMPÉTENCES »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

Le « Point Compétences » a été mis en place par la collectivité en 2008 après la fusion des services « Formation », « Recrutement », « GPEC » et la mise à jour des définitions des postes.

2 – Objectif :

Cette démarche étant une action personnelle pour l'agent, ces entretiens sont confidentiels. Leur but est d'écouter, orienter et accompagner les agents dans leurs souhaits de mobilité ou d'évolution professionnelle.

Le premier rendez-vous permet de faire le point sur la demande de l'agent et sa motivation, d'esquisser des pistes de travail.

« Le temps de maturation d'un projet de mobilité ou d'évolution varie d'une personne à l'autre, chaque situation est unique et tributaire d'aléas personnels ; la démarche peut ne pas toujours déboucher sur une mobilité ou une évolution effective, mais aussi permettre à l'agent de trouver une nouvelle motivation à son travail. »

3 – Appui :

Deux chargées de formation et de développement des compétences du service Emploi Formation, reçoivent les agents sur rendez-vous, sur demande de leur part. *« Ce sont des agents (cadres et non cadres) qui se posent la question d'une éventuelle réorientation de leur parcours ou ont simplement besoin de faire le point ».*

4 – Outils :

La possibilité de bénéficier d'un « Point Compétences », espace d'accompagnement individualisé, est offerte aux agents en réflexion sur leur parcours professionnel (seconde partie de carrière, reconversion, aide à la mobilité interne, perfectionnement dans le poste actuel, désir d'évolution).

L'accompagnement consiste en plusieurs entretiens personnalisés (cinq au maximum) à partir d'une analyse du souhait de l'agent, de ses compétences et de ses motivations.

Pour illustrer : une aide à domicile (50 ans) a souhaité évoluer sur un poste d'auxiliaire de puériculture. Elle a exposé son projet professionnel qui a été retenu. Après obtention de son diplôme d'État auxiliaire de vie sociale (DEAVS) par une validation des acquis de l'expérience (VAE), elle a préparé et obtenu le concours d'entrée à l'école d'auxiliaire de puériculture. Cet agent a effectué quelques jours d'observation dans une crèche avant de partir en formation.

Le cas échéant, le « Point Compétences » permet de donner un nouvel élan dans le travail (porteur de sens de l'activité) et ou de dynamiser la motivation de l'agent sur son poste de travail.

(29) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

► VALORISER ET EVALUER « LA DYNAMIQUE COMPÉTENCES »

L'évaluation de la « dynamique compétences » suppose la définition d'objectifs dans le plan d'action RH :
fixer des critères d'atteinte des objectifs et les suivre.

Degré de mobilisation des acteurs dans la dynamique

Pratique de chaque « encadrant » dans la contribution de l'anticipation et du renouvellement du potentiel professionnel de demain :

- Mène des entretiens individuels (préparation, qualité des échanges, définition d'objectifs de progrès dans le second niveau – étape de perfectionnement – du métier de chaque agent ...)
- Autorise des « départs » en formation ;
- Veille activement sur les besoins (compétences, activités) du service en fonction des facteurs d'évolution (prévisions de départ à la retraite, orientations de la direction générale, ...)
- Oriente le collaborateur vers un entretien de carrière si nécessaire.

Pratique de chaque agent pour s'inscrire en tant qu' « acteur de son parcours professionnel » :

- Demande des entretiens individuels pour bénéficier d'un bilan de compétences, d'un entretien d'orientation à son initiative ;
- Utilise des outils mis à disposition : fiches métiers, dispositifs de formations formalisés, intranet (postes à pourvoir) ;
- S'approprie les données au regard de la qualité des réponses apportées lors des échanges par des agents des services ressources humaines (précisions sur un métier, étapes pour y accéder ...)

- S'engage dans le processus de validation des acquis de l'expérience (VAE) et de reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP).

Rôle de la direction des ressources humaines pour accompagner les parcours professionnels :

- Propose un entretien de carrière à des agents identifiés et les soutient sur des pistes de mobilité valorisantes ;
- Oriente sur un parcours de mobilité qualifiante ;
- Mesure l'impact par un recensement du nombre de mobilités ou nouvelles affectations réussies ainsi que le nombre d'agents engagés dans le cursus de professionnalisation ;
- Réalise des comptes-rendus d'entretiens (confidentiels) traçant le parcours professionnel ainsi que les conditions de changement de poste ;
- Rend attractifs des avis de vacances de postes (AVP) sous la forme d'une « bourse de l'emploi » permettant aux agents de connaître les postes vacants ;
- Formalise des dispositifs de transferts de savoirs tels que le tutorat et le tuilage.

Parcours d'évolution réels dans les référentiels

C'est le recensement du nombre d'aires de mobilité, parcours de formation, passerelles, identifiés. Ces parcours indiquent les principales étapes et les résultats attendus.

Mise en œuvre de formules de reconnaissance

C'est un ensemble de leviers : notamment la progression de la rémunération et ou de la carrière permettant une reconnaissance partielle d'acquisition de compétences nouvelles (exemple : prise en compte des départs en formation comme critère d'avancement, de promotion).

Stabilité du système

Elle se mesure par la fréquence de la mise à jour des référentiels, la validation et la date des mises à jour. Ces éléments démontrent ainsi que le système est partagé.

Accessibilité du dispositif

Des moyens permettent de l'observer. L'informatisation des référentiels de compétences et l'articulation avec le système de gestion RH (déjà informatisé) permettent de :

- Offrir un support facile à mettre à jour ;
- Comparer le requis et l'acquis sur les postes et les métiers ;
- Aider à la préparation de l'entretien professionnel ;
- Gérer facilement les suites de l'entretien professionnel en termes de formation, plan d'actions.

