

## Emploi

# Allier gestion prévisionnelle et mutualisation des services

Alors que certaines collectivités accusent un sérieux retard en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, les projets de mutualisation de services pourraient être l'occasion de réfléchir plus en amont.

**L**evier pour optimiser et rationaliser le fonctionnement des organisations, la mutualisation des services devrait s'étendre, sous l'effet notamment de la réforme des collectivités territoriales qui prévoit l'élaboration de schémas de mutualisation à partir de 2015. Délicat, l'exercice l'est encore davantage dans le contexte actuel de contrainte budgétaire et d'augmentation de la demande sociale. Plus que jamais, les collectivités gagneront à l'accompagner d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC ou GPEC sans la gestion des effectifs).

### Répertorier les compétences

La ville et la communauté d'agglomération d'Alès (50 communes, 1700 agents pour la ville et l'agglomération, 100 900 hab., Gard) ainsi que sept syndicats intercommunaux du territoire ont opéré la mutualisation complète de leur encadrement en 2006 et n'ont lancé une action de GPEC que trois ans plus tard. Après avoir effectué une cartographie des métiers, débouchant sur un référentiel dédié, puis la création d'un référentiel d'activités transverses, la collectivité se lancera cette année dans une phase prospective.

«La volonté initiale n'était pas de mettre en place la GPEC dans le cadre de la mutualisation, mais très vite nous nous sommes rendu compte que celle-ci optimise la démarche. Par le biais du plan de formation mutualisé ou des aspects de mobilité, nous avons désormais une vraie vision sur l'organigramme mutualisé qui bénéficie à la

### Faible recours

**Dans son rapport de février 2012, la Cour des comptes déplore le faible recours des collectivités à la GPEC. Elle préconise d'intégrer les ressources humaines et la GPEC dans la stratégie globale de la collectivité, et d'adopter une approche fondée sur les métiers et les compétences.**

fois à l'agent qui évolue dans ses fonctions mais aussi au service qui profite de ses compétences adaptées au nouveau poste», relève Christelle Barrès, directrice des ressources humaines d'Alès, de la communauté d'agglomération et du centre communal d'action sociale (CCAS).

Senior manager spécialisé dans le secteur public pour le cabinet Kurt Salmon, Yvan Matraire note: «La mise en chantier des schémas de mutualisation devrait conduire les collectivités à réfléchir à ce qu'elles veulent faire en termes de compétences. Elles doivent s'interroger sur leurs compétences obligatoires et le niveau de qualité qu'elles souhaitent exercer, ainsi que sur les modes de gestion qui y sont attachés et, finalement, se réinterroger sur l'organisation et les effectifs mis en commun. La GPEEC prend alors tout son sens.» A la ville et à la communauté d'agglomération du Grand

Besançon (59 communes, 2931 agents pour la ville, l'agglomération et le CCAS, 177 200 hab., Doubs), la mutualisation et la GPEEC ont été menées de concert. «La GPEEC est l'une des réponses à la mutualisation, comme peut l'être également l'organisation», indique Mireille Toitot, directrice générale adjointe chargée des RH de la ville, de l'interco et du CCAS de Besançon. Le pôle «RH» mutualisé des trois collectivités dispose désormais d'un service «organisation et accompagnement des mutualisations». Equivalent d'un service de consultant interne, il se doit d'anticiper les attentes de la collectivité. «Ces études, qui prennent environ six mois, se font très en amont afin de prévenir l'accompagnement en termes de formation ou de mobilité. L'aspect "détection des besoins" est, lui, totalement froid, par exemple le nombre de kilomètres de voirie dicte le nombre d'agents affectés à l'entretien des routes. Puis, nous établissons un tableau des tâches du service concerné et étudions les compétences de chacun des agents. Enfin, nous mettons en place l'accompagnement nécessaire», détaille Mireille Toitot.

