

Bienvenue





Programme



Programme

- Introduction - 14h
- La GPEEC dans les collectivités territoriales : de quoi parle t-on? – 14h15
- La GPEEC : comment la mettre en œuvre ? – 15h15
- Temps d'atelier et d'échange – 16h
- Retour d'atelier -16h45
- Retour sur les principes méthodologiques et les conditions de réussite – 17h
- Fin – 17h30

Les objectifs de la demie journée

- Définir une GPEEC et les concepts associés (métier, compétence...)
- Comprendre les enjeux d'une GPEEC
- Maîtriser la méthodologie projet d'une GPEEC
- Mettre en œuvre un plan d'action
- Identifier les acteurs et leur rôle
- Appréhender les outils d'une GPEEC



Introduction

Elise ENDEWELT

***Responsable du service Conseil &
Développement du CDG 35***



Tour de table



1ère partie :

De quoi parle t-on?



Historique

- **Une évolution dans la prise en compte des enjeux autour des effectifs**
 - *De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines,*
 - *De la gestion des ressources humaines à la gestion des effectifs et des compétences*

- **L'intégration progressive de la réflexion sur la montée en compétence dans la loi**
 - **Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001** comporte certaines dispositions pratiques visant à promouvoir une gestion prévisionnelle des effectifs, prévoyant un rôle particulier dévolu aux centres de gestion dans cette **perspective** : *Article 18-IV « les centres de gestion sont désormais chargés d'organiser une concertation annuelle auprès des collectivités et des établissements publics de leur ressort territorial sur l'évolution des emplois et des besoins prévisionnels de recrutement, afin d'évaluer les moyens à mettre en œuvre pour répondre à ces derniers »*
 - **Loi n° 2007- du 19 février 2007** relative à la transposition du DIF pour les agents publics titulaires et non titulaires occupant un emploi permanent
 - **Loi n° 2009-972 du 3 août 2009** relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique place la GRH au cœur de la réforme de la fonction publique => garantit aux fonctionnaires des droits nouveaux en matière de mobilité et accroît l'accompagnement professionnel dont ils peuvent bénéficier

Un contexte favorable à un pilotage plus intégré de la fonction RH

- Un **contexte qui rend** de plus en plus nécessaire un réel pilotage de la fonction ressources humaines
 - *Pression de plus en plus forte du poids de la masse salariale dans les budgets locaux*
 - *Une politique « RH » fondamentalement au cœur des changements organisationnels et des dynamiques managériales*

- **4 problématiques** stratégiques au cœur de la fonction RH:
 - *L'adéquation de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi territorial*
 - *Des métiers qui évoluent fortement et de plus en plus vite*
 - *Des nouveaux entrants aux profils particuliers*
 - *Les marges de manœuvre limitées des exécutifs locaux (cf. GVT)*
 - *L'arbitrage entre dépenses d'investissement et de fonctionnement*
 - *L'appropriation des enjeux RH sous un double prisme quantitatif et qualitatif*

Qu'est ce qu'une GPEEC ? (1/4)

➤ Une démarche de **gestion** :

- Cohérente au regard d'objectifs stratégiques
- Contrôlée, suivie et évaluée
- Outillée pour permettre d'accompagner le changement, s'adapter aux évolutions et éviter les effets de ruptures qu'elles induisent

➔ Une démarche pour l'action et non une simple démarche d'étude

Qu'est ce qu'une GPEEC ? (2/4)

Une démarche **autour des effectifs, des emplois et des compétences** :

- Une démarche multidimensionnelle
 - *Une combinaison **d'approches quantitative et qualitative** ...*
 - *... à articuler avec le **statut particulier de la fonction publique territoriale** (FP de « carrière »)*
 - *Une approche toute à la fois **administrative** (statut, adéquation grade emploi...), **technique** (besoins en expertises), **organisationnelle** (répartition des postes dans l'organisation et de leur positionnement/relations les uns avec les autres) et **opérationnelle** (identification des compétences nécessaires à l'exercice de chaque métier au regard des ressources et techniques utilisées habituellement dans l'organisation)*
- Une démarche au service du collectif mais aussi des individus
 - *Un **dispositif collectif d'anticipation et de diagnostic des évolutions métiers et ressources**, qui doit permettre de répondre à des objectifs d'anticipation en termes de métiers, d'emploi et de compétences pour viser un meilleur ajustement besoins/ressources*
 - *Un **dispositif individuel d'accompagnement et de développement des compétences individuelles**, qui doit permettre de répondre à des objectifs d'accompagnement en termes de compétences et de parcours, de développement des trajectoires individuelles*

Qu'est ce qu'une GPEEC ? (3/4)

➤ Une démarche **prévisionnelle** :

- *Une démarche articulant passé, présent et futur*
- *La prévision n'est ni la prédiction, ni la projection*
 - *Prévoir n'est pas dire ce qui arrivera dans le futur (qui le pourrait) mais anticiper en envisageant les évolutions futures possibles*
 - *Prévoir suppose ici de porter un regard sur l'environnement, d'adopter une vision systémique*
 - *L'anticipation sur les évolutions futures peut résulter de projections issues du présent mais la qualité de la démarche sera optimisée en mettant en œuvre une démarche prospective allant au-delà de la projection (détection des signaux faibles, veille)*
- *Il s'agit avant tout de prévoir pour pouvoir (ré-)agir plus vite aux évolutions*
 - *Une dimension opérationnelle (quelles actions mettre en place si telle hypothèse se concrétise ?)*
 - *Une démarche continue avec une dimension itérative d'analyse et d'ajustements réguliers pour que la démarche reste pertinente*

➔ Une démarche prospective qui peut vite devenir chronophage et qui peut être envisagée après la mise en place et l'intégration de 2 piliers : l'opérationnalité de la démarche et le dialogue avec les acteurs

Qu'est ce qu'une GPEEC ? (4/4)

➤ Une proposition de **définition** de la GPEEC :

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, c'est la **conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions RH cohérents** :

Visant à **réduire de façon anticipée** les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la collectivité en termes d'effectifs et de compétences, **en fonction de ses objectifs et de sa stratégie**

En **impliquant les agents** dans le cadre d'un projet d'évolution ou de réorientation professionnelle.

La GPEEC permet à la collectivité de s'adapter à son environnement, selon sa stratégie, en impliquant les agents dans ces changements

Les principaux objectifs d'une démarche de GPEEC

- Développer une visibilité de **l'impact des évolutions** économiques, sociales, techniques, technologiques, démographiques ... **sur les métiers et les compétences** requises
 - Une évolution de plus en plus rapide des métiers en collectivité
 - L'adaptabilité au cœur des principes du service public
 - L'ambition de pouvoir continuer à garantir un service public local de qualité dans un contexte de constriction des budgets

- Prendre en compte les effets du vieillissement et renforcer le lien avec la gestion des âges sans en faire la question des « seniors »
 - Une FPT qui doit faire face au vieillissement de ses effectifs,
 - Un enjeu majeur du « transfert » de compétences au moment des départs en retraite, mais aussi d'adaptation des postes et d'employabilité des agents, au regard des questions de pénibilité du travail

- **Articuler les différents outils RH entre eux**
 - Une démarche transversale et intégratrice, donnant une plus grande visibilité et cohérence à la politique RH de la collectivité
 - ➔ **Un « catalyseur » de politique RH qui démultiplie l'efficacité des dispositifs/outils RH pris isolément**

- Entrer dans une **logique de dialogue social** et de consensus à froid
 - Une démarche itérative et participative, amenée à s'enrichir au fil du temps
 - Des organisations syndicales à associer en amont de la démarche

GPEEC – GRH : quelle articulation?

- La **GRH** consiste à veiller à l'adéquation entre les besoins et les ressources d'une structure au quotidien.
- **La GPEEC**, quant à elle, cherche cette même adéquation mais dans un horizon plus lointain, en utilisant les mêmes outils et dispositifs
- Si les outils sont les mêmes, ils s'inscrivent cependant dans une démarche d'anticipation qui caractérise la GPEEC
- Par exemple, un plan de formation peut tout à fait être construit en fonction des besoins futurs de la structure. De même, l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel peuvent intégrer des objectifs de moyen terme
- Entreprendre une démarche de GPEEC ne suppose donc pas de créer un dispositif indépendant de la GRH mais consiste souvent à **relier des outils existants aux objectifs** que la structure se fixe pour l'avenir. C'est aussi une voie d'accès plus facile pour entrer dans la démarche.