Méthodologie : mobiliser les acteurs³⁰ pour la professionnalisation

Prendre en compte les prérequis (connaissances, savoir-faire), motivations, moyens et ressources nécessaires.



(30) Il s'agit de la direction générale qui porte le projet de professionnalisation, des « transférants » (tuteurs, encadrants de proximité dont l'engagement et les pratiques faciliteront l'apprentissage), des « apprenants » (nouveaux recrutés, agents en cours de reconversion ...), des représentants du personnel (ils participent à la légitimité du projet de professionnalisation).



Mettre en œuvre les parcours professionnels

► 2.1 Accompagner individuellement les agents

► PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

La professionnalisation se situe au-delà de la formation.

L'« **approche formation** » tend à répondre à trois questions :

- 1 - Quelles compétences ?
- 2 - Pour qui ?
- 3 - Comment ?

L'« **approche professionnalisation** » vient compléter celles-ci avec trois autres questions :

- 1 - Pourquoi ?
- 2 - Quels enjeux pour les acteurs ?
- 3 - Avec quelles ressources internes et/ou externes ?

Quatre types d'enjeux interrogent les collectivités en matière de professionnalisation :

- 1 - Le transfert des compétences clés détenues par des agents expérimentés ;
- 2 - L'intégration et la formation des nouveaux arrivants (accompagnement dans la durée confirmant le recrutement) ;
- 3 - L'adaptation des compétences des agents qui seront amenés à travailler plus longtemps, notamment pour les métiers « en transformation » ;
- 4 - La construction de parcours de mobilité motivants.

Développer le tutorat

PRINCIPE DU TUTORAT

Un agent expérimenté accueille, guide et contrôle l'action d'un collègue pour lui transmettre des connaissances théoriques et pratiques (savoirs). En situation de travail réel, ce dispositif permet de développer les compétences requises pour un poste donné dans un contexte donné.

Le tutorat peut prendre deux formes :

- *Celle d'un contrat* (apprentissage ou professionnalisation) : la collectivité accueille un apprenti pour le former à un métier, en lien avec la formation théorique dispensée par le centre de formation d'apprentis pour faciliter l'insertion professionnelle ;
- *Celle d'une formation sur un poste* : un agent est accompagné par un collègue dans sa prise de poste pour une adaptation au poste (il peut s'agir notamment d'une mobilité interne).

Avantages

- l'accompagnement progressif vers une autonomie pour exercer les activités ;
- l'apprentissage individualisé et personnalisé (facilitation de l'acquisition de nouvelles compétences) ;
- le développement des compétences pédagogiques (posture de conseil/formateur) du tuteur.

Conditions de réussite

- favoriser l'engagement du tuteur et du tutoré (les impliquer lors de l'élaboration du dispositif et examiner les enjeux de reconnaissance, de légitimité et leurs parcours professionnels respectifs) ;
- favoriser l'engagement de l'encadrement en matière de suivi, d'apport de ressources, d'une gestion d'un emploi du temps adapté ;
- rendre visible la progression pédagogique, accorder le droit à l'erreur et le nécessaire temps pour acquérir certaines compétences (montée en compétences).

REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE (94) – 7 970 AGENTS « LE TUTORAT SENIOR »

1 – Historique de l'observation des pratiques :

Après avoir mis en place l'apprentissage en 2003, la direction des ressources humaines a imaginé un dispositif pour faire face aux départs en retraite et favoriser le positionnement des agents en reclassement professionnel sur des postes vacants : le tutorat senior en 2009 (des agents « forment » leurs successeurs).

2 – Objectif :

Permettre à des agents de catégorie B et C pouvant se prévaloir de leur droit à retraite de transmettre leurs savoirs.

3 – Appui :

Il est destiné à ce jour, essentiellement aux agents en reclassement³¹ professionnel et en repositionnement. Au terme de la période de formation (de 6 mois à 1 an), le tuteur part en retraite. Il est remplacé par « son successeur ».

Ce dispositif permet à la fois de pourvoir des postes vacants suite aux départs prévus des agents en retraite et d'offrir aux agents en reclassement la possibilité de développer leurs compétences et d'apprendre un nouveau métier.

4 – Nature du dispositif :

Le dispositif de *tutorat senior* permet aux agents en fin de carrière de transmettre leur savoir. Un tel « passage de relais » participe à démontrer l'engagement de la collectivité dans une dynamique de gestion de l'âge (management de l'âge) et par la même l'intérêt du transfert de compétences détenues par les seniors. En d'autres termes, c'est la volonté d'affirmer le nécessaire maintien de ces compétences pour l'organisation.

A la différence de dispositifs « de renfort », « le *tutorat senior* » assure un recrutement sur le poste et le changement statutaire qui en découle le cas échéant.

(31) Situation d'agents qui ont cessé de travailler suite à des problèmes de santé incompatibles avec leur métier.

Développer la validation des acquis de l'expérience (VAE)

DÉFINITION

La VAE permet la reconnaissance de compétences acquises dans le cadre de l'activité professionnelle. C'est une démarche individuelle et volontaire qui donne la possibilité d'obtenir une certification en relation avec son expérience. C'est un dispositif spécifique distinct d'une action de formation continue classique.