### Un jeu gagnant-gagnant

Selon la DGA du Grand Besançon, au-delà des risques, la mutualisation représente une opportunité: «Celle de se poser la question du sens des missions, de rationaliser les pratiques, de s'enrichir au contact des collègues de l'autre structure qui ont une culture différente. Mais aussi en termes de carrière pour les agents. La mutualisation

### Baisses d'effectifs à moyen terme

Selon une étude du cabinet Kurt Salmon (\*), publiée en janvier, 93% des collectivités interrogées recherchent dans la GPEEC un moyen de maîtriser leur masse salariale. «Dans un projet de mutualisation, elles attendent des économies à court terme, or c'est dans le temps que celles-ci vont intervenir, en fonction des vagues successives de départs à la retraite», commente Yvan Matraire, senior manager spécialisé «secteur public» du cabinet. Lors de la mutualisation de son pôle «RH», Besançon a anticipé trop tôt une réduction des effectifs. «La mutualisation a cristallisé des attentes plus fortes de la part des autres services en termes de qualité, de délais», témoigne Mireille Toitot, DGA du Grand Besançon.

(\*) Site internet: [www.kurtsalmon.com](http://www.kurtsalmon.com) actualités et publications



La mutualisation multiplie les perspectives d'évolution des agents en interne, enrichissant leur CV.

P. MARAIS



**L'EXPERT**

**YANNICK PIQUET-BONFILS**, directrice du cabinet Duranton consultants

**« Il serait plus judicieux d'inverser la logique »**

« L'idée d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences [GPEC] ou d'une GPEEC [avec la gestion des effectifs] produisant une réflexion qui contribuerait à dynamiser une démarche de mutualisation est une vision séduisante, mais totalement théorique. Dans les faits, les démarches des collectivités ont toutes une faiblesse. Certes, elles analysent les compétences de leurs agents, mais elles n'ont pas un degré suffisant de maturité pour aller jusqu'au bout d'une réflexion prospective. Car partant du poids de l'existant, de la réalité historique d'un service, de la difficulté à faire évoluer leurs agents ou à les faire partir, les collectivités finissent

par se censurer. En revanche, il me semble souhaitable d'inverser la logique. Plutôt que de prendre comme point de départ la GPEC, le chantier de mutualisation pourrait être l'occasion de mettre en place une GPEC à vraie valeur ajoutée. Initiée sous une impulsion stratégique et politique, la mutualisation constitue un moment où l'on se donne les moyens de mettre les choses à plat, de réfléchir aux missions du service mutualisé : à quels besoins va-t-il répondre, qu'est-ce que cela signifie en termes de moyens, d'effectifs et d'actions pour se rapprocher d'une situation idéale dans laquelle les compétences nécessaires et celles des agents seraient en adéquation ? »

**Pourquoi la GPEEC ?**

La volonté de maîtrise de la masse salariale, celle de maîtrise des effectifs, le vieillissement de la pyramide des âges sont les trois principales raisons invoquées par les collectivités pour mener une démarche de GPEEC, selon l'étude du cabinet Kurt Salmon (\*). La réforme territoriale n'intervient qu'en sixième position, après la gestion de carrière et les contraintes financières.

(\*) Site internet : [www.kurt-salmon.com](http://www.kurt-salmon.com) > actualités et publications

créant de nouveaux métiers, la GPEEC permet d'accompagner les agents vers ces missions et leur ouvre des possibilités en cas de doublon sur un poste», poursuit-elle.

Patrice Girot, directeur général des services de la communauté d'agglomération de la vallée de Montmorency (Cavam, 8 communes, 161 agents, 110 050 hab., Val-d'Oise), partage son avis : « Pour lutter contre la crainte du changement, il faut que la mutualisation soit un jeu gagnant-gagnant et qu'il y ait une convergence entre le projet personnel de l'agent et celui de la collectivité. Or la mutualisation multiplie les perspectives d'évolution des agents en interne, enrichissant leur CV. » Créée en 2002, la Cavam a installé dès 2006 une police intercommunale. « Nous avons fait de la GPEC sans le savoir ou, tout au moins, sans utiliser l'expression. Après avoir défini les postes, examiné les CV et les dossiers administratifs des agents, nous avons échangé avec les équipes et les élus afin de détecter les personnes pouvant évoluer à ces postes », explique Patrice Girot. « La GPEEC doit être partagée par le politique et les syndicats et non pas menée par la seule DRH », estime Yvan Matraire. *Gaëlle Ginibrière*