



**Mai 2018**

**CENTRE DE RESSOURCES DOCUMENTAIRES INSET ANGERS**

**GESTION PRÉVISIONNELLE  
DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS  
ET DES COMPÉTENCES  
(GPEEC)**

**DOSSIER DOCUMENTAIRE**

Elaboré par le Centre de Ressources Documentaires de l'Inset d'Angers

Centre national de la fonction publique territoriale



***Ce dossier documentaire est strictement réservé à votre usage personnel.  
Dans le respect du Code de la Propriété intellectuelle, il ne vous est pas permis de le reproduire,  
ni de le céder ou d'en faciliter la reproduction par un tiers.***

## ARTICLES

### **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : adapter sa démarche à ses besoins et objectifs**

**Publié le 19/04/2018 • Par Séverine Cattiaux • dans :** [compte rendu des dernières rencontres du club RH, France, Toute l'actu RH](#)

Dans un contexte institutionnel mouvant et de finances en berne, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) reprend toute sa place et son utilité. Retour sur le Club RH organisé par la Gazette des communes le 5 avril à Grenoble, avec la présentation de trois retours d'expériences.

<http://www.lagazettedescommunes.com/560707/gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des->

### **Les RH des collectivités, fin prêtes pour le monde de demain ?**

**Publié le 19/04/2018 • Par Séverine Cattiaux • dans :** [compte rendu des dernières rencontres du club RH, France, Toute l'actu RH](#)

Les collectivités sont-elles suffisamment agiles pour mobiliser des agents au bon endroit pour faire face aux besoins de changements de la société ? Eléments de réponse apportés lors de la rencontre du Club RH, organisé par la Gazette des communes, le 5 avril

<http://www.lagazettedescommunes.com/560713/les-rh-des-collectivites-fin-prettes-pour-le-monde-de->

### **Bilans sociaux : un outil devenu stratégique**

**Publié le 18/04/2018 • Par Julie Krassovsky • dans :** [A la une, A la une emploi, A la Une RH, Actu Emploi, France, Toute l'actu RH](#)

Le bilan social est devenu un véritable dispositif stratégique pour piloter la fonction publique. Les collectivités peuvent compter, cette année, sur le lancement d'une application dédiée dont la mise en place a été pilotée par le Centre interdépartemental de gestion de la grande couronne de la région d'Ile-de-France.

<http://www.lagazettedescommunes.com/560228/bilans-sociaux-un-outil-devenu-strategique/?abo=1>

### **Relever le défi des compétences**

**Entreprise et carrières, 16/04/2018, p. 12-13**

Dans le cadre de la réforme professionnelle et de l'apprentissage, le plan d'investissement des compétences se structure afin de pallier les difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises : de l'usage de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

### **Seconde partie de carrière : reconversions, mode d'emploi**

**Gazettedescommunes.com, mis à jour 13/04/2018**

Dans un contexte d'allongement des carrières, il est indispensable d'anticiper les évolutions professionnelles pour éviter l'usure physique et psychologique, mais aussi adapter les compétences des agents aux besoins de la collectivité. La réussite des transitions professionnelles repose notamment sur une détection organisée des compétences, des aptitudes et des situations à risque, associée à un accompagnement pluridisciplinaire et coordonné des agents. La diversification des compétences et la mobilité interne sont les atouts maîtres de l'anticipation des secondes parties de carrière. Encore plus si elles sont envisagées dans le cadre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. --> Sommaire du dossier :

- . Seconde partie de carrière : une usure précoce à ne pas négliger
- . Seconde partie de carrière : débusquez talents et compétences !
- . Seconde partie de carrière: les clés d'une mobilité interne réussie
- . Parcours de professionnalisation : une longueur d'avance sur les besoins
- . Seconde partie de carrière : « Des agents à disposition pour des pics d'activité, urgences et expérimentations »
- . Vers une gestion des ressources humaines mutualisée à l'échelle d'un territoire
- . Mieux anticiper les besoins de reconversion et de mobilité
- . Quimper facilite la reconversion des agents en incapacité de travail

