



GUIDE POUR LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS/ COMPÉTENCES



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT



GUIDE POUR LA CARTOGRAPHIE EMPLOIS/COMPÉTENCES

Ce guide accompagne la mise en œuvre de l'édition 2013 du répertoire des métiers territoriaux. Dans la perspective d'un engagement toujours plus important des collectivités en matière de ressources humaines et de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), ce guide précise les concepts, les modalités possibles et les principes d'action des démarches de cartographie des emplois et de définition des fiches de poste.

PREMIÈRE DÉMARCHÉ : LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

- L'objectif est d'identifier les emplois d'une collectivité et d'en établir un référentiel dans la perspective d'une politique globale de gestion des ressources humaines et de GPEEC. Les fiches de poste de la collectivité se déduiront des référentiels activités-compétences qui auront été réalisés.

SECONDE DÉMARCHÉ : LA DÉFINITION DES FICHES DE POSTE

- Sans qu'il ne soit nécessaire pour une collectivité de passer préalablement par une cartographie des emplois et par des référentiels, l'objectif est d'utiliser la structure et les informations du répertoire des métiers territoriaux pour contextualiser et formaliser le contenu de ses fiches de poste.

Ces deux démarches renvoient à deux objectifs distincts et à des usages différents du répertoire des métiers territoriaux. Le choix d'opter pour l'une ou l'autre de ces démarches, dépendra des orientations décidées par une collectivité et des ressources qu'elle pourra mobiliser.

RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ET RÉFÉRENTIEL D'EMPLOIS DE LA COLLECTIVITÉ

Dans la démarche de cartographie des emplois, la collectivité peut utiliser le répertoire des métiers de la FPT pour recenser et identifier à « grande maille » un premier niveau de correspondance entre les métiers du répertoire et ses emplois.

Cette correspondance a ses limites : elle ne peut rendre compte des spécificités de l'organisation de la collectivité, des niveaux hiérarchiques, des emplois particuliers ou très spécialisés liés à certaines missions ou à l'inverse des emplois caractérisés par une polyvalence des activités.

Une fois ce panorama établi, il appartiendra à la collectivité de décliner plus précisément ses emplois - de faire une cartographie - pour définir son propre référentiel ou répertoire des emplois.

DIFFÉRENTS NIVEAUX D'APPROCHE ET D'USAGE DES RÉFÉRENTIELS MÉTIERS ET EMPLOIS :

	MAILLE	FINALITÉS
Approche globale Répertoire des métiers territoriaux	Famille professionnelle Ensemble de métiers présentant une même finalité de service et une même culture professionnelle.	Collectives : <ul style="list-style-type: none"> • classement des métiers ; • comparabilité avec les autres fonctions publiques et l'emploi privé ; • évolution, aires de mobilité ; • statistiques.
	Métier Ensemble d'emplois liés par une même technicité.	Collectives : <ul style="list-style-type: none"> • GPEEC ; • recrutement ; • mobilité professionnelle ; • référentiels de formation.
Approche au niveau de l'organisation de la collectivité	Emploi-type « Métier » de la collectivité.	Collectives : <ul style="list-style-type: none"> • GPEEC ; • recrutement ; • mobilité professionnelle.
	Emploi Ensemble de postes de travail.	Collectives : <ul style="list-style-type: none"> • organisation du travail ; • gestion des effectifs ; • recrutement ; • régime indemnitaire.
	Poste de travail Situation individuelle de travail.	Individuelles : <ul style="list-style-type: none"> • positionnement ; • évaluation ; • formation.

Le **glossaire** ci-après donne une définition des notions employées : métier, emploi-type, emploi, activité, compétences.

EXEMPLES DE CORRESPONDANCE :

POSTES ET EMPLOIS TYPES DE LA COLLECTIVITÉ		RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX	
Postes	Emplois types de la collectivité	Métiers	Familles professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Agent au bureau des sports • Secrétaire chargée du dépôt des demandes de permis de construire • Assistant au secrétariat général • Secrétaire à l'office du tourisme 	Agent administratif	Assistante / Assistant de gestion administrative 05/A/02	Affaires générales
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur prévention de la délinquance • Responsable vie des quartiers • Agent développement local 	Chef de projet citoyenneté	Cheffe / Chef de projet développement territorial 02/B/08	Développement territorial
<ul style="list-style-type: none"> • Chargé du développement artisanal • Chargé de mission économique 	Chargé de mission	Développeuse / Développeur économique 06/B/08	
<ul style="list-style-type: none"> • Installateur plomberie sanitaire • Électricien • Agent chargé de la maintenance école maternelle • Serrurier 	Ouvrier bâtiment	Ouvrière / Ouvrier de maintenance des bâtiments 09/C/19	Patrimoine bâti

CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS ET RÉFÉRENTIEL EMPLOIS

Cette partie s'adresse aux collectivités qui souhaitent cartographier leurs emplois et établir des référentiels d'activités-compétences, deux finalités qui constituent le point de départ des démarches de GPEEC.

LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS : QUELLES FINALITÉS ?

Du fait d'une masse salariale de plus en plus contrainte, l'analyse des évolutions et des besoins de personnel, l'optimisation des organisations, le redéploiement des postes et la mobilité professionnelle des agents deviennent des enjeux croissants de gestion des ressources humaines.