Avantages :

- Permet d'obtenir tout ou partie d'une certification reconnue (diplôme, titre à finalité professionnelle, certificat de qualification) ;
- Favorise une prise de conscience des connaissances et aptitudes acquises dans son activité.

Points clés :

- La VAE ne donne pas une dispense pour les concours ou les examens professionnels ;
- La VAE ne donne pas l'accès à une promotion interne automatique (le statut précise les conditions à remplir pour le changement de grade ou de cadre d'emplois).

Remarques :

- Un diplôme n'est pas toujours nécessaire pour se présenter à un concours : bien étudier toutes les voies possibles (concours interne, troisième voie, examen professionnel).
- Ne pas confondre VAE et reconnaissance de l'expérience professionnelle (REP) : la REP ne permet pas d'obtenir un diplôme mais peut, sous certaines conditions, donner accès à un concours.
- La VAE a un coût.

Pratique : la VAE en quatre étapes

1 - S'informer

- Vérifier si la VAE est la solution adaptée pour réaliser le projet professionnel de l'agent ;
- Identifier la certification adaptée au projet et l'organisme certificateur qui la délivre.

2 - Remplir un dossier de candidature

- Retirer un dossier (« dossier de recevabilité » ou « livret 1 ») auprès de l'organisme certificateur retenu, dans les délais impartis ;
- Dès réception du dossier complété, l'organisme vérifie si la personne remplit bien les conditions pour engager une démarche de VAE.

3 - Rédiger le dossier de validation un dossier de candidature

Décrire les expériences professionnelles et apporter la preuve que les compétences demandées sont acquises et comprises pour préparer l'examen par le jury. (Un appui méthodologique pour remplir ce dossier est possible : se renseigner auprès de la direction des ressources humaines ou du CNFPT).

4 - Présenter le dossier au jury

Un jury de professionnels examine le dossier, évalue si les compétences acquises correspondent aux compétences demandées. Cette évaluation peut être complétée par un entretien oral avec le jury. Le jury peut attribuer une validation totale (le diplôme reçu a une valeur identique à un diplôme obtenu à l'issue d'une formation). Le jury peut reconnaître une validation partielle : une formation et/ou une expérience complémentaire sera nécessaire. Un délai de 5 ans est accordé à la personne pour obtenir les modules manquants.

Développer la formation de professionnalisation

La loi n°2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale, instaure les formations de professionnalisation.

Tout au long de la carrière	<ul style="list-style-type: none">- Objectif : maintenir à niveau les compétences- Durée : 2 à 10 jours tous les 5 ans
Suite à l'affectation à un poste de responsabilité	<ul style="list-style-type: none">- Objectif : permettre l'adaptation aux nouvelles responsabilités- Durée : 3 à 10 jours

Avantage :

L'accès à un nouveau cadre d'emplois par la voie de la promotion interne est subordonné au respect, pour les périodes de formation révolues, de la réalisation des formations de professionnalisation dans son cadre d'emplois d'origine.

PRÉCONISATION : individualiser

- Analyser les besoins de professionnalisation de chaque agent lors de l'entretien professionnel annuel : évaluation des besoins de formation, choix des formations en fonction des compétences à acquérir, à développer ;
- Définir des parcours individuels de formation (PIF) (se référer au itinéraires de formation du CNFPT : compétences requises, actions de formation correspondantes).

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Quels accompagnements RH et mesures de professionnalisation avez-vous mis en place pour favoriser la reconversion professionnelle des agents ? »

La remise à niveau ou consolidation des savoirs de base (lire,

écrire, compter, communiquer, raisonner) est *pratiquée par 19 collectivités sur 20 interrogées* pour permettre aux agents d'adapter leurs compétences quelle que soit la nature du projet professionnel :

- accès dans de bonnes conditions aux préparations concours (notamment de catégorie C) ;
- meilleure adaptation aux changements et évolutions de son poste de travail ;
- préparation à une mobilité ;
- projet de VAE.

► PARCOURS LIÉS AUX MOBILITÉS SUBIES

Situations d'intervention :

- L'agent est déclaré inapte sur son poste (reconversion-reclassement)
- Le poste de l'agent va être profondément transformé voire supprimé à court terme (métier en disparition, réorganisation ...).

Ces situations supposent une anticipation de la mise en place des parcours professionnels (aires de mobilité, passerelles, parcours de formation). Un accompagnement au changement doit être assuré pour l'agent. Au moment de la rupture (« deuil » de l'ancien poste), l'accompagnement est aussi à travailler. Pendant cette transition « subie », l'emploi occupé est transitoire.

Mobiliser le conseil individualisé

C'est un appui immédiat et à court terme, notamment pour les agents dont le poste va disparaître.

L'objectif consiste à cibler les compétences de l'agent pour l'orienter vers un poste qui lui correspond le mieux en agençant les différents services offerts (bilan de compétences, projet professionnel,

dispositifs pédagogiques de formation, ...). Cet entretien est le point d'ancrage du processus de réorientation pour intégrer un nouveau poste.

Méthodologie : « le nouveau positionnement de l'agent »

1 - Rechercher un poste vacant

Objectif

Mobiliser et orienter l'agent vers un poste accessible.

Déroulement

Il s'articule autour de trois axes :

- L'analyse des causes de la situation ;
- Le soutien de l'expression des souhaits ;
- L'information sur les suites possibles.

Issue

Elle se concrétise par des préconisations à l'agent et au N+1 (trajectoire individualisée d'évolution professionnelle).

Remarque : dans certaines situations, la frontière est très ténue entre le soutien moral et l'assistance psychologique relevant d'un professionnel de la santé.

