LA GESTION PREVISIONNELLE DE L'EMPLOI, DES EFFECTIFS ET DES COMPETENCES

La **gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences** (GPEC) ou encore la **gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences** (GPEEC) est la capacité pour une collectivité à **anticiper ses besoins en cohésion avec ses ressources humaines à court ou moyen terme**.

Les collectivités territoriales et leurs groupements doivent mener cette démarche GPEEC par leur initiative de gestion dont la finalité sera d'appréhender leurs besoins en ressources humaines dans leurs organisations. Cette démarche est liée aux besoins en compétences croissants inhérents aux évolutions technologiques, réglementaires et économiques.

En effet, la GPEEC tend à répondre à des enjeux qui, pour certains, ont été aggravés par les effets de la crise économique de 2008, comme la raréfaction des ressources publiques. Ces enjeux sont aussi par exemple la nécessité de maîtriser la masse salariale de la collectivité, l'attractivité des emplois, la recherche de professionnalisation, les départs en retraite, les transferts de compétences des collectivités ...

Ainsi, la démarche indispensable et préalable à la GPEEC est la validation politique et donc stratégique associant l'exécutif et la direction générale dans le cadre de la politique globale de management.

Aujourd'hui, la GPEEC est devenu un outil incontournable dans la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et elle s'articule autour d'outils et d'acteurs dans le cadre d'une démarche précise.

I/ Les outils de la GPEEC

Le référentiel des métiers (guide des métiers territoriaux) : ce **catalogue des métiers, édité par le CNFPT, recense l'ensemble de l'activité** exercée au sein des collectivités. Il définit pour chaque métier : les autres appellations du métier, sa définition, le cadre statutaire, les conditions d'accès et les activités techniques inhérentes au métier. Les métiers sont regroupés par famille professionnelle et domaines d'activités, ce qui permet d'établir notamment des plans de professionnalisation adaptés en termes de mobilité ou de formation.

En général, un poste est rattaché à un seul métier mais, en cas de fonctions partagées au sein d'un même poste, il est intéressant de retenir la mission principale exercée de façon à identifier le métier correspondant.

La fiche de poste : obligation juridique, c'est la déclinaison des caractéristiques pour chacun des postes. Celle-ci décrit précisément les conditions d'exercice du poste et les activités attendues. Sans être exhaustive, cette fiche comprend : l'identification de l'agent, les conditions d'exercice, les relations hiérarchiques, les activités principales ...

Cette fiche est spécifique aux besoins de la collectivité à l'égard du poste et doit donc strictement refléter l'attendu que la collectivité a envers ce poste. Il ne peut y avoir qu'une fiche de poste par emploi et celle-ci doit être régulièrement actualisée pour prendre en compte les éventuelles évolutions des activités ou de l'environnement du poste.

Le compte-rendu d'évaluation annuelle : c'est la synthèse de la manière dont l'agent exerce ses missions. Ce compte-rendu est aussi l'opportunité d'analyser le niveau de maîtrise de l'agent sur son poste et d'évoquer ses projets de carrière, de mobilité professionnelle ou de développement de compétences par le biais de formations.

L'identification et la compréhension de ces outils est un levier essentiel pour la direction des ressources humaines et l'encadrement pour conditionner la réussite essentielle à la démarche de la GPEEC. En effet, une exploitation fine et systématique **des comptes-rendus** d'entretien doit permettre à la direction des ressources humaines, et à l'ensemble de l'encadrement, d'identifier l'ensemble des leviers d'adaptation endogènes que la collectivité peut mobiliser pour répondre au mieux à ses besoins, avant de recourir aux autres leviers comme le recrutement.

Enfin, il est à noter que les outils de la GPEEC évoluent conjointement avec d'autres processus des ressources humaines, notamment avec le plan de formation, les mobilités internes ou externes ou encore le recrutement.

II/ Les acteurs de la démarche

La démarche de la GPEEC est une méthode globale qui nécessite de fédérer tous les acteurs concernés.

