COMMUNAUTÉS FACE AUX COMMUNAUTÉS AUX COMMUNAUTÉS RACE AUX COMMUNAUTÉS RACE AUX



Réussir votre transformation RH









Mathieu CHARTRON

Vice-président Mutualisation de l'ADGCF DGS de la communauté d'agglomération du Grand Sénonais



Dominique GARNIER

Vice-président RH de l'ADGCF DGS de la communauté de communes d'Erdre et Gesvres

Nos communautés face aux défis RH

Les récentes réformes territoriales sont une opportunité pour nos communautés de repenser leurs stratégies RH. Les fusions, les intégrations et la gestion de nouvelles compétences demandent aux DG d'intercommunalité d'être toujours plus innovants dans l'organisation et le management de leurs équipes.

D'un autre côté, si les communautés ont appris à organiser au fil des années la diversité de leurs services au public, force est de constater que l'offre RH est, quant à elle, restée uniforme. Aujourd'hui, les profils de plus en plus hétérogènes des agents communautaires induisent des besoins et des attentes managériales très divers et présupposent l'élaboration de stratégies adaptées en matière de gestion des équipes en place et de politique de recrutement.

C'est dans ce contexte que l'ADGCF a élaboré avec l'ensemble de ses partenaires opérant dans le champ des ressources humaines cette série de livrets centrée précisément sur l'impact des évolutions institutionnelles, territoriales mais aussi générationnelles relatif au management des effectifs communautaires.

Les enjeux RH de la réforme, l'organisation du temps de travail, l'absentéisme pour raison de santé, la gestion stratégique des départs en retraite, comment mener une véritable politique de GPEC, réussir sa transformation RH et l'action sociale pour accompagner les agents constituent cette collection thématique qui a pour ambition de proposer aux cadres territoriaux des outils et méthodes favorisant le déploiement et le pilotage d'une administration locale efficace au service de nos concitoyens.

Soyons enthousiastes pour relever ce beau défi managérial!

som mai re.

édito	p. 7
chapitre 1	
_	n 0
Étude et diagnostic RH	
Où en sont vos RH ?	p. 8
 Vos métiers et vos compétences humaines en place 	p. 11
chapitre 2	
Construction de mon organisation et de mes effectifs cibles	n 1/
Vos principes directeurs d'organisation	p. 14
Anticiper l'évolution de votre masse salariale at de vere effectife.	n 15
et de vos effectifs Votre organisation et vos effectifs cibles	
- voice organisation et vos enecurs cibles	p. 17
chanitra 2	
chapitre 3	
Identifier et analyser les écarts	
entre mes compétences en interne	
et mon organisation cible	p. 18
Votre référentiel de compétences	-
■ Vos besoins à court et à plus long terme	•
 Analyse des écarts 	•
 Votre plan d'action stratégique 	p. 21
chapitre 4	
Accompagner la mise en œuvre	
des actions opérationnelles	
grâce à des solutions RH	p. 22
■ Votre plan de conduite du changement	p. 22
Accompagner et développer les compétences	p. 23
Évaluer vos agents pour optimiser leur positionnemen	ntp. 23
Accompagner les montées en compétence	
et/ou les mutations internes	
Gérer les mobilités/mutations externes	p. 28
Intégrer la prévention financière des agents	
dans votre politique sociale	p. 29
 Une administration moderne au service de vos admini 	istresp. 32
De nouveaux agents pour répondre	-
à des besoins temporaires ou permanents	n. 32
Le défi de la dématérialisation et de la digitalisation	•
Faire ou faire faire ?	•
Gérer le droit à l'erreur et le progrès continu	
Amélioration et pilotage de la performance	



é di to.

L'organisation territoriale de la France, longtemps caractérisée par sa stabilité malgré quelques mutations, est entrée depuis le début du XXI^e siècle dans un mouvement constant, qui demande à nos territoires de s'adapter et de devenir plus agiles.

La loi NOTRe du 7 août 2015, dernier volet de la réforme territoriale, a généré une nouvelle carte intercommunale à travers l'élaboration des nouveaux schémas départementaux de coopération intercommunale, fondés sur des EPCI élargis et plus intégrés.

Elle s'inscrit dans un mouvement général de baisse des dotations de l'État qui oblige les EPCI, comme toutes les collectivités locales, à rechercher plus de synergies et d'économies.

ManpowerGroup France et la Banque Française Mutualiste ont décidé d'allier leur expertise et leurs savoir-faire, afin de vous accompagner dans cette profonde dynamique de recomposition territoriale et ainsi faire de ces évolutions institutionnelles une véritable opportunité de développement de vos territoires.

Cette redéfinition des périmètres provoque de forts changements dans la gestion des ressources humaines, aspect souvent relégué au second plan derrière les questions de compétences et de fiscalité, en raison de délais de mise en place très courts.

Pour pouvoir fusionner des structures dans de bonnes conditions, il faut définir leurs compétences et anticiper certaines compétences optionnelles ou supplémentaires selon les arbitrages opérés.

Ces arbitrages ont une influence directe sur l'organisation de la nouvelle intercommunalité et la cohérence du volet RH devient un facteur prépondérant de réussite et d'efficacité.

Nous vous présentons dans ce livret, notre savoir-faire en matière de transformation RH dans sa globalité, avec une progression par étapes.

Bien entendu, les missions peuvent comporter simplement une ou plusieurs étapes. Ainsi, nous nous adaptons à vos besoins et à la taille de votre intercommunalité (de la comcom rurale à la métropole) pour vous permettre d'avancer à votre rythme et en fonction de vos priorités quelle que soit la taille de votre établissement.

En tout état de cause, votre stratégie RH doit reposer sur un diagnostic précis de vos ressources humaines existantes, tant sur le plan quantitatif que qualitatif (I), pour permettre de définir une organisation et des effectifs cibles (II), mesurer les écarts (III) et accompagner la mise en œuvre des actions opérationnelles requises pour aligner votre EPCI sur vos ambitions (IV).

Isabelle LAMOTHE

Directrice Générale de ManpowerGroup Solutions

Confidentiel - Document propriété de ManpowerGroup. Non transmissible à un tiers.



Étude et diagnostic RH

Après la définition des compétences de votre EPCI et le cas échéant de son périmètre géographique, la connaissance de vos effectifs est essentielle pour pouvoir proposer des stratégies efficaces d'organisation. Pour ce faire, il convient d'établir un état des lieux des ressources et de l'organisation et d'analyser les métiers et les compétences humaines en place.

OÙ EN SONT VOS RH?

Un état des lieux RH permet de disposer d'une photographie des effectifs et de l'organisation de votre établissement.

Il vous permet de visualiser votre situation et d'analyser les conséquences des choix antérieurs.



Un diagnostic RH présente le double avantage d'obtenir des données fiables sans pour autant créer l'inquiétude inhérente à un audit.

Cette étape est un préalable indispensable à l'analyse. En outre, elle permet d'harmoniser les données, de corriger les erreurs, le cas échéant, et d'actualiser les informations de vos bases de données RH.

Contrairement aux idées reçues, le recueil des données est souvent complexe à réaliser et révélateur de carences des processus et outils RH. Parfois même, nous avons à faire face à une absence de données fiables ou structurées!

Un vrai travail de reconstructionfiabilisation est alors nécessaire, avant de pouvoir bâtir des tableaux de bord pertinents.

Ainsi, nous avons été missionnés lors d'une passation de pouvoir entre deux Présidents d'une intercommunalité. Le nouveau Président souhaitait obtenir un diagnostic sur les pratiques RH de l'organisation qu'il s'apprêtait à diriger. L'absence de données harmonisées, fiabilisées et la discordance entre les sources ont nécessité la reconstruction des indicateurs et la révision des processus, avant de pouvoir fournir des tableaux de bord opérationnels.

Confrontés à des contextes clients très divers nous travaillons rigoureusement et par étapes.

Nous commençons par définir le champ de l'étude – directions, catégories d'agents... – et ses limites temporelles.

Puis, nous recensons les documents requis pour l'analyse, en répertoriant la documentation tout en veillant à sa cohérence.

Il peut s'agir de mettre à jour un organigramme, de fiabiliser une base de données, de recenser les fiches de poste.

Ce travail d'investigation permet de compléter les manques, de corriger les inexactitudes...

Faute d'avoir travaillé sur les processus RH et la remontée des données, vous n'avez pas toujours une vision claire de vos effectifs.

Comment envisager de piloter vos ressources dans ces conditions ?

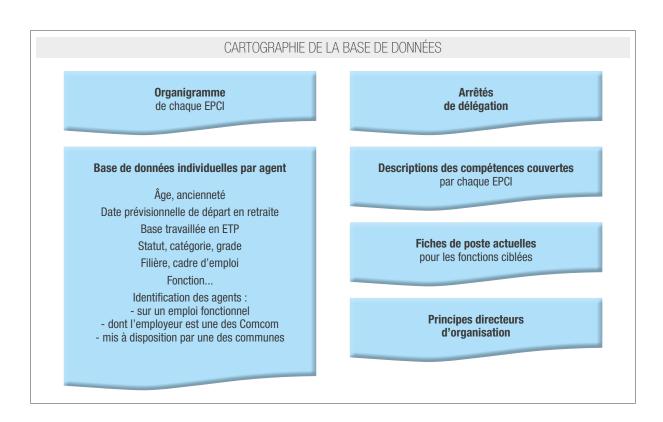
À partir des documents recensés nous analysons des informations structurelles relatives à vos agents, telles que l'âge, le statut, la quotité de travail (temps partiel/mutualisation...) ou encore le temps de travail annuel, en fonction des spécificités de l'établissement.

La base de données est ainsi reconstruite avec une vision en nombre d'ETP, ce qui permet d'effectuer des comparaisons avec d'autres EPCI de taille similaire. Ce travail est également l'occasion de procéder à quelques vérifications.



Lors d'une transformation RH, les représentants du personnel sont à juste titre attentifs aux questions d'anonymat, qui garantissent un traitement équitable des agents. Une règle éthique que nous appliquons scrupuleusement.

C'est le cas par exemple des transferts de personnel, en particulier les conventions de mise à disposition. Lors d'une mission nous nous sommes aperçus que plusieurs agents mis à disposition de collectivités territoriales ne donnaient lieu à aucune facturation... soit une perte conséquente pour la structure.



À l'issue de cette étape, nous vous présentons une base de données fiabilisée et vous apportons une vision synthétique de vos effectifs et de votre masse salariale.