Les équipes de la direction des ressources humaines ont besoin d'outils performants pour aider l'agent à la recherche d'un poste :

- recensement des postes vacants et des compétences disponibles ;
- diffusion des avis des vacances de postes sur l'intranet de la collectivité, sur papier et/ou sur le site internet et/ou dans la presse spécialisée et/ou sur des sites dédiés.

Remarque : « RDVemploipublic.fr » est l'outil accessible gratuitement pour connaître toutes les offres d'emplois de la petite et la grande couronne (75, 78, 91, 92, 93, 94, 95). Il s'adresse aux employeurs et aux candidats³².

(32) Voir le site internet **accès gratuit** : www.rdvemploipublic.fr.

2 - Mettre en place des dispositifs transitions

REGARD SUR LES PRATIQUES DE LA COLLECTIVITÉ D'AULNAY-SOUS-BOIS (93) – 2 662 AGENTS « LE PÔLE ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET CONDITIONS DE TRAVAIL »

1 - Historique de l'observation des pratiques :

La charte de mobilité de la collectivité pose plusieurs principes dont notamment celui de privilégier les agents inaptes à la mobilité interne (situation de reclassement, handicap).

Le pôle « Accompagnement des parcours professionnels et conditions de travail » a deux missions principales : instaurer la professionnalisation pour une intégration réussie des agents à reclasser, prévenir et préparer un agent à un reclassement à venir.

Ce pôle existe depuis trois ans et est composé des services « Reclassement », « Hygiène Sécurité Prévention », « Médecine professionnelle », « Emplois aidés », « Formation », un psychologue du travail, et une assistante sociale du personnel.

2 - Objectif :

Favoriser la professionnalisation.

3 - Appui :

Plusieurs actions sont menées :

- des modules de remise à niveau en français auxquels participent par exemple des agents de la filière technique en vue de faciliter un éventuel reclassement dans la filière administrative (des formations plus longues sont prévues pour anticiper les reclassements 1 à 2 ans en amont) ;
- 10 postes tremplins sont réservés au reclassement et permettent d'intégrer un service après une année. Un tutorat et un accompagnement individualisé par le chargé de reclassement contribuent à cette réalisation ;
- des parcours de formation en bureautique adaptés au rythme et au niveau des agents en reclassement ;
- l'élaboration d'une charte sur « le bien-être au travail » avec la mise à disposition de fiches Procédures issues de groupes de travail menés au sein de la collectivité ;
- la nécessité d'informer l'ensemble des interlocuteurs sur les règles statutaires relatives au reclassement professionnel, compte tenu de la hausse constante du nombre de situations. La nécessité de procéder à des parcours de formation plus longs afin de consolider les socles de base et de garantir une issue positive. Utiliser tous les leviers existants pour les financements (ex : la reconnaissance en qualité de travailleur handicapé pour initier des parcours de formation en centre de réadaptation professionnelle).



Pour prévenir les reclassements, la collectivité fait appel aux ergonomes du CIG pour réaliser des études. Ces études doivent permettre de mettre en place des aménagements de postes. Des conseils pour favoriser le maintien dans un emploi sont aussi effectués dans ce cadre.

Des services identifiés comme prioritaires (*pour illustrer : le service de la « Restauration municipale »*) font l'objet d'une action de sensibilisation. Informer sur les possibilités de soutien social et/ou d'une analyse de leur gestion des inaptitudes en est l'un des axes majeurs.

Demain :

La mise en place de bilans de compétences adaptés aux problématiques psychiques est un projet de développement en cours.

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Quels accompagnements RH et mesures de professionnalisation avez-vous mis en place pour favoriser la reconversion professionnelle des agents ? »