<http://www.lagazettedescommunes.com/dossiers/seconde-partie-de-carriere-reconversions-mode->

**GPEC: associer les directions de la collectivité pour mieux anticiper**  
**lagazettedescommunes.com, 20/02/2018**

Gérer emplois et compétences, c'est anticiper après avoir posé le bon diagnostic. Et donner une vision à moyen et long terme à des élus qui ne la jugent pas toujours prioritaire. Exemples en Seine-Seine-Denis et Val-de-Marne, présentés lors du Club RH organisé par la Gazette des communes le 31 janvier 2018 ...  
<http://www.lagazettedescommunes.com/550520/gpec-associer-les-directions-de-la-collectivite-pour-mieux-anticiper/?abo=1>

**Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : placer l'humain au cœur de l'action**  
**lagazettedescommunes.com, 05/02/2018**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) a nourri une matinée d'échanges à Versailles. L'occasion d'insister sur la nécessité de faire du cas par cas, au-delà d'un plan d'actions.  
<http://www.lagazettedescommunes.com/548081/gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-placer-lhumain-au-coeur-de-laction/?abo=1>

**«La GPEEC est une démarche utile qui mérite d'être partagée avec les managers et les agents» /**  
**KRASSOVSKY JULIE**

**Gazette des communes, des départements, des régions (la), 28/08/2017, p. 23**

Chef de projet « GPEEC » du Grand Nancy, Jérôme Guignard explique pourquoi celle-ci a créé son propre répertoire des métiers, complètement distinct de l'organigramme. Bilan : seulement cinq métiers pour les managers et 140 pour les agents.

<http://www.lagazettedescommunes.com/520289/la-gpeec-est-une-demarche-utile-a-partager-avec-les-managers-et-les-agents-jerome-guignard-grand-nancy/?abo=1>

**Gestion des ressources humaines : un schéma directeur adopté pour tout un mandat / VIGNE**  
**LEPAGE VERONIQUE**

**Gazette des communes, des départements, des régions (la), 28/08/2017, p. 22**

La ville de Colomiers (Haute-Garonne, 38 500 hab., 1 200 agents) s'est dotée d'un document qui précise, développe et met en cohérence ses actions RH. Les agents sont fortement associés.

<http://archives.lagazettedescommunes.com/34779328/un-schema-directeur-adopte-pour-tout-un-mandat>

**Hauts-de-France : la formation, un enjeu majeur pour la gestion prévisionnelle de l'emploi territorial / VIVE Emmanuel**

**Cahiers de la fonction publique et de l'administration (les), 07/2017, p. 37-39**

La région Hauts-de-France compte 130 000 agents, dont 75 % en catégorie C, répartis dans 4 000 collectivités. En raison de nombreux départs à la retraite, certains métiers seront sous tension, notamment celui de secrétaire de mairie. Pour pallier à cette pénurie annoncée, l'Association pour le développement et l'innovation numérique des collectivités (Adico) et le Centre de gestion de la fonction publique territoriale de l'Oise ont créé une formation spécifique pour les demandeurs d'emplois. Gros plan sur cette initiative.

[http://www.adico.fr/fileadmin/ADICO/Documents/IMG/Publications/Presse/378-FOCUS\\_FPE-FPT.PDF](http://www.adico.fr/fileadmin/ADICO/Documents/IMG/Publications/Presse/378-FOCUS_FPE-FPT.PDF)

**Conseil en évolution professionnelle : la clé d'une meilleure orientation ?**

**Entreprise et carrières, 16/05/2017, p. 16-24**

La réforme de la formation professionnelle envisagée par le nouveau président de la République concentre les fonds sur le Compte personnel de formation. "Le Conseil en évolution professionnelle nourrit la réflexion des salariés sur leur évolution mais peut aussi compléter les dispositifs d'entreprise que sont l'entretien professionnel et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences." Cette enquête propose quelques expériences d'entreprises et d'administrations de l'usage du conseil en évolution professionnelle.

