

GPEEC : Outil d'adaptation



Colloque du 6 octobre 2017
Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

Vos intervenants

- **François De Witasse**, coordinateur des activités emploi - conseiller en recrutement
- **Claire Nobilet**, consultante en organisation
- **Véronique Vié**, Conseillère en mobilité et promotion de la FPT



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Programme



Quels leviers
pour maîtriser
la masse salariale ?

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

www.cdg35.fr



1^{ère} partie

De quoi parle t-on ?

Echanges

- **Pour vous, qu'est ce qu'une GPEEC ?**
- **Avez-vous déjà mis en place cette démarche ?**

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 ?

- 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 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 GPEEC (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

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.

2e partie

La démarche



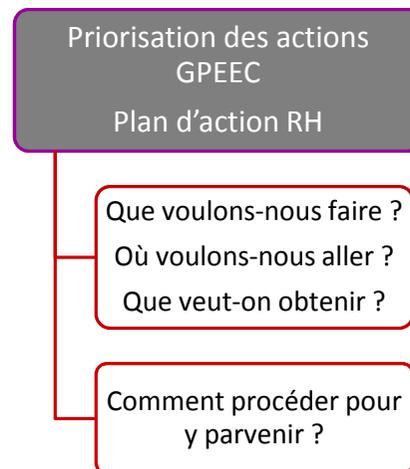
La démarche

- 0- Les préalables
- 1- L'état des lieux - Diagnostic
- 2- Prévision et prospective
- 3- Réduction des écarts
- 4- Evaluation



0- Les préalables

- 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?*



- 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)

0- Les préalables

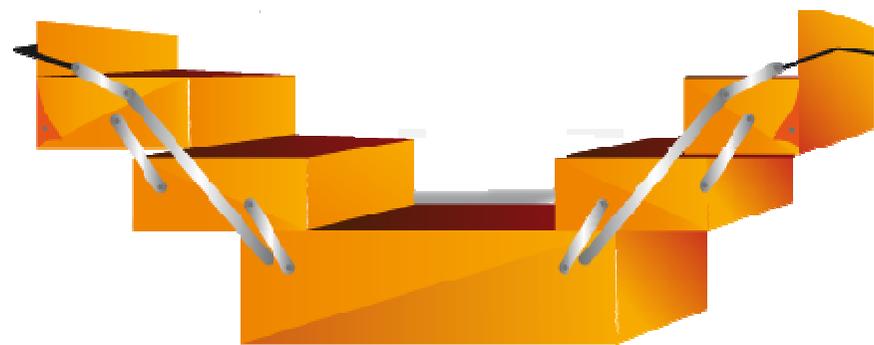
Le projet politique

- 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*

Etape 1 - ETAT DES LIEUX

Quelles est la photographie actuelle de ma collectivité ?