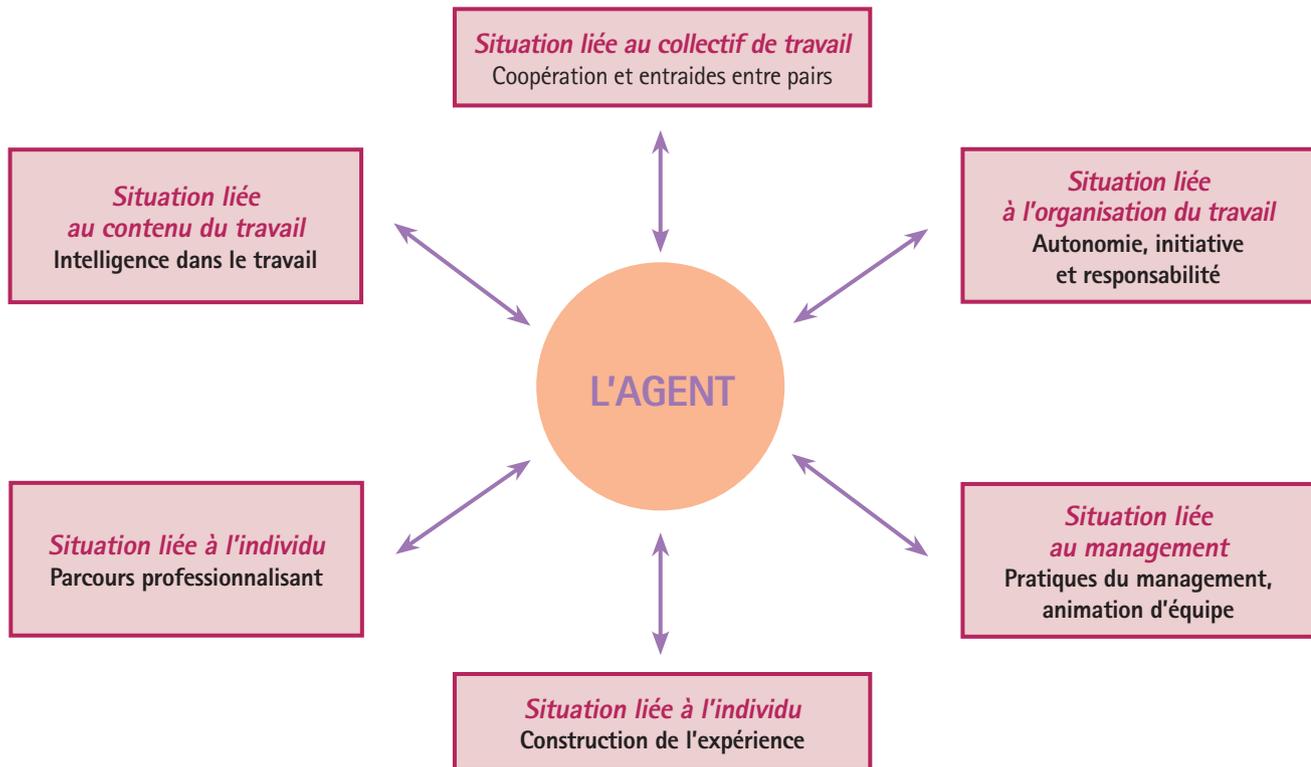
Pour consolider l'orientation professionnelle d'agents en cours de réorientation/repositionnement (par exemple, agent déclaré inapte sur le poste), **6 collectivités sur les 20 interrogées** proposent d'effectuer un stage d'immersion (durée variable : 2 mois à 1 an) pour découvrir un métier et en modifier les représentations. Un bilan à la fin du stage permet de valider le choix d'orientation et de vérifier la motivation pour se former à un nouveau métier (reconversion-seconde carrière).

Pour illustrer, les dispositifs transitoires cités sont : des postes tremplins, une période d'essai avec garantie de « reprise », une mission temporaire, ...

Outil de travail : les formations en situation de travail

Ces formations renvoient à tous les dispositifs pédagogiques en situation réelle de travail. Elles participent au développement du professionnalisme du collectif. Elles se déroulent avec des aménagements adaptés.

Les formations en situation de travail



Source : « Acquérir et transmettre des compétences – Et si on se formait au travail ? » - Éditions du Réseau ANACT, mars 2009.

3 – Aménager les postes

DÉFINITION

L'aménagement de poste est une démarche ergonomique pour adapter le travail. Il permet une adéquation entre le poste de travail et les capacités physiques et/ou cognitives de l'agent déclaré inapte sur son poste ou travailleur handicapé. Il favorise l'intégration ou le maintien dans l'emploi.

4 – Donner des droits liés à la transition professionnelle subie³³

5 – Réunir une cellule pluridisciplinaire pour traiter de la situation individuelle

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Quels moyens avez-vous mis en place pour améliorer l'anticipation des besoins en compétences ? »

Pour traiter des situations de reclassement, **18 collectivités sur les 20 interrogées** ont mis en place une commission pluridisciplinaire de reclassement regroupant différents champs de la fonction RH : recrutement, médecine professionnelle préventive, formation, assistante sociale, ... ainsi que parfois, le représentant du service initial et d'accueil.

Cette démarche doit concilier :

- les souhaits et les compétences transférables de l'agent ;
- les postes disponibles au sein de la collectivité ;
- les services qui peuvent accueillir temporairement l'agent (renfort, stage) ;
- les contraintes imposées par les restrictions d'aptitude physique ;

(33) Réorientation, reconversion, seconde carrière (reclassement).

(34) L'employabilité est la capacité d'un agent à tout moment de sa vie professionnelle de conserver, retrouver ou trouver un poste dans des délais raisonnables. Elle suppose d'assurer la continuité dans l'acquisition des compétences pour minimiser les aléas de la vie professionnelle.

- les dispositifs d'accompagnement en matière de formations nécessaires.

Ainsi, un traitement pluridisciplinaire de la situation peut être mené.

Favoriser l'intégration dans le nouveau service

ÉCLAIRAGE : L'ENQUÊTE QUALITATIVE

« Quels accompagnements RH et mesures de professionnalisation avez-vous mis en place pour favoriser la reconversion professionnelle des agents ? »

L'intégration directe est pratiquée par **14 collectivités sur 20 interrogées** et constitue une aide à l'évolution professionnelle.

DÉFINITION

L'intégration directe est une nouvelle forme de recrutement applicable à l'ensemble des fonctionnaires. Elle permet sous certaines conditions d'intégrer directement un nouveau corps ou cadre d'emplois, sans détachement préalable. *Référence : loi du 3 août 2009 relative à la mobilité.*

PRÉCONISATION : conduire une réflexion sur l'employabilité³⁴ des agents pour prévenir l'usure professionnelle

- Identifier les métiers ou postes à risques ;
- Identifier les aires de mobilité possibles ;
- Formaliser les passerelles entre les postes et/ou les métiers ;
- Mettre en place des démarches individuelles ou collectives préventives.

► PARCOURS LIÉS AUX MOBILITÉS CHOISIES

Objectif : mobiliser un suivi personnalisé pour apporter un soutien à l'agent - Mise en perspective de son projet professionnel

1 – Aider à élaborer un projet professionnel consiste à :

- Analyser les compétences de l'agent et l'aider à mieux en prendre conscience ;
- Identifier un poste/métier adapté aux compétences de l'agent et définir avec lui des perspectives motivantes, valorisantes et enrichissantes ;
- Identifier les compétences transférables et les étapes à envisager pour la formation ;
- Définir un parcours individuel de formation en lien avec le nouveau poste/métier ciblé.