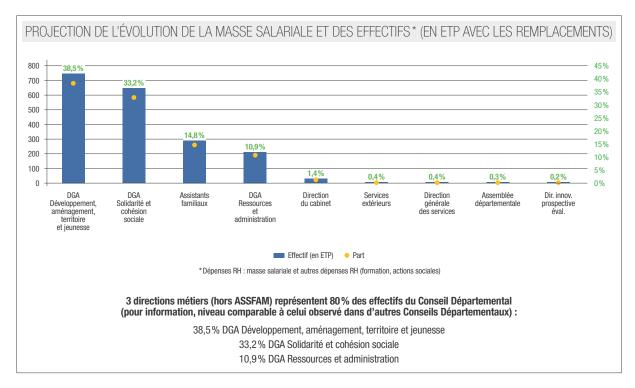
Notre étude est organisée autour des indicateurs suivants :

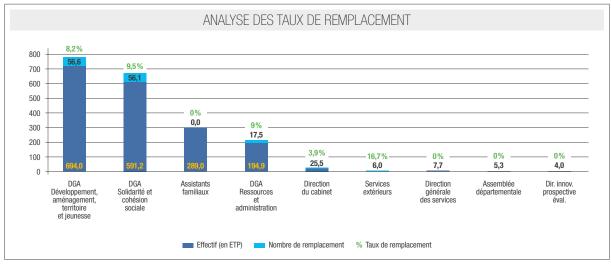
- Les effectifs : analyse de l'évolution des effectifs par ETP.
- L'analyse du temps de travail : coût et nombre d'heures supplémentaires, évolution du nombre

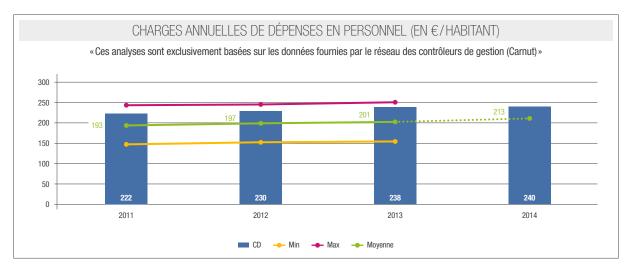
de jours d'absentéisme par motif, direction, coût moyen des absences au travail pour raison de santé par titulaire, coût global des remplacements.

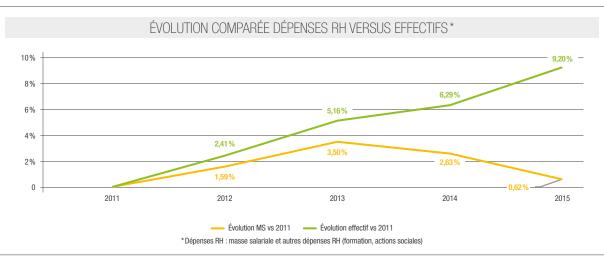
- Les coûts et rémunérations : charges annuelles de dépenses en personnel.
- Les autres centres de coûts : coûts liés au vieillissement, aux congés payés, aux traitements versés aux agents mis à disposition...











VOS MÉTIERS ET VOS COMPÉTENCES HUMAINES EN PLACE

Dans un contexte de transformation des carrières et de recrutements limités, l'enjeu est de connaître précisément les compétences existantes au sein de votre structure, tant transverses que techniques pour pouvoir se projeter dans une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

À l'issue du recueil de données, un des enjeux est d'analyser les métiers et compétences sur lesquels peuvent s'appuyer la transformation. Une réorganisation génère souvent des besoins en compétences nouvelles. Mais il faut avant tout répertorier et valoriser celles des agents qui composent votre EPCI.

Pour ce faire, nous créons et refondons votre référentiel métier en travaillant à partir de la base de données RH actualisée. Nous harmonisons les libellés et regroupons les emplois de même nature par métier avant d'effectuer un travail plus analytique.

Ce travail se poursuit par la rédaction, la réécriture ou l'actualisation des fiches métier ou de poste. Elles font référence au référentiel des métiers et compétences de la fonction publique territoriale. Nous adaptons les fiches à votre contexte et les élaborons lorsqu'un métier n'est pas référencé.

C'est notamment le cas pour les agents qui occupent plusieurs postes, ce qui implique de construire des fiches métiers sur-mesure. À chaque fois nous tenons compte des évolutions (réglementaires, législatives, techniques...) ayant un impact sur le contenu des métiers.

Au-delà du contenu du métier, chaque fiche précise la position dans le référentiel, la condition d'accès à l'emploi, les classifications et responsabilités.



La fiche de poste

En matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences il est nécessaire de distinguer plusieurs notions :

- Le poste correspond aux missions et activités d'un agent dans une structure donnée (service, unité...). Une fiche de poste décrit une situation unique - situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées - avec ses spécificités.
 Par exemple le poste « d'Assistant(e) de direction ».
- Le métier ou la fonction, regroupe plusieurs postes qui présentent une proximité de compétences suffisantes pour être étudiés et gérés de façon globale. Parfois, en fonction de la taille de la structure, il n'y a qu'un seul poste par métier. Les deux notions peuvent alors ne faire qu'une. Par exemple le métier « d'Assistant(e) ».
- La famille de métier ou famille professionnelle correspond à un regroupement de métiers. Par exemple la famille professionnelle «Fonctions supports».

Nos fiches sont construites de manière à concilier besoins de concision et polyvalence.

Exemple de fiche de poste :



FINALITE DU POSTE & MISSIONS PRINCIPALES

Sous la responsabilité du Directeur Général des Services, le Directeur Général Adjoint Ressources pilote les Ressources Humaines, la Finance et les Services Généraux et s'assure que les Ressources permettent le fonctionnement optimal des Opérations. A ce titre, il supervise les Ressources Humaines, afin d'assurer la mise en adéquation des besoins et des compétences. Il participe à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie budgétaire et financière de la collectivité, dont il assure la programmation et la mise en œuvre. Il garantit le niveau de prestation des services généraux. Il assume la communication interne de l'EPCL. De manière générale, il identifie des optimisations et participe à tous les projets de son champ d'action.

- Déplacements à prévoir sur l'ensemble du territoire de l'EPCI Participation à la démarche de transversalité avec l'ensemble des se Moraires irréguliers, avec amplitude variable en fonction des projets Disponibilité requise

PRINCIPALES ACTIVITES (liste non exhaustive pour les postes de management)

- Définir en concertation avec le DGS et les élus la politique de ressources
- Superviser les diagnostics de ressources (effectifs, emplois, compétences)



Pour reconstruire vos référentiels métiers, nous définissons le contenu et les attentes par poste en matière d'activité et de compétences associées >>



- Piloter l'activité RH: évolution de la masse salariale, gestion des emplois et développement des compétences par la formation Superviser la gestion des payes Participer à lous les projets pour identifier les impacts et les besoins en ressources humaines (quantitatif et qualitatif) Elaborer des scénarios sur les évolutions des effectifs et des métiers Piloter et/ou animer le dialogue social et des instances représentatives Piloter la gestion administrative et statutaire et prévenir les contentieux du nersonnel

- Assurer le bon niveau de communication interne pour faire comprendre et
- adhérer aux changements
 - Proposer les orientations financières et budgétaires stratégiques Contrôler l'élaboration du budget principal et des budgets annexes
 - Contrôler l'exécution des budgets, rectifier les écarts : prévisionnel v/ réalisé
 - Mener des analyses financières rétrospectives et prospectives
 - Elaborer des scenarios d'investissement ainsi que leur programmation Elaborer la stratégie de gestion de la dette et de la trésorerie et superviser
 - Elaborer in assauge.

 Leur gestion

 Superviser la comptabilité et la gestion

 Assurer la gestion des marchés publics

 Rechercher des financements, subventions
- Assurer un niveau d'accueil aui aarantisse la satisfaction des usaaers Assure: un inveut u decueral qui graninsse la statisfaction des disagers Respecter les obligations légales en motière d'hygiène et de sécurité des salariés et des usagers accueillis Garantir l'entretien du patrimoine communautaire Garantir le fonctionnement efficace de la logistique sur le territoire

- ner, coordonner les DGA opérationnels et Directeurs, sur tous les sujets
- transverses dont il a la responsabilité. Participer activement aux animations et projets menés par les directions transverses sur son périmètre afin d'optimiser le fonctionnement de sa Direction. Plus généralement participe aux actions d'amélioration de la qualité et de la modernisation de l'action
- Participer au projet de développement du territoire
- Assurer la mise à jour des actes administratifs

- Animer et fixer des objectifs à son équipe d'encadrement et les évaluer Apporter un soutien managérial aux responsables d'équipes Porter les valeurs et le sens des actions auprès de l'ensemble des agents de

- Favoriser un climat social apaisé et respectueux, basé sur le dialogue et la



DIRECTEUR GENERAL ADJOINT **RESSOURCES**

- prévention/résolution d'éventuels conflits Sanctionner les manquements à la discipline sur interpellation du Chef de service

DOMAINES DE RESPONSABILITES / CHAMPS D'AUTORITE

- ✓ Comprend le besoin des directions opérationnelles
- Garantit l'application des lois et règlements Garantit la bonne exécution du budget dans le respect du cadre juridique
- Garantit la mise à jour des actes administratifs Assure la bonne adéquation entre les besoins et les ressources
- Veille à la prévention des risques professionnels et phénomènes d'usure et apporte ses conseils aux autres directions opérationnelles
- ✓ Est responsable de la communication interne de l'EPCI

COMPETENCES REQUISES

- Maitrise des éléments essentiels du droit social et du statut de la FPT
- Maitrise des éléments essentiels du droit social et du statut de la FPT Maitrise des règles de finances publiques et de l'achat public Capacité à mettre en adéquation ressources et besoins en compétences Capacité à contrôler la poye Techniques d'élaboration du budget d'une collectivité territoriale Techniques d'analyse financière Technique de conduite du changement Techniques managériales

- Techniques managériales Techniques de gestion du personne

Savoir être

- Attention portée aux besoins des autres directions
- Attention portée aux besoins des autres directions Rigueur, sens des responsabilités Ecoute et communication : aptitude à la prise de parole en public Force de proposition, capacité à arbitrer Capacité de négociation Confiance en soi Etat d'esprit orienté objectifs et résultats Respectueur, des rèales ranfessionnelles éthiques et déontalogia.