Une multitude d'apports possibles

➤ Ce qui peut être attendu d'une démarche de GPEEC

- *Un questionnement sur l'évolution des métiers et activités de la collectivité*
- *L'amélioration de la qualité du service rendu par la professionnalisation des acteurs*
- *Des recrutements plus pertinents*
- *La clarification des missions des agents*
- *Le renforcement de la motivation au travail par l'enrichissement des postes*
- *Une meilleure prise en considération de la contribution de chacun aux objectifs de la collectivité*
- *L'insistance sur la notion de ressources et de compétences à développer, les perspectives et le cadre d'évolution professionnelle possible*
- *L'impulsion d'un dialogue social régulier ou son renforcement avec les agents, services et partenaires sociaux*
- *Une dynamisation de la fonction managériale*
- *Un accroissement de la transversalité au niveau de la DRH et une optimisation des différents outils de la politique RH de la collectivité*
- ...

➔ NB : Il ne s'agit pas ici des objectifs poursuivis mais des **impacts positifs possibles d'une démarche GPEEC**. Les objectifs poursuivis indispensables à la démarche doivent être définis en amont dans le cadre d'une stratégie globale déterminée par les élus.

Les enjeux d'une démarche de GPEEC (1/2)

➤ Pour les élus

- Pilotage de la masse salariale dans un contexte de tensions financières et de baisse des ressources
- Progression du niveau d'efficacité du service rendu, mise en œuvre du projet de mandat
- Evolution des modes d'organisation et de gestion de la collectivité
- Amélioration des conditions de travail
- Renforcement du dialogue social

➤ Pour la direction et les services

- Prévention des risques de perte en compétences ou de démotivation
- Anticipation des effets du vieillissement des agents et de la pénibilité au travail
- Professionnalisation et adaptation des compétences
- Développement de pratiques managériales vertueuses
- Une diffusion d'une culture managériale à tous les niveaux et une valorisation du rôle de manager de proximité

➤ Pour les ressources humaines

- Montée en compétences et expertise d'un service, développement de la capacité à mettre en place des projets innovants
- Reconnaissance de la fonction RH et de la politique RH au même titre que d'autres politiques publiques
- Développement de la dimension qualitative de la GRH et des missions de conseil et d'aide à la décision

Les enjeux d'une démarche de GPPEEC (2/2)

➤ Pour les agents

- Meilleure utilisation des droits sociaux
- Sécurisation et employabilité à travers une plus grande individualisation des parcours professionnels
- Développement professionnel
- Renforcement du sentiment d'appartenance
- Reconnaissance accrue
- Meilleure visibilité des mutations et évolutions à venir, mais aussi des conditions d'exercices des métiers de la collectivité

➤ Pour les partenaires sociaux

- Être associés plus étroitement à la définition de la politique RH de la collectivité

Qu'est ce qu'une bonne GPEEC ?

➤ Une démarche GPEEC pertinente sera...

- **Efficace**
- **Fiable**
- **Faisable**

➤ **4 grands critères** de qualité d'un dispositif de GPEEC :

- **Simplicité** : il ne faut pas vouloir prétendre à l'exhaustivité et prendre le risque de « sélectionner »
- **Opérationnalité** : un dispositif efficace doit permettre de prendre des décisions en matière de recrutement, mobilité, formation, valorisation des compétences et organisation du travail
- **Actualisé** : le dispositif doit inclure dès sa conception une procédure simple et régulière de mise à jour des données, et de correction des hypothèses
- **Anticipé** (l'ambition du dispositif est de pouvoir prendre à temps des décisions pour préparer le moyen terme)

Les notions clés

- **La compétence**
- **Le métier**
- **L'emploi**
- **Le poste**

Qu'est ce qu'une compétence ? (1/5)

- Compétence : savoirs, savoir-faire, savoir être
 - **Savoir** : *connaissances théoriques nécessaires pour réaliser les missions et activités*
 - **Savoir-faire** : *mise en application des techniques, méthodes, outils découlant des connaissances*
 - **Savoir-être** : *comportements et qualités attendues dans une situation donnée*

- Mais qui va au delà....

- Une compétence **évolue**, elle s'acquiert, elle se perd, elle s'évalue. Elle se situe dans un contexte particulier (différences d'une collectivité à une autre).

Qu'est ce qu'une compétence?(2/5)

- C'est un **ensemble de savoir faire opérationnels, de connaissances** générales et techniques, et de **comportements** professionnels structurés, mobilisés et utilisables en fonction d'objectifs dans des situations de travail actuelles et futures (Guy Le Boterf)
- Une **personne compétente** est une personne qui :
 - sait agir avec pertinence,
 - peut agir avec pertinence,
 - et veut agir avec pertinence....
- ...dans un contexte particulier (celui du poste de travail et des objectifs assignés), en choisissant et en mobilisant des ressources personnelles et des ressources de réseaux (ou de l'environnement).
- Nécessité de voir coexister les **trois conditions** – savoir, pouvoir et vouloir – pour que la compétence se manifeste. Le « savoir » fait référence aux acquis de la personne, le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens, le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management.

Qu'est ce qu'une compétence?(3/5)

Une personne compétente est capable :

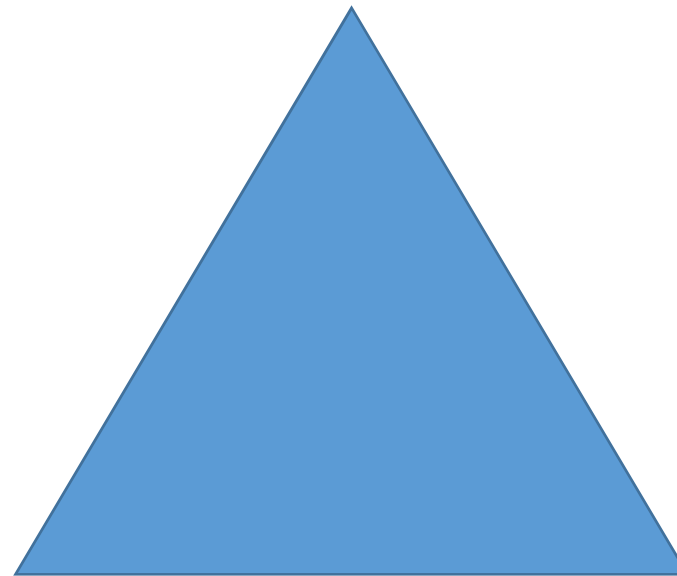
Formation

Alternance, Apprentissage

Situations professionnalisantes

Parcours professionnels

SAVOIR AGIR



Avoir du sens

Image de soi

Reconnaissance

Confiance

VOULOIR AGIR

Organisation du travail

Contexte facilitateur

Attribution de moyens

Réseaux de ressources

POUVOIR AGIR

Qu'est ce qu'une compétence?(4/5)

➤ La classification des compétences :

Natures des compétences

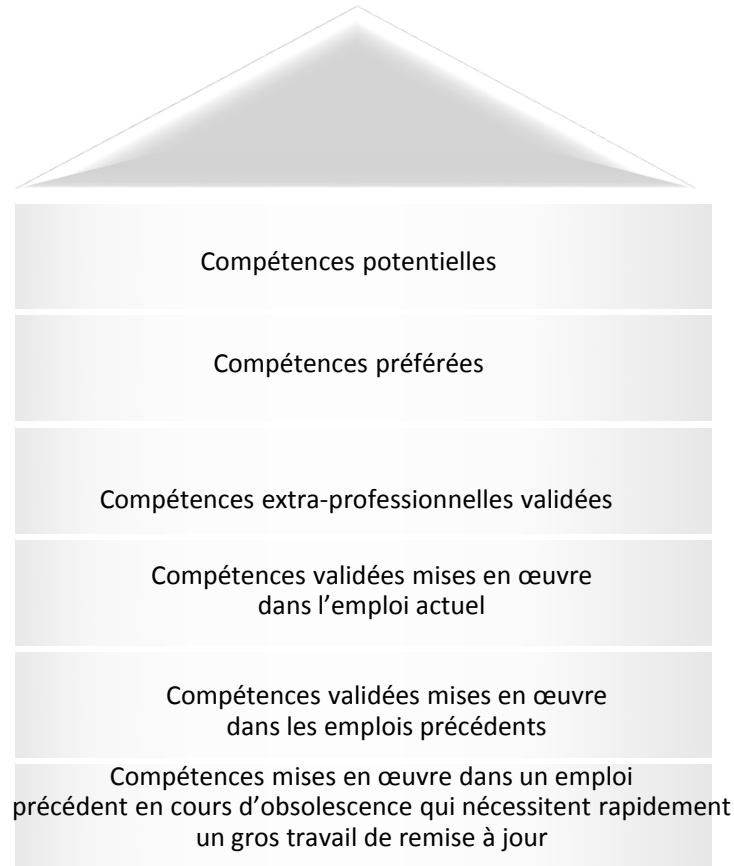
- Compétences techniques
- Compétences relationnelles
- Compétences stratégiques

➤ La classification des compétences :

Niveaux de compétences

- Compétence de base
- Compétence d'expérience
- Compétence d'expertise

Qu'est ce qu'une compétence?(5/5)



Les définitions des termes clés d'une GPEEC (1/3)

- La GPEEC revisite les fondamentaux traditionnels de la gestion des ressources humaines, en plaçant la notion d'**emploi** et de **compétence** au centre des processus et des décisions.