2 – Aider à la rédaction de curriculum-vitae, lettre de motivation, préparation de l'entretien de recrutement

3 – Aider à l'accès à la préparation aux concours et examens professionnels : préparation aux tests d'accès aux préparations aux concours, acquisition de méthodologies spécifiques comme la note de synthèse,



REGARD SUR LES PRATIQUES DU DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE – 7 970 AGENTS « UN DISPOSITIF DE FORMATION LONGUE : LE MAINTIEN DE SALAIRE »

Le maintien de salaire est un dispositif de formation longue durée propre au département du Val-de-Marne. Il permet à l'agent de suivre une formation en vue de l'obtention d'un diplôme d'État et donc de se préparer à un nouveau métier dans la filière sanitaire et sociale.

Le type de diplôme préparé et le nombre d'agents pouvant bénéficier du dispositif de maintien de salaire peuvent évoluer chaque année en fonction des besoins identifiés par la collectivité (exemples : diplôme d'État d'auxiliaire de puériculture, diplôme d'État d'infirmière, diplôme d'Éducateur de jeunes enfants ...).

La durée de la formation est de 1 à 3 ans.

Pour en bénéficier, l'agent doit notamment avoir un projet professionnel validé et s'engager à respecter la durée d'engagement de servir, soit le double du temps rémunéré de formation.

Dès l'annonce de la réussite au concours d'entrée à l'école, une commission d'attribution des maintiens de salaire, véritable commission de pré-recrutement, analyse la recevabilité de la demande et vérifie notamment la motivation de l'agent, son engagement à respecter l'obligation de servir, l'adéquation entre le métier ciblé et les besoins de recrutement au sein du département.



4 - Informer l'agent, acteur de son parcours professionnel :

- Communiquer sur les outils de référence (guide sur les entretiens individuels, fiche de poste type, grilles d'analyse des compétences) ;
- Communiquer sur l'actualité de la mobilité, les postes/métiers de la collectivité, les postes vacants.

REGARD SUR LES PRATIQUES – « LES OUTILS DE LA MOBILITÉ INTERNE » LA COLLECTIVITÉ DE LEVALLOIS-PERRET (92), 1 771 AGENTS³⁵ « LE FORUM DES MÉTIERS »

1 - Historique de l'observation des pratiques :

Deux problématiques RH se posent à la collectivité : renforcer les compétences via la formation d'une part et d'autre part répondre aux demandes de mobilité interne et de reconversion pour inaptitude.

Par ailleurs, sur la question de la mobilité interne, il est nécessaire à la fois de rendre intéressants les nouveaux métiers pour les agents et de proposer des parcours de formation adaptés. Ces parcours doivent apporter les bases nécessaires pour « franchir le pas » du passage sur une autre filière.

La collectivité organise depuis 2010 son « *Forum des métiers* » pour favoriser la mobilité en expliquant aux agents les principaux métiers de manière interactive et précise les parcours de formation nécessaires pour les exercer.

2 - Impacts de la démarche :

- Nette augmentation du nombre d'agents bénéficiant de formations (informatique, hygiène et sécurité, oraux blancs de concours, mise à niveau en français et mathématique) ;
- Un an après le premier forum, les demandes de mobilité interne (reconversion) s'orientent vers d'autres secteurs comme les métiers d'accueil, les postes administratifs ou techniques.

(35) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

LE DÉPARTEMENT DU VAL-DE-MARNE (94), 7 970 AGENTS
« LE FORUM DES MÉTIERS ET DE LA MOBILITÉ »

La collectivité ouvre son premier « Forum des métiers » en novembre 2012 dans le cadre d'un projet RH global.

Objectifs :

- Favoriser la mobilité interne ;
- Donner de l'information aux agents sur l'évolution professionnelle ;
- Développer la connaissance des métiers de la collectivité ;
- Communiquer, diffuser les orientations et les projets RH.



*Val ne sort de Suresnes qui
souvent n'y revienne*

SURESNES

LA COLLECTIVITÉ DE SURESNES (92), 1 177 AGENTS³⁶
« LES POSTES À POURVOIR EN UN CLIC »

Tous les postes sont ouverts à la mobilité interne. Un logiciel recrutement permet de postuler à partir d'un onglet « *postes à pourvoir* » dans la rubrique « *en un clic* » sur l'intranet. L'ensemble des agents y a accès soit par des postes informatiques fixes dans leur service d'affectation, soit par des bornes intranet mises à leur disposition sur chaque site distant ainsi qu'à la direction des ressources humaines.

(36) Source : Banque de Données des Partenaires (BDP) 2012.

► 2.2 Accompagner collectivement les directions et les services

► APPORTER UN APPUI DANS LA GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS (RÉORGANISATION, ÉVOLUTION DES MÉTIERS)

Méthodologie : modalités et étapes d'intervention des équipes RH

Modalités

Participer aux réunions du groupe de pilotage de la réorganisation animées par le chef de service et présenter :

- Les objectifs de l'accompagnement ;
- La méthode de travail (mode participatif, entretiens individuels).

Participer aux séances de travail avec le chef de service pour finaliser les outils (fiches de postes, organigramme, guide d'entretien de mobilité, fiche de synthèse des entretiens ...), déterminer le mode de diffusion des fiches de postes ...