- Respectueux des règles professionnelles, éthiques et déontologiques Gestion du stress

Animation transversale

- Ammiduan tunsversue Considération pour autrui, empathie Capacité à encadrer une équipe, à déléguer, responsabiliser Capacité à accompagne, a faire grandir Capacité à mobiliser des équipes, à faire vivre un collectif
- NB : Cette liste n'est pas exhaustive et peut être amenée à évoluer selon les besoins

3/3



Construction de mon organisation et de mes effectifs cibles

Toute transformation implique de décrire précisément la cible à atteindre. Il s'agit d'imaginer votre nouvelle organisation, d'en définir les principes, de projeter des hypothèses sous forme de scenarios d'évolution des effectifs et de la masse salariale.

VOS PRINCIPES DIRECTEURS D'ORGANISATION

Votre nouvelle organisation sera fondée sur des principes directeurs définis en amont et qui serviront de « garde-fous » tout au long du travail de construction de la nouvelle organisation.

Notre force est de vous aider à choisir vos lignes directrices grâce à notre expérience tirée des secteurs public et privé.

Pour ce faire, nous adoptons une posture d'écoute et nous nous appuyons sur la réflexion menée en interne si elle a été initiée.

Nos spécialistes de la modernisation de l'action publique, sont issus de différents secteurs d'activités (bancaire, énergétique, industriel...). Ils sont rompus à l'accompagnement de réorganisations et s'appuient sur de nombreuses années d'expérience dans le secteur privé pour trouver des solutions adaptées, sans être normatives.

Ainsi, ils peuvent vous recommander des principes directeurs pertinents pour votre organisation.

De façon récurrente, les principaux thèmes couverts par les principes directeurs sont :

- les synergies dans les cas de fusion.
- les principes de répartition géographique de vos agents entre votre siège et vos antennes, le cas échéant.
- la taille moyenne des équipes par manager.

Cette phase permet à la fois de définir un cap pour toute la durée de la transformation et de travailler sur les leviers du changement.



Dans tous les cas nous veillons à rester pragmatiques, afin d'atteindre vos objectifs : face au cadre du statut général, nous identifions des solutions juridiquement acceptables et sécurisantes.

ANTICIPER L'ÉVOLUTION DE VOTRE MASSE SALARIALE ET DE VOS EFFECTIFS

Les dépenses de personnel sont principalement composées de la masse salariale qui doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle dépend de vos effectifs, c'est pourquoi l'analyse doit être faite simultanément. En fait, il s'agit de modéliser l'évolution la masse salariale suivant plusieurs scenarios.

Le budget dédié aux dépenses de personnel représente souvent le premier budget des intercommunalités : 34,5 % en moyenne du budget de fonctionnement 1. La masse salariale est pourtant une ligne budgétaire d'économies potentielles à ne surtout pas négliger pour dégager des marges de manœuvre et développer votre politique d'investissement.

En outre le vieillissement des agents, les avancements automatiques d'échelon ou de grade, la revalorisation du point d'indice, rendent ces dépenses très dynamiques et surtout indépendantes de vos propres choix de gestion.

Pour agir sur ce poste il est donc nécessaire d'anticiper au maximum l'évolution de vos effectifs à 5 ans. Cette évolution, associée aux traitements et primes nous permet d'évaluer la variation de votre masse salariale grâce à un logiciel de calcul développé en interne, notre *« Calculatrice de projection »*.

Ces projections reposent sur des hypothèses que nous vous aidons à définir. Et que nous modélisons sous forme de scénarios.

Sur la base de la projection des effectifs et de la masse salariale, à politique RH constante nous faisons évoluer notre modèle en fonction des scénarios correspondant à vos différentes stratégies RH :

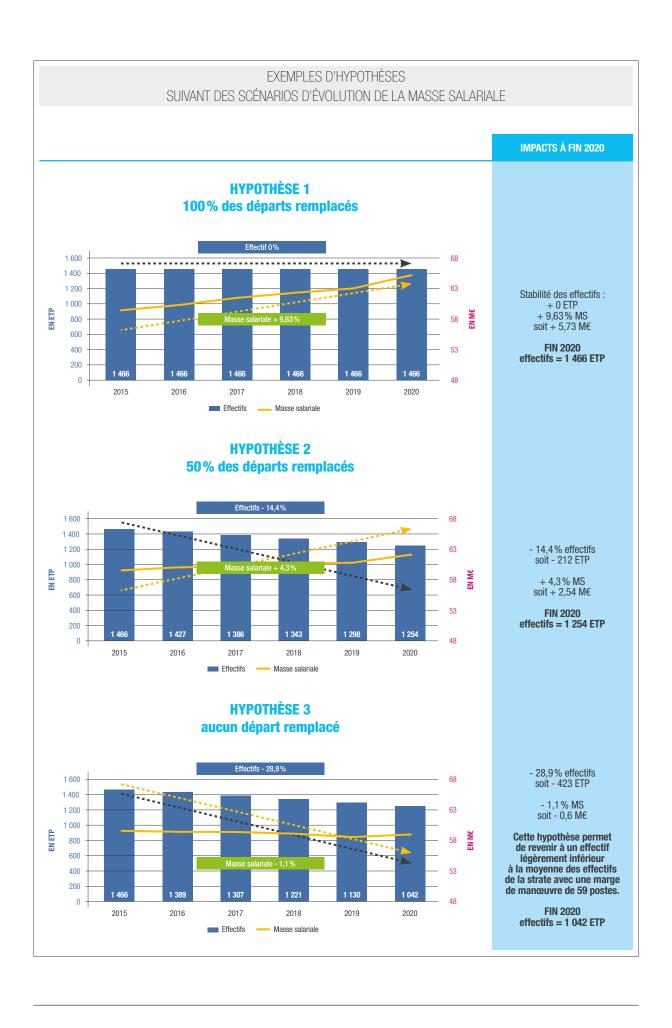
- remplacement d'équipes âgées par des équipes plus jeunes,
- non renouvellement d'une partie des contractuels,
- non renouvellement des départs à la retraites ou départs volontaires,
- réduction de la part des heures supplémentaires,
- embauches,
- mutualisations plus ou moins poussées.

Ces projections permettent de tester, affiner, remodeler des aspects de la stratégie définie par les élus en s'appuyant sur des éléments factuels.

Il s'agit de modéliser l'évolution de la masse salariale suivant plusieurs scénarios.



 $^{1.\} http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/ofl_2016.pdf$



VOTRE ORGANISATION ET VOS EFFECTIFS CIBLES

Définir une organisation cible implique d'anticiper les tendances, exogènes, de les mettre en relation avec votre stratégie de développement locale et de quantifier les besoins en ressource associés.

Nous commençons par identifier les tendances de votre secteur, de vos métiers et de vos organisations, afin de les traduire dans l'organisation et dans le plan RH (aspect entrée et sortie d'agents).

Au niveau stratégique, nous étudions ensuite avec soin les orientations présentées dans les documents cadres tels que le Schéma Départemental de Coopération Intercommunale, les grandes orientations données par votre exécutif, mais aussi l'environnement réglementaire et législatif.

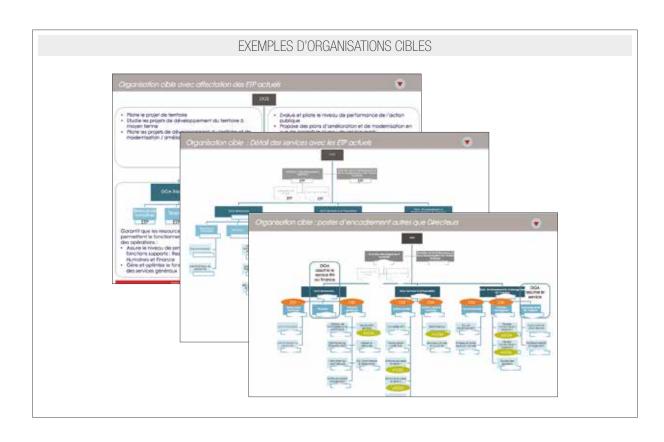
Enfin, en nous nous appuyant sur les résultats des projections et sur le projet de territoire, nous quantifions le besoin en ETP pour l'avenir.

En pratique nous travaillons à partir de ratios types issus du secteur privé et d'études sectorielles publiques (la fonction publique territoriale en chiffres ou bien celles menées par Sofaxis).

Ainsi, dans l'une de nos missions nous avions comparé le taux de titulaires, rapporté au nombre total des effectifs sur le plan local et national. Nous avions alors constaté des écarts très importants et l'urgence de s'aligner sur la moyenne nationale.

À l'issue de ces étapes préliminaires, en nous appuyant sur les principes directeurs préalablement définis, nous vous proposons une représentation visuelle de votre organisation cible, accompagnée des besoins en effectifs quantifiés, qui associent à chaque Direction et service un certain nombre de postes.

Sur la base des résultats des projections et du projet de territoire nous quantifions votre besoin en ETP >>





Identifier et analyser les écarts entre mes compétences en interne et mon organisation cible

Une fois l'objectif de votre transformation RH clairement défini et l'état des lieux achevé, il vous faut analyser et comparer les deux pour élaborer ensuite votre plan d'action.

VOTRE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Pour mesurer le niveau des équipes et de chacun des agents par rapport aux attendus, et identifier les passerelles entre les métiers, il est nécessaire de reconstruire une grille d'analyse des savoir-faire de votre EPCI sous forme d'un référentiel de compétences.

Si des référentiels existent, nous les harmonisons et les fusionnons en tenant compte de vos attentes préalablement définies. Si nous ne disposons d'aucun référentiel, il nous faudra exploiter d'autres sources, telles que les fiches métier, les entretiens annuels d'évaluation...

Une fois répertoriées, ces compétences doivent être classées et hiérarchisées avant d'être injectées dans les fiches métier. Globalement nous distinguons les compétences techniques et les compétences transverses, qui contiennent également les compétences relationnelles.



Développer les compétences et en acquérir de nouvelles permet de préserver l'employabilité et de garantir à chacun une place dans la future organisation.



VOS BESOINS À COURT ET À PLUS LONG TERME

L'enjeu est d'aligner la gestion de vos ressources humaines sur les besoins nécessaires à la réalisation de votre stratégie.

À l'issue de la révision des fiches métier et de la constitution du référentiel, nous définissons une échelle de notation. Elle permet de mesurer les niveaux attendus par compétences.

Nous proposons par exemple, une échelle de notation hiérarchisée de 1 (plus faible niveau) à 5 (niveau de compétence le plus élevé) et attribuons une note à chacune des compétences composant le métier.

Le niveau de maîtrise attendu est ainsi défini à la fois par compétence et de manière plus synthétique par métier, ce qui permettra d'évaluer une équipe ou un agent.