Plusieurs facteurs d'évolution militent en faveur d'une gestion des parcours professionnels fondée sur l'identification des emplois, des activités et des compétences en complément à l'approche statutaire qui permet de gérer la carrière des agents.

- Les collectivités tendent à lier davantage les démarches de cartographie des emplois et des compétences, avec la définition des profils de postes, l'évaluation des agents, l'analyse des besoins individuels et collectifs de formation ;
- L'identification des emplois et des compétences permet de mieux mesurer les besoins de professionnalisation et leur évolution pour mettre en œuvre des réponses de formation adaptées et pour optimiser la relation aux organismes de formation ;
- Pour les collectivités petites et moyennes, le référencement à un ou plusieurs métiers puis le regroupement et la combinaison de plusieurs activités permettent de définir des fiches de poste qui tiennent compte des spécificités des organisations et de la polyvalence des activités exercées par les agents ;
- Les problématiques d'hygiène, de santé et de sécurité au travail, les dispositifs de prévention rendent nécessaire l'identification des emplois et des activités soumis à une forte pénibilité et à des risques professionnels particuliers. Corrélativement, cette identification peut permettre d'anticiper et de mettre en place un accompagnement en faveur d'une mobilité professionnelle de l'agent ;
- Les collectivités ne s'attachent plus seulement à identifier les compétences techniques propres à un métier ou à un champ professionnel, mais cherchent maintenant à appréhender de manière plus globale des compétences professionnelles transverses et partagées au sein des organisations ;
- Les collectivités ont besoin de se situer entre elles sur leur démographie et leur structure des effectifs à l'aide de références communes telles que les bilans sociaux par exemple. Dans cette logique de référence, où les aspects statutaires restent déterminants, les démarches métiers apportent de nouveaux éléments de connaissance et de gestion des effectifs.

Parce qu'elle interroge la finalité des organisations et des activités mises en œuvre, les compétences mobilisées - aussi bien individuelles que collectives - les technicités et les identités professionnelles propres à chaque domaine d'intervention, la cartographie des emplois est au cœur des enjeux de dialogue social des collectivités territoriales.

UNE DÉMARCHE FONDÉE SUR LE DIALOGUE SOCIAL

La cartographie des emplois doit pouvoir mobiliser l'ensemble des acteurs pour établir un référentiel qui fasse consensus au niveau de la collectivité. La cartographie des emplois se situe à la convergence entre :

- l'intérêt de la collectivité qui cherche à mieux identifier les compétences et à anticiper les besoins futurs ;
- celui des agents car cette démarche participe d'une reconnaissance professionnelle et leur ouvre des perspectives d'évolution quant à de possibles mobilités professionnelles.

La démarche de cartographie des emplois se fonde sur un portage politique affirmé et sur l'adhésion de l'ensemble des acteurs au projet et à sa mise en œuvre : les élus, les partenaires sociaux, la direction générale, les encadrants et les agents.

STATUT ET MÉTIERS : DES MODES DE GESTION COMPLÉMENTAIRES DE L'EMPLOI TERRITORIAL

La GPEEC est une démarche qui implique autant le niveau collectif qu'individuel. De fait, elle est reliée aux problématiques de recrutement, de formation et de rémunération ; mais également aux aspects de progression de carrière et de parcours professionnel de chaque agent.

Pour les collectivités territoriales, l'une des spécificités de la GPEEC tient au principe statutaire de dissociation du grade et de l'emploi, ce qui signifie en regard de la démarche de cartographie des emplois que :

- l'agent appartient à une filière, à un cadre d'emplois qui s'inscrit dans une progression de carrière via des concours, des examens et des avancements de grade et que, parallèlement, l'agent s'inscrit également dans un parcours professionnel au sein d'un même champ professionnel ou vers un autre ;
- la collectivité employeur doit de son côté veiller à l'application des règles statutaires vis-à-vis de la carrière de son agent et prendre en compte sa professionnalisation et sa mobilité professionnelle, en regard de ses qualifications et de l'adaptation de ses compétences au besoin de l'organisation.

C'est la raison pour laquelle, la cartographie des emplois s'appuie sur un principe d'articulation entre trois niveaux de lecture de l'emploi public représentés par le statut, l'emploi et l'organisation.

TROIS MODES COMBINÉS DE LECTURE DE L'EMPLOI TERRITORIAL

L'APPROCHE STATUTAIRE

En référence à la nomenclature des emplois territoriaux (NET)

Exemple : Rédacteur territorial

CNFPT : référentiel activités/compétences « techniques »

L'AGENT

CNFPT : référentiel activités/compétences « transverses »

APPROCHE PROFESSIONNELLE

L'APPROCHE MÉTIERS

En référence au répertoire des métiers territoriaux et/ou aux référentiels d'emplois de la collectivité

Exemple : Coordonnatrice / Coordonnateur budgétaire et comptable

L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE

En référence à l'organigramme de la collectivité, à des fonctions et/ou à des niveaux hiérarchiques

Exemple : affecté à la direction des espaces verts, Responsable du service financier