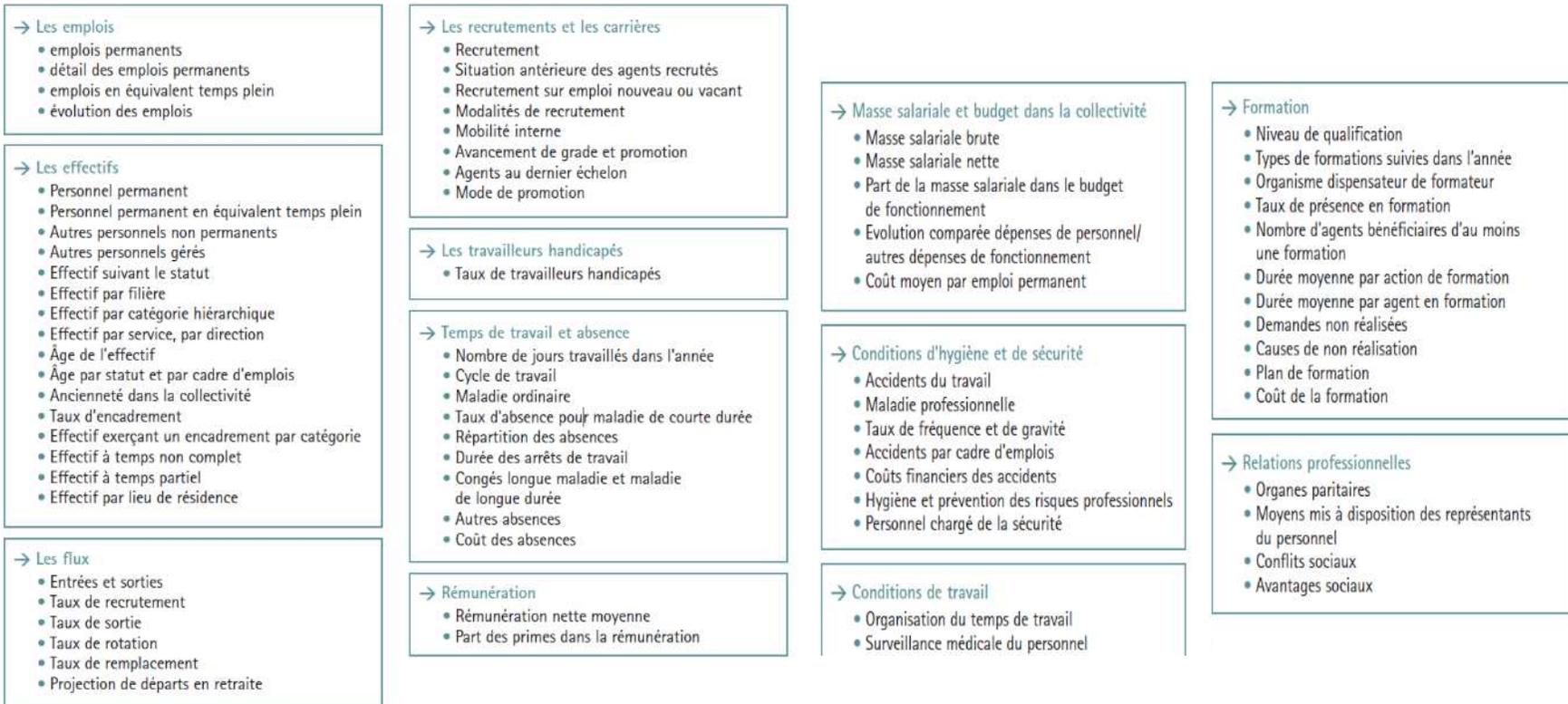
- Les données quantitatives
- La fiche de poste
- Le référentiel des métiers
- Le référentiel compétences



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
 - « Indicateurs RH pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de sa collectivité »
 - « Bilan social et tableaux de bord » et « les familles d'indicateurs »

Les principaux indicateurs



➔ Remise du bilan social (3 feuillets)

Le Bilan Social : pourquoi ? Comment ?

- Vos derniers bilans sociaux : ..., 2013, 2015, 2017
- Tous les deux ans



Echanges

- **Connaissez vous vos indicateurs ?**
- **De quoi avez-vous besoin pour analyser vos écarts ?**

La fiche de poste et l'entretien professionnel

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 au service de la gestion collective
 - permet de connaître les compétences techniques et les compétences douces (habiletés, relationnel interpersonnel,...) nécessaires lors d'un recrutement
 - 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

Entretien professionnel

- L'entretien professionnel, le moteur d'un système GPEEC :
 - permet de repérer le niveau de compétences effectives du collaborateur.
 - détermine, le cas échéant, les besoins de formation.
- 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.

