



Vous accompagner dans tous vos projets de transformation RH

Janvier 2023



la gazette
des communes • des départements • des régions



resah

KPMG Secteur public a changé !

En 2023 nous sommes 200 professionnels dédiés au secteur public local organisés en 7 métiers



Concevoir les stratégies d'intervention

- Élaborer des stratégies de politiques publiques
- Concevoir des dispositifs adaptés aux besoins et aux usages
- Développer des stratégies de responsabilité sociale et environnementale



Évaluer les politiques publiques

- Évaluer l'ensemble des politiques sectorielles
- Construire les modalités de suivi et de pilotage des politiques publiques
- Mesurer les impacts



Aligner les organisations sur la stratégie

- Concevoir des projets d'administration, des stratégies de transformation et de conduite du changement
- Designer des organisations et des modes de fonctionnement
- Améliorer durablement la performance opérationnelle



Développer les potentiels et faciliter l'engagement

- Transformer la fonction et développer la performance RH
- Accompagner le perfectionnement des capacités managériales
- Promouvoir la qualité de vie et l'égalité au travail



Sécuriser et piloter la performance financière

- Accompagner les transformations institutionnelles
- Sécuriser et optimiser la fonction finance
- Construire des stratégies financières et rechercher des marges de manœuvre



Auditer et maîtriser les risques

- Auditer les fonds européens, les organismes externes et les contrats publics
- Optimiser les modes de gestion et conseiller les opérateurs publics dans le montage de leurs projets
- Développer le contrôle interne, garantir la conformité



Accompagner la transformation numérique

- Élaboration de la stratégie numérique des administrations
- Pilotage et accompagnement de la transformation numérique
- Évolution des modèles et des usages autour du numérique
- Sécurisation de la transformation numérique

Proximité et engagement



Leader sur le marché depuis 30 ans, avec plus de **200 experts implantés** sur **16 sites**, KPMG Secteur Public privilégie une **forte proximité** avec les acteurs publics locaux.



En 2022, KPMG est devenu une entreprise à mission et s'engage à adopter une démarche active pour réduire son impact environnemental :

KPMG a annoncé une ambition forte pour la planète : **atteindre la neutralité carbone d'ici 2030**. Pour ce faire, une véritable politique de décarbonisation a été mise en place : le cabinet a pour objectif de réduire **les externalités négatives et de compenser ce qui ne peut être réduit**

KPMG est titulaire depuis l'été 2023 du marché de conseil en RH du RESAH

Qu'est ce que le RESAH ?

Une centrale d'achat ouverte aux acteurs publics et parapublics qui exercent des compétences dans le domaine sanitaire, social et médico-social.

Le RESAH a souhaité mettre l'accent sur la qualité des prestations délivrées plutôt que la quantité, ce qui se matérialise par :

- Qualité des relations fournisseurs et sous-traitants
- Respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants
- Intégration de la responsabilité sociétale dans les processus achats
- Impact des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème
- Une labellisation « Relations fournisseurs et achats responsables »
- La volonté de maintenir une transparence tarifaire et de limiter les mark-up (seulement 5%)

Quels sont les clients qui peuvent accéder au marché ?

Tout pouvoir adjudicateur disposant d'une compétence sanitaire, sociale ou médico-sociale sans avoir besoin d'être adhérent à la centrale.

- **Mais concrètement ?** Les centres hospitaliers / les ministères et opérateurs à compétence sociale, médico-sociale ou sanitaire / toutes les collectivités territoriales / les organismes de protection sociale / les ESMS / le secteur de l'ESS (si soumis au code des marchés publics) / les bailleurs sociaux...

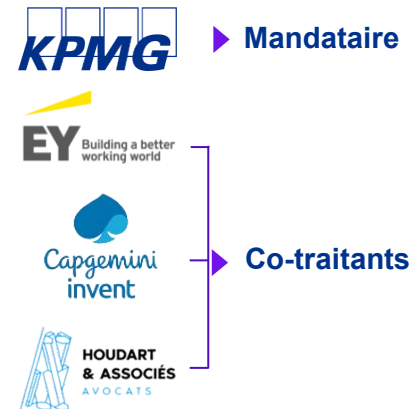
Pourquoi passer par le RESAH ?