**La gestion prévisionnelle, préoccupation encore peu répandue dans les collectivités / LABERRONDO Pierre**

**Acteurspublics.com, 14/04/2017**

Seules 7 % des collectivités territoriales disposent d'un outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, selon une enquête réalisée auprès de 1300 collectivités par le Centre national de la fonction publique territoriale. Le chiffre varie logiquement selon la taille de la structure.

**L'approche pluriannuelle dans la gestion locale**

**Revue du gestionnaire public, 11/2016, p. 7-28**

La gestion locale est traditionnellement encadrée par l'annualité qu'il s'agisse de l'annualité budgétaire ou de l'échelonnement sur des multiples de 12 mois de la carrière des agents publics locaux. De nos jours, en ces temps de contraintes financières de plus en plus prégnantes, la tendance naturelle est de sacrifier au "court termisme", le justifiant par la nécessaire adaptabilité en temps réel des collectivités locales aux soubresauts de l'actualité où les réformes institutionnelles ou financières s'enchaînent à un rythme effréné. Pour autant, la pluriannualité, qui situe la gestion locale dans une temporalité longue, est apparue au travers de divers outils qui du coup tendent à en structurer l'approche.

Ce dossier traite, dans une première partie, du pilotage budgétaire et financier pluriannuel des collectivités territoriales. Dans une seconde partie, est abordée la place de la pluriannualité dans les montages mis en œuvre pour la réalisation d'équipements publics locaux. **La dernière partie s'intéresse aux aspects pluriannuels de la gestion des ressources humaines en mettant en évidence le contenu et l'intérêt de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**

## GUIDES - RAPPORTS :

### **Développer une approche stratégique sur les ressources humaines dans le cadre des fusions et mutualisations**

#### **Guide d'accompagnement à l'usage des collectivités territoriales**

**CNFPT, 02/2018**

Inscrite dans un projet global de territoire, la mutualisation n'est plus seulement perçue sous l'angle d'une logique budgétaire mais adossée au projet de territoire dans une logique de développement de compétences.

Le « **Guide à l'attention des intercommunalités pour faire émerger une réflexion stratégique sur les ressources humaines dans les mutualisations** », édité par le CNFPT, vise à faire émerger une réflexion au sein des intercos sur la gestion ressources humaines dans le cadre des mutualisations.

Disponible sous forme de livre numérique d'une quarantaine de pages, ce guide est destiné aux DGS et DRH d'EPCI, en particulier de Communautés de communes. Pour accompagner ces acteurs d'un point de vue opérationnel, le guide se présente en deux parties : une proposition de démarche et la description d'outils.

La démarche, qui peut ou non déboucher sur une politique de GPEEC, repose sur l'articulation de quatre volets principaux : organisation, effectifs et emplois, métiers et compétences, conditions d'exercice.

Les clés et des outils proposés visent à :

- appréhender la spécificité des démarches de mutualisation et de la stratégie ressources humaines au sein du bloc local ;
- organiser les démarches de mutualisation de l'intercommunalité, y compris dans le cadre de fusions, dans le temps et par étape ;
- prendre en compte les conditions de réussite et les points de vigilance utiles au bon déroulement des démarches de mutualisation.

Issu d'expérimentations menées pour le compte du CNFPT, ce guide ne standardise pas les démarches des collectivités mais insiste au contraire sur le contexte propre à chaque collectivité : son projet de territoire, son schéma de mutualisation, ses éventuelles recompositions de périmètre. Les exemples de dispositifs et retours d'expériences menées par des Communautés de communes et d'agglomération sont consultables dans la **version électronique du guide**.

<http://fr.calameo.com/read/001549856a834477f1a39>

### **Piloter la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences : comment anticiper et veiller sur les talents de l'administration publique ?**

**Carrières-publiques.com, mars 2015**

<https://www.carrieres-publiques.com/actualite-fonction-publique-piloter-la-gestion-previsionnelle-des->

### **Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences dans les collectivités territoriales**

**CNFPT, 01/2014**

[http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude\\_gpeec.pdf](http://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_gpeec.pdf)

### **Performance de la gestion des ressources humaines : indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer**

**Centre interdépartemental de gestion - Petite couronne IdF, 2011, 24 p.**

Dans le prolongement de la conférence annuelle du 8 avril 2010 « Comment mettre en œuvre une gestion des ressources humaines performante : du concept à la pratique », la direction de l'emploi du CIG a mené, avec des experts et des professionnels des ressources humaines, une réflexion sur la mise en place d'indicateurs de mesure de la performance en GRH.

