

# **Quelles approches de la mutualisation sur la gestion des hommes et des compétences?**

Alain MULARD  
Consultant-Formateur  
Elu local

# Une question ... bien embarrassante...!

---

- ▶ Parce qu'elle renvoie à la capacité d'une organisation publique à
  - ▶ Préparer
  - ▶ Faciliter
  - ▶ Accompagner

Des évolutions de l'emploi et dans l'emploi, à forts enjeux humains.

# Une question également embarrassante car...

---

- ▶ A supposer que la collectivité soit outillée au plan RH, pour réaliser un projet de mutualisation, ce n'est pas « une bonne GPEC » qui garantira qu'elle réussisse :
  - ▶ En raison du fait que de nombreux paramètres rentrent en considération
  - ▶ Que la mutualisation a tendance à produire des effets de :
    - ▶ Focalisation fonctionnelle
    - ▶ De « fixation » sur le projet de territoire
    - ▶ De recherche (souvent vaine) d'économies d'échelle)
- ▶ Et que ce qui est en jeu, plus largement, c'est la « compétence globale » de l'organisation à produire et accompagner du changement

# Une approche GPEEC, en amont de la mutualisation...

**Constitue un socle utile sur lequel on peut avancer pour  
développer et déployer les compétences**

# Quelques rappels sur la GPEEC:

---

- C'est l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :
  - Visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la collectivité (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de ses orientations stratégiques ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés.
  - Impliquant les agents et l'agent dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle (avec l'idée de rendre l'agent acteur de son parcours professionnel)

- Pour la Cour des Comptes (Rapport annuel 2012) :

*La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) permet à une collectivité territoriale d'anticiper les évolutions de ses besoins en personnel. Elle recouvre la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) et porte notamment sur la formation, l'évaluation et les rémunérations.*

- ▶ En même temps, elle déplore le faible recours des collectivités à la GPEC

# Quelques constats

---

- Une littérature abondant sur la GPEC dans le secteur privé  
*(Dans le secteur privé, il existe une obligation triennale de négociation sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les entreprises de plus de 300 salariés.)*
- Peu d'expériences probantes et diffusées dans les collectivités territoriales, qui ont tendance à gérer les RH à court terme et de manière assez largement statutaire.
- Une accélération des démarches dans la fonction publique hospitalière
- **Une forte incitation** : *Cour des comptes, Rapport public annuel 2012 –février 2012, Chapitre 3 : La gestion prévisionnelle des ressources humaines*

## Quelques « petites questions » pas si innocentes que cela...

---

- ▶ Qui, lors du DOB, ou des PPI intègre le volet RH (besoins en compétences)?
- ▶ A quels moment décline-t-on les orientations de la collectivité, le projet d'administration, les projets de service en cartographie de compétences nécessaires et en besoins RH?
- ▶ A quels moment on place le plan de formation dans une perspective pluriannuelle, en intégrant les facteurs qui vont impacter les besoins en compétences ?

**Quoi qu'il en soit, même si « on n'en fait pas », de la GPEC, il y a des réalités ... dont il faudra tenir compte, avec ou sans mutualisation...**

---

- Un tiers des agents aura atteint l'âge moyen de départ à la retraite de son cadre d'emploi en 2016 et près de la moitié en 2020
- En outre, un tiers des agents de catégorie A aura atteint l'âge moyen de départ à la retraite en 2014, la moitié en 2018 et près de 57 % en 2020, soit 10 points de plus que la moyenne nationale.
- *Source : Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL*



## **Concrètement, projet de mutualisation ou pas, GPEC ou pas, il faudra bien intégrer dans la réflexion RH :**

---

- Les difficultés de recrutement, d'organisation et de transmission des savoir-faire liées aux évolutions de la pyramide des âges
  - Or nombre de collectivités effectuent un suivi statique des pyramides des âges sans aucune préoccupation prévisionnelle.
- Prévoir et accompagner le repositionnement professionnel d'agents parvenus à un âge plus avancé, qui les rend moins aptes à exercer certains métiers, impliquant qu'ils puissent changer de fonction ou de métier en fin de carrière.