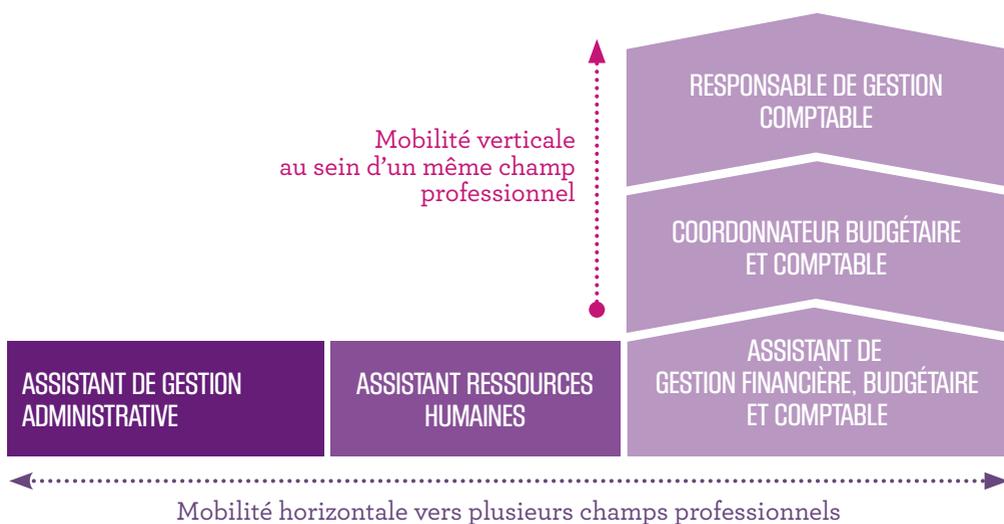
L'identification de l'emploi occupé par l'agent pourra procéder selon ces trois niveaux :

- 1) à travers le repérage des activités principales exercées par l'agent, il est procédé au référencement par rapport à un référentiel d'emploi ;
- 2) le profil d'emploi peut être complété des éléments organisationnels et se référer à un référentiel management-encadrement ;
- 3) enfin, l'emploi pourra être mis en correspondance avec le cadre d'emplois.

Dans sa dimension opérationnelle, la démarche de cartographie des emplois s'appliquera à identifier distinctement et successivement ces trois niveaux puis à les mettre en correspondance dans la formalisation des référentiels emplois et des fiches de postes qui en découlent.

Dans un contexte de masse salariale contrainte et de limitation des dépenses publiques, un nombre croissant de collectivités tend à prioriser les mobilités internes à des recrutements nouveaux. Dans cette logique qui se conjugue souvent avec des problématiques de redéploiement des emplois, notamment ceux à forte pénibilité, la connaissance précise des activités conduites par les agents permet d'envisager des mobilités professionnelles et les dispositifs d'accompagnement.

LES PRINCIPES DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE



GPEEC, CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS ET RÉFÉRENTIELS

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) permet à une collectivité d'analyser puis d'adapter les compétences individuelles et collectives à l'évolution de ses missions et de ses modes d'action.

La GPEEC comprend deux phases essentielles : un état des lieux et une projection des évolutions possibles des modes d'organisation et de gestion selon les priorités définies par la collectivité. Ces deux phases intègrent plus particulièrement :

- **l'analyse des caractéristiques démographiques** des effectifs de la collectivité et leur évolution ;
- **l'analyse de l'emploi** : les activités conduites par les agents, les compétences qu'elles associent et qui devront nécessairement se développer à terme pour répondre aux évolutions de l'organisation.

C'est précisément cette analyse de l'emploi qui nécessite une identification fine à travers une démarche de cartographie des emplois et un recensement - un référencement - des activités et des compétences à travers un référentiel des emplois. Un référentiel est un outil de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences (GPEEC). Un référentiel décrit les emplois d'une collectivité en termes d'activités et de compétences.

- Le référentiel des emplois est une grille d'analyse et de lecture de l'emploi qui évolue dans le temps. C'est, à cet égard, exactement la logique qui préside aux versions successives du répertoire des métiers de la FPT qui photographie les métiers à un instant donné et qui prend en compte au fil du temps les mutations de l'environnement territorial et de l'emploi dans les collectivités ;
- **le référentiel des emplois participe d'une démarche prospective et d'un questionnement sur la relation entre l'emploi et la formation**, à travers le recensement et l'analyse des activités constitutives des emplois, des compétences requises en situations de travail et des capacités à développer par les agents ;
- à partir de l'analyse des situations de travail, le principe d'un référentiel est de dresser un descriptif des emplois sur la base :
 - des principales composantes de leur environnement professionnel (conditions d'exercice, situation et relations fonctionnelles, facteurs d'évolutions...);
 - des activités principales exercées ;
 - des compétences mobilisées par ces activités.

La « **démarche référentiel** » est construite à partir de l'analyse des situations de travail. Le poste de travail, unité élémentaire de la division du travail, correspond à la situation individuelle d'un agent dans l'organisation de la collectivité.

Dans la cartographie des emplois, le référentiel des emplois identifie puis regroupe des activités communes et similaires à plusieurs postes de travail. La synthèse de ces activités similaires par leur technicité, par leur finalité, par leur appartenance à un même champ professionnel, détermine les emplois encore appelés emplois-types de la collectivité.

Les finalités d'un tel référentiel sont multiples et croisent l'ensemble des démarches de ressources humaines.