Les résultats de cette collaboration se présentent sous la forme d'une publication « Performance de la gestion des ressources humaines : Indicateurs et tableaux de bord pour la mesurer ».

La série d'indicateurs présentée dans cette plaquette permet d'évaluer la GRH sous quatre aspects : le recrutement, l'attractivité, la gestion de l'encadrement et la gestion prévisionnelle des effectifs.

Ce document donne ainsi aux services des ressources humaines quelques indicateurs, retenus à la fois pour leur pertinence et leur simplicité de calcul, qui sont à décliner en interne en fonction des besoins de chacun

[http://www.cig929394.fr/sites/default/files/performance\\_de\\_la\\_grh.pdf](http://www.cig929394.fr/sites/default/files/performance_de_la_grh.pdf)

## OUVRAGES :



### **Management des compétences en pratique : dispositifs, méthodes et outils concrets / FLÜCK Claude**

**Gérésé édition, coll : Les guides pratiques Ressources Humaines - Management, 2017, 204 p.**

Mutations, innovation, digitalisation, robotisation, renouvellement des méthodes de travail et de management... tels sont les défis que doivent relever aujourd'hui toutes les organisations.

Se pose alors, et souvent dans l'urgence, la question de l'ajustement qualitatif et quantitatif de la ressource humaine.

Comment alors concevoir et construire les projets, soutenir les managers et accompagner les salariés ? Plus largement, comment anticiper l'évolution des métiers, préparer le renforcement des capacités, les mobilités, les recrutements, les reconversions et surtout, les concrétiser ?

Issu de pratiques professionnelles et illustré de nombreux exemples et schémas, cet ouvrage présente des méthodes applicables à tous les projets de gestion des compétences (GPEC).

L'auteur propose des démarches et des outils aux décideurs, managers et services ressources humaines pour anticiper, conduire et réussir les transitions professionnelles de leurs collaborateurs.

Ce livre représente l'opportunité de s'engager dans une action de management des compétences aux effets durables.

47-098229 MAN 33 M



### **Du schéma directeur des RH aux tableaux de bord / CARLIER Bruno**

**Territorial éditions, coll : Les Essentiels, 2017, 100 p.**

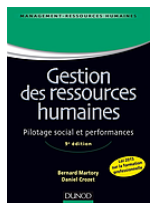
L'environnement financier tendu et les réformes structurelles en cours incitent les collectivités locales à se remettre profondément en cause. De cette situation naissent des défis stratégiques et opérationnels majeurs, parfois contradictoires dans leur dynamique d'attraction : réduction du nombre de collectivités, fusions, réaménagement des compétences, renforcement du besoin d'expertise et d'ingénierie, réduction des effectifs et maîtrise, voire baisse de la masse salariale en sont les points les plus saillants.

Facteur de performance, la dimension humaine devient une ressource stratégique qu'il faut cultiver dans une dynamique globale. Il est donc nécessaire d'adopter une approche claire et visible de la gestion des ressources humaines (GRH) qui ne peut plus être appréhendée comme une fonction principalement administrative mais qui doit se doter de schémas programmatiques, d'objectifs stratégiques et opérationnels. Elle doit disposer d'outils de mesure performants qui associent, grâce à un système d'information solide, la capacité de restituer l'information de manière fiable et compréhensible et celle de se projeter dans l'avenir.

Le schéma directeur des ressources humaines est un très bon outil pour identifier les enjeux, les prioriser et définir une véritable stratégie. Le système d'information permet, quant à lui, de suivre et piloter la démarche en temps réel.