- **Possibilité de qualifier les besoins en lien direct avec des experts** et acheter au prix le plus juste les prestations
- **Procédure de contractualisation simplifiée** sans limite de seuil et sans mise en concurrence permettant un démarrage des prestations sous 10 à 15 jours ouvrés
- **Prestations accessibles pour les non adhérents du RESAH** (sous réserve qu'ils exercent une compétence dans le champ social, médico-social et sanitaire)
- **Préconisations qui intègrent les exigences de la responsabilité sociale et environnementale (RSE)**
- **Prestations dont la qualité est évaluée par les bénéficiaires** à la fin de chaque projet et 6 mois après leur clôture (mesure d'impact)

Quel est le périmètre et le contenu du marché ?

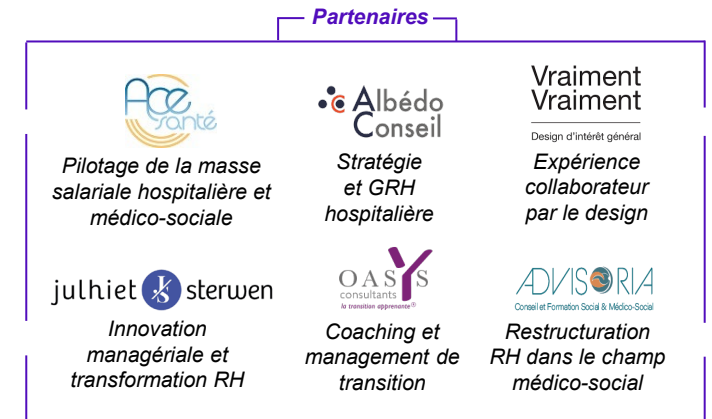
Il s'agit d'un marché de prestations de conseils en Ressources Humaines permettant de proposer des services dans les domaines suivants : stratégie et prospective RH, amélioration des conditions de travail, évolution des organisations de travail, coaching et appui managérial, projets sociaux, analyse d'impact RH, etc.

Qui sont les titulaires du marché ?



Le groupement dont KPMG est mandataire rassemble :

- **4 co-traitants** exprimant leur leadership de manière très complémentaire pour proposer une offre d'accompagnement RH intégrée.
- **Un écosystème de partenaires** couvrant une large gamme de territoires et d'expertises spécifiques.



Nos expertises mobilisables dans le cadre du marché de conseil en RH du RESAH

1 Nous accompagnons les organisations publiques parce que

- Nous sommes convaincus **de la force de l'action publique servie par des organisations** efficaces, efficientes et durables ;
- **Les organisations publiques sont complexes et que l'agilité qu'elles doivent déployer** exige au quotidien l'alignement et l'optimisation de leurs structures, de leurs process et de leurs ressources ;
- Le **premier levier de leur performance, ce sont les femmes et les hommes, les équipes qui les constituent** ; l'attention moteur de leur engagement dans la durée
- Face **aux chocs et aux crises passés** et à venir, les organisations publiques doivent tout autant **demeurer très réactives et encore davantage pro actives** ;
- **Les défis de demain sont les réflexions d'aujourd'hui** : environnement et climat, égalité et prise en compte des aspirations individuelles par les employeurs publics, recherche d'impacts et rôle de cohésion sociale, digitalisation des offres de service et simplification des nouvelles technologies, etc.

Pour toutes ces raisons, nous avons construit notre approche au service des besoins que vous rencontrez.