Par ailleurs, nous identifions les impacts des inducteurs de la transformation pour redéfinir les attentes de chaque métier :

- Quelles sont les nouvelles compétences ?
- Celles pour lesquelles une progression du niveau général est attendue?

Nous construisons une grille d'analyse des savoir-faire sous la forme d'un référentiel de compétences.

COMPÉTENCES	NIVEAU	ÉCART	1,29
Bureautique	2	1	-
Compétence métier	2	1	-
Gestion des changements	2	2	À acquérir
Outils de suivi de production	1	1	À acquérir
Infrastructure/Architecture technique	1	1	À acquérir
Support utilisateurs	3	3	À acquérir
Gestion de prestataires internes	2	0	-

COMPÉTENCES	NIVEAU	ÉCART	1
Anglais	2	2	À acquérir
Communication	1	0	-
Gestion de projet	1	0	-
Management d'équipe	2	1	-
Orientation client	2	2	-
Orientation résultats	2	1	À acquérir

ANALYSE DES ÉCARTS

À partir de la mesure des écarts entre l'existant et la cible, il s'agit de définir le plan d'accompagnement.

Les écarts entre l'existant et l'attendu sont mesurés sous la forme d'un graphique en étoile.

Au final, la propension globale d'une équipe ou d'un individu à évoluer est également mesurée à l'aide d'un coefficient d'adaptabilité.

Il permet d'évaluer la capacité d'une équipe à atteindre les attentes, ce qui implique pour les managers et pour le service RH de connaître leur équipe, leur capacité à apprendre, à se remettre en question, à fournir l'effort nécessaire au changement...

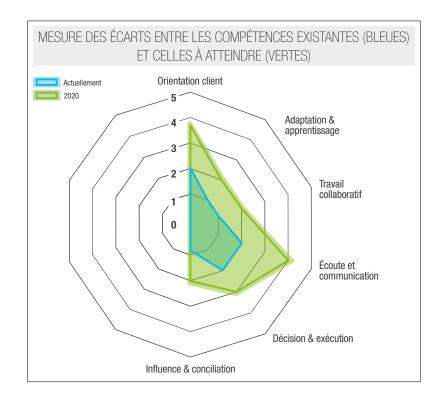
Sur la base de leurs compétences existantes, les équipes devront se reconvertir dans un nouvel emploi plus ou moins facile à rejoindre.

Entre deux métiers nous veillons à préserver le caractère opérationnel de toutes les passerelles emploi proposées.



Les écarts peuvent être lus de deux manières :

- Au sein d'un même métier l'écart à combler correspond à une montée en compétence.
 - D'un métier à un autre, l'écart à combler représente un changement d'emploi (ou passerelle métier).





Au-delà d'un certain écart, les passerelles ne sont pas considérées comme effectives car l'effort à fournir et les coûts sont jugés trop importants.

La propension d'une équipe ou d'un individu à évoluer est mesurée à l'aide d'un coefficient d'adaptabilité.

VOTRE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

Le plan d'action est ainsi la conséquence directe des solutions choisies pour couvrir les écarts, soit au sein d'un même métier, soit entre les métiers.

Au-delà de la formation qui est souvent le levier naturel, le plan d'action stratégique peut intégrer notamment la mise en place de processus de gestion des mobilités, des recrutements, des actions d'accompagnement individuel ou collectif.







Accompagner la mise en œuvre des actions opérationnelles grâce à des solutions RH

Les solutions de gestion des ressources humaines présentées dans ce chapitre ont été sélectionnées pour vous donner la possibilité de mettre en œuvre votre transformation en adéquation avec les recommandations rendues aux étapes précédentes ou tout simplement répondre à des besoins ponctuels qui pourraient apparaître dans votre pilotage au quotidien.

VOTRE PLAN DE CONDUITE DU CHANGEMENT

La loi NOTRe a organisé la fusion des EPCI, ce qui se traduit par le rapprochement d'équipes d'élus et de fonctionnaires aux cultures souvent différentes.

Il est essentiel de mettre en place un plan de conduite du changement car il organise la mise œuvre coordonnée de votre projet, afin qu'il soit accepté et déployé avec efficacité.

Véritable transformation aux impacts multiples, la création d'un nouvel EPCI affecte à la fois la culture de chacun des agents, mais aussi les processus et méthodes de travail. Dans ce contexte **l'enjeu est de**

permettre à des agents venus d'horizons différents de travailler ensemble, en partageant les mêmes objectifs, la même vision et les mêmes méthodologies en vue de créer une culture commune et partagée.

Pour ce faire, les managers opérationnels, les ressources humaines et le service communication ont un rôle clef.

Ainsi, en matière de transmission aux agents, il existe deux leviers: l'information et la communication.

L'information revient à transmettre les messages de manière cohérente aux agents, afin d'aboutir à la compréhension des enjeux par tous. La communication consiste à échanger pour obtenir l'adhésion de tous au projet de transformation, condition *sine qua non* de la réussite de la conduite du changement.

Les questions RH sont centrales et les mots clés tels que confiance, respect, coordination, co-construction, anticipation, seront essentiels. Ils permettent de rassurer, de susciter l'engagement des agents et de stimuler la performance de la nouvelle entité. activés par les managers et le service RH pour associer vos équipes à votre transformation :

Ia mise en place de pratiques managériales communes,

Ia définition et le partage de nouveaux objectifs et d'une nouvelle ambition,

■ l'homogénéisation et la redéfinition de pratiques opérationnelles communes,

D'autres leviers peuvent être

l'organisation du travail sous forme de gestion de projet.



Une attention particulière sera apportée à la communication dans le cadre des relations sociales. Les membres du Comité Technique doivent être étroitement associés à la démarche.

ACCOMPAGNER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Évaluer vos agents pour optimiser leur positionnement

La réussite de votre nouvelle organisation repose sur la pertinence du repositionnement de vos agents.

Il s'agit de mettre en place un véritable processus de recrutement en interne, réalisé par un prestataire extérieur pour pourvoir vos postes vacants.

L'objectif est de vous garantir un choix de repositionnement impartial et équitable.

Plusieurs étapes sont nécessaires pour réussir cette phase de reconversion.

Le recueil des candidatures

Vous devez bien sûr procéder par appel à candidatures internes, conformément à vos pratiques habituelles pour que chacun soit en mesure de candidater.

Vous pouvez, parallèlement solliciter des agents qui vous paraissent aptes à occuper les postes ouverts. Nous recueillons ainsi les CV et les lettres de motivation afin de les analyser.

La présélection des candidats à évaluer

Selon vos attentes nous définissons ensemble des critères de recevabilité des dossiers fondés sur des éléments déterminants et hiérarchisés.

Toutes les candidatures sont étudiées et analysées par nos consultants afin d'effectuer une présélection objective et rigoureuse.

L'évaluation pour optimiser l'adéquation poste / profil

Notre engagement est de vous apporter des éclairages précis et factuels sur le savoir-faire, le savoir-être, les comportements et le potentiel de vos agents en demande de mobilité/mutation interne, éléments repris dans notre boussole de l'évaluation des talents.

La compétence – le savoir-faire – de vos agents est souvent connue et reconnue, notamment à travers les entretiens annuels, mais pour réussir le repositionnement sur un nouveau poste, il faut aller au-delà et analyser leur personnalité et leur motivation à l'occuper.

Le plan de conduite du changement organise la mise en œuvre coordonnée de votre projet



Pour ce faire, nous avons développé plusieurs outils d'évaluation complémentaires en fonction des postes à pourvoir :

- SkillExplorer®, qui est un inventaire de personnalité, conçu et développé par des psychologues experts de l'évaluation de la personnalité.
- **SkillManagement**®, qui est un test de jugement situationnel.
- **SkillCareer**® qui identifie les intérêts professionnels et l'adéquation d'un candidat à un métier.

■ **SkillReasoning**®, qui évalue les capacités de raisonnement.

SkillExplorer® est une solution d'évaluation de la personnalité, modulable en fonction du niveau de responsabilités, d'autonomie et de prise de décisions.

Fondée sur la combinaison d'une double approche ipsative (choix préférentiel) et normative (comparaison à un échantillon représentatif), son rôle est de vous accompagner dans votre choix en

détectant les points forts et les voies de progrès des candidats à un poste, sur la base de 5 facteurs clés : influence et affirmation, relation aux autres, structure et méthode de travail, proactivité et changement, gestion du stress.

Cette solution se décline en 3 versions adaptées à la fonction publique : une version en 8 traits de caractère pour évaluer les publics de catégorie C, une version en 16 traits pour les agents de catégorie B et enfin une version en 24 traits pour les agents de catégories A et A+.

La passation de ce test s'accompagne d'un **entretien individuel approfondi** afin de vous livrer une synthèse complète et argumentée et donne lieu à une restitution au candidat et un rapport narratif.

SkillManagement® permet de détecter le potentiel managérial afin d'identifier vos manager de demain.

Il s'agit d'évaluer la capacité d'un candidat à réagir à des situations susceptibles d'être rencontrées dans des fonctions de management.

En effet, nous avons constaté que dans la fonction publique particulièrement, la compétence managériale était peu intégrée dans l'analyse de la capacité à occuper un poste à cause des effets mécaniques du statut. Ceci peut créer des difficultés dans les équipes comme pour le manager s'il est en souffrance sur cet aspect de son poste. Il est alors possible de mettre en place un coaching personnalisé, décrit dans la partie suivante, pour faciliter la prise de poste.

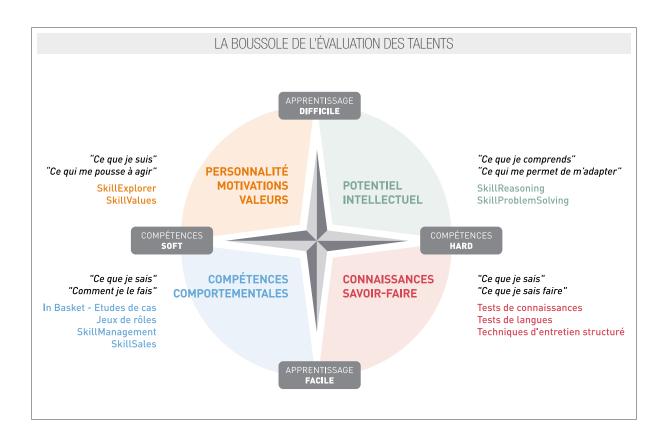
Pour SkillManagement® comme pour SkillExplorer®, plusieurs versions sont à votre disposition, en fonction de votre contexte de management.