Étapes

- Diffuser aux agents dont les postes sont susceptibles d'être modifiés toutes les fiches de postes et le nouvel organigramme ;
- Recueillir les choix de chaque agent avec un ordre de priorité ;
- Analyser les réponses pour établir la liste des agents à recevoir dans le cadre d'un entretien de mobilité (ceux qui formulent en choix n°1 un vœu de changement et ceux qui ont un souhait différent de celui du directeur ou chef de service) ;
- Conduire les entretiens et restituer au chef de service les projets des agents ;
- Prendre les décisions d'affectation pour une mise en œuvre opérationnelle de l'organigramme.

► SENSIBILISER LES ENCADRANTS A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
ET A LA GESTION INDIVIDUALISÉE

Méthodologie : modalités et contenu d'intervention des équipes RH

Présentation du contexte des pratiques RH en lien avec le projet de politique générale locale

- La gestion des ressources humaines et son évolution, impact sur le rôle du directeur des ressources humaines et des « encadrants » ;
- Impact de la gestion individualisée sur la gestion de la carrière ;
- Notions de compétence, poste, métier ...

Travail en « sous-groupes »

- Elaborer une fiche de poste à utiliser dans la direction ;
- Cas pratique pour identifier des écarts entre l'acquis et le requis : critères de mesure pour positionner un niveau de compétence.

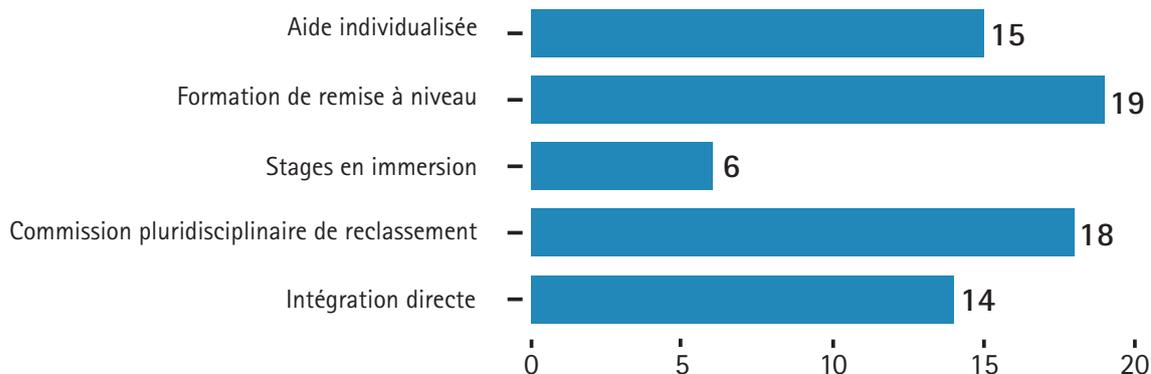
Restitution des travaux, plan d'action de la direction



Conclusion : quelques pistes pour une « dynamique compétences »

La « dynamique compétences » s'instaure avec différentes pratiques et modalités d'approche comme le relatent *les retours de pratiques-témoignages et l'enquête qualitative*.

► LES MOYENS MIS EN PLACE POUR ACCOMPAGNER L'ANTICIPATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS



Résultat de l'enquête qualitative

La volonté d'optimiser les déroulements de carrière et de mettre en œuvre la mobilité interne existe. Les directions des ressources humaines se réorganisent et se professionnalisent, en ce sens. Mais l'anticipation des besoins en compétences et la mise en œuvre de parcours professionnels restent à développer à partir d'une formalisation accessible et partagée.

Les outils recensés dans ce document et ceux utilisés par les collectivités peuvent servir de repères et ont pour objectif de permettre :

1 - D'anticiper les besoins en compétences :

- Observer l'évolution des postes et/ou des métiers et les besoins en qualification (démarche prospective et proactive) ;
- Favoriser un suivi personnalisé.

2 - De diversifier les parcours professionnels :

- Être attentif au moment du recrutement et anticiper les réorientations ;
- Veiller à la prévention de la démotivation et à l'accompagnement dans un parcours de professionnalisation.

► LES MISSIONS OPTIONNELLES DE LA DIRECTION DE L'EMPLOI DU CIG.

Contact :
Catherine Massoutre-Berry
 Chef du service Conseil en GPEEC
 Tél : 01 56 96 80 93
 Courriel : c.massoutre@cig929394.fr

Contact :
Mélanie Barbet
 Chef du service Recrutement
 Tél : 01 56 96 81 22
 Courriel : m.barbet@cig929394.fr

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

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

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

► Un accompagnement sur mesure de votre dispositif d'entretien professionnel.
 Des entretiens professionnels, moment privilégié de dialogue conduit par le supérieur hiérarchique direct, permet d'évaluer les résultats professionnels, obtenus, de déterminer les besoins objectifs, d'évaluer la maîtrise de savoir, de mesurer les acquis de l'expérience professionnelle et les besoins en formation. Il contribue à une posture individuelle de Tague.

VOS AVANTAGES

- Une démarche en mode projet
- Une approche flexible dans les délais, les...
- Une approche personnalisée. Un retour sur le management.
- Une mise en œuvre flexible pour les entreprises.
- Une mise en œuvre flexible pour les entreprises.
- Une mise en œuvre flexible pour les entreprises.

NOTRE APPROCHE

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

- Structurer le dispositif pour anticiper les risques de succès.
- Développer l'adhésion des acteurs clés : direction générale, direction des ressources humaines, agents, partenaires sociaux.