***Famille professionnelle** : regroupement d'un ensemble de métiers au sein desquels la mobilité est aisée (mobilité horizontale). C'est le 1^{er} niveau de regroupement*



- **Exemple** : chargé de communication interne – chargé de communication externe : 2 postes de travail - 1 métier : chargé de communication
- **Dans de très nombreux cas, emploi et métier coïncident !**

Les définitions des termes clés d'une GPEEC (2/3)

Approche globale – répertoire des métiers territoriaux

Approche au niveau de l'organisation de la collectivité

Famille professionnelle :

Ensemble de métiers présentant une même finalité de service et une même culture professionnelle

Métier :

Ensemble d'emplois liés par une même technicité

Emploi-type :

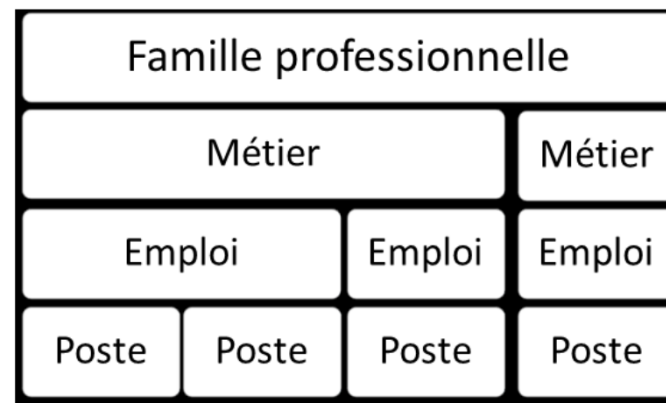
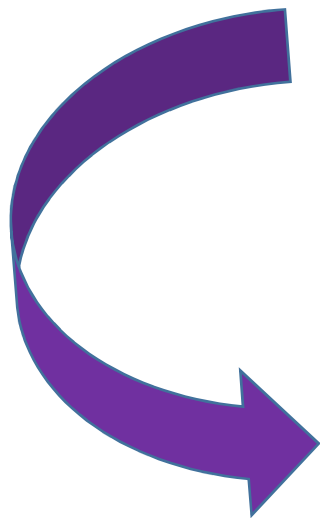
« Métier » de la collectivité

Emploi :

Ensemble de postes de travail

Poste de travail :

Situation individuelle de travail



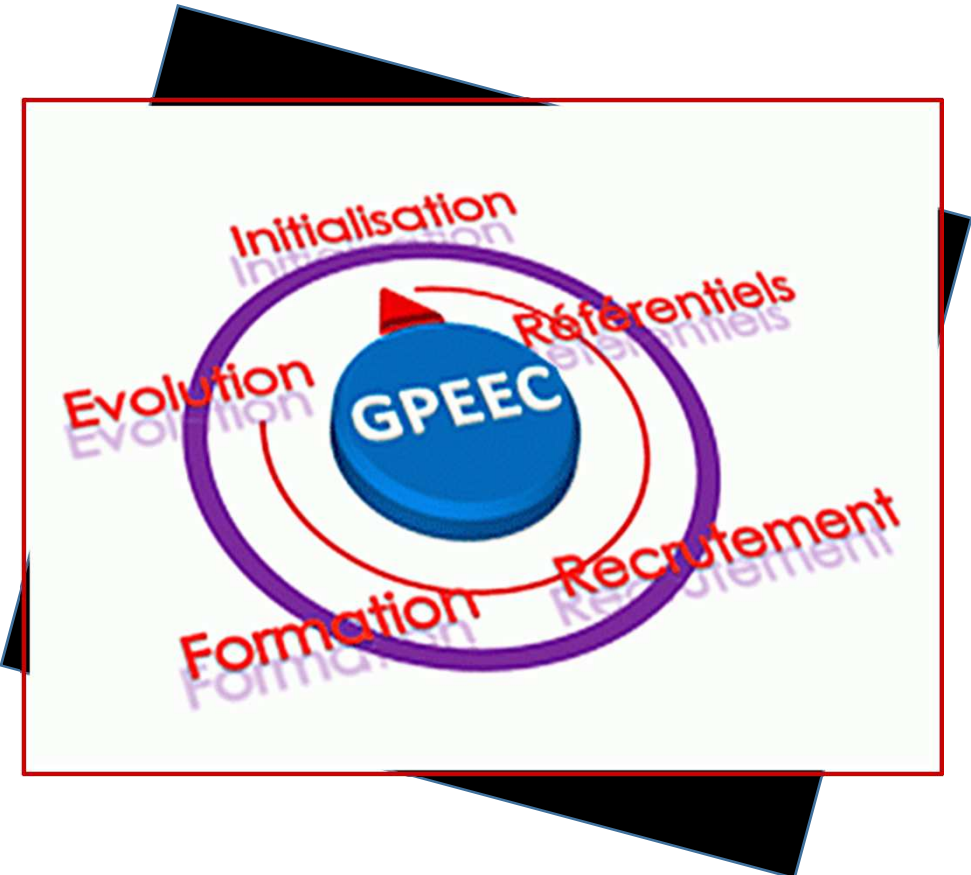
Les définitions des termes clés d'une GPEEC (3/3)

Exemple de correspondance

Approche collectivité		Approche globale	
Postes = 1 ^{er} regroupement	Emplois de la collectivité	Métiers = 2 ^{ème} regroupement	Familles professionnelles = 3 ^{ème} regroupement
Assistant au secrétariat général Secrétaire de l'office de tourisme	Agent administratif	Assistant de gestion administrative	Affaires générales
Electricien Serrurier Installateur plomberie sanitaire	Ouvrier Bâtiment	Ouvrier de maintenance des bâtiments	Patrimoine bâti
Chargé du développement artisanal Chargé de mission économique	Chargé de mission	Développeur économique	Développement territorial

2^{ème} partie :

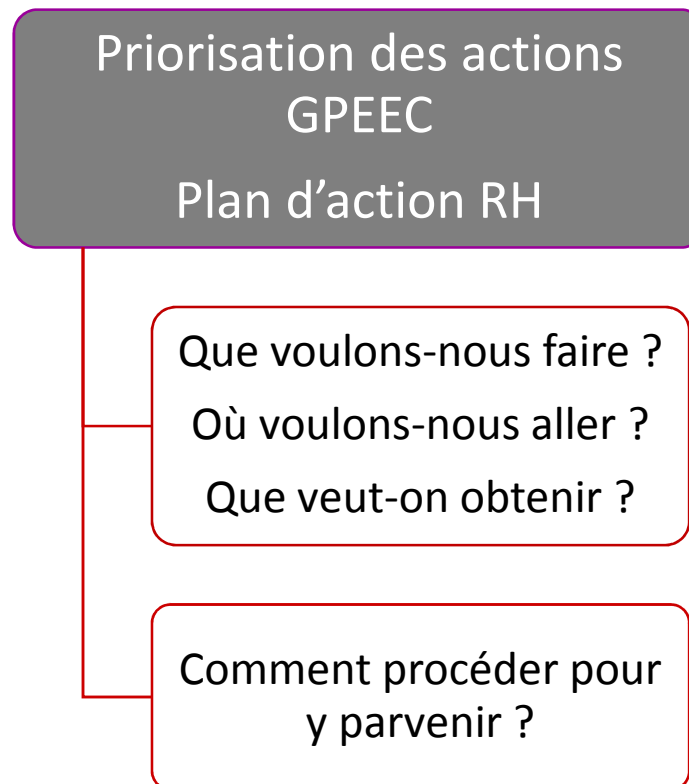
Comment la mettre en œuvre ?



Les préalables (1/2)

- **Mettre en œuvre une GPEEC ne doit jamais être une fin en soi, mais constituer une réponse au service d'une commande préalable**

=> quels sont les besoins? les problèmes à résoudre?