## **On notera une tendance à « réduire » la GPEC à un acte de gestion des moyens, dans une visée d'optimisation de la masse salariale**

- **C'est le cas pour ce qui concerne la Cour de Comptes**
- *« Dans un contexte général de fortes évolutions démographiques, d'augmentation des dépenses et de plafonnement des recettes, de développement de l'intercommunalité et de poursuite de la décentralisation, cette démarche anticipatrice est particulièrement nécessaire pour les collectivités territoriales.*
- *Elle leur permet de rechercher la meilleure adéquation possible entre leurs besoins et leurs ressources et donc de desserrer la contrainte budgétaire croissante »*

*Cour des Comptes (Rapport annuel 2012)*

# Pourtant, même si l'on a mis en place une GPEC outillée...

---

- ▶ Rien ne garantit que cela suffise à « préparer » et accompagner une mutualisation
- ▶ Au contraire, c'est bien la mutualisation qui permet précisément de faire vivre les outils, de les partager, de les faire évoluer.
- ▶ Les projets réussis sont « activés » par des enjeux, des défis, du changement dans les organisations.

- ▶ *« Les transferts de compétences ou d'équipements d'une commune à un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) devraient intégrer, en amont, une évaluation et une réflexion sur les transferts induits de personnels »*

# Une GPEC comme cadre d'action RH pour réussir la mutualisation

---

- La mutualisation, qu'elle qu'en soit la forme ne peut réussir sans projet de territoire commun, bien sûr, mais aussi sans démarche prospective d'ensemble d'une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences
- Elle « mobilise » les RH en tant que vecteur de réussite
- Elle tient compte d'une « organisation-cible » et met en place des processus d'adéquation multiples

Faire de la mutualisation...

**Un enjeu et un levier de GPEC**

# Une GPEC comme cadre d'action RH pour réussir la mutualisation

---

- En faisant un état des lieux des emplois qui existent au sein des deux collectivités, on tend à installer des pratiques d'anticipation communes
- On est déjà dans une logique de mise en commun de pratiques RH partagées.
- On adopte une « langue commune » dans la définition des emplois, des activités et des compétences, ce qui permet de revisiter les outils et surtout de les faire évoluer.

# La mutualisation « dynamise » la GPEC et donne une « impulsion stratégique et politique » à la gestion des compétences

---

- Elle devient l'occasion de :
  - cartographier les métiers, et les compétences
  - détecter les métiers sensibles ou stratégiques,
  - déterminer les espaces de mobilité au sein de l'entité étudiée
  - hiérarchiser les emplois dans un métier ou dans une famille professionnelle,
  - gérer les effectifs,
  - concevoir et organiser des dispositifs pertinents de formation initiale ou continue,
  - servir d'outils d'aide à la décision pour le management des organisations.



# Faire de la mutualisation un levier de la GPEC dans sa collectivité...

---

- C'est aussi faire évoluer les pratiques RH des responsables de direction et de service
  - La direction des ressources humaines doit disposer de relais dans les directions et les services, pour pouvoir se concentrer sur le travail stratégique et prospectif lié à un projet de mutualisation
  - Le partage et la déconcentration de la fonction RH particulièrement dans les collectivités de grande taille, est un point de passage obligé pour réussir.
- Rien de durable ne pourra se faire non plus sans les partenaires sociaux qui ont leur rôle à jouer, par leur apport à l'analyse des situations existantes, à la définition des besoins prévisibles et à l'élaboration de la structure-cible des métiers