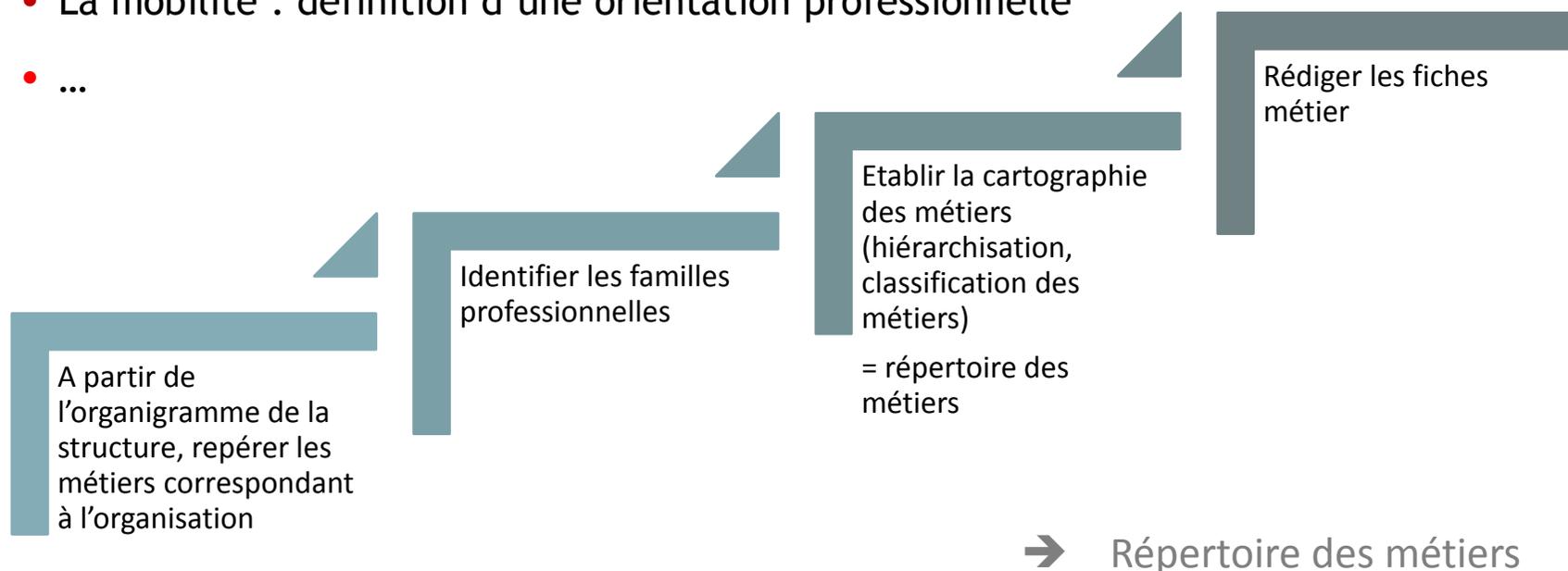
Cet entretien permet de :

- 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.

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

Le 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
- ...



Le référentiel compétences

- 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

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>					

« Apprécier les décalages entre les compétences »

Colloque - 6 octobre 2017 - Quels leviers pour maîtriser la masse salariale ?

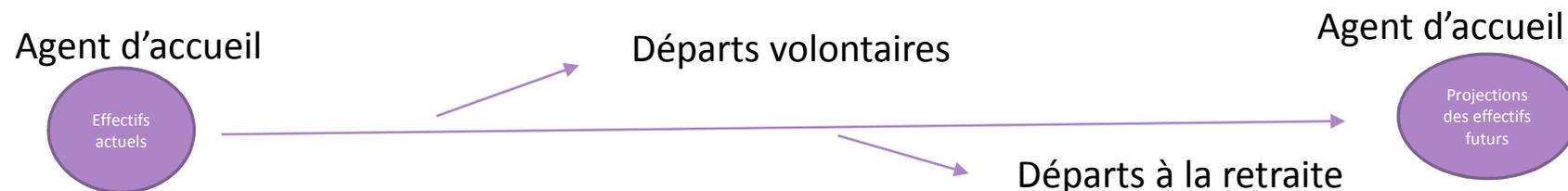
Etape 2 : Prévisions et prospective

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
- « Identifier les facteurs d'évolution et leurs impacts »



Evaluation des compétences (techniques) disponibles

- **2^{ème} étape** - Caractériser les compétences selon leur niveau de criticité :
 - > Un tableau de criticité regroupant l'ensemble des axes de développement / compétences critiques