LES FINALITÉS D'UN RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS

LA COMMUNICATION

sur les emplois et les carrières professionnelles dans la collectivité

LA MOBILITÉ :
définition d'une orientation professionnelle

L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE :
analyse des écarts entre compétences requises et compétences détenues

LE RECRUTEMENT :
analyse des besoins et formalisation de l'offre d'emploi

LA FICHE DE POSTE :
définition du profil de poste

LE RÉFÉRENTIEL DES EMPLOIS

LA FORMATION :

définition de plans ou d'itinéraires de formation, déclinaison des référentiels emplois en référentiels de formation

DU RÉFÉRENTIEL MÉTIER/ACTIVITÉS À L'ITINÉRAIRE DE FORMATION

RÉFÉRENTIEL ACTIVITÉS/
COMPÉTENCES « TECHNIQUES »
TECHNICIEN DU SPECTACLE ET DE
L'ÉVÈNEMENTIEL

- Participation aux études techniques
- Installation des matériels et équipements nécessaires à la réalisation des spectacles ou des évènements

Permet d'établir

UN ITINÉRAIRE DE PROFESSIONNALISATION

- ▶ Participation aux études techniques

1 | LA FAISABILITÉ TECHNIQUE
MODULE | D'UN SPECTACLE

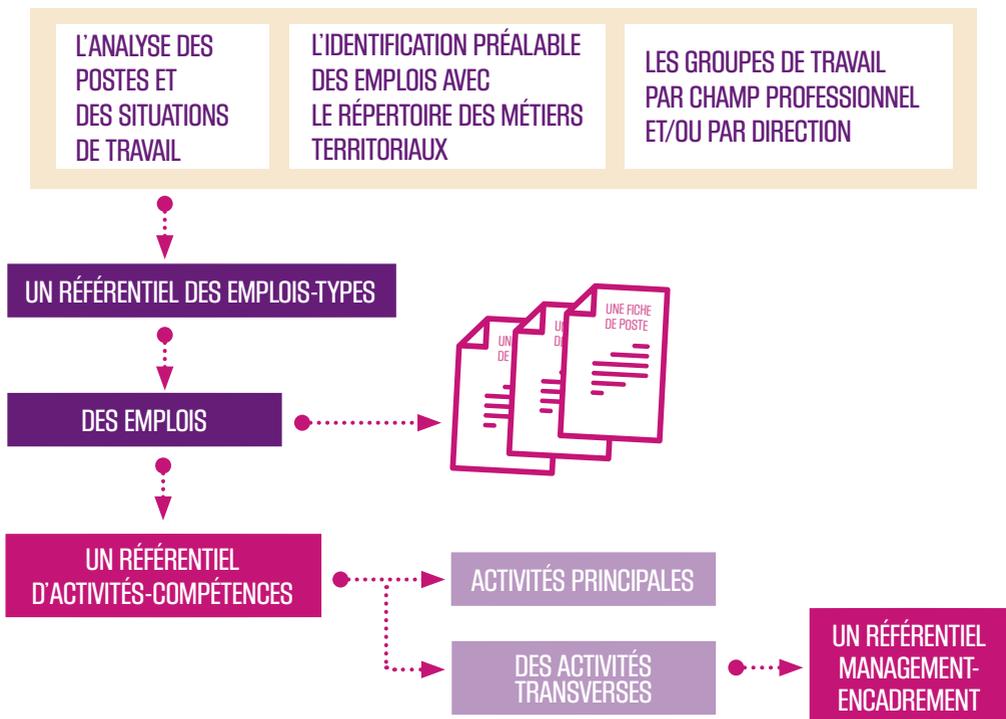
- ▶ Installation des matériels et équipements nécessaires à la réalisation des spectacles ou évènements

2 | L'INSTALLATION
MODULE | D'UN ESPACE SCÉNIQUE

3 | PERFECTIONNEMENT
MODULE | À LA SONORISATION

4 | ETC.
MODULE

RÉSUMÉ DES PRINCIPES D'ACTION DE LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS



LES INSTANCES DU PROJET

Il n'y a pas de méthode et de pratique uniques en matière de démarche projet. La démarche varie d'une collectivité à l'autre en fonction de sa taille, du jeu des acteurs, de sa plus ou moins grande sensibilité aux problématiques de GPEEC, de « l'histoire » de son organisation. Ce guide fixe quelques repères et les points de vigilance à intégrer dans le cahier des charges du projet.

1/ LE PORTAGE POLITIQUE

Les démarches de cartographie des emplois sont portées par les élus qui décident des orientations générales du projet, qui procèdent aux arbitrages et à la validation de l'avancement du projet sur la base des avis émis par le comité technique paritaire.

À ce titre, ils garantissent l'exercice du dialogue social et animent les débats relatifs au projet avec le comité technique paritaire et avec la commission spécialisée qui peut être formée en son sein à l'occasion de ce projet.

2/ LA RÉALISATION TECHNIQUE

Le comité de pilotage

Le comité de pilotage peut associer les niveaux politiques et techniques. Il pourra regrouper des élus et des représentants du personnel ainsi que les représentants de la direction générale, de la direction des ressources humaines, des directeurs ou des chefs de service. Sa composition pourra varier en fonction des phases du projet.

Le comité de pilotage assure le suivi du projet. Il arbitre les propositions et les productions de référentiels emplois qui seront débattus en Comité technique paritaire (CTP) et validés par les élus. À ce titre :

- il lève les éventuelles ambiguïtés organisationnelles ;
- il arbitre les propositions de correspondance entre les emplois et les cadres d'emplois ;
- il arbitre les propositions d'articulation proposées entre les référentiels emplois et les niveaux hiérarchiques identifiés.