SkillCareer®, élaboré pour des personnes à la recherche d'opportunités d'emploi ou en quête de mobilité professionnelle, permet d'optimiser la réussite d'un repositionnement en fonction d'une représentation structurée des préférences du candidat, croisées avec une visualisation des postes cibles. Vous disposez ainsi d'un tableau croisé qui indique où se situe le candidat par rapport à ses intérêts et l'auto-évaluation de ses habiletés.

SkillReasoning® est un test psychométrique qui évalue des aptitudes cognitives et le moteur intellectuel, soit la capacité à analyser une situation, à raisonner de façon logique et à s'adapter à des situations nouvelles.

À l'issue des évaluations, la dernière étape consiste à vous présenter une synthèse individuelle faisant ressortir les points forts et les points de vigilance pour chacun des candidats.

Vous disposez ainsi de préconisations pour procéder à un choix sur le fondement de critères objectifs.



Accompagner les montées en compétence et/ou les mutations internes

Afin de mettre en œuvre le plan d'action, il peut être nécessaire d'accompagner vos agents dans leur montée en compétence et/ou dans leur mutation interne.

Deux solutions sont couramment envisagées : la formation et le coaching. L'enjeu est de créer la combinaison de dispositifs la plus efficiente.

Pour construire un parcours de formation adapté il est nécessaire de créer un portefeuille de compétences.

Ce répertoire des compétences associe une formation à chaque compétence transverse et technique recensée. Il repose sur l'analyse des plans de formation existant. Il permet de trouver la meilleure combinaison pour combler les écarts identifiés entre les compétences visées et les compétences cibles. S'il est correctement conçu, il permet de maximiser le nombre de compétences acquises, et de minimiser le coût, la durée et les moyens mobilisés.

Notre méthode pour construire les parcours de formation, consiste à définir une trajectoire de montée en compétences.

Le plan est ensuite décliné individuellement en lien avec les équipes RH. Tout l'enjeu est d'identifier le ou les parcours de formation les plus adaptés à partir du portefeuille de compétences, des axes de progrès identifiés et du référentiel formation du CNFPT ou de tout autre organisme.



Le rôle du coach consiste à s'inscrire dans une relation d'aide, en proposant des outils facilitant la prise de conscience et/ou le changement.

Cette relation s'appuie sur la responsabilité de chaque acteur et éclaire les interactions entre acteurs, leurs intentions et les risques.

Enfin au-delà des formations classiques il s'agira d'identifier les autres dispositifs de montée en compétences :

- Apprentissage par la pratique, mise en situation avec évaluation ou *feedback*, transferts de compétences, « vis ma vie sur un *job...*».
- Apprentissage par le partage d'expérience, mentoring, tutorat, ateliers, forums...

Le coaching enfin est un élément d'accompagnement et de montée en compétence destiné aux agents sur lesquels vous souhaitez investir, en particulier les managers.

Il consiste à soutenir un agent dans le but d'améliorer sa maîtrise professionnelle en misant sur son potentiel de développement.

Ainsi, nous pouvons vous proposer trois niveaux de *coaching* en fonction de chaque situation :

- Le coaching de prise de fonction qui permet à l'agent de comprendre son nouvel environnement pour se positionner correctement dans l'organigramme et faciliter le changement de posture,
- Le *coaching* ciblé pour améliorer l'efficacité de managers,
- Le leader *coaching*, dont l'objectif est d'assurer un impact sur le développement individuel et sur la performance collective.

Le coaching permet de soutenir un agent pour améliorer sa maîtrise professionnelle en misant sur son potentiel de développement.



Gérer les mobilités/ mutations externes

Dans le cadre de votre transformation, il est possible que vous ayez à assumer des suppressions de poste, des inadéquations de profils ou des refus de mutation ou de modification substantielle de contrat de la part d'un agent contractuel.

Dans le traitement de ces situations, il faut alors distinguer les personnels concernés en fonction de leur statut, ce qui détermine l'accompagnement envisageable.

Dans le cas d'un titulaire, il sera rattaché à votre centre de gestion qui prendra en charge son repositionnement. Cependant, il est possible de l'aider en usant de votre réseau pour le recommander à vos collègues DGS en fonction de ses souhaits d'évolution et de mobilité, notamment géographique.

En revanche pour vos contractuels, nous vous recommandons de les accompagner en mettant en place une stratégie personnalisée d'outplacement. Ceci peut d'ailleurs être un levier de négociation pour améliorer les conditions de départ, notamment en cas de licenciement. C'est une pratique courante et souvent efficace dans le privé.

Là encore il s'agit de recourir à un prestataire extérieur spécialisé car c'est un métier à part entière.

Nous travaillons régulièrement sur le repositionnement de salariés d'entreprises et nos méthodes sont éprouvées dans le secteur privé.

Nous distinguons 5 étapes clés pour réussir notre mission d'outplacement:

- La connaissance de soi : il s'agit de détecter les points forts, les priorités, l'environnement idéal de travail de la personne accompagnée.
- La définition d'un projet professionnel permet d'identifier des objectifs professionnels et de construire une trajectoire personnelle de carrière.

- Le marketing de soi consiste à se démarquer et construire sa marque personnelle pour sortir du lot et retenir l'attention d'un recruteur.
- Le travail sur les techniques de recherche d'emploi est en évolution rapide grâce aux nouvelles technologies et les aborder seul peut-être source de stress. Il faut mettre en œuvre de véritables stratégies et savoir se connecter aux opportunités.
- Enfin, dernière étape essentielle, réussir les entretiens et se préparer à sa nouvelle fonction.

Pour mieux aider vos collaborateurs en recherche, nous avons créé une plateforme d'accompagnement : RightEverywhere®.



RightEverywhere®

Une plateforme digitale d'accompagnement de carrière pour se préparer et saisir les opportunités professionnelles.

RightEverywhere*



- Suivre l'avancée de son accompagnement.
- S'inscrire aux ateliers, clubs, webinars.
- Passer des tests de personnalité.
- S'exercer aux entretiens de recrutement.
- Consulter des bases de données d'informations sectorielles.
- Recevoir des offres d'emploi personnalisées.
- Suivre des formations en ligne.

Intégrer la prévention financière des agents dans votre politique sociale (Banque Française Mutualiste - BFM)

La mise en place de la loi NOTRe engendre de nombreux bouleversement pour les agents. Mobilité, sentiments d'insécurité dans sa carrière sont ceux qui arrivent en tête. Au-delà du ressenti, certaines évolutions géographiques peuvent générer des difficultés financières pour certains d'entre eux.

La mise en place d'une politique d'action sociale est l'outil permettant d'accompagner ce changement en amont et, en aval, de prévenir et traiter les cas de précarité financière.

L'accompagnement en amont du changement, outil du dirigeant

L'annonce de la mise en place d'un accompagnement social dans le cadre d'un changement





La précarité sous toutes **ses formes**

Les travaux de la Banque Française mutualiste s'appuient sur une Étude des élèves administrateurs territoriaux de la promotion Robert Schuman en 2011 ayant pour thème : «Les précarités dans la Fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?»

Les entretiens réalisés ont mis en évidence la multiplicité des facettes de la précarité vécue par les agents territoriaux. La conduite de l'action publique peut générer des formes de précarité liées essentiellement à l'emploi. Mais les employeurs locaux peuvent également être confrontés à des situations de précarité importées de la sphère privée, mettant leurs agents en difficulté alors même que les causalités leur échappent.

Dans ces situations « externes » nous trouvons la précarité financière. Cette dernière est complexe car multiforme et surtout multifactorielle : faible niveau de rémunération, mauvaise gestion, trop grande confiance des banques, accident de la vie...

important de la structure ou des compétences de la collectivité locale vous permet un double message :

- nous avons conscience de l'impact de ce que mettons en place sur votre quotidien,
- nous le prenons en compte et mettons en place des mesures correctives.

Cette annonce doit se faire au début du processus. C'est un outil d'aide à la négociation et à la mise en place du changement.

Son champ peut être plus ou moins vaste :

- focalisé sur la mobilité : sujets autour du logement ou des déplacements,
- ou plus largement, allant jusqu'à une offre complète comme celle du CNAS.

Un point d'attention particulière sera porté à la précarité financière. Lors des périodes potentiellement déstabilisantes, les cas apparaissent sur une population territoriale déjà fragile.



La mise en place d'une action de prévention financière

Face à des situations imprévues, il est nécessaire d'informer les agents pour anticiper les mauvais réflexes face à :

- > Un déséquilibre du budget du foyer : un budget doit être géré, surtout en période de déséquilibre, afin d'éviter la précarité.
- « Même en bénéficiant d'une rémunération décente, certains agents publics territoriaux se retrouvent avec un reste à vivre

insuffisant du fait d'une mauvaise gestion de leur budget.

À l'image de la société française, les assistants sociaux constatent le caractère excessif de certains postes de dépenses rapportés aux revenus des agents concernés.

Certains besoins secondaires revêtent aujourd'hui une importance sociale telle qu'ils peuvent passer avant la satisfaction de certains besoins primaires, ou engager les ménages dans une multiplicité de prêts à la consommation.

Un assistant social s'est dit « effrayé par les factures téléphoniques de certains agents », en citant l'exemple d'une famille de 3 personnes dépensant tous les mois 150 € en télécommunications.»

La réponse est l'organisation de modules de formation information et/ou la diffusion de fiche pratique ciblant :

- les bons réflexes : organiser son budget, cibler ses dépenses, contrôler le solde, adapter ses comportements;
- les comportements à éviter : les crédits rechargeables, les pics de dépenses futurs non provisionnés, un reste à vivre insuffisant.

> Un recours abusif ou mal à propos à l'endettement

« On considère qu'il y a surendettement lorsque la dette d'un agent atteint 30 % des revenus annuels disponibles et le rend incapable de faire face à l'ensemble de ses charges.

Comme le souligne l'INSEE, le surendettement « est à la fois cause et conséquence de situations sociales difficiles comme l'exclusion ou les ruptures du lien familial [et] d'autres difficultés sont directement ou indirectement liés au surendettement : la santé, le logement ou la scolarité des enfants ».

Du fait de leur qualité de fonctionnaire, les agents titulaires peuvent être victimes d'un certain laxisme des banques et autres organismes de crédit à leur égard qui n'hésitent pas à leur accorder des prêts élevés leur laissant un très faible reste à vivre. Ces organismes associent en effet la qualité de fonctionnaire à l'existence d'un salaire stable et à la sécurité de l'emploi. Les mêmes phénomènes se retrouvent également pour les contrats d'assurance.»