Nos métiers : une approche pluridisciplinaire

2

- Conseil en management et pilotage de projet
- Design organisationnel et d'usage
- Sociologie des organisations
- Intelligence collective et facilitation
- Codéveloppement, médiation
- Formation et ingénierie pédagogique
- Expertise juridique
- Pilotage et gestion des données / data / BI
- Psychologie du travail et ergonomie

3

Nous analysons les facteurs qui permettent aux organisations de fonctionner et mobilisons l'ensemble des leviers constitutifs d'une organisation efficace



Des organisations responsables inscrites dans leur écosystème social, institutionnel et territorial

- Mise en œuvre et déploiement des stratégies de RSO
- Développement de la résilience organisationnelle et anticipation des crises
- Organisation et coopération territoriale



Des organisations et des ressources alignées sur la stratégie

- Conception des stratégies de transformation et de conduite du changement
- Design et accompagnement organisationnel
- Amélioration de la performance opérationnelle



Des collectifs mobilisés et engagés au quotidien

- Diagnostic, évaluation et mobilisation des leviers de l'engagement
- Développement et perfectionnement des capacités managériales
- Politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et accompagnement des collectifs en difficulté



Une fonction RH orientée vers le développement des potentiels et de la performance organisationnelle

- Stratégie et performance de la fonction RH
- Mise en conformité réglementaire
- Optimisation des processus et transversalité RH
- Orientation, expérience collaborateur, attractivité et promesse employeur



Depuis le 1^{er} janvier 2023, KPMG Secteur public est le partenaire exclusif en conseil RH du Club RH de la Gazette des communes



Notre offre



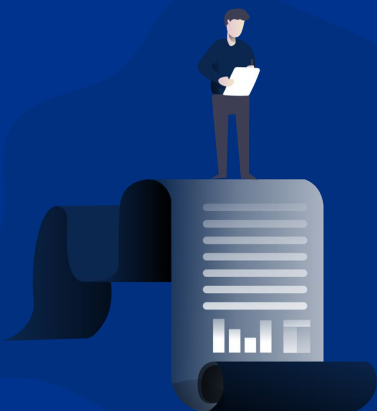
Vos enjeux



Votre besoin

Accompagner les acteurs publics dans tous leurs projets de transformation

Alignement stratégique des organisations



KPMG
Secteur public

Disposer d'une vision 360° sur votre organisation

Une volonté d'amorcer une transformation durable de votre organisation mais un manque de temps pour exprimer, ordonnancer et/ou prioriser les chantiers.

Partager un regard complet et rapide sur votre organisation avec votre équipe de direction afin de décider collectivement des chantiers prioritaires, de leurs modalités de réalisation et de mettre en œuvre des premières actions correctives

Evaluer la maturité RSE de votre organisation

Des usagers de plus en plus exigeants quant à l'engagement des organisations publiques dans des formes d'action renouvelées et responsables.

Des agents, des équipes, qui font de la Responsabilité Sociale et Environnementale un facteur affirmé d'engagement et d'attractivité

Disposer d'un outil de diagnostic sur toutes les dimensions de la RSE - gouvernance organisationnelle, droits humains, relations sociales et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux usagers, soutien à l'économie locale.

Identifier les champs de progrès de votre organisation en matière de RSE

Construire et mettre en œuvre votre projet d'administration

Un cap stratégique qui manque parfois de clarté, de sens ou de cohérence pour engager tous les agents.

Des exigences grandissantes dans les politiques publiques en matière de concertation, de prospective, d'innovation et de responsabilité sociale et environnementale.

La volonté de renforcer l'agilité de son administration avec des process plus simples, une meilleure transversalité

Partager avec vos équipes des ambitions, des valeurs et co-construire des priorités stratégiques pour inscrire l'action de votre administration dans la durée

Développer la résilience et assurer la continuité du service public local en cas de crises

Un environnement en perpétuel mouvement avec la survenance de crises de plus en plus fréquente impactant l'administration qui agit au jour le jour et peine à anticiper.