La direction des ressources humaines et le groupe projet

La conduite opérationnelle du projet est assurée par la direction des ressources humaines. Elle est garante de la méthode générale et de la cohérence technique d'ensemble des différents référentiels produits.

La direction des ressources humaines s'appuie sur un groupe projet. Le groupe projet constitue la cheville ouvrière du dispositif. Il est constitué de représentants de la DRH et de ses correspondants dans les directions ou les services.

La DRH et le groupe projet :

- **proposent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage :**
 - la méthode de pilotage du projet, les étapes de production et de validation,
 - la structure et les rubriques constitutives de la fiche emploi.
- **ont un rôle de coordination :**
 - ils assurent le lien avec la maîtrise d'ouvrage, le comité de pilotage, le CTP et ils veillent à l'implication des acteurs du projet,
 - ils organisent la sensibilisation à la démarche métiers auprès des agents et des encadrants et la communication en continu aux différentes phases du projet,
 - ils supervisent les travaux des groupes professionnels.
- **établissent un état des lieux :**
 - ils conduisent un repérage des emplois à partir des fiches de poste existantes,
 - ils identifient les différents niveaux hiérarchiques.

- soumettent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage :
 - les fiches emplois réalisées pour arbitrage et validation,
 - la correspondance indicative entre les emplois identifiés et le ou les cadres statutaires correspondants.

Le groupe projet contrôle et prend généralement en charge la rédaction finale des fiches emplois avant leur présentation au comité de pilotage et leur validation par la maîtrise d'ouvrage. Il veille en particulier :

- à l'articulation et à l'harmonisation des fiches emplois entre elles,
- à l'harmonisation des libellés et des descriptifs d'activité,
- à la mise en cohérence des activités principales et des niveaux d'activités entre emplois.

La phase de réalisation des référentiels emplois : les groupes professionnels

Dans la phase de réalisation des référentiels emplois proprement dite, la maîtrise d'œuvre organise et pilote des groupes professionnels. Ces groupes sont établis conjointement par la DRH et par les directions ou les services. Ils sont composés d'agents et d'encadrants. Ils sont animés par un membre de la DRH, du groupe projet ou par un référent métier désigné par la DRH par direction ou par champ professionnel.

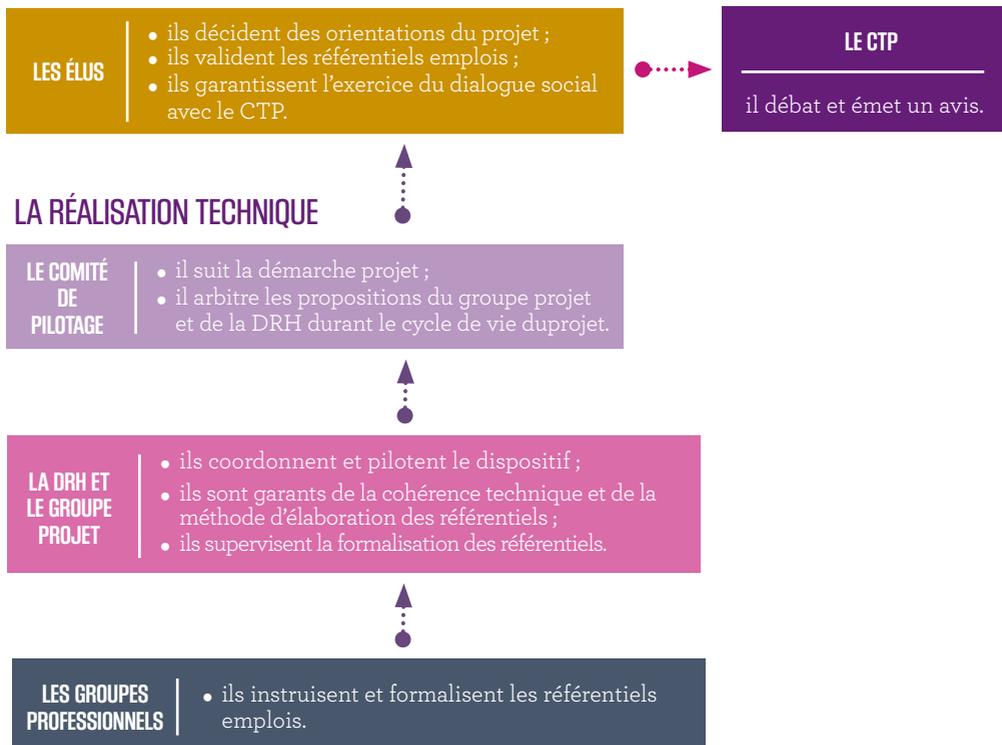
Ces groupes professionnels peuvent être organisés par direction, par service, par champ professionnel ou encore par niveaux hiérarchiques pour la définition des référentiels de management-encadrement.

Le groupe professionnel conduit les échanges avec les agents, consolide les informations et formalise les projets de référentiels emplois sous l'égide du comité technique.