La prestation comprend :

- un diagnostic de votre situation : état des lieux de l'entretien, plan d'action opérationnel, échéancier,
- une aide à la formulation de vos outils : délibération, fiche de poste, fiche de compte-rendu d'entretien professionnel, critères d'évaluation,
- un accompagnement méthodologique des réalisateurs : guides, entretiens et ses outils,
- une évaluation de l'accompagnement.

CIG petite entreprise

Vous accompagner dans la refonte de l'architecture de votre régime indemnitaire.

→ **Conseil en GPEEC et en développement des ressources humaines**
Régime indemnitaire : cotation des postes

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

► Vous souhaitez :

- valider le travail de chaque agent ;
- maximiser les compétences de chacun ;
- changer les dispositifs de traitement ;
- Par une analyse de l'architecture du régime indemnitaire fondée sur la fonction ;
- attribuer le régime indemnitaire de façon adaptée et transparente ;
- Par une réflexion collective sur la évolution du régime indemnitaire menée à partir d'éléments objectifs et partagés par tous ;
- Faciliter le passage à l'entretien professionnel ;
- Par la distinction de critères d'application simples, pragmatiques et adaptés pour l'agent évalué et l'agent évaluateur.

Un accompagnement méthodologique sur mesure pour une cotation de vos postes à partir d'une approche à fonction et une construction de critères partagés pour l'entretien professionnel.

VOS AVANTAGES

Une prestation optionnelle pour anticiper le passage à un nouveau régime indemnitaire.

- Évaluation et aide sur le contenu et l'impact de la cotation pour le fonctionnaire et l'entretien professionnel.
- Qualité de votre expertise des postes facilité le passage à la mise en œuvre.

NOTRE APPROCHE

Le CIG apporte son expertise pour identifier avec les acteurs clés de la collectivité des niveaux de fonction, des critères et des signes de cotation pragmatiques et harmonisés avec le régime actuel travaillé.

Notre accompagnement sur mesure comprend :

- la définition des fonctions et le regroupement des postes par fonctions à partir des trois composants principaux : responsabilités, missions, savoirs particuliers ;
- la détermination de critères et règles de cotation ; guide méthodologique de la cotation des postes ;
- la définition de critères d'application du travail ;
- l'étape de la prestation, sous différents d'un niveau de regroupement des postes : la fonction. Votre expérience des postes sera validée. Une cote pour chaque poste et chaque fonction vous permettra de mettre en place une modulation indemnitaire.

CIG petite entreprise

Accompagner la mobilité de vos agents.

→ **Conseil en orientation professionnelle**

VOS BESOINS / NOTRE EXPERTISE

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

- Pour anticiper les conséquences d'une requalification interne,
- Pour permettre un reclassement par voies multiples,
- Pour répondre à un souhait d'évolution professionnelle.

NOTRE APPROCHE

Le conseil en orientation professionnelle se conçoit comme une démarche partagée avec l'agent concerné et vous-même, pour laquelle l'agent doit faire état de ses attentes. L'agent agit à son rythme. Le projet d'accompagnement individuel ou collectif d'agents, dans le cadre d'une requalification de service par exemple.

La prestation comprend :

- Un entretien approfondi des compétences et acquis professionnels au regard de l'agent et de ses attentes ;
- La définition d'un projet professionnel, sa formalisation et sa validation ;
- La mobilisation individuelle à l'agent à l'issue des deux entretiens prévus ;
- La réflexion et la mise en œuvre de la formation au bénéficiaire et à la collectivité ;
- Un suivi de la mission jusqu'à son terme.

VOS ENGAGEMENTS

- Un entretien d'agent en personnel stable et agent ;
- Un suivi de l'agent concerné ;
- Des entretiens individuels réalisés par des professionnels de l'orientation ;
- Une mobilisation de formation prioritaire à la collectivité ;
- Une prestation réalisée dans un délai de deux mois maximum.

VOS AVANTAGES

- Une réponse de professionnels expérimentés, disponibles ;
- Une expertise reconnue de l'État et du collectif ;
- Un regard nouveau et riche ;
- Une proposition de mise en œuvre adaptée individuelle et collective ;
- Des outils personnalisés et adaptés ;
- Une relation durable, de confiance et de transparence.

CIG petite entreprise



Le CIG adresse ses remerciements aux vingt collectivités de plus de 1 300 agents ayant participé à l'enquête qualitative. Questionnaire portant sur : « Les dispositifs, outils et actions d'amélioration de la gestion de la carrière des agents »

➤ **Hauts-de-Seine (92)**

- Département des Hauts-de-Seine
- Antony
- Asnières-sur-Seine
- Issy-les-Moulineaux
- Levallois-Perret
- Nanterre
- Neuilly-sur-Seine
- Rueil-Malmaison

➤ **Seine-Saint-Denis (93)**

- Département de la Seine-Saint-Denis
- Aubervilliers
- Aulnay-sous-Bois
- Drancy
- Montreuil
- Saint-Denis

➤ **Val-de-Marne (94)**

- Département du Val-de-Marne
- Champigny-sur-Marne
- Noisy-le-Grand
- Saint-Maur-des-Fossés
- Ivry-sur-Seine
- Vitry-sur-Seine

CIG petite couronne
Centre Interdépartemental de Gestion de la Petite Couronne de la région d'Ile-de-France
157, avenue Jean Lolive 93698 Pantin Cedex
Tél. : 01 56 96 80 80 - Fax : 01 56 96 80 81
www.cig929394.fr