Les préalables (2/2)

➤ Une commande doit être :

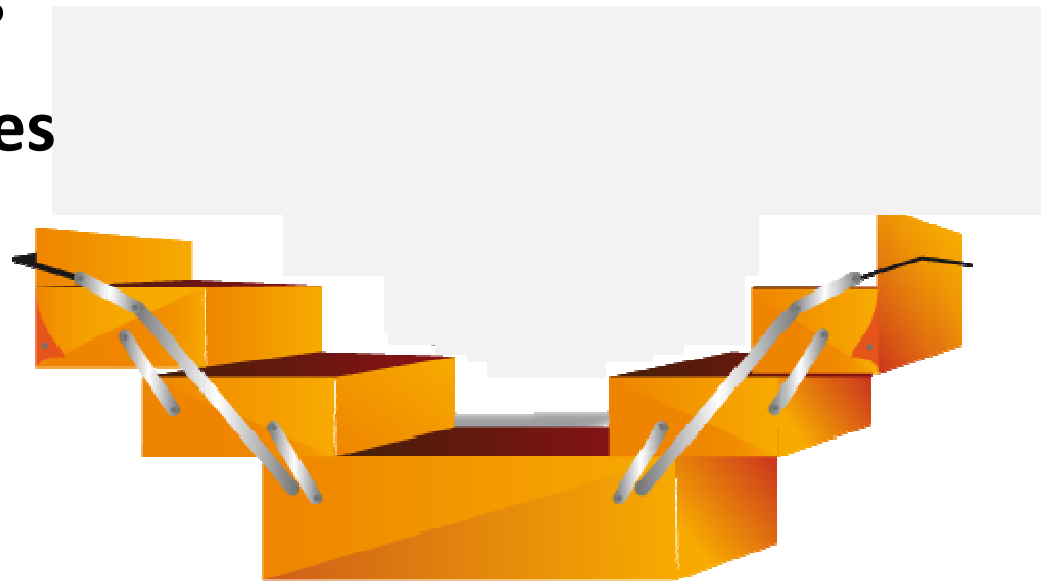
- Formalisée par écrit avec un cahier des charges
 - Enjeux et objectifs du projet : diagnostics, argumentaires, objectifs opérationnels
 - Plan de mobilisation des ressources
 - Structuration : actions, étapes
- Soutenue par la hiérarchie
- Publique (communiquer)

➔ Voir outil n° 2 « Lettre de mission chef de projet GPEEC »

➔ Voir outil n° 3 « Lettre de cadrage »

Les outils clés d'une GPEEC

- **Le projet politique**
- **Les données quantitatives**
- **La fiche de poste**
- **La fiche d'entretien professionnel**
- **Le référentiel des métiers**
- **Le référentiel compétences**



Le projet politique

- La GPEEC doit donc s'articuler à un **projet de la collectivité**
- Une politique de gestion des ressources humaines **se déduit** toujours de la stratégie souhaitée par **les élus**, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement
- La problématique « ressources humaines » doit être précisément **définie au démarrage de la démarche**

Exemple

- *Améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines*
- *Prévenir les RPS*
- *Développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes*
- *Ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les agents, développer la formation*
- *Maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn over, pyramide des âges)*

➔ Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour les agents

Les points incontournables à aborder dans le diagnostic

- Les grandes familles d'**indicateurs quantitatifs**
 - Effectifs
 - Âge et ancienneté
 - Mouvements de personnel
 - Formation
 - Budget
 - Absences
 - Santé et sécurité au travail

- Où trouver ces indicateurs ?
 - Les données du **Bilan social** , une source d'information très riche dans l'analyse de la structure actuelle
 - **134 indicateurs** concernant l'effectif, l'emploi, la rémunération, les conditions d'emploi, la santé et la sécurité, la formation et l'action sociale

- ➔ Voir outil n°4 « Indicateurs RH pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de sa collectivité »
- ➔ Voir document 1 « Comment interpréter une pyramide des âges ? »
- ➔ Voir documents 5 et 12 « Bilan social et tableaux de bord » et « les familles d'indicateurs »

Construire des indicateurs

Un indicateur est une **information chiffrée** visant à mesurer une variable. Un indicateur doit remplir les critères : Comptable / Informatif/ Pertinent /Fidèle /Constant/ Juste / Précis.

➤ Les premières questions à se poser sont :

- Est-ce que l'information existe déjà ?
- Des indicateurs : pour quoi faire ? par rapport à quoi ?
- Comment s'en servir ?

➤ Définir les **acteurs**

- Qui le met en place?
- Qui assure son suivi ?

➤ Définir le **périmètre d'un indicateur**

- Que cherche t-on à mesurer?
- Quelle est la population concernée?
- Quelle est la durée de l'observation ?

La fiche de poste

- **Un outil de base dans la gestion du personnel**
 - La fiche de poste décrit les activités principales de l'agent, précise le service auquel l'agent est rattaché, sa position hiérarchique, son niveau de collaboration avec d'autres interlocuteurs, les moyens mis à disposition pour ce poste

- **Un outil de dialogue et de gestion individuelle**
 - Il permet d'évaluer l'agent sur les compétences mobilisées dans son travail lors de l'entretien annuel
 - Il permet de valoriser le parcours professionnel de l'agent

- **Un outil au service de la gestion collective**
 - Il permet de connaître les compétences techniques et les compétences douces (habiletés, relationnel interpersonnel,...) nécessaires lors d'un recrutement
 - Il permet de connaître et de clarifier les missions de chacun dans la collectivité au sein de l'organisation

- **La déclinaison du référentiel métier pour chacun des postes s'opère grâce à la fiche de poste**

➔ Voir outil n° 5 « Guide pour Construire une fiche de poste ? »

L'entretien professionnel

➤ L'entretien professionnel, le moteur d'un système GPEEC

- L'entretien individuel d'évaluation, dans une perspective de GPEEC, permet de **repérer le niveau de compétences effectives** du collaborateur au regard des attentes de la collectivité formulées par la description de poste. Il détermine, le cas échéant, **les besoins de formation**.
- C'est une occasion de dialoguer (entre l'agent et son responsable) afin de mieux détecter et appréhender la **motivation** de chacun
- Il s'agit d'une rencontre durant laquelle s'expriment les deux parties afin de concilier **aspirations personnelles/professionnelles** et **exigences de la collectivité**

➤ Cet entretien permet de :

- Faire le point sur l'emploi occupé, les évolutions prévisibles de cet emploi, le niveau d'adéquation des compétences du salarié à ce poste, les aspirations de l'agent ;
- Construire un parcours de formation adapté à l'objectif défini en déterminant les actions de formation nécessaires.

➔ Si cet entretien comprend bien une dimension d'évaluation du travail de l'agent, au cours de l'année écoulée, il implique aussi une projection dans l'avenir

➔ La mobilisation des agents et des managers dans le processus d'entretien annuel individuel est donc une condition de réussite essentielle à la démarche de GPEEC

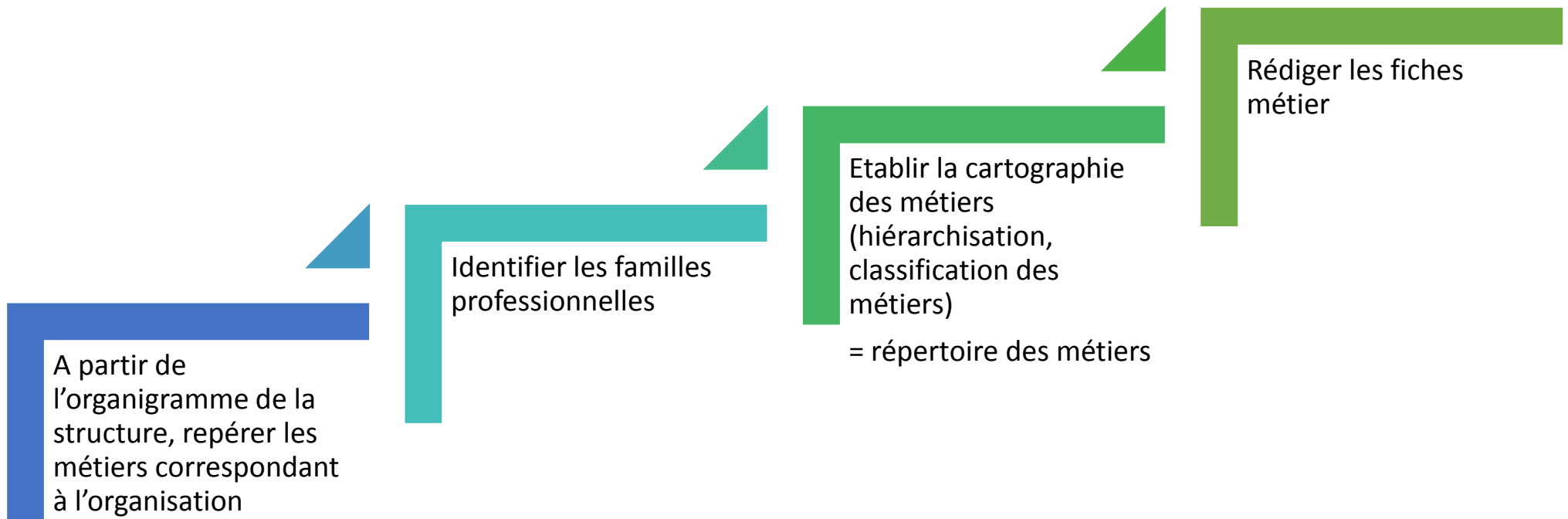
➔ Voir outil n° 6 – Guide sur l'entretien professionnel

A quoi sert un référentiel métiers ?