La démarche est globale dans le sens où elle fait intervenir tous les acteurs de la collectivité :

- Les élus : le portage de la démarche au plus haut niveau permettra de renforcer sa légitimité ;
- La direction générale : elle impulse, valorise et assure le suivi de la démarche. Ce sont les conditions pour obtenir un ensemble cohérent et intégré de dispositifs RH articulés autour du référentiel unique de la collectivité (postes, métiers) ;
- Les responsables hiérarchiques : ce sont les premiers observateurs du travail réalisé par leurs collaborateurs et de ses évolutions. Ils identifient donc les besoins induits en compétence, conseillent les collaborateurs dans leurs projets d'évolution, les informent des orientations prises et les évaluent ;
- Les agents : leur situation de travail est formalisée dans leur fiche de poste et le métier auquel leur fiche de poste se rattache. Leurs perspectives d'évolution sont transparentes et ils sont responsabilisés dans la conduite de leur projet professionnel par les demandes de formation ou de mobilité qu'ils peuvent exprimer à l'occasion des entretiens annuels.

III/ Les étapes de la GPEEC

L'instauration de la GPEEC équivaut à maîtriser une **méthodologie**, des **outils**, mais aussi les **enjeux juridiques, sociaux et économiques**.

Mise en place de la démarche :

Il s'agit d'un prélude destiné à **formaliser le projet de la collectivité** en délimitant un périmètre du projet, ses objectifs, ses priorités et son calendrier de mise en œuvre. Un travail en comparaison avec des collectivités analogues peut être utile pour définir des objectifs.

Cartographier les métiers et réaliser un référentiel des compétences :

- Il convient de dresser une **cartographie fine des métiers et des compétences** disponibles au sein de la collectivité afin de réaliser un état des lieux des besoins de la collectivité et de ses ressources. Chaque métier sera ainsi défini dans une **fiche métier**, à l'aide par exemple de **fiches de poste et du guide des métiers territoriaux**. Cette cartographie doit comprendre une fiche agent pour mettre en avant les compétences de ce dernier, son statut, et toutes les informations générales le concernant.

- Par ailleurs, la réalisation d'un **référentiel de compétences**, à partir des compétences listées dans les fiches de poste sera intéressant. En effet, il permettra de définir les compétences nécessaires pour tel ou tel poste, les compétences génériques et spécifiques et dans certains cas les compétences critiques. Une compétence est dite « critique » lorsqu'elle est indispensable, longue à acquérir ou difficile à transmettre et devant nécessairement être maintenue.

La cartographie des métiers et le référentiel des compétences seront importants pour anticiper d'éventuelles mobilités, recrutements, départs en retraite, fins de contrat, nouvelles compétences de la collectivité etc.

Analyser les écarts :

Une fois les métiers et les compétences de la collectivité identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la **situation actuelle**, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la **situation souhaitable**, c'est-à-dire, les objectifs et les besoins futurs de la collectivité, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

Mettre en place un plan d'actions :

Le plan d'actions aura pour objet d'apporter des mesures correctives afin d'amenuiser voire ôter les éventuels **écarts**. Il s'agira d'identifier les populations prioritaires, définir des parcours d'évolutions, identifier les formations associées et de mettre en œuvre un accompagnement des salariés, à court et à moyen terme. Si un plan d'actions est envisagé, il pourra s'appuyer sur des leviers comme le recrutement, la formation, la mobilité interne, l'organisation du travail.

Evaluer les résultats :

Enfin, pour asseoir la démarche de la GPEEC, toutes les actions menées doivent faire l'objet d'indicateurs, tableaux de bord, de suivis et d'une évaluation des **résultats** afin de recadrer périodiquement les objectifs et le périmètre du projet si cela s'avère nécessaire. La mesure des résultats permettra de mettre en place une communication sur les actions réalisées, propre à encourager les actions de GPEEC et à faire vivre la démarche dans la collectivité.