Le surendettement touche une part importante de la population. Il concernait en 2015 près de 845 000 foyers.

Les causes principales sont le trop grand nombre de crédits et les accidents de la vie (divorce, chômage, ...).

Il est important d'informer les agents sur les bonnes et les mauvaises pratiques :

ne pas souscrire de crédit pour les dépenses courantes, ne pas dépasser un tiers de ses revenus en remboursement... • recourir à des produits simples, éviter les crédits ou les cartes d'achats rechargeables...

Une bonne information et des bonnes pratiques évitent de recourir à la Commission départementale de surendettement qui, si elle permet une négociation et un étalement avec les créanciers, conduit aussi à l'inscription au FICP (Fichier national des Incidents de remboursement des Crédits aux Particuliers de la Banque de France).

Des partenaires comme les associations Crésus (www.fondationcresus.fr) sont d'un très grand secours. La projection de leur film « Ma vie à crédit » constitue un excellent élément de sensibilisation sur le sujet.

La mise en place d'outils d'accompagnement

Au-delà de l'accompagnement des mobilités relevant de la politique RH de la Collectivité, des outils financiers sont à votre disposition.

Les aléas financiers, les surcharges temporaires que connaissent les agents lors des mobilités peuvent être couverts par ou *via* la collectivité grâce à des solutions de prêts de petits montants (1 000 à 3 000 €), à taux fixes ou d'une faible durée (12 à 36 mois).

Une collectivité n'a pas vocation à gérer ces prêts en direct, vous pouvez utilement recourir à des prestataires globaux (comme le CNAS) ou lancer un appel d'offres spécifique auprès des banques de réseau.

La faiblesse des montants et des durées a même permis à certaines entités, dans un contexte de taux bas, de bonifier les taux (à 0 %) sans générer une dépense incompatible avec le budget intercommunal (à titre d'exemple, moins de 100 € pour un prêt de 3 000 € à 2 % sur 36 mois).

Ces solutions permettent :

- d'éviter aux agents le recours à de mauvaises solutions,
- de communiquer en amont sur l'accompagnement des agents dans le changement,
- de proposer une écoute aux agents en difficultés.

Un traitement en amont est un des éléments d'une démarche de bien-être au travail et évitera les solutions en aval plus conflictuelles et curatives.

Cette attention et cette écoute génèrent une motivation et un sentiment d'appartenance pour les agents.

C'est la condition d'une équipe au service d'un projet intercommunal et de leurs concitoyens.



UNE ADMINISTRATION MODERNE AU SERVICE DE VOS ADMINISTRÉS

De nouveaux agents pour répondre à des besoins temporaires ou permanents

Le diagnostic RH et les évolutions de votre EPCI peuvent laisser apparaître de nouveaux besoins de recrutements.

Force est de constater que chaque recrutement est excessivement chronophage pour vos équipes comme pour vos élus.

Il est alors plus pertinent de recourir à un cabinet extérieur, qui saura vous accompagner en fonction de vos intérêts propres.

Lors de vos recrutements, vos besoins peuvent être extrêmement variés: assurer l'ensemble du processus ou simplement vous aider à trier les CV reçus en nombre ou bien encore vous assister dans l'évaluation des candidats.

La première étape d'un recrutement réussi passe par la **définition du poste à pourvoir** et la description exhaustive et hiérarchisée **du profil recherché**.

Dans un environnement désormais en mouvement constant, il faut vous interroger avant tout sur la pérennité du poste à pourvoir et sur son existence dans le référentiel métier de la fonction publique territoriale. Il s'agit de déterminer si vous recherchez *a priori* un titulaire ou un contractuel.

Par exemple, les nouveaux métiers nés de la transformation digitale, ne correspondent pas forcément à des métiers répertoriés, il est ainsi difficile, voire impossible, qu'ils soient occupés par des fonctionnaires.

Dans ce cas comme dans d'autres et malgré le principe d'occupation des emplois permanents par des fonctionnaires, des dérogations peuvent être accordées pour introduire plus de flexibilité dans votre gestion RH.

La recherche de candidats constitue la deuxième étape. Vos sources prioritaires restent le recrutement interne sous forme de mobilité et le centre de gestion de votre département, auquel vous êtes affiliés, le cas échéant.

Cependant, pour avoir le choix, il est préférable d'ouvrir au maximum le champ des possibles en diffusant une annonce dans la presse, sur les sites spécialisés les réseaux sociaux mais également sur des supports généralistes.

Pour répondre à vos demandes de profils différents, nous vous proposons de bénéficier de nos partenariats avec de nombreuses candidathèques. L'entretien de pré-qualification est la troisième étape qui permet de limiter le nombre de candidats en remerciant ceux qui ne correspondent pas à vos attentes à l'issue d'un entretien téléphonique.

Comme toujours, nous allons audelà du CV, pour être certains de ne pas passer à côté de la « perle rare ».

Dès cette étape nous lançons le contrôle de références.

Nous vous présentons ensuite les profils retenus afin d'obtenir votre accord avant la passation des tests d'évaluation.

Comme nous l'avons développé dans la partie consacrée au positionnement de vos agents dans votre nouvelle structure, l'évaluation est une étape clef du recrutement car elle permet de vérifier de manière objective l'adéquation du profil au poste.

Sur la base des résultats de nos différentes évaluations, en fonction de vos besoins propres, nous procédons à un entretien approfondi qui nous servira à rédiger notre synthèse.

Chaque recrutement est spécifique et chronophage, il est souvent plus pertinent de recourir à un cabinet extérieur.

C'est évidemment vous qui restez le décideur. Lors de la présentation des candidats et de la synthèse, nous vous rendons des recommandations, reprenant les points forts et les points de vigilance pour chacun des candidats, pour que vous puissiez choisir en toute connaissance de cause.

Enfin, nous procédons au **suivi de l'intégration** de votre nouvel agent de son point de vue comme du vôtre.

Ce processus n'est pas forcément adapté aux recrutements temporaires qui peuvent cependant être confiés à des cabinets de recrutement et s'opérer sous plusieurs autres formes en fonction de leur urgence ou de leur nombre, notamment.

Cette partie ne serait pas complète, si nous n'évoquions pas la possibilité de **recourir au travail temporaire** pour des remplacements momentanés d'agents, des vacances temporaires d'emploi et pour faire face à des accroissements temporaires d'activité ou des besoins occasionnels ou saisonniers (article 21 de la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels de la fonction publique du 3 août 2009).

C'est une prestation de service qui tend à se développer. Sa particularité tient au fait que la personne est salariée de l'entreprise de travail temporaire et pas le vôtre, mais qu'il est cependant soumis aux droits et obligations des agents publics.

Ce mode de réponse aux besoins temporaires, vous dégage de la charge de la recherche du candidat et de la charge administrative liée.



L'évaluation est d'autant plus pertinente lorsque vous recrutez un titulaire que le statut de la fonction publique ne vous confère pas le droit à l'erreur puisqu'il n'existe pas de période d'essai.



Le défi de la dématérialisation et de la digitalisation

La transformation RH ne peut être dissociée de la transformation digitale, les nouvelles technologies doivent être intégrées dans votre réflexion sur le service public de demain.

Cette révolution est l'affaire de tous, grâce l'aménagement numérique du territoire.

Si elle constitue un atout pour les entreprises de votre intercommunalité, elle doit également bénéficier à vos propres services pour imaginer et vous adapter au monde de demain.



Le numérique infuse désormais tous les secteurs de l'économie, générant un fort besoin en compétences nouvelles : 65 % des étudiants d'aujourd'hui pratiqueront une fois diplômés des métiers qui n'ont pas encore été inventés.

Cette révolution nécessite de nouvelles compétences et implique une mise en mouvement de vos agents, car elles représentent une réelle opportunité d'efficience et d'amélioration du service public.

De fait, la dématérialisation et la digitalisation modifient les processus et les méthodes de travail, elles supposent de repenser certaines procédures, certains métiers et donc certaines organisations.

Nous pouvons vous accompagner dans la mise en place du plan de transformation et faire en sorte



que demain vos agents exercent leur métier en tenant compte des évolutions : outils informatiques, web communication, nouvelles applications, travail en réseau, télétravail...

Les nouvelles technologies ont déjà bouleversé votre travail au quotidien et votre relation à l'usager: la numérisation des données se généralise. De nombreuses collectivités numérisent les dossiers de leurs agents, leur plan local d'urbanisme ou tout simplement leurs archives.

Certains documents sont désormais consultables par vos administrés sans bouger de chez eux par internet.

■ La mise en place de systèmes d'information et de gestion des ressources humaines (SIRH) pour simplifier les formalités RH des agents et leur exploitation par le service RH. En effet, l'accroissement de la taille des entités et la complexité des situations individuelles justifient le recours à des outils informatiques performants.

- La multiplication des plateformes de formation en *e-learning* élargit et facilite et les possibilités de montée en compétences de vos agents.
- Les réseaux sociaux permettent la diffusion de messages directement auprès des usagers.
- La création d'outil de gestion des relations avec l'usager pour améliorer la qualité du service rendu au public. Ces outils de CRM customer relationship management sont couramment utilisés dans le secteur privé.

Faire ou faire faire?

L'externalisation des fonctions supports est devenue un des leviers de la rationalisation de la dépense publique.

Cependant, avant toute externalisation, il faut s'interroger sur son opportunité en fonction de 4 axes complémentaires :

- l'optimisation financière, il faut prendre en compte le coût complet,
- la qualité de service,
- l'optimisation des moyens et capacités d'exécution,
- l'aide à la transformation.

En matière de gestion des ressources humaines, l'externalisation peut être particulièrement pertinente face à divers situations :

- avant d'ouvrir un poste au recrutement, il faut s'assurer de la pérennité du besoin et analyser l'évolutivité de la fonction,
- pour vous accompagner dans vos recrutements,

- 1 -

OPTIMISATION FINANCIÈRE

- 2 -

QUALITÉ DE SERVICE

- 3 -

OPTIMISATION DES MOYENS ET CAPACITÉS D'EXÉCUTION - 4 -

AIDE À LA TRANSFORMATON

- pour répondre à des missions à caractère temporaire (surcroît d'activité) ou ponctuelles (transformation de mon organisation, intégration de nouvelles compétences...).
- pour assurer la gestion de vos contractuels afin de concentrer vos équipes RH sur la gestion de vos titulaires.