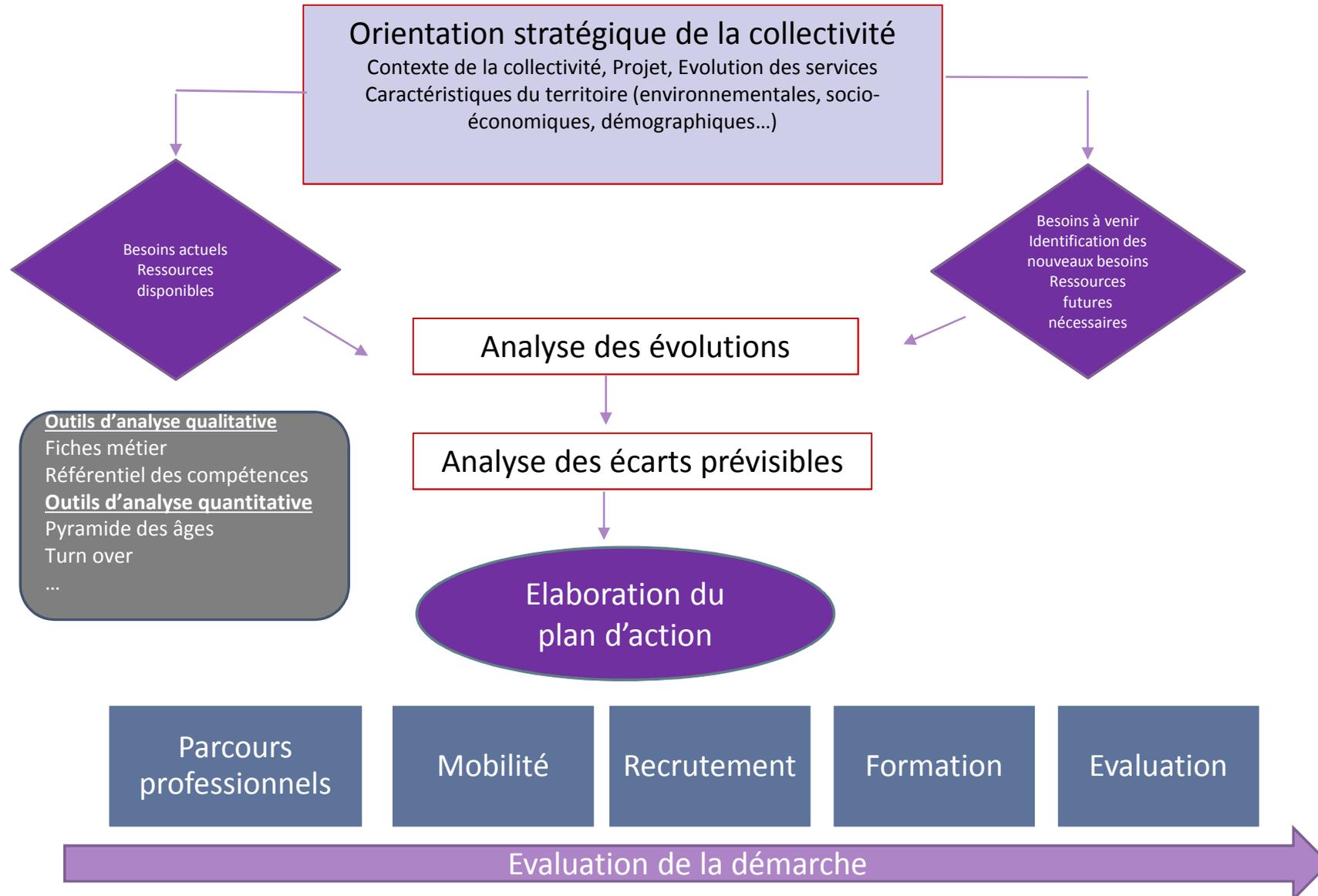
Domaines de développement / projets	Activités/tâches	Compétences critiques pour les projets	Risque réglementaire	Importance de qualité du service rendu	Risques professionnels	Fréquence de la tâche	Impact sur la gestion financière	Compétences Clés	Niveau de technicité	Criticité
Améliorer la fonction accueil	Orienter les usagers vers les services compétents dans les délais les plus brefs	Principes d'accueil des personnes, y compris en situation de handicap	1	3	1	3	0	3	1	12
	Recevoir, filter et orienter les appels téléphoniques	Fonctionnement du standard téléphonique, des annuaires, d'Internet	0	3	0	3	0	3	1	10
	Renseigner sur l'organisation et le fonctionnement de la collectivité	Connaissances des services de la collectivité	0	3	1	3	0	0	2	9
	Gérer la réception et la diffusion des mails auprès des services	Techniques de gestion des mails	1	3	1	3	0	3	2	13
	Gérer les réclamations	Techniques de régulation, de gestion des conflits, médiation.	0	3	2	2	0	3	2	12
Renforcer la culture managériale et la cohésion d'équipe	Assurer la gestion et la coordination de l'équipe	Techniques de management situationnel et animation d'équipe	1	0	3	3	2	3	3	15
		Techniques de régulation, de gestion des conflits, médiation.	1	0	3	2	0	3	3	12
		Techniques d'entretien d'évaluation	3	0	0	1	0	3	3	10
		Techniques d'animation de réunions	0	0	0	3	0	3	2	8
		Méthodes d'accompagnement du changement	1	0	3	1	3	3	3	14
	Piloter l'activité du service	Tableaux de bords et indicateurs.	2	0	3	3	3	3	3	17