Cet ouvrage a pour objet, en s'appuyant sur des exemples tirés de situations vécues, de fournir des outils pour engager et renforcer la stratégie RH des collectivités.

47-098498 RH 1 D



### **Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances / MARTORY Bernard, CROZET Daniel**

**Dunod, coll : Management Sup, 2016, 315 p.**

Parler de pilotage social c'est choisir une vision volontariste dans laquelle les ressources humaines ne sont pas une force d'appoint mais une fonction centrale du développement des performances des entreprises. Cette 9e édition mise à jour des dernières évolutions de la fonction RH, et en particulier du nouveau cadre légal de la formation, traduit les

évolutions les plus récentes du pilotage social et socio-économique.

Bible des ressources humaines, cet ouvrage décline concrètement les actions de pilotage autour des thèmes majeurs la gestion des effectifs, des compétences et des carrières ; le processus de recrutement ; le pilotage de la formation ; la rémunération et les budgets de frais de personnel ; le développement des performances ; le fonctionnement des systèmes d'information et de communication. Chaque thème est illustré de nombreux exemples et de cas d'application issus des pratiques les plus novatrices.

47-097638 RH 4 G



**La gestion des ressources humaines / DIETRICH Anne, PIGEYRE Frédérique  
Découverte (La), coll : Repères, 2016, 126 p.**

Quels sont les enjeux de la gestion des ressources humaines, ou GRH, aujourd'hui ? Au-delà de sa fonction – assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise –, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Mais, confrontée à des environnements changeants, elle doit s'adapter en permanence. À l'opposé d'une vision normative, cet ouvrage souligne l'importance de la diversité des contextes et de la pluralité des acteurs dans la configuration des politiques et des pratiques

de GRH.

Son approche est originale : présentant les principes de gestion des entreprises (anticipation, segmentation, régulation), elle interroge la façon dont ils orientent les pratiques de GRH (évaluation, formation, rémunération, sécurisation des trajectoires professionnelles) et intègrent des obligations légales renouvelées. Elle permet ainsi de comprendre comment la GRH contribue à l'émergence de nouveaux modèles d'organisation et de nouvelles normes de gestion.

47-097986 RH 01 G



**Ressources humaines et gestion des personnes / PERETTI Jean-Marie  
Vuibert, coll : Educapole Gestion, 2015, 245 p.**

Cet ouvrage, concis et complet, décrit tous les aspects de la gestion des ressources humaines. De la gestion au management des hommes, du recrutement à la formation, en passant par les notions de bien-être au travail et de conduite du changement, il aborde les domaines clés de la fonction Ressources humaines dans l'entreprise d'aujourd'hui, au cœur d'un environnement sans cesse en mouvement. Rédigé dans un langage clair et

précis, il repose essentiellement sur l'observation des pratiques actuelles et sur les études, recherches, expériences et innovations menées en France et à l'étranger.

47-097668 RH 0 R



**200 indicateurs pour construire son bilan social et autres tableaux de bord / CHATEL  
Valérie**

**Territorial éditions, coll : Dossier d'Experts, 06/2015, 146 p.**

La contrainte qui pèse aujourd'hui sur les budgets des collectivités concerne particulièrement les ressources humaines. C'est un argument supplémentaire pour construire et, surtout, pour partager des tableaux de bords RH pertinents et un bilan social efficace. Cette nouvelle édition s'enrichit pour mieux répondre aux préoccupations des collectivités : les évolutions de la réglementation, la recherche d'économies financières qui oblige à concentrer l'analyse sur des sujets sensibles comme le temps de travail, le coût de la formation et l'absentéisme, la construction de politiques RH modernes qui amène des questionnements nouveaux : quel est le temps de travail réel des agents ? Combien de kilomètres parcourent-ils pour venir travailler ? Quels sont les résultats de la politique de mobilité interne ? Le bilan social est un outil qui permet d'anticiper certains changements.