En tout état de cause, le recours à un prestataire extérieur pour assurer les fonctions supports peut contribuer à diminuer votre budget de personnel en imputant les dépenses sur des lignes de prestations de service. <<

L'externalisation des fonctions supports est devenue un des leviers de la rationalisation des dépenses publiques >>

PROPENSION		QUALIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ DE SOUS-TRAITANCE		
0	NULLE	Il n'existe pas d'opportunité de sous-traitance ou la sous-traitance n'est pas du tout souhaitée sur cette activité.		
1	FAIBLE	Il peut exister une opportunité de sous-traitance sans pour autant présenter un besoin impérieux.		
2	FORTE	Il existe un besoin et une attente forte correspondants à un axe d'amélioration identifié que la sous-traitance pourrait satisfaire.		
3	TRÈS FORTE	Il existe une très forte attente correspondant à un axe stratégique identifié ou à un dysfonctionnement, un manque préjudiciable qui ne peut être comblé aisément avec les moyens internes.		

Gérer le droit à l'erreur et le progrès continu

Tout l'objet de ce livret consacré à la transformation RH est de vous apporter des solutions pour éviter au maximum les erreurs.

Cependant, la réorganisation d'un EPCI dans un laps de temps très court est un challenge extrêmement complexe et générateur d'erreurs dont les conséquences peuvent être plus ou moins graves.

Le droit à l'erreur est inhérent à toute transformation. Il signifie à la fois prendre des risques et assumer des décisions, mais il est probable que vous ayez à ajuster certaines d'entre elles.

Nous avons répertorié quelques erreurs couramment rencontrées dans le cadre d'une transformation RH et nous vous proposons des solutions pour y remédier.

1^{re} erreur : mener la transformation de manière descendante et autoritaire.

Malgré l'urgence, il faut savoir prendre le temps d'expliquer les changements, leurs causes, leurs conséquences, à vos agents pour qu'ils adhèrent et qu'ils en deviennent les acteurs. Vous devez organiser des réunions menées par les élus aux moments clés et les tenir informés de l'avancée du processus pour les rassurer. L'idéal est d'identifier des relais parmi vos agents qui seront vos ambassadeurs.

2º erreur : rigidifier le système par trop de contrôles, de *reportings* ou la mise en place de processus trop complexes. Vous devez savoir doser pour ne pas empêcher votre structure de s'adapter naturellement.

3º erreur : rigidifier l'organisation. Malgré la volonté de structurer il est important de garder de la flexibilité, notamment en travaillant en mode projet pour permettre l'évolution dans le temps et en créant des fonctions transversales pour mieux fédérer vos équipes.

4º erreur: mauvais repositionnement ou mauvais recrutement. Il faut là aussi pouvoir garder de la souplesse, les fiches de postes sont susceptibles d'évoluer pour modifier le repositionnement et le recours à des contractuels peut être une solution de transition avant de pérenniser un poste.

5° erreur: refuser d'admettre l'erreur. Vouloir mettre en place votre organisation même si l'expérience montre qu'elle n'est pas optimale. Pour éviter cet écueil, vous devez respecter les étapes de votre transformation.

En tout état de cause, en plus de vous entourer de professionnels des ressources humaines pour vous accompagner, ne négligez pas de consulter votre réseau de DGS ou l'ADGCF qui peuvent vous conseiller et vous faire bénéficier de leur expérience.

Amélioration et pilotage de la performance

La réussite de votre transformation RH nécessite l'élaboration d'un dispositif d'amélioration continue et de pilotage de la performance afin de pouvoir assurer le suivi de la mise en œuvre. Pour ce faire, nous vous proposons de bâtir un tableau de bords opérationnel, véritable boussole, fondé sur des indicateurs fiables.

Les indicateurs peuvent se classer en trois catégories principales :

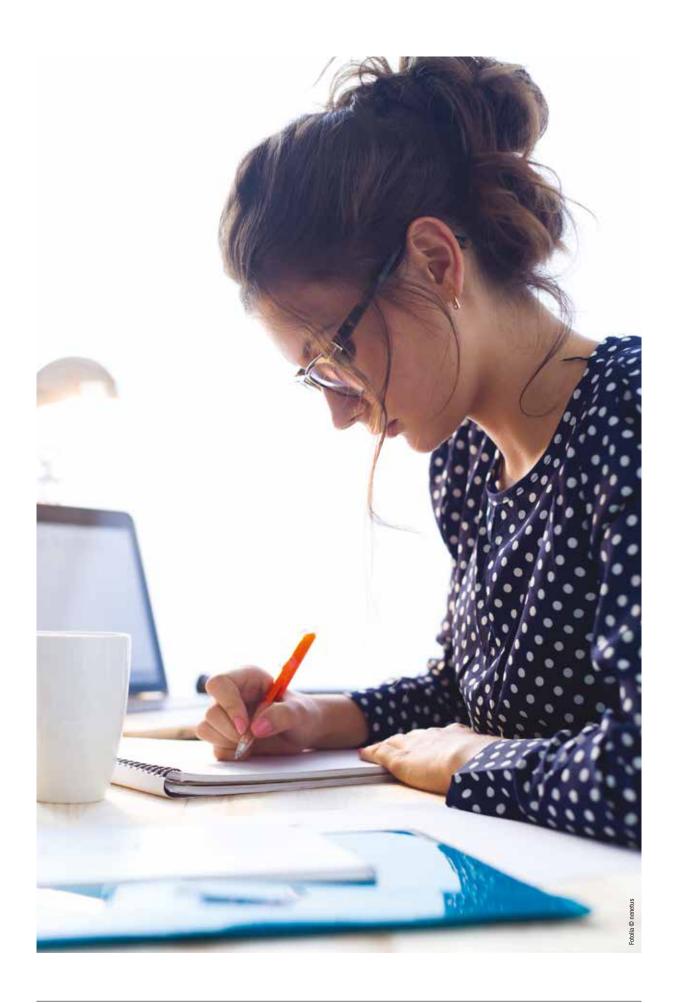
- les indicateurs de performance qui relatent l'efficacité et qui peuvent être mesurés par plusieurs canaux,
- les indicateurs d'activité qui sont liés aux processus,
- les indicateurs de ressources qui sont liés à la structure.

Pour chaque indicateur, vous devez fixer des objectifs et élaborer un processus de suivi. Pour le dire autrement, il s'agit de définir un but et trouver la bonne trajectoire pour l'atteindre.

Ce suivi vous permettra de détecter rapidement les difficultés et d'envisager des actions correctives.

Le corollaire de ce pilotage est la mise en place d'une démarche qualité tournée vers l'usager.

Une démarche qualité bien menée apporte à la fois la satisfaction des usagers et des agents en donnant plus de sens au travail donc une structure plus efficace.



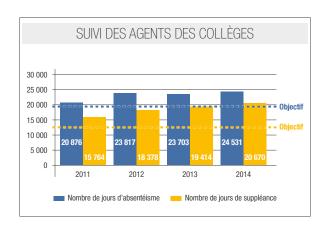
La mise en place d'une démarche qualité passe par 5 étapes :

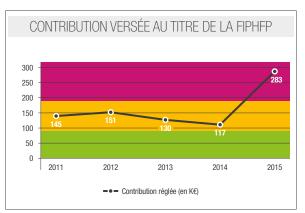
- 1. La mesure des attentes des usagers : pour améliorer la satisfaction des usagers, un pré-requis est de comprendre leurs attentes.
- **2.** Le ciblage des services, des prestations que l'on veut améliorer au regard des attentes.
- **3.** La définition des indicateurs de mesures de l'amélioration.

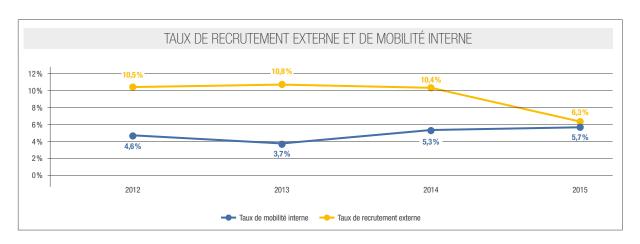
- **4.** L'analyse des causes et la définition d'un plan d'amélioration.
- **5.** Le pilotage de la mise en place des actions et la mesure de leurs effets sur les indicateurs définis.

Démarche qualité et pilotage de la performance sont deux piliers d'une bonne gestion. Leur réussite passe par l'implication de l'ensemble de vos agents. Si ce travail nécessite au démarrage l'aide de professionnels rompus à l'utilisation d'outils d'analyse et de résolution de problèmes, il faut rapidement confier cette tâche stratégique de pilotage à un agent, directement rattaché au DGS et formé à cet effet.

EXEMPLE DE TABLEAUX DE BORD						
	AME DE : saisir le code OKK10	/FCE	DS : 0D060	DO : 0K000	TOTAL FRANCE	CGA:
Taux de complétude paie	100%	<u>©</u>	99,82%	99,82 %	99,61%	99,90 %
Taux de correction paies	8,4 %	<u></u>	9%	9,2 %	9,5%	8,3 %
Taux de correction factures	24,5 %	②	22,1 %	18,3 %	16,5%	15,8%
Délai moyen résolution Hotline en CGA	2,8 %	©	2,4 %	3,3 %	3,2%	2,5%
Taux de résolution < 7 jours	95 %	©	96 %	91 %	88 %	96%
Assist. SI taux de traitement < 30 jours	non calculé par bureau					
Taux de facture en litige CGA	3,4%	⊗	2,6%	2,3 %	2,9%	1,9%
Taux de litige CGA > 2X	-	-	-	-	-	-
Taux dématérialisation des RA	56,4%	<u></u>	49,5 %	52,6 %	51,1%	56,6%
Taux automatisation des RA démat.	67,3%		67,7%	67,9%	65,5%	67,4%
Taux correction RA (MIAR)	5,6%	<u></u>	7,3%	6,4 %	6,5 %	6%
Taux saisie des RA hebdo au vendredi	77 %	③	84 %	82 %	84%	85 %
Taux déviation des factures (en AME & en CGA)	7,8%	©	5,3 %	4,6 %	9,2%	3,6%







Démarche qualité et pilotage de la performance sont 2 piliers d'une bonne gestion.

parole d'expert



Célia ESCURAT,Directrice Générale
des Services de Haute-Corrèze

Communauté

Sous l'impulsion de la loi NOTRe, les intercommunalités ont fait face à l'apparition de nouvelles compétences qu'elles devaient exercer au 1^{er} janvier 2017. Dans ce cadre, 6 intercommunalités de Haute-Corrèze, regroupant 72 communes et une centaine d'agents ont choisi de fusionner. Pour répondre à l'échéance, ManpowerGroup Solutions a accompagné la fusion et la formalisation d'une organisation cohérente reposant sur des principes directeurs clairement définis. La prestation délivrée, l'intercommunalité a pu répondre à son échéance.