Après généralement une séquence introductive de présentation de la démarche emploi-métier et de partage des notions clés de cadre d'emplois, de métier, d'emploi, de fonction, d'activités et de compétences, le groupe professionnel :

- recense les missions et les finalités d'un champ professionnel ;
- détermine les activités principales les plus représentatives d'un champ professionnel ou d'un niveau d'emploi ;
- opère un premier regroupement possible au niveau des activités principales pour identifier les emplois constitutifs d'un champ professionnel ;
- décline ses activités en activités élémentaires (les savoir-faire) et en savoirs ;
- formalise le référentiel d'activité en respectant un même niveau d'analyse : on veillera par exemple à ne pas donner une portée trop générale à une activité principale et à l'inverse, de ne pas descendre au niveau de la tâche pour décrire les activités élémentaires ;
- rédige les autres rubriques du référentiel emploi : définition, facteurs d'évolutions, spécialisation.

PRINCIPE GÉNÉRAL D'ORGANISATION DE LA DÉMARCHE PROJET



3/ LE DÉROULEMENT DU PROJET

Le choix du mode opératoire

Deux approches sont possibles dans la mise en œuvre de la démarche projet. Soit les groupes projets sont organisés par directions ou par services, soit ils sont identifiés selon des familles professionnelles qui auront préalablement été identifiés à partir de l'analyse des fiches de postes.

- L'approche organisationnelle, par directions et par services, permet en général de focaliser les investigations en lien avec les politiques publiques conduites par la collectivité et par grands pôles d'activités. Elle permet d'appréhender les emplois de manière verticale.

> Inconvénients :

- les référentiels des emplois d'appui du type secrétaires, gestionnaires de dossier (...), au sens où ce sont des profils partagés avec d'autres directions

ou d'autres services, ne pourront être consolidés qu'au fil de la démarche, une fois l'ensemble des entités organisationnelles investiguées,

- les groupes professionnels seront amenés à répéter leurs investigations sur les emplois transverses,
 - cette approche ouverte peut conduire à une démultiplication importante des emplois identifiés en amplifiant les activités et les compétences spécifiques liées à un domaine d'intervention. L'exemple classique porte sur l'emploi de chargé d'études qui peut se décliner dans des domaines d'intervention très divers,
 - cette approche impliquera un travail important de synthèse et de « tuilage ».
- **L'approche par famille professionnelle** permet, par une approche plus globale, d'optimiser l'investigation en s'affranchissant de l'organisation et des aspects hiérarchiques qui seront vus ultérieurement.

> **Inconvénients :**

- cette approche nécessite préalablement d'analyser, de répertorier et de regrouper les fiches de poste existantes pour établir une première distribution des familles professionnelles et pour pouvoir préfigurer les emplois à investiguer,
- cette approche suppose que la collectivité dispose de fiches de poste pour une majorité de ses agents,
- la distribution de certaines familles professionnelles et la répartition des emplois est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de la démarche projet.

Une approche ne prévaut pas par rapport à une autre. Certaines collectivités peuvent être plus attachées à établir un référentiel des emplois qui se cale sur ses missions et sur son organisation plutôt que par champ professionnel. D'autres collectivités, plus centrées sur des problématiques transversales de mobilité professionnelle privilégieront l'approche par familles professionnelles.

Les étapes du projet

1. L'état des lieux

Cette étape doit permettre de saisir le positionnement professionnel des agents par direction, par service ou par famille professionnelle. Elle se fonde sur une analyse des effectifs et sur une catégorisation des fiches de poste pour préfigurer les emplois à investiguer.

2. La définition de la structure du référentiel emploi

La DRH et le groupe projet, proposent au comité de pilotage et à la maîtrise d'ouvrage, la structure et les rubriques constitutives du référentiel des emplois. Cette étape n'est pas que formelle, elle traduit le résultat du questionnement sur les usages, les fonctionnalités, les modes d'actualisation du référentiel

emplois de la collectivité. Dans cette étape, il s'agit bien d'établir le cahier des charges du «référentiel emplois» et les modalités de son articulation avec les dispositifs existants, en particulier, avec le système d'information ressources humaines (SIRH).

3. La communication accompagnant le projet

La communication doit être envisagée en continu tout au long du projet. Elle débute par une sensibilisation à la démarche métiers-emplois et mobilise tous les acteurs : les élus, les partenaires sociaux, les encadrants, les agents.

4. L'expérimentation

Compte tenu des modalités possibles de mise en œuvre de la démarche, il peut être pertinent de tester le dispositif avant de le déployer, en l'expérimentant sur une direction ou une famille professionnelle.

5. Le déploiement de la démarche

L'étape d'expérimentation terminée, une planification des ressources et un calendrier peuvent être formalisés et proposés au comité de pilotage. Cette démarche nécessite un investissement important en termes de ressources et de temps.

RÉPERTOIRE DES MÉTIERS TERRITORIAUX ET DÉFINITION DES FICHES DE POSTE

Cette partie s'adresse aux collectivités qui souhaitent établir des fiches de poste sans pour autant disposer au préalable d'une cartographie des emplois et de référentiels d'activités-compétences. Il s'agit pour elles d'identifier les activités conduites par leurs agents pour permettre par exemple la conduite des entretiens d'évaluation et le recensement des besoins de formation.

DU GLOBAL AU LOCAL

Outil générique de gestion des ressources humaines, le répertoire des métiers territoriaux a pour vocation de recenser les principaux métiers à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique territoriale. À ce titre, il ne peut prendre en compte la spécificité propre à l'organisation et aux situations de travail des 55 000 organisations territoriales.