Un souhait de développer la résilience de l'administration et la sensibilisation de tous à la gestion du risque

Tester votre organisation interne face à une crise (numérique, sanitaire, environnementale...) dans le cadre d'une journée avec votre équipe de direction basée sur une approche ludique et pédagogique inspirée des serious game

Construire votre tableau de bord DG

Des enjeux de management et d'organisation induits par la diminution des ressources financières, la recherche d'efficacité et la responsabilisation des acteurs.

Des pratiques et des outils de suivi peu développés et hétérogènes dans les directions qui ne permettent pas une gestion optimale des services

Un manque de vision globale de la direction pour anticiper, piloter et mobiliser autour des objectifs stratégiques de l'administration

Mesurer la performance et l'efficacité de votre organisation par la mise en place d'un système de pilotage.

Soutenir le développement d'une culture de gestion

Optimiser vos processus

Des constats de dysfonctionnement dans les pratiques. Des processus perçus comme inadéquats, redondants, trop lourds et difficiles à suivre.

Des modes de fonctionnement qui impactent les conditions de travail des agents parfois jusqu'à démotiver les équipes.

Fluidifier et simplifier ses processus pour être plus efficace, davantage répondre aux enjeux stratégiques de l'administration mais également tenir compte de la qualité de vie des agents

Accompagner les acteurs publics dans tous leurs projets de transformation

Stratégie RH



Construire et piloter sa GPEC / GPMC

Une faible visibilité sur la composition des effectifs, des évolutions métiers, réglementaires, environnementales, sociales et technologiques à prendre en compte, des outils RH perfectibles, etc.

Disposer des ressources et des compétences nécessaires à la mise en œuvre de vos ambitions et à la trajectoire d'évolution de vos métiers.

Auditer et évaluer la maturité de ses politiques RH

Des dispositifs RH requérant davantage de sécurisation réglementaire, des politiques RH incomplètes ou peu déployées, des ressources RH insuffisantes, etc.

Mettre vos politiques RH en conformité avec les obligations légales et réglementaires et/ou les moderniser en cohérence avec vos objectifs à court et moyen terme.

Définir et partager sa stratégie RH

Une nécessité de passer de la gestion des RH au management stratégique des RH, un besoin de coordination et de pilotage des chantiers stratégiques RH, etc.

Coconstruire une stratégie RH pluriannuelle qui réponde à la fois à vos enjeux en matière de politiques publiques et aux attentes des collaborateurs.

Organiser et moderniser sa fonction RH

Une organisation de la fonction RH qui manque de clarté, des outils peu digitalisés, des besoins de prospective, d'individualisation des réponses RH, d'accompagnement des transformations, etc.

Disposer d'une fonction RH plus proche des objectifs opérationnels des services et plus ouverte sur son environnement extérieur (candidats, partenaires, écoles et réseaux professionnels, etc.).

Outils et moderniser la stratégie de formation

Une offre de formation peu sollicitée, un catalogue incomplet, des modalités de formation insuffisamment adaptées, notamment au regard des attentes en matière de digitalisation et d'individualisation des parcours.

Structurer une offre complète et attractive de développement des compétences des collaborateurs répondant aux besoins de l'évolution de l'organisation et des métiers.

Optimiser et digitaliser ses processus RH

Des processus RH complexes et chronophages, une utilisation des documents papier peu compatible avec vos orientations RSO, un besoin d'accompagnement des équipes RH au changement de pratiques, etc.

Réussir une montée en valeur des processus pour concentrer vos équipes RH sur leur cœur de métier et la satisfaction collaborateur.

Piloter et outiller sa masse salariale

Un besoin de mesurer l'impact de vos décisions RH, des questions autour de la typologie et des évolutions des dépenses de personnel, un besoin de maîtrise de ces dépenses, etc.

Instaurer un dispositif de pilotage de la masse salariale vous permettant de projeter son évolution, de maîtriser et de professionnaliser son suivi.

Moderniser les outils de développement RH

Des procédures et des outils RH (référentiels métier, dictionnaire des compétences, fiches de poste) qui ne sont pas suffisamment structurés, un SIRH qui ne sert pas efficacement la démarche de pilotage des compétences.