- **La communication** : sur les emplois et les carrières professionnelle dans la collectivité
- **Le recrutement** : analyse des besoins et formalisation de l'offre d'emploi
- **La fiche de poste** : définition du profil de poste
- **La formation** : définition de plans de formations
- **La mobilité** : définition d'une orientation professionnelle

...

Construire un référentiel métiers



Méthodologie d'identification des métiers

Un référentiel métier est l'identification des métiers d'un ensemble de domaines d'activités (outil générique, par exemple à l'échelle de l'ensemble des collectivités territoriales)

Méthodologie

- **Etape 1 : Lister les emplois répertoriés au sein de la collectivité (cartographie des emplois)**
- **Etape 2 : S'appuyer sur le répertoire des métiers du CNFPT**
 - C'est le plus souvent le **répertoire des métiers du CNFPT** qui est choisi par les collectivités
 - Le **ROME** (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) conçu par le Pôle Emploi est aussi un référentiel de référence
- **Etape 3 : Élaborer les fiches métiers**
 - Les missions principales, les parties de l'organisation dans lesquelles on rencontre l'emploi, l'environnement (principaux interlocuteurs, travail autonome ou en équipe), les niveaux de compétences requis et aptitudes pour tenir le poste, la description synthétique des activités, la famille professionnelle, la formation
- **Etape 4 : Elaborer une démarche partagée autour du référentiel métiers**
- **Etape 5 : Mettre en place une action de communication sur le référentiel métiers**

➔ **La GPEEC commence par la définition a minima d'un référentiel des métiers et emplois, le plus souvent issu du référentiel du CNFPT**

- ➔ Voir outil n° 7 « Exemple de fiche métier issu du CNFPT »
- ➔ Voir outil n°8 « Elaborer mon référentiel métiers » et exemple type d'un EPCI
- ➔ Voir document 4 « Guide pour la cartographie des emplois, CNFPT »

Le référentiel compétences (1/3)

- Le référentiel des compétences apparaît comme **le second référentiel** mis en place après celui des métiers/emplois
 - Il alimente directement **le processus d'évaluation**. De manière générale, les collectivités évaluent les agents sur la base des compétences mobilisées dans l'exercice du métier actuel et d'objectifs quantitatifs et qualitatifs complémentaires
- ➔ Les référentiels de compétences constituent un levier puissant dans l'amélioration de la gestion des ressources humaines
- ➔ Ils permettent de concevoir des dispositifs de formation adaptés aux compétences attendues et d'envisager des modalités pédagogiques pertinentes pour les acquérir.

Le référentiel compétences (2/3)

- **Etape 1 : Identifier les emplois présents dans la collectivité (référentiel emploi)**
- **Etape 2 : Décrire les emplois**
- **Etape 3 : Décrire les compétences pour chaque fonction de l'emploi concerné**
- **Etape 4 : Construire les échelles de niveaux**
 - Déterminer les échelles et les niveaux
 - Définir le contenu des niveaux
 - Traduire le contenu des niveaux en comportements observables
- **Etape 5 : Tester et valider le référentiel compétences**
 - Identifier la famille cible
- **Etape 6 : Actualiser le référentiel de compétences**

➔ Voir outil n°9 – Fiche « Construire un référentiel compétences »

Le référentiel compétences (3/3)

Emploi	Niveaux attendus dans l'emploi actuel	Niveaux attendus pour l'emploi futur	Niveaux actuels des compétences détenues par le titulaire	Niveaux futurs potentiels	Commentaires
Compétence A					
Compétence B					
Compétence C					
<p>Niveau 1 : avoir une connaissance générale du domaine et suivre les consignes données Niveau 2 : mettre en œuvre de manière concrète la compétence et avoir un contrôle a posteriori sur ses activités et ses résultats Niveau 3 : mettre en œuvre de manière approfondie la compétence et être apprécié sur ses résultats Niveau 4 : être le référent sur la compétence et la faire évoluer</p>					
<p>Les catégories de compétences sont identifiées dans les fiches du répertoire des métiers territoriaux</p>					

→ Voir document 3 « Apprécier les décalages entre les compétences »

A quoi sert un référentiel compétences ?

➤ Recrutement et intégration

- Définir un profil de poste
- Trier et sélectionner les candidatures
- Evaluer les écarts entre les exigences et le profil des candidats
- Structurer les entretiens d'embauche
- Cibler les agents de la structure susceptibles d'accompagner l'intégration


➤ Formation

- Valider les demandes de formation des agents
- Diagnostiquer les écarts de compétences et les besoins en formation
- Mesurer l'efficacité de la formation
- Anticiper les évolutions possibles du métier

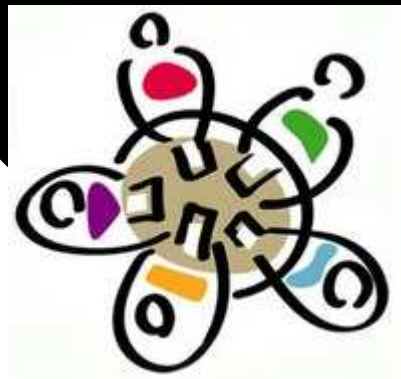
➤ Mobilité

- Comparer les compétences détenues d'un agent avec le référentiel d'un métier cible

A retenir

- Le développement de ce type de référentiel s'est accentué avec la réflexion autour de **l'entretien professionnel annuel**
- Dans les années à venir et suite à la généralisation de l'entretien professionnel annuel, ces référentiels devraient devenir de plus en plus **précis** et en lien direct avec **les objectifs, les missions et les activités** des agents
-  La construction d'outils, si elle est indispensable, ne doit pas venir freiner la mise en œuvre de la démarche. Le risque existe de se perdre dans la conception de référentiels inopérants parce qu'insuffisamment pragmatiques.

Ateliers



Une démarche
GPEEC

Objectifs de l'atelier

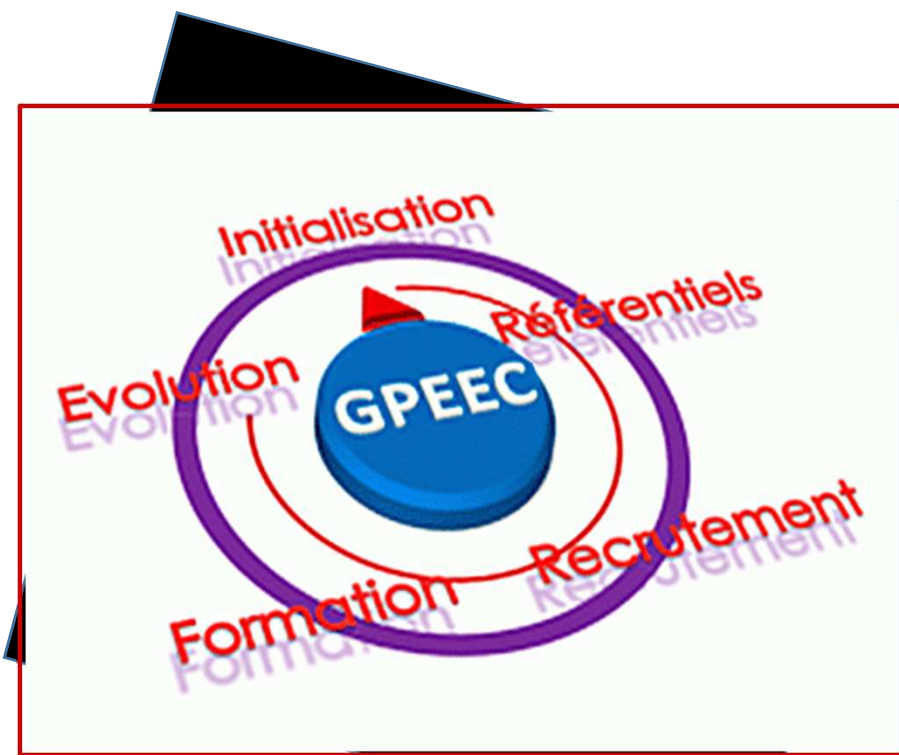
- **Comprendre les bases de la GPEEC**
- **Identifier les clés d'entrée et points de vigilance**
- **Comprendre le rôle complémentaire de chaque acteur : DG, responsable de service, agent....**

Mise en situation

- Le Maire d'une commune d'Ille & Vilaine (6000 habitants) souhaite se doter d'une GPEEC. Compte tenu de la situation socio économique difficile de la commune, les élus souhaitent **conserver un service rendu au public de grande qualité** pour un **coût maîtrisé** en **valorisant les carrières des agents** travaillant dans la commune.
- **Deux services** sont particulièrement exposés : les services techniques (voirie, espace vert, maintenance et entretien des bâtiments) et le service Enfance Jeunesse :
 - Une pyramide des âges vieillissantes pour le personnel des Services Techniques
 - Un RST partant à la retraite dans 3 ans
 - Un parc communal vieillissant
 - Une mise en place des TAP qui a fortement pesée sur les ATSEM
 - Un absentéisme prononcé dans le service Enfance Jeunesse
- **En tant que chef de projet GPEEC, vous devez réfléchir et proposer une démarche GPEEC pour votre collectivité avec un retour d'expérience au début d'année 2017.**
- **Indiquer l'objectif de chaque étape clef , indiquer les acteurs qui peuvent être associés,...**

Synthèse atelier

La démarche GPEEC



GPEEC : Comment construire une démarche adaptée aux petites et moyennes collectivités ?