# La mutualisation « met en perspective » la GPEC

---

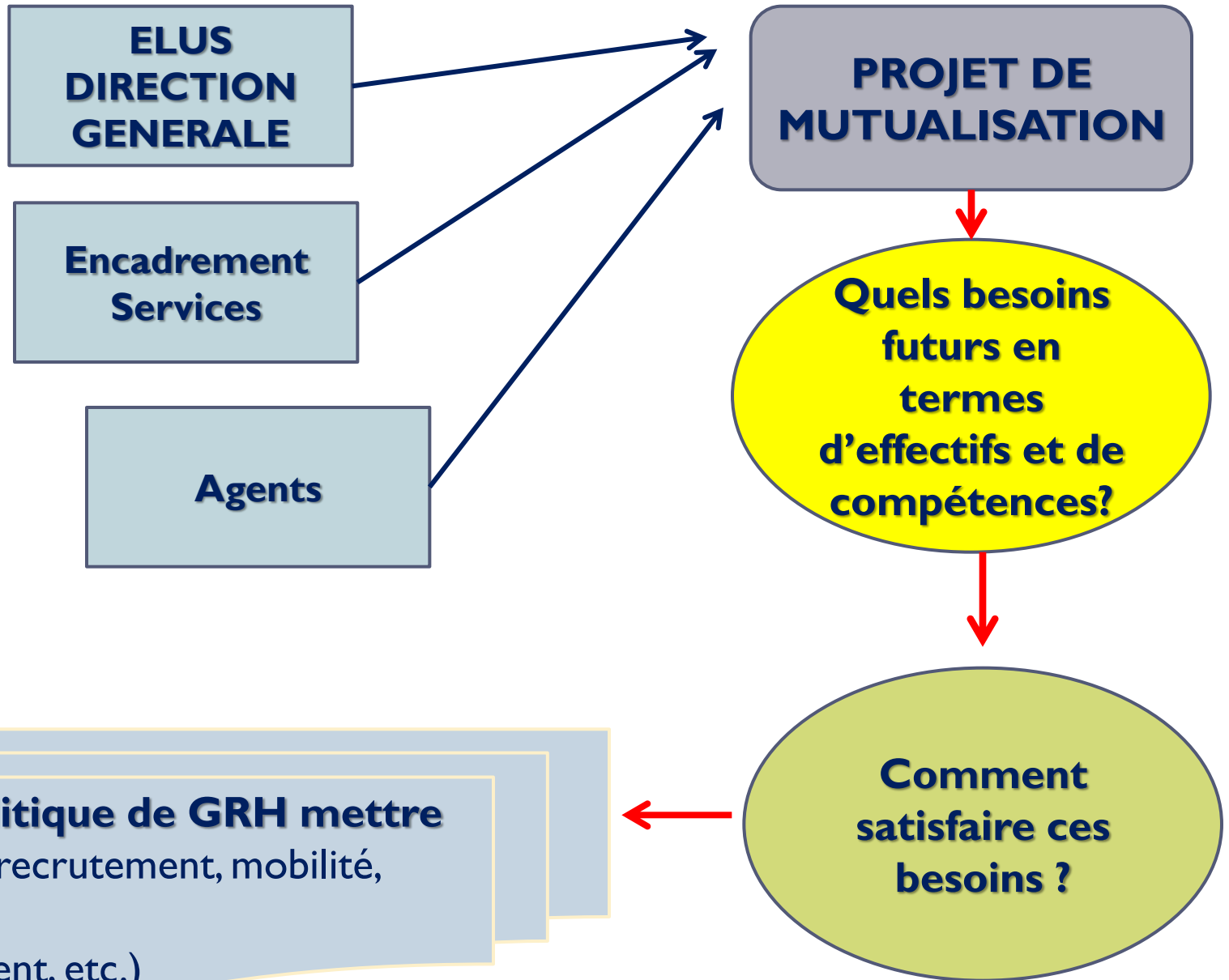
- ▶ La future réorganisation de certains services qui résulte d'une mutualisation ou d'une fusion implique l'intégration de nouveaux agents et de nouvelles activités, et rend plus que jamais nécessaire d'appréhender la gestion des ressources humaines non plus en tant que gestion de personnes, mais plutôt comme une gestion de compétences.

# De la gestion des personnels et des personnes au management des compétences

---

- diagnostic de l'existant : identification des emplois, activités et compétences à travers l'élaboration d'un référentiel emplois/compétences ;
- réflexion prospective : élaboration d'un référentiel cible ;
- analyse des écarts et mise en œuvre de plans d'actions pluriannuels en matière de ressources humaines et de formation.