Les collectivités connaissent des transformations très importantes : institutionnelles, dont il faudra suivre les résultats, les gains et les coûts ; structurelles, qui permettent de regrouper, de mutualiser, de rationaliser l'organisation des services ; techniques, les plus importantes aujourd'hui. La transformation du travail, la dématérialisation des échanges sont des changements profonds qui vont nécessiter des évolutions de compétences, des investissements dans la formation, des politiques de prévention de l'usure professionnelle.

C'est pour mieux mettre en oeuvre ces changements annoncés que les 200 indicateurs de cet ouvrage ont été définis.

47-097747 RH 4 I





**La GPEC. Levier d'employabilité et de compétitivité ? / RAOULT Nicole, PELOSSE Joëlle**

**Editions liaisons, coll : Liaisons sociales, 2011, 327 p.**

La loi de cohésion sociale de janvier 2005, en rendant la GPEC obligatoire, a donné un nouvel élan à une approche déjà vieille de plusieurs dizaines d'années. La loi a en outre déplacé le curseur d'un objectif initial de gestion des ressources humaines à un objectif de satisfaction d'une contrainte légale. Il importe que ce déplacement du centre de gravité du débat sur la GPEC ne l'éloigne pas de sa finalité opérationnelle. L'impulsion donnée au niveau national, l'émergence d'une GPEC territoriale, la conclusion d'accords de branche et d'entreprises volontaristes, ne doivent pas faire perdre de vue l'une des raisons d'être de la gestion prévisionnelle : favoriser l'implication de chacun dans son propre devenir professionnel, en lui donnant une meilleure visibilité sur l'évolution prévisible de son métier et en lui proposant des parcours adaptés. L'intérêt de cet ouvrage est de traiter de ces différents niveaux d'enjeu : du positionnement des pouvoirs publics et des partenaires sociaux à des fiches outils opérationnelles, en passant par la présentation d'expériences concrètes de mise en oeuvre de la GPEC. Les auteurs proposent ainsi un état des lieux actuel et synthétique du sujet, et invitent les lecteurs, qu'ils soient dirigeants, DRH, représentants du personnel ou institutionnels, à poursuivre le débat... et l'innovation !

47-88978-1 RH 2 G



**La GPEC dans un contexte imprévisible. Manager la GPEC en 25 questions/réponses / STANKIEWICZ François**

**Editions liaisons, coll : Entreprise et Carrières, 2010, 174 p.**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est devenue une obligation légale.

Le futur demeure, pour les entreprises, un brouillard que la prévision et/ou la prospective ne permettent pas de dissiper, même si elles peuvent agir sur sa densité. La GPEC doit donc s'exercer dans un contexte imprévisible. L'ouvrage développe l'idée qu'il est possible

de se préparer efficacement à des évolutions dont on ne connaît qu'imparfaitement la nature, au travers de 25 questions/réponses : En quoi une démarche d'anticipation améliore-t-elle le fonctionnement du marché interne du travail ? Que dit le droit ? Quelles sont les situations en pratique ? Comment construire un référentiel de compétences ? Quels liens entre la GPEC et la formation ? Comment développer l'employabilité des salariés ?..

L'auteur présente une approche opérationnelle de la GPEC et tente également de fournir un cadre conceptuel, puisqu'il est vrai que l'efficacité des outils dépend en partie des compétences de celui qui les utilise, de sa capacité d'analyse et de diagnostic, face à des situations diverses et changeantes... Ce livre s'adresse aux praticiens de la fonction RH, aux acteurs en charge de l'emploi et de la formation dans les entreprises, les administrations ou les instances territoriales ainsi qu'aux étudiants engagés dans des cursus RH...qui ont ou auront à concevoir et à mettre en oeuvre des démarches de GPEC.

47-84138-1 RH 2 G

## Dossier documentaire

Edité par l'INSET, rue du Nid de Pie, CS 62020, 49016 Angers Cedex 1  
[www.cnfpt.fr](http://www.cnfpt.fr)

Directrice de publication : **Marion Leroux**, Directrice  
Responsable du centre de ressources : **Bérangère Guillet**  
Conception et réalisation : **Marie-Christine Marchand**  
Tél. : 02 41 22 41 46

© 2018 CNFPT/ INSET D'ANGERS