Evaluation des compétences (techniques) disponibles

- **3^{ème} étape** - Evaluer le niveau de maîtrise des agents par compétences critiques au sein de la collectivité

Domaines de développement / projets	Activités/tâches	Compétences critiques pour les projets	Criticité	Nature de la compétence	Service/unité	Fonctions concernées	Nombre d'agent détenant la compétence sur la fonction concernée	Moyenne de la maîtrise des agents	Actions	Nombre d'agents concernés par une action	Qui
Améliorer la fonction accueil "principal"	Orienter les usagers vers les services compétents dans les délais les plus brefs	Principes d'accueil des personnes, y compris en situation de handicap	12	Savoir-faire	Vie de la Cité	Assistante accueil	1	3	Non		
	Recevoir, filter et orienter les appels téléphoniques	Fonctionnement du standard téléphonique, des annuaires, d'Internet	10	Savoir-faire	Vie de la Cité	Assistante accueil	1	3	Non		
	Renseigner sur l'organisation et le fonctionnement de la collectivité	Connaissances des services de la collectivité	9	Savoirs	Vie de la Cité	Assistante accueil	1	3	Non		
	Gérer la réception et la diffusion des mails auprès des services	Techniques de gestion des mails	13	Savoir-faire	Vie de la Cité	Assistante accueil	1	2	Compétence à intégrer	1	Assistante accueil
	Gérer les réclamations	Techniques de régulation, de gestion des conflits, médiation.	12	Savoir-faire	Vie de la Cité	Assistante accueil	1	2	compétence à renforcer	1	Assistante accueil

ETAPE 3 - Plan d'action LA REDUCTION DES ECARTS



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

C'est l'histoire de

Recrutement

Evaluation des
compétences
- Entretiens
professionnels annuels

Formation
- En présentiel ou à
distance
- Individuelle ou
collective

Accompagnement à la
mobilité
- Interne
- Externe

Bilan de compétences

VAE / RAEP

Coaching

Etape 4 : Evaluation

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...)

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

Synthèse



Qu'est-ce qui vous manque pour mettre en œuvre les préconisations de cet atelier au sein de votre collectivité ou de votre établissement ?

Le CDG 35, un acteur pour vous aider dans vos démarches



MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

Des questions, des remarques ?



Contacts :

Service Conseil et Développement : Elise ENDEWELT
Service Mobilité - Emploi - Compétence : Christèle REGNAULT