# Une occasion de réfléchir à ce que l'on veut faire en termes de compétences



**Quelle politique de GRH mettre en œuvre** (recrutement, mobilité, formation, redéploiement, etc.)

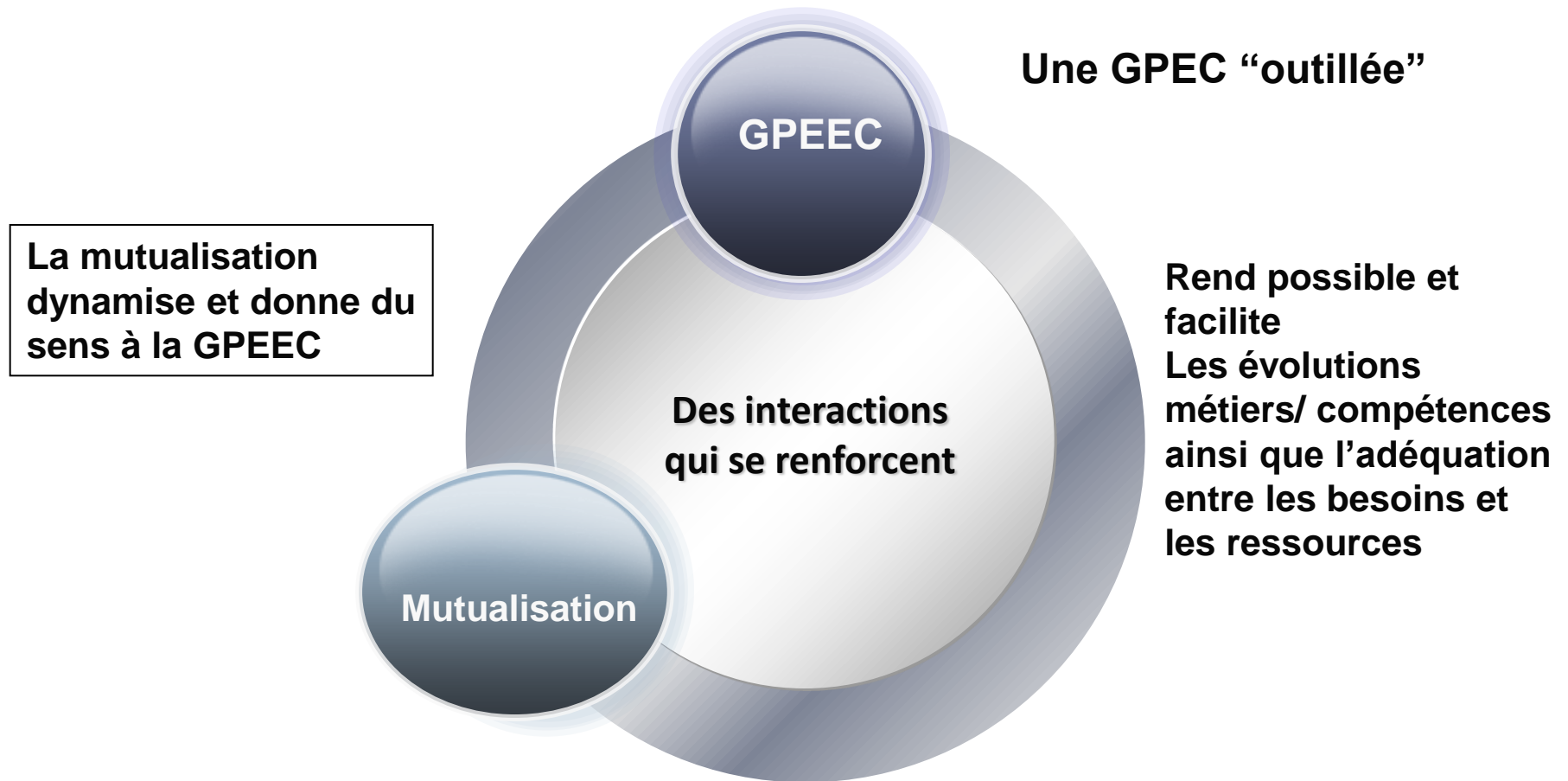
# L'analyse métier/compétences au cœur de la démarche

---

Critères quantitatifs		Critère qualitatif	Critère stratégique		Critères liés aux agents	
En redondance	En manque	Forte évolution du contenu de l'activité	Compétences clés insuffisamment présentes	Activités susceptibles d'être sous-traitées	Mobilité	Formation et qualifications

# Des effets mutuels bénéfiques en jouant sur l'approche systémique

---



**D'où la question de la pertinence d'une fonction « organisation et accompagnement »  
Des mutualisation au sein des services RH**

---

En vous remerciant