17 septembre 2015



2^{ème} partie :

Comment la mettre en œuvre ?





La démarche



Comment organiser votre démarche?

- La démarche **GPEEC** se conduit comme **un projet**
 - Objectifs définis
 - Planification des actions
 - Mise en œuvre
 - Contrôle et validation des travaux
 - Elaboration des tableaux de bord de suivi
 - Evaluation des résultats

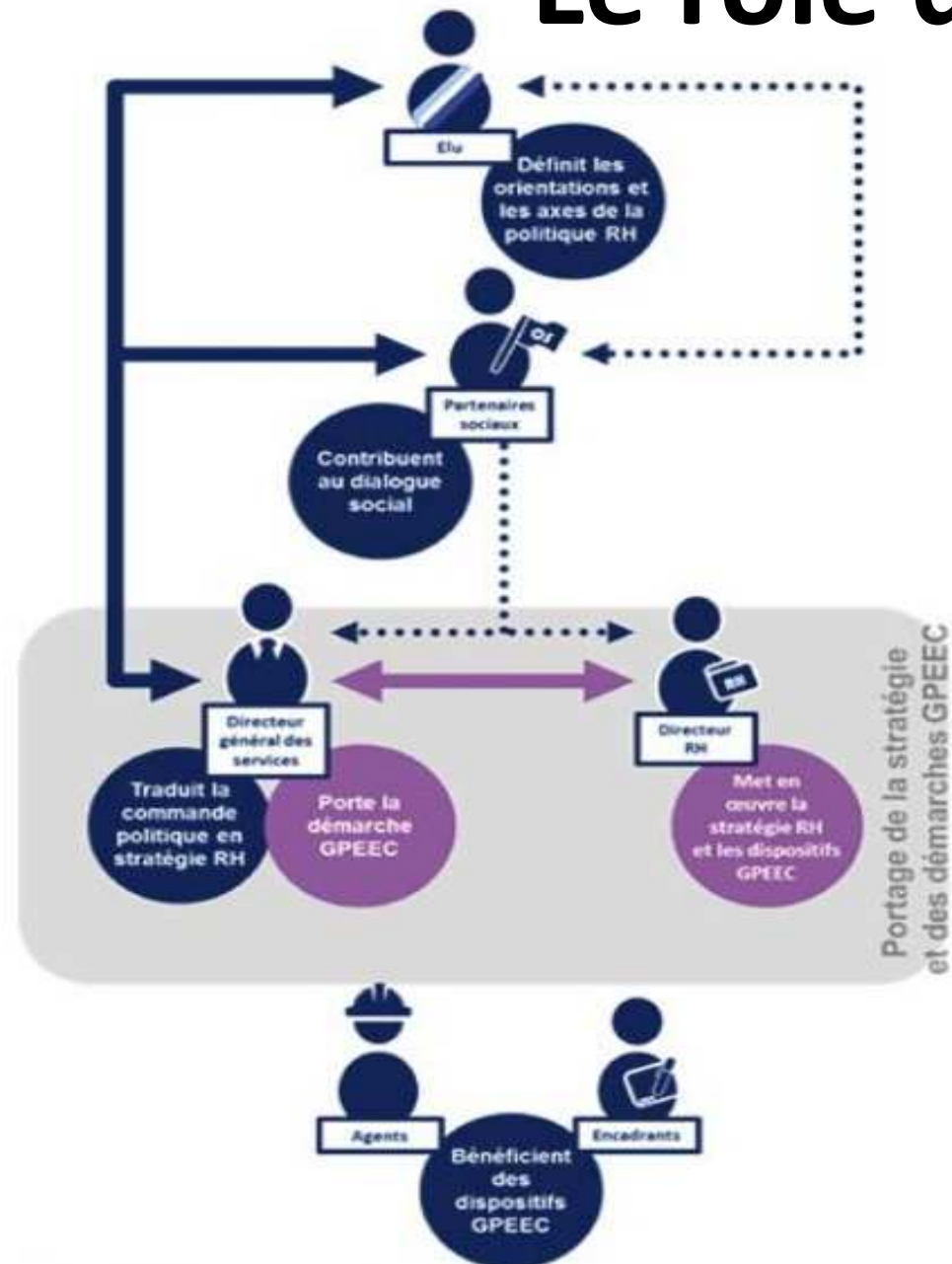
- Il doit être dirigé par un **chef de projet** encadrant un groupe projet composé d'agents de l'ensemble des services de la collectivité
 - La GPEEC ne doit pas être perçue comme une démarche de la DRH pour la DRH

- Il faut associer les partenaires sociaux notamment au travaux des **instances** (CT)

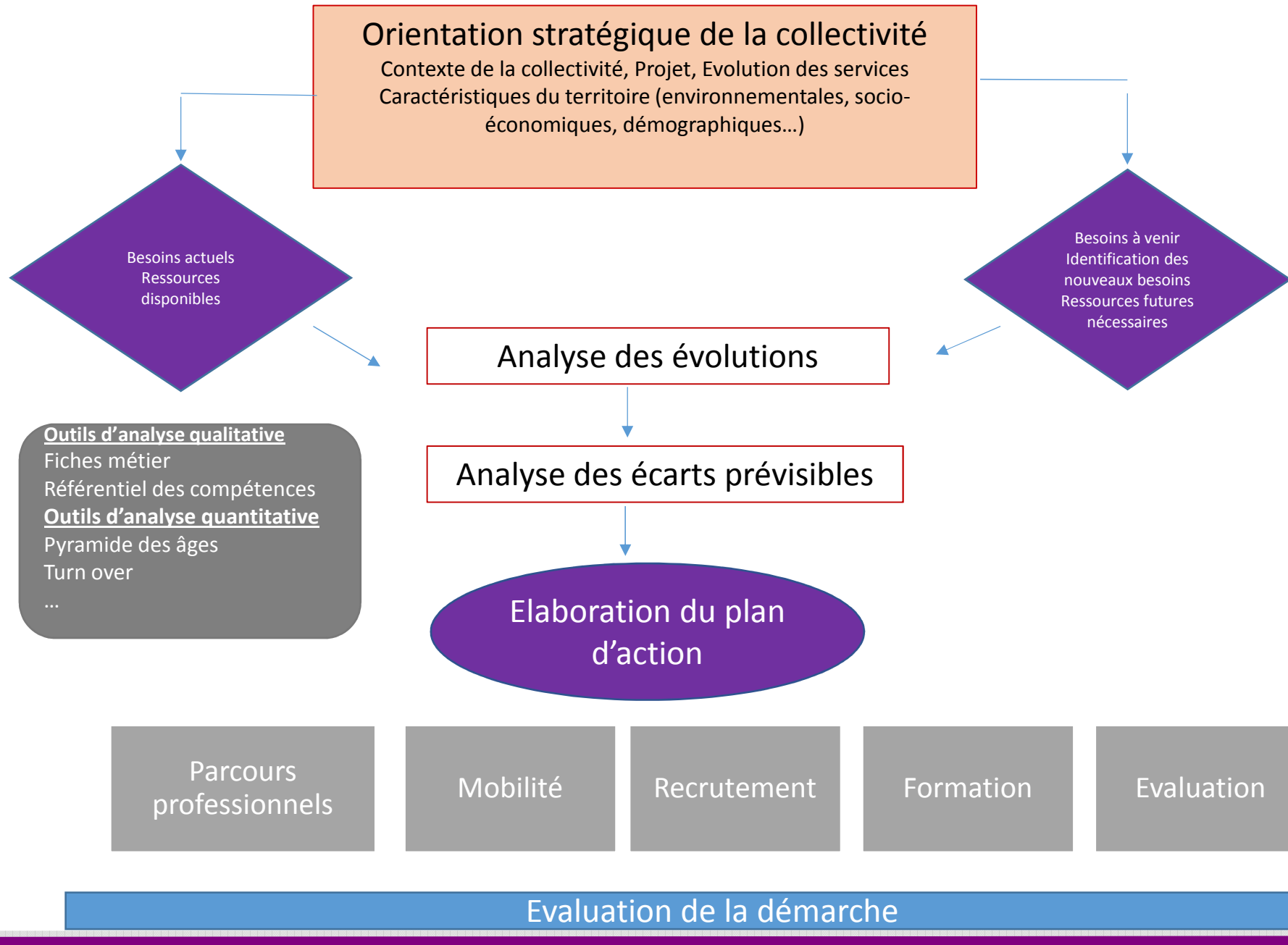
- ➔ La GPEEC doit permettre de concrétiser le partage de la fonction RH entre la collectivité, les services , les agents, les Ressources Humaines

- ➔ Voir Outil n°10 – Modèle de rétro planning

Le rôle des acteurs



Les étapes du processus (1/2)



Les étapes du processus (2/2)

Quelle est la photographie actuelle de ma collectivité ,

Etape 1

Diagnostic

Quels sont les écarts? Quels sont les emplois/métiers et les compétences actuelles et attendues?