Dans quel contexte avez-vous eu recours à un cabinet de conseil RH?

Lorsque nous avons eu recours à un cabinet de conseil externe nous étions engagés dans un processus de fusion de 6 intercommunalités aux statuts différents (communautés de communes, SIVOM, SIRTOM...). Dans ce contexte, les élus souhaitaient construire une nouvelle organisation cible en intégrant des ressources, des cultures et des méthodes de travail différentes. Ce sont eux qui, en tant que porteurs de la démarche, ont souhaité s'entourer d'un cabinet expert pour les guider et les accompagner dans les travaux de préfiguration.

Madame BEZIAT Présidente de la communauté de communes Ussel-Meymac-Haute Corrèze a ainsi proposé de recourir à un cabinet de conseil externe au groupe d'élu chargé des ressources humaines au sein du comité de pilotage.

Il fallait faire face à une absence de compétences en interne, puisqu'à cette période nous n'avions pas de DRH. La fonction RH se résumait à la paye et à la gestion des carrières. Les autres fonctions étaient assumées par les DGS, très polyvalents et qui assumaient certains aspects de la fonction RH sans en avoir le savoir-faire.

L'enjeu était aussi d'avancer en réduisant les conflits, de mettre tout le monde d'accord et de partager une vision objective et neutre de la situation. L'image employée par certains élus à l'époque pour illustrer cet enjeu, était de «mettre sa ceinture de sécurité». Malgré quelques réticences initiales, le recours à un tiers neutre a été extrêmement bénéfique. Nous nous demandons encore comment nous aurions fait autrement!

Pourquoi avoir eu recours à une assistance extérieure ?

Le recours à votre cabinet a répondu à une démarche pragmatique dans un temps très contraint. La loi NOTRe avait en effet été publiée en juillet et les décrets, dans la foulée. L'option de partir avec l'organisation actuelle et de reporter le choix de l'organisation avait été balayée par les élus. Ils souhaitaient en effet organiser les services avant le budget. Par exemple, les nouvelles régions qui n'ont pas fait ce choix, peinent toujours à mettre en place leur organisation...

En quoi, le soutien d'un cabinet était-il nécessaire ?

Je dois dire que votre manière de dessiner l'organisation nous a apporté de la clarté et une certaine lucidité. En nous aidant à projeter l'organisation que nous imaginions, vous avez simplifié l'approche. De même vous avez efficacement complété les principes directeurs.



>>>

Nous en avions 4 vous en avez proposé 9, formulés très rigoureusement. J'ai notamment en tête la limite de salariés par encadrant que nous nous étions donnée... Tous ces principes ont apporté de la neutralité et de la rigueur et ont permis de légitimer toutes les propositions opérationnelles de manière indiscutable. La mise en œuvre opérationnelle découlait naturellement de ce socle. Votre travail a permis d'aboutir à un organigramme essentiel car il a permis de rassurer une partie des agents.

Au final nous sommes arrivés aux résultats attendus : le besoin était clair au départ et nous avons été accompagnés par de très bons experts en la matière.

Pourquoi était-il important d'être accompagné sur la partie organisation et tests de personnalité ?

À l'origine du recours au test, il y a eu une volonté politique importante, qui était le souhait d'évaluer le savoir-être des agents. La conviction des élus était que l'apprentissage se ferait, si besoin avec une formation, si les fondamentaux étaient là. Ils ont préféré retenir ce critère. Cela a permis d'apporter de l'objectivité, car en prenant le poste de Directrice Générale des Services de la nouvelle intercommunalité, il y avait de nombreux agents que je ne connaissais pas, avec lesquels je n'avais pas d'habitudes de travail ou que je rencontrais rarement. Cette approche a permis de les évaluer à leur juste valeur et de mettre en lumière des talents méconnus. D'un point de vue personnel les chefs de services et chefs de services adjoints. ont également vécu le test comme un bilan de compétence pour eux et leur carrière professionnelle.

Enfin, les aspects techniques ont été pris en compte, notamment dans le processus de présélection et l'évaluation du projet de la personne. À notre demande votre cabinet a vérifié la qualité des lettres de motivation, de l'argumentation et nous a fait part des projets. Nous souhaitions vérifier si la personne était capable de se projeter... Un élément important pour évaluer des managers.

Et si vous ne deviez retenir qu'une seule prestation laquelle serait-elle ?

Spontanément j'avais en tête l'organigramme. Il a été important pour nous. C'est un élément essentiel de la conduite du changement.

Parmi les préconisations de fin de mission, quelles ont été vos priorités ?

Notre priorité a été de recruter un DGA Ressources supervisant à la fois les ressources humaines, les finances et les services généraux. Un poste clé au périmètre large, pour lequel nous souhaitions trouver la bonne personne. C'est chose faite d'ailleurs, puisque nous avons trouvé le bon candidat. Il arrivera à la fin de son préavis. Désormais, mon objectif est de construire une culture commune et de créer de la cohérence dans l'équipe de direction. La conduite du changement est absolument essentielle dans ce type de fusion. Enfin je dirais que le coaching et la formation managériale arrivent tout de suite après.

Au final, pensez-vous que le recours à un cabinet de conseil RH est adapté au secteur public ?

Oui absolument. Le recours à des prestataires extérieurs est de mon point de vue essentiel, notamment dans la fonction publique. Cela permet de s'ouvrir sur de nouvelles méthodes... Et de gagner du temps. Toutefois je constate que le recours au secteur privé est encore souvent vu avec méfiance surtout dans le domaine des ressources humaines. Faire appel à un cabinet d'étude pour la construction d'un bâtiment ne pose pas de problème, mais le capital humain n'est pas encore vu comme une ressource! Sans parler des contraintes budgétaires actuelles! Dans ces conditions, il est encore trop souvent difficile de dégager un budget suffisant pour ce type de prestations.

En ce qui me concerne c'était la première fois que je recourais à un cabinet de conseil RH et ce fut une belle expérience!



ManpowerGroup, experts RH pour un monde de défis, est un groupe de services RH qui accompagne les organisations dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie RH par le recours exclusif ou combiné de solutions.



À chaque défi sa ou ses solutions



Un groupe de marques connectées



Contact >>

Stéphane CLEMENT, Directeur du Développement ManpowerGroup, stephane.clement@manpowergroup.fr

notes

COORDONNÉES DE VOS INTERLOCUTEURS MANPOWER SECTEUR PUBLIC



SECTEURS	REPRÉSENTANTS	TÉL.	MAIL
ILE-DE-FRANCE	Laurence DUTHOIT	06 16 02 76 10	laurence.duthoit@manpower.fr
BRETAGNE - CENTRE - NORMANDIE VAL-DE-LOIRE - PAYS-DE-LOIRE	Jacky FRANÇOIS	06 11 18 54 84	jacky.francois@manpower.fr
NOUVELLE-AQUITAINE	Didier ALLAIS	06 25 71 16 70	didier.allais@manpower.fr
PACA - CORSE OCCITANIE	Béatrice GLEBEAU	06 11 04 43 33	beatrice.glebeau@manpower.fr
AUVERGNE-RHÔNE-ALPES	Didier LAMY	06 03 13 17 00	didier.lamy@manpower.fr
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ	Karine VANETTI	06 70 79 77 22	karine.vanetti@manpower.fr
HAUTS-DE-FRANCE GRAND-EST	Carlos GONZALEZ	06 11 18 54 62	carlos.gonzalez@manpower.fr



LA BANQUE FRANÇAISE MUTUALISTE, C'EST...



LA BANQUE DE CHAQUE AGENT DU SECTEUR PUBLIC

À travers leur vie professionnelle, nos clients ont décidé de s'investir pour les autres. Mais, à côté, ce sont aussi des hommes et des femmes avec leur vie et leurs projets personnels. Pour cela, nous avons appris à mieux les connaître et à mieux comprendre leurs problématiques pour les accompagner.



UNE BANQUE MUTUALISTE

Créée et intégralement détenue par les mutuelles de la Fonction publique, la Banque Française Mutualiste a au cœur de son identité des valeurs mutualistes qui guident sa vision de la société : l'empathie, la solidarité, la simplicité.



UNE BANQUE PERFORMANTE

Depuis 1986, la Banque Française Mutualiste et son partenaire Société Générale s'associent pour vous offrir le meilleur de 2 banques en 1.

L'ENGAGEMENT DE LA BANQUE FRANÇAISE MUTUALISTE SE CONCRÉTISE PAR :

- Des produits solidaires pour donner du sens à son épargne tels que le Service d'épargne solidaire⁽¹⁾ associé au Livret BFM Avenir ^{(2)*}.
- L'aide à l'accès au prêt personnel pour les clients en risque aggravé de santé, de moins de 60 ans, grâce à une assurance de prêt aménagée*.
- ◆ Des actions de mécénat auprès d'associations qui s'investissent sur le terrain de la solidarité, comme la Fondation de l'Avenir, l'Association Sparadrap, l'Association Handi équi'Compet...
- Son investissement dans la prévention des risques financiers et dans la lutte contre le mal-endettement et le surendettement.

(1) Le don porte sur vos intérêts nets d'impôts. Il ouvre droit à un régime d'imposition de faveur ainsi qu'à une réduction d'impôt. Voir conditions en agence Société Générale.

(2) Le Livret BFM AVENIR est un compte d'épargne à vue proposé et géré par la BFM.

* Voir conditions en agence.



COORDONNÉES DE VOS INTERLOCUTEURS DE LA DIRECTION COMMERCIALE BFM



Secteurs	Directeur régional	Téléphone	Mail
DR PARIS - ILE-DE-FRANCE	Thierry DURAND	06 45 68 13 33	tdurand@bfm.fr
DR GRAND OUEST - RENNES	Christian VANDENBOSSCHE	07 86 14 19 48	cvandenbossche@bfm.fr
DR SUD-OUEST - BORDEAUX	Patrick PUNTOUS	07 86 80 96 11	ppuntous@bfm.fr
DR NORD-EST - LILLE	Félix GIGLIOTTI	06 48 30 29 26	fgigliotti@bfm.fr
DR RHÔNE-ALPES - LYON	Xavier VOZELLE	06 73 97 57 84	xvozelle@bfm.fr
DR MÉDITERRANÉE - MARSEILLE	Patricia ULRICH	06 45 68 72 63	pulrich@bfm.fr

notes