Disposer d'outils et d'une méthodologie permettant de sécuriser le pilotage des emplois et des compétences.

Accompagner les acteurs publics dans tous leurs projets de transformation

Attractivité RH



Définir sa stratégie de rémunération

Une capacité à recruter fragilisée, des enjeux d'attractivité ou d'équité du système de rémunération, des dispositifs valorisant peu l'engagement, etc.

Aligner votre politique de rémunération sur vos priorités RH, managériales et financières.

Moderniser l'organisation et la gestion du temps de travail

Une organisation du temps de travail insuffisamment articulée avec les nécessités de service, des enjeux de QVT et d'équilibre vie professionnelle et personnelle, des non-conformités réglementaires, des outils peu performants, etc.

Déployer une politique de temps de travail efficiente, moderne et attractive, adaptée aux nécessités de service et aux attentes des collaborateurs.

Accompagner l'évolution des modes de travail

Des modes de collaboration à repenser pour s'adapter aux tendances sociétales et technologiques, un besoin d'acculturation du management à de nouvelles pratiques, des enjeux de maîtrise de la transformation digitale, de maîtrise de ces dépenses, etc.

Faire évoluer votre organisation pour répondre aux mutations du monde du travail autour des enjeux de collaboration, transversalité, flexibilité et qualité de vie au travail.

Construire et valoriser sa marque employeur

Des difficultés en matière de recrutement et de rétention des professionnels dans un contexte de concurrence, des demandes croissantes notamment des nouvelles générations en matière de services proposés, etc.

Définir et promouvoir la « promesse employeur » pour attirer, renforcer l'engagement et fidéliser les professionnels de l'action publique.

Améliorer les parcours collaborateurs

Des politiques RH qui ne reposent pas suffisamment sur le design de parcours des collaborateurs, une fonction RH qui ne parvient pas encore dans ses pratiques et son organisation à mettre au cœur de ses projets la satisfaction bénéficiaire.

Développer un parcours RH reposant sur l'expérience collaborateur du recrutement à la cessation des fonctions pour accroître la motivation, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs.

Articuler les évolutions managériales et l'aménagement spatial

Des changements de pratiques et de culture contrariés sans évolutions parallèle des espaces de travail, une nécessité de repenser l'usage des espaces et des locaux.

Décliner les évolutions de votre politique managériale dans la conception, la programmation, l'aménagement et l'animation des espaces de travail de votre organisation.

Accroître l'attractivité du métier de travailleur social par l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail

Des situations à accompagner de plus en plus complexes occasionnant une forte charge émotionnelle, des conditions d'exercice de l'activité qui génèrent des conflits de valeurs, un manque d'espaces de régulation, de supervision et d'échanges pour les professionnels, etc.

Définir et promouvoir une politique active de qualité de vie au travail pour attirer et fidéliser les professionnels de l'action sociale.

Faire de l'organisation du travail dans les services à la personne un levier d'attractivité

Des injonctions contradictoires entre performance, qualité pour les usagers et santé au travail pour les intervenants, des organisations du travail qui exposent aux RPS, un encadrement intermédiaire qui ne dispose souvent pas des leviers nécessaires pour accompagner les équipes, etc.

Garantir la continuité de service et la qualité des prestations en renforçant l'efficacité de l'organisation du travail.

Accompagner les acteurs publics dans tous leurs projets de transformation

Qualité de vie au travail



Garantir et promouvoir l'égalité femmes hommes

Une inégalité persistante entre les femmes et les hommes dans l'accès aux postes d'encadrement, un besoin de transparence sur les écarts de rémunération et de progression des carrières, des cas complexes (harcèlement, agissements sexistes) à identifier et prendre en charge.

Engager une démarche systémique et transparente en faveur de l'égalité de traitement et du renforcement de l'engagement de tous les professionnels.

Accompagner les collectifs en difficulté

Une dynamique collective en crise, des tensions au sein d'une équipe, une rupture du dialogue entre les collaborateurs, un besoin repéré d'appui aux managers pour réguler et faire face aux situations de travail dégradé...