Etape 2

Prévisions et prospectives

Comment réduire mes écarts ? Quels besoins pour demain en termes de compétences et de potentiel ?

Etape 3

Plan d'action

Comment adapter ma GPEEC ?

Etape 4

Evaluation

Situation future

Situation actuelle

Processus continu

Etape 1 : Réaliser un diagnostic initial(1/2)

Objectifs

- **L'analyse de l'existant est l'étape préalable qui permet de mobiliser les acteurs et de partager les enjeux et objectifs du projet**
- **Le diagnostic doit également permettre de :**
 - Penser avant d'agir : il est nécessaire d'avoir formulé une stratégie en amont de la détermination du plan d'actions.
 - Identifier les freins et les leviers à la mise en œuvre de la démarche et déterminer les actions nécessaires d'accompagnement du changement.
 - Définir la méthodologie de gestion de projet pour mener à bien le plan d'actions dans la durée (ressources dédiées, porteur du projet...)

Modalités

- **Recueillir et analyser des données des services RH (pyramide des âges)**
- **Réaliser des entretiens**

Etape 1 : Réaliser un diagnostic initial (2/2)

Méthode

- A partir du projet de la collectivité, identifier la **problématique**
- Faire le point sur la **situation actuelle à travers diverses analyses statistiques et qualitatives à partir des outils ci dessous**
- **Les outils RH :**
 - Organigramme
 - Cartographie des emplois et répertoire des métiers
 - Qualification des métiers (en émergence, en transformation, stratégique, en disparition, difficile à pourvoir, à risques...)
 - Référentiel de compétences
 - Bilan social, plan de formation, pyramide des âges et ancienneté, turn over, sur ou sous effectifs
 - Tableaux de bord, reporting et analyse de l'évaluation, fiches de poste

Livrables

- Référentiel des métiers
- Référentiel de compétences
- Analyse et synthèse de l'existant
- Mise en perspective des besoins

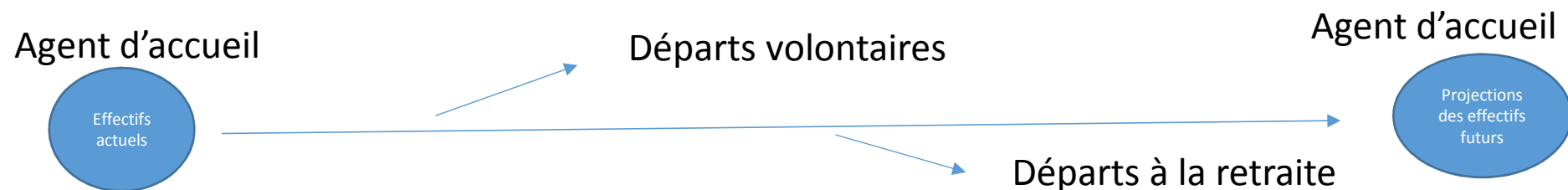
Etape 2 : Prévisions et perspectives

Objectif

- Comparer et mesurer les écarts entre les besoins futurs et les ressources disponibles
- Anticiper les évolutions externes à 3 ou 5 ans
- Établir une stratégie organisationnelle sur cette même période

Méthode

- **Identifier les écarts**
 - Entre compétences requises (cf projet) et compétences actuelles
 - Entre les écarts quantitatifs : sureffectifs ou sous effectifs
 - **Identifier les métiers sensibles ou prioritaires**
 - **Projeter l'évolution des effectifs actuels en tenant compte de l'évolution des missions**
 - Décrire les missions, les activités et les compétences nécessaires compte tenu de l'évolution de la collectivité
 - **Identifier les individus qui devraient occuper ces emplois (nombre d'agents, niveau de formation, ...)**
- ➔ Il peut être pertinent de tester le dispositif avant de le déployer, en l'expérimentant sur une direction ou une famille professionnelle



➔ Voir outil n°11 « Identifier les facteurs d'évolution et leurs impacts »

Etape 3 : Le plan d'action

Objectif

- **Elaborer une politique de réduction des écarts qui s'appuie sur l'ensemble des outils GRH :**
 - La formation : Plan de formation
 - La Promotion interne
 - La mobilité
 - Le recrutement

- **Créer un plan d'action au niveau du collectif et individuel**

Méthode

- Mise en place d'un groupe de travail chargé de construire les outils et d'élaborer les politiques définies
- Constitution d'un comité de pilotage chargé de valider les outils construits et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions

Exemples

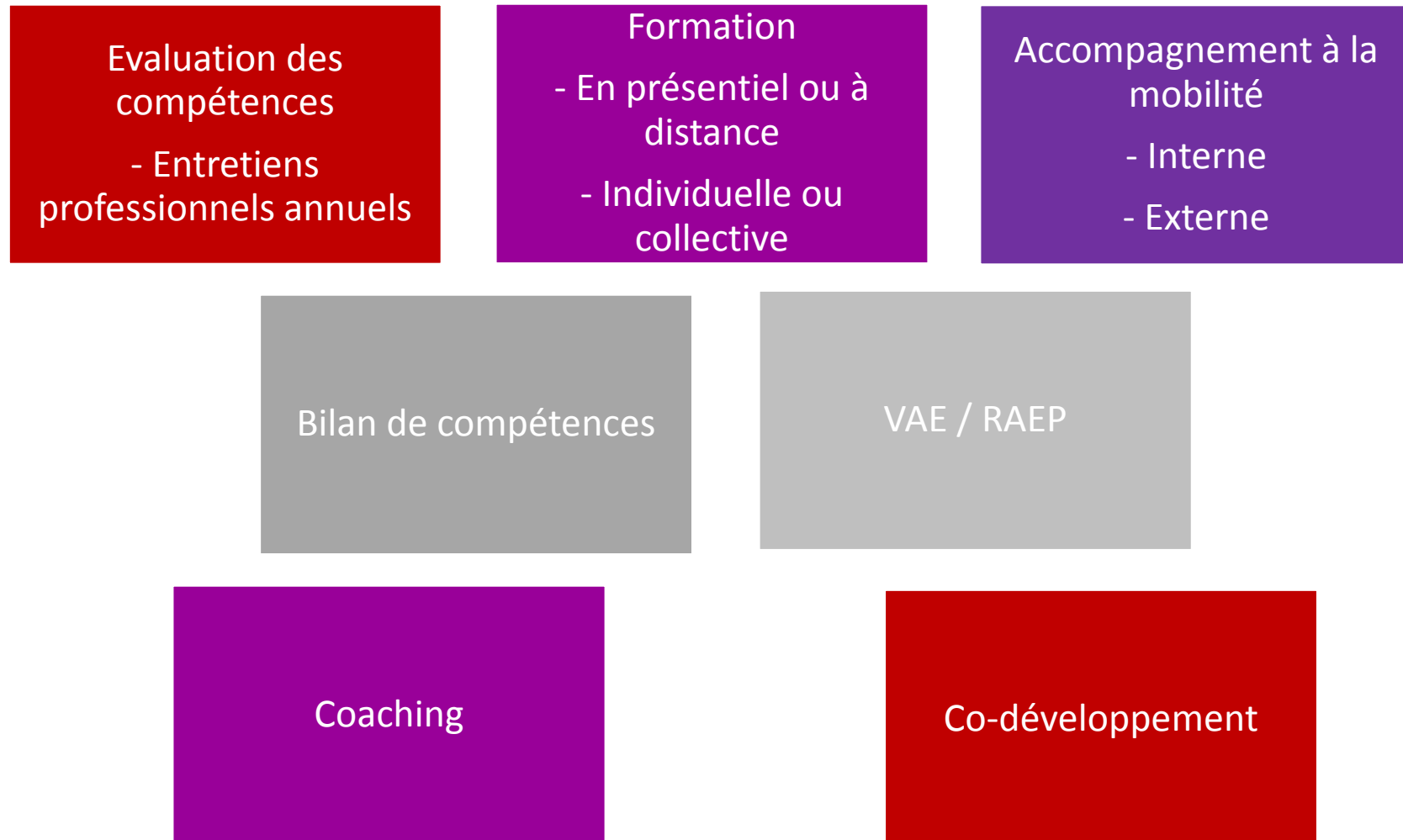
- Outils d'aide à l'évolution professionnelle
 - le congé individuel de formation (CIF)
 - le bilan de compétences
 - la validation des acquis par l'expérience (VAE)
 - les cellules d'orientation et de reconversion
- Outils d'aide à la gestion des carrières
 - les cartes des métiers
 - les bourses de l'emploi
 - l'entretien de carrière, le mentorat, le coaching

Livrable

- Outils de planification

➔ Voir outil 12 « Modèle de plan d'action et exemple de fiche projet »

Accompagner les parcours professionnels : Focus sur les dispositifs d'appui à l'évolution des carrières



Etape 4 : Inscrire la démarche dans la durée

Objectif

➤ Mesurer les résultats

- Pour une **démarche pérenne** de la GPEEC
- Pour permettre également de mettre en place une communication sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEEC et à faire vivre la démarche selon un processus continu.