Cette nécessaire prise en compte de l'échelle locale est à la base des démarches de cartographie des emplois. Or, si l'ensemble des collectivités, des plus grandes aux plus petites, ont besoin d'identifier leurs emplois, elles ne disposent pas toutes des mêmes moyens pour mettre en œuvre ces démarches de cartographie et de référentiels.

Pour les collectivités qui ne disposent pas de leur propre référentiel d'emplois, le répertoire des métiers territoriaux peut-être employé pour définir des fiches de poste et pour prendre en compte les situations de polyvalence qui caractérisent notamment les petites et les moyennes collectivités.

POSTE DE TRAVAIL ET FICHE DE POSTE

Le poste de travail correspond à une situation individuelle de travail. Il regroupe l'ensemble des tâches, des activités, des missions effectuées par un individu au sein d'une organisation donnée.

La fiche de poste est un document normalisé pour l'ensemble de la collectivité, dont les rubriques décrivent les activités et les compétences d'un agent et contextualisent sa situation de travail : son lieu de travail, ses horaires, son rattachement hiérarchique, etc.

La fiche de poste est un élément structurant de la gestion individuelle des agents. Elle permet notamment au plan individuel :

- d'objectiver un recrutement en définissant les activités à réaliser et les compétences attendues,
- de recenser les activités réellement exercées par un agent, de hiérarchiser ces activités (en termes de temps passé ou de degré de technicité par exemple), de les faire reconnaître par l'employeur,
- de conduire l'évaluation de l'agent en mesurant les compétences détenues et celles qui doivent être développées,
- de définir avec l'agent, au moment de l'évaluation par exemple, un projet de formation individuel.

Au niveau collectif, la formalisation des fiches de poste permet à une collectivité :

- de mener une réflexion sur l'organisation du travail en fonction des besoins en effectifs, en postes et en compétences,
- de décliner le plan de formation à partir des orientations collectives et des besoins exprimés en référence aux postes et aux activités conduites par les agents.

DU MÉTIER AU POSTE DE TRAVAIL : UNE APPROCHE DESCENDANTE

Le principe d'action de la définition de la fiche de poste est dit descendant, dès lors qu'il procède d'une extraction des données du répertoire des métiers territoriaux pour les comparer avec la situation de travail de l'agent au niveau de sa collectivité.

Par un travail d'identification successive, un ou plusieurs métiers du répertoire vont être mis en correspondance avec les activités conduites au niveau du poste de travail.

Quelques soit la taille des collectivités et a fortiori dans les petites collectivités, un poste peut en effet combiner des activités multiples, dont les finalités et les compétences liées peuvent appartenir à des champs professionnels différents. Dans ce cas, le poste de travail pourra se référer à plusieurs métiers du répertoire.

LE DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHÉ

La démarche comprend les étapes suivantes :

1. Le rattachement à la famille professionnelle

À partir du répertoire des métiers territoriaux organisé en cinq grands domaines d'activités et en 25 familles professionnelles, il s'agit de rattacher chaque poste à une famille professionnelle correspondante.

En cas de polyvalence, le poste se référera à plusieurs familles professionnelles en fonction :

- de ses finalités principales et des activités dominantes du poste ;
- de la répartition des autres activités sur l'ensemble du temps de travail de l'agent.

Le service d'affectation de l'agent peut être un indicateur de sa famille professionnelle d'appartenance. Attention toutefois, cette indication n'est pas déterminante dès lors, par exemple, qu'un agent de gestion administrative affecté aux espaces verts renverra dans le répertoire des métiers à la famille professionnelle affaires générales et non pas à la famille espaces verts et paysages.

2. Le rattachement aux métiers

Au sein des familles professionnelles identifiées, il s'agit dans cette étape de repérer le ou les métiers les plus proches du poste de travail. Ce repérage s'effectue en comparant les activités principales et spécifiques des fiches métiers avec la situation réelle de travail de l'agent.

En cas de polyvalence, le poste sera rattaché à un métier dominant. Ce métier servira de référence pour formaliser la fiche de poste qui sera complétée à la suite des éléments provenant des autres fiches métiers.

3. La formalisation de la fiche de poste

Le métier « dominant » et les métiers complémentaires déterminés, fournissent rubrique par rubrique les informations à sélectionner pour décrire le poste au plus près des situations de travail.

Bien que la fiche de poste se structure généralement au niveau du descriptif des activités, il n'existe pas de structure type. La collectivité déterminera les rubriques qui lui semblent pertinentes pour décrire le poste de travail.

Elle décidera par exemple du niveau de précision à adopter pour décrire : les finalités, les conditions d'exercice, les compétences associées aux activités.

Dans cette étape de formalisation, il est nécessaire de veiller :

- à ne pas trop surcharger la fiche de poste et à retenir les rubriques les plus pertinentes et les plus opérationnelles,
- à hiérarchiser les activités en fonction du processus de travail, du caractère prioritaire d'une activité sur une autre, du volume horaire dévolu à chaque activité,
- à reformuler les données issues des fiches métiers du répertoire des métiers territoriaux pour les contextualiser aux réalités professionnelles locales,
- à ajouter des rubriques ou des informations relatives à l'agent lui-même (cadre d'emploi, date de prise de poste) et à ses conditions particulières d'exercice professionnel (permis et habilitations obligatoires, risques professionnels particuliers, etc.).

4. La validation de la fiche de poste

Cette phase est indispensable pour :

- objectiver et préciser avec l'agent les informations contenues par la fiche de poste,
- engager ou renforcer une démarche de concertation entre les élus, les agents et la hiérarchie.