Permettre à vos équipes de résoudre et prendre de la hauteur sur la situation et réengager vos collaborateurs dans une dynamique de travail autour d'un projet commun fédérateur.

Mesurer son climat social

Un besoin d'expression régulière des collaborateurs, la nécessité de s'adapter à un environnement mouvant, un besoin d'objectivation des signaux d'alerte au sein de l'organisation, etc.

Sonder vos collaborateurs sur leur perception de l'organisation afin de prioriser vos actions.

Promouvoir la qualité de vie au travail dans l'organisation et les modes de fonctionnement

Des conditions de travail à améliorer pour renforcer l'engagement des équipes et la qualité de service, des objectifs de fidélisation des personnels à renforcer, des problématiques d'absentéisme impactant les collectifs, etc.

Développer un environnement de travail attractif au service de l'efficacité et de l'efficience de votre organisation.

Anticiper les secondes parties de carrière pour prévenir les inaptitudes et les reclassements

Des métiers à forte pénibilité générateurs de restrictions, des difficultés à trouver des solutions de reclassement, des politiques RH peu articulées pour proposer des parcours de seconde partie de carrière, etc.

Agir en faveur de la préservation de la santé de vos collaborateurs et mettre en place une gestion efficace des parcours de reclassement.

Mesurer et prévenir l'absentéisme

Un vieillissement des collaborateurs, une pénibilité des métiers, une perte de sens au travail, des risques psychosociaux qui génèrent des absences perturbant l'organisation et impactant la qualité de service, etc.

Déployer une stratégie préventive, ciblée et efficace pour lutter contre un phénomène en croissante augmentation.

Piloter une charge de travail durable

Des interrogations et des attentes autour de l'articulation entre charge de travail prescrite, réelle et ressentie, un manque d'outils et de repères pour piloter la charge de travail, etc.

Maîtriser et agir sur la charge de travail pour mobiliser les équipes et vous appuyer sur une gestion efficace des ressources humaines.

Prévenir les risques psychosociaux

Une charge de travail et une gestion de l'urgence qui s'intensifient, le sentiment d'un manque de valorisation et de reconnaissance, des conflits interpersonnels, une perte de sens du travail, etc.

Déployer une démarche positive, collaborative et structurante pour vos équipes et au service de l'intérêt général.



Accompagner les acteurs publics dans tous leurs projets de transformation

Appui RH des projets de transformation

Accompagner le dialogue social et les négociations

Des conditions de dialogue social complexes pour la DRH et les directions métier, un calendrier de dialogue social peu normé, des difficultés à conduire des négociations de qualité permettant de sécuriser le bon déploiement des projets auprès des collaborateurs.

Disposer d'un dialogue social apaisé et constructif visant à accompagner vos projets de transformation.

Accompagner les impacts RH des projets de transformation

Des collaborateurs impactés par des évolutions d'organisation, des besoins d'outillage pour les managers, un dialogue social à structurer et à accompagner, etc.

Mobiliser votre fonction RH sur l'accompagnement individuel et collectif des transformations de votre organisation.

Développer sa politique de mobilité et accompagner les parcours de carrière

Des parcours professionnels souvent peu fluides, des mobilités contraintes ou choisies complexes à mettre en place, des parcours individuels qui manquent de conseil et d'accompagnement, etc.

Elaborer des parcours de carrière professionnalisants et motivants pour disposer des effectifs et des compétences nécessaires à l'atteinte de vos objectifs.

Accompagner une mobilité professionnelle ou une reconversion

Des demandes d'accompagnement individuel pas toujours satisfaites dans le cadre d'une mobilité fonctionnelle et/ou géographique, des besoins en matière de repositionnement professionnel du collaborateur, etc.

Accompagner les collaborateurs dans le cadre de la transformation des organisations (fusions, transferts d'activité, restructurations...).