Méthode

➤ Le recadrage périodique des objectifs et le périmètre du projet

- Toutes les actions menées doivent donc disposer d'un suivi et d'une évaluation.

➤ Le déploiement de la démarche

- L'étape d'expérimentation terminée, une planification des ressources et un calendrier peuvent être formalisés

➤ La communication des résultats

- Ce bilan est présenté aux instances de l'établissement ; il est également diffusé sous différentes formes auprès de tous les acteurs de la démarche

Livrables

- Suivi des indicateurs
- Suivi du plan d'actions
 - Inventaire des actions menées, description, état d'avancement, effets constatés...
- Evaluation de la démarche (difficultés rencontrées, facteurs de réussite identifiés, respect des objectifs et tenue des délais...)

Quelle communication mettre en œuvre ?

➤ Le projet doit être supporté par une démarche d'accompagnement au changement

- Réunion d'information

Pourquoi mène t-on cette démarche ? Qui va y participer ? Quand va-t-elle être réalisée ? Comment va-t-on s'y prendre ? Qu'est ce qui risque concrètement de changer pour l'agent dans la démarche ? Comment utilisera t-on les résultats ?

- Implications des responsables de service
- Concertation avec les syndicats, instances du personnel = parler un langage commun
- Accompagnement

➤ La réalisation d'une réflexion sur les compétences et les emplois génère toujours :

- Des questions et des interrogations
- Des inquiétudes : c'est le devenir de leur travail et leur parcours professionnel qui est en jeu !

➔ Voir outil n°14- Fiche « Accompagnement des agents aux changements »

Les facteurs clés de réussite

- **Obtenir un engagement fort des élus et de la direction :**
 - Les projets GPEEC impliquent des changements de culture qui doivent être soutenus par la Direction Générale
 - **Mettre en œuvre rapidement les outils de GPEEC et les adapter ensuite :**
 - Apporter des résultats tangibles aux agents, rendre visibles les améliorations dès le début de la démarche
 - **Rester simple :**
 - Le principal risque d'une démarche de GPEEC est d'aboutir à une documentation pléthorique, mais sans avancée concrète pour les agents, ni amélioration
 - **Piloter et donner du rythme au projet :**
 - Impliquer les responsables de service
 - Se fixer des objectifs de pilotage accessibles (quelques indicateurs)
 - Puis enrichir son dispositif
 - Le suivre et l'évaluer
 - **Communiquer :**
 - Impliquer les représentants du personnel
 - Informer les agents de la progression du projet
 - Former aux nouvelles pratiques RH induites par la GPEEC
 - Associer les directions opérationnelles aux objectifs de la GPEEC
- ➔ **La démarche GPEEC constitue un réel projet de changement, projet qui doit être appréhendé et accompagné comme tel au sein de l'organisation**

Les points de vigilance :

Comment évitez l'usine à gaz ?

- **Envisager le dispositif dans sa pérennité :**
 - Moyen humain pérenne
 - Procédure relative à la mise à jour de données
 - Capacité à traduire les informations issues des outils de recueil de données en plan d'actions
 - Dispositifs de veille : adaptation et évaluation des outils

- ➔ C'est une démarche continue

- **Des difficultés de prévision au vu du contexte territorial actuel**
 - Loi NOTRe

- **Résistance des acteurs**

Le SIRH, un atout pour une GPEEC

➤ Le SIRH, une « machine » de gestion indispensable dans le cadre d'une GPEEC ?

- Un SIRH se définit comme une interface entre la GRH et les TIC. De tels outils sont souvent présents au sein des services RH des collectivités, mais pas toujours optimisés dans leur utilisation (paramétrage, analyse, actualisation des données)
- Des outils spécifiques à la GPEEC (modules) développés par les éditeurs, intégrant les outils indispensables de la GPEEC (référentiel métier et suivi des compétences)
- Des données souvent contenues dans le système d'information qui sont essentielles à l'élaboration du diagnostic et permettent de piloter de manière plus fine et intégrée.

➤ La nécessité d'avoir recours à des données et de les piloter

- Dresser un état des lieux de ce qu'il est possible de mobiliser et traiter (spécificités du système d'information RH, données disponibles dans le SIRH, modules complétés, degré de remplissage...)
- Nécessité de s'intéresser à **la fiabilité de l'outil SIRH**. Si celui n'est pas à jour, il peut être source d'analyses erronées...

➤ ... Mais qui nécessite quelques points d'attention

- La mise en place d'un outil SIRH nécessite de travailler en mode projet :
 - Définir clairement le périmètre et les objectifs du futur outil
- Peut-être un frein et le point noir des démarches GPEEC car certains produits constituent avant tout un empilement de modules, des requêtes aux nombres limitées, des données qui ne sont pas encore bien articulées

Utilisation du fichier indicateurs



Les outils méthodologiques mis à votre disposition

- Outil 1 : Test auto évaluation
- Outil 2 : Modèle d'une lettre de mission « référent GPEEC »
- Outil 3 : Modèle de note de cadrage
- Outil 4: Liste des indicateurs RH
- Outil 5 : Guide « Construire une fiche de poste », CDG35
- Outil 6 : Guide sur l'entretien annuel d'évaluation, CDG35
- Outil 7 : Exemple de fiches métiers CNFPT
- Outil 8 : Elaborer un mon référentiel métier
- Outil 9 : Elaborer un référentiel compétence
- Outil 10: Modèle de retro planning
- Outil 11 : Fiche « Identifier les facteurs d'évolution et leurs impacts »
- Outil 12 : Modèle de plan d'action et exemple de fiche projet
- Outil 13 : Modèle de grille d'évaluation de la mise en œuvre de la démarche GPEEC
- Outil 14 : Fiche « Accompagnement des agents aux changements »

Liste des documents transmis

- Document 1 : Lire une pyramide des âges, extrait de bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage aux services ressources humaines, Collection les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°9 - CIG Petite couronne
- Document 2 : Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences dans les collectivités territoriales, étude janvier 2014, CNFPT
- Document 3 : Fiche 18 Guide GPEC- Apprécier les décalages entre compétences actuelles et compétences requises, Unicaf Poitou Charente
- Document 4 : Guide pour la cartographie des emplois/ compétences, CNFPT
- Document 5 : Bilan social et tableaux de bord : des outils de pilotage aux services ressources humaines, Collection les diagnostics de 'emploi territorial, hors-série n°9 - CIG Petite couronne
- Document 6 : La GPEEC, Les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série, CIG petite couronne
- Document 7 : Les principaux leviers de la GPEC, la lettre du CEDIP, Gilles AYMAR
- Document 8 : La GPEC : recette miracle ou usine à gaz ? La lettre du cadre territorial n°321 - 15 juillet 2006
- Document 9 : Le référentiel des activités transverses, CNFPT
- Document 10 : Exemple de Classification des métiers et Exemples de référentiels-compétences- La GPEC dans un contexte de fusion de deux intercommunalités, mémoire de Master 2 Management Public des Collectivités Locales, Marie-Adeline FERCHAUX
- Document 11 - Le référentiel management/encadrement, Répertoire des métiers, CNFPT
- Document 12 - Les familles d'indicateurs en RH, mode d'emploi, CIG petite couronne

Bibliographie générale

- **Repenser la compétence, Guy Le Boterf, Eyrolles(2010)**
- **Ingénierie et évaluation des compétences, 6^{ème} édition , Guy Le Boterf, Eyrolles (2011)**
- **La gestion des ressources humaines dans le secteur public – tome 1 – l’analyse des métiers, des emplois et des compétences, Christian Batal (1997)**
- **La gestion prévisionnelles des effectifs, des emplois et des compétences dans les fonctions publiques, Serge Wallemont**
- **La boîte à outils de la motivation, Dunod, Laurence Thomas et Sophie Micheau (2014)**



Merci de votre
participation !



Des questions, des remarques ?

Contacts :

Service Conseil et développement : Elise ENDEWELT
Service métier, emploi, compétence : Christèle REGNAULT