GLOSSAIRE

DOMAINE D'INTERVENTION OU D'ACTIVITÉ : regroupement de familles professionnelles par grands domaines d'actions d'une collectivité, et/ou par politiques publiques.

FAMILLE PROFESSIONNELLE : ensemble de métiers, concourant à une même finalité de service, ayant des champs d'activités communs selon deux critères : technicité dominante et culture socioprofessionnelle.

MÉTIER : ensemble d'emplois liés par une même technicité, présentant un socle commun d'activités et de compétences proches et particulières à un champ professionnel. Le métier ne renvoie pas directement à une organisation du travail, ni à une situation individuelle en collectivité.

EMPLOI-TYPE : déclinaison d'un ou de plusieurs référentiels « métiers » dans l'organisation du travail d'une collectivité. Les collectivités peuvent cartographier leurs « emplois-types » en s'adossant au répertoire des métiers de la FPT.

EMPLOI : sous ensemble de l'emploi-type, il s'agit d'une maille intermédiaire et facultative ; c'est le regroupement de postes de travail, présentant des activités similaires et dont les caractéristiques sont suffisamment proches pour pouvoir être occupées par un même individu.

POSTE DE TRAVAIL : correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble des tâches, des activités, des missions effectuées par un individu au sein d'une organisation.

FONCTION : liée à l'organisation, elle s'inscrit dans une gestion collective, organisationnelle et managériale propre à chaque employeur. Elle s'établit à partir d'activités et de compétences particulières à une mission (ACFI, ACOMO, formateur occasionnel, correspondant CNIL etc.). Elle renvoie donc à un rôle spécifique dans l'organisation et ne se confond pas, a priori, avec le métier exercé par l'agent.

TÂCHE : s'inscrit dans un enchaînement chronologique d'opérations nécessaires à l'exercice de l'activité. Elle est utilisée pour décrire le poste de travail.

APPROCHE ORGANISATIONNELLE : prise en compte de l'institution au plan systémique comme ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication.

LA SITUATION DE TRAVAIL : ensemble des conditions organisationnelles, sociales, matérielles qui délimite le champ de l'exercice d'une activité professionnelle.

APPROCHE FONCTIONNELLE : approche transversale (ou processus) intégrant les processus métiers de l'organisation, les processus de support nécessaires à son fonctionnement et les processus de management correspondant à la détermination d'une politique et d'une stratégie de l'organisation.

ACTIVITÉ : ensemble cohérent d'actions finalisées, identifiées et organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la production ou à la transformation d'un produit ou d'un service.

COMPÉTENCE : combinaison de « savoirs » et « savoir-faire » mobilisés en situation de travail. C'est une capacité à agir dans une situation donnée. La compétence est structurée en 2 grandes catégories de savoirs : les savoirs, ou connaissances théoriques ; les savoir-faire, ou savoirs techniques et relationnels résultats de la pratique et de l'expérience.

La compétence se déduit des activités. Elle est :

- sujette à apprentissage, notamment par la formation ; dynamique et s'inscrit dans un processus de développement constant,
- requise, en termes d'exigences pour définir un emploi-type ou un métier,
- évaluable, par analyse des écarts entre les compétences requises et les compétences mobilisées en situation de travail.

En 2013, la version 3 du répertoire des métiers de la FPT se propose d'établir une typologie des « activités » et des « compétences » en distinguant :

- les activités/compétences techniques, spécifiques à l'exercice d'un métier ou d'un champ professionnel,
- les activités/compétences transverses, communes à un ensemble de champs professionnels, de métiers ou, en référence à l'organisation du travail (ex : encadrement).

SAVOIRS : ensemble des connaissances théoriques, généralement acquises par l'éducation formelle : enseignement, formation etc. On distingue les « savoirs socioprofessionnels », directement liés à l'exercice du métier et les « savoirs généraux » liés au contexte territorial et aux missions de service public.

SAVOIR-FAIRE : issus de l'expérience et concernent la mise en œuvre d'un savoir pratique maîtrisé dans une réalisation spécifique. En conséquence ils sont liés à une « activité ».

RÉFÉRENTIELS : outils de la gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC). On distingue généralement :

- **le référentiel d'emploi** : définit la mission et le contenu de l'emploi. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, voire les évolutions possibles,
- **le référentiel d'activités** : décrit les activités, les actions et les opérations actuelles et éventuellement futures liées à l'exercice de l'emploi,
- **le référentiel de compétences** : résulte de l'analyse des activités et décrit les compétences requises pour réaliser les activités Il peut préciser les résultats attendus, au regard de critères d'évaluation,
- **le référentiel de formation** : s'élabore à partir du référentiel de compétences. Il définit l'ingénierie pédagogique : programme, système (modulaire), objectifs de formation, objectifs pédagogiques, contenus, modalités, évaluation.

NOUVEAU

RÉPERTOIRE DES MÉTIERS

DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

- > **239** fiches métiers et fonctions
pour vous aider dans votre gestion RH
- > **3** modalités de consultation :
 - un répertoire numérique
 - une recherche en ligne
 - une édition papier (vendu 44 euros, hors frais de port)
- > Téléchargement pour votre système
d'information ressources humaines

RENDEZ-VOUS SUR **WWW.CNFPT.FR** RUBRIQUE **ÉVOLUER**