Réaliser un bilan de compétences

Des collaborateurs pas toujours bien positionnés dans l'organisation en fonction de leurs compétences et de leur motivation, des besoins individuels de formation ou de réorientation professionnelle qui pourraient être mieux pris en compte, etc.

Donner à vos collaborateurs la possibilité de faire un point sur leurs compétences et leurs aspirations et définir un projet professionnel réaliste et réalisable

Sécuriser les impacts sociaux, réglementaires et conventionnels d'un projet de rapprochement d'ESMS

Des relations collectives de travail propres à chaque entité impliquée à étudier et à rapprocher, un cadre légal à sécuriser (avantages individuels, régime social, etc.), des attentes des IRP à identifier, etc.

Mettre en œuvre une démarche opérationnelle de rapprochement au regard du droit du travail et du dialogue social.

Accompagner les impacts RH d'un projet de fusion entre ESMS

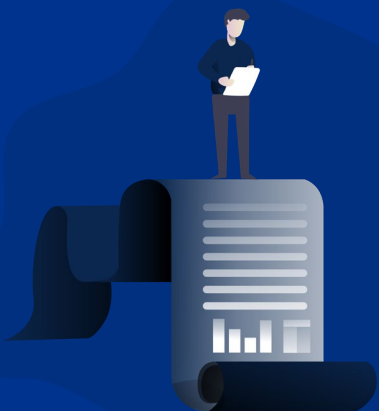
Des modes de fonctionnement et des pratiques professionnelles qui manquent de sens dans le cadre du projet de rapprochement, des difficultés à conduire le changement, des politiques et des RH à harmoniser, des enjeux juridiques à sécuriser.

Aligner l'organisation, la performance RSE, les processus RH et les pratiques professionnelles en tirant parti du meilleur des structures rapprochées.



Accompagner les
acteurs publics dans
tous leurs projets de
transformation

Accompagnement
managérial



KPMG
Secteur public



Notre offre



Vos enjeux



Votre besoin

Accompagner la professionnalisation des managers

Des contextes de transformation multiples, de nouveaux modes de travail et d'organisation qui nécessitent de faire évoluer les pratiques managériales au sein de votre organisation.

Renforcer les compétences managériales et outiller les managers pour leur permettre d'assurer une réponse de qualité aux enjeux de transformation de votre organisation et aux attentes des collaborateurs.

Développer les savoirs et savoirs faire pour les nouveaux managers

Des nouveaux managers confrontés aux enjeux du pilotage et de l'animation des équipes et des collaborateurs, l'impératif de leur professionnalisation, de leur mobilisation et de leur engagement dans un management performant pour l'organisation.

Aider les nouveaux managers à déployer les "bons" savoirs et savoirs faire au service de l'organisation et de ses collaborateurs via l'appropriation des repères fondamentaux du management.

Résoudre collectivement des problématiques managériales via le co- développement

Des managers qui se sentent démunis face à certaines situations, des attentes des encadrants de s'enrichir l'expérience des autres pour s'engager dans des bonnes pratiques et trouver des solutions.

Renforcer un collectif managérial et poser des pratiques et des repères communs par le co-développement et l'échange de pratiques.

Réaliser un coaching individuel

Des cadres ou des collaborateurs qui ont besoin de développer leurs pratiques et postures professionnelles en général et managériales en particulier.

Offrir un espace sécurisé de prise de recul et de développement individuel en lien avec vos objectifs institutionnels.

Mobiliser les collectifs autour d'un projet partagé

Le sens, le collectif et l'appartenance, la valeur de son travail et la place que chacun occupe dans l'organisation, des leviers essentiels pour des organisations efficaces et responsables

Penser et partager un projet de direction ou de service pour engager ensemble les agents et l'équipe .



Votre contact

Thomas Straub

Associé Secteur Public

2, Boulevard Saint Martin

75010 Paris

M. +33 (0)6 09 01 08 47

tstraub@kpmg.fr

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



la Gazette
des communes • des départements • des régions



resah 