



## 1 - La GPEC intercommunale<sup>1</sup>

### INTRODUCTION

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), vise à construire une vision d'ensemble de la fonction RH. Il ne s'agit pas d'augmenter ou de diminuer les moyens mais de consacrer les moyens strictement nécessaires pour satisfaire les missions voulues par l'ensemble du bloc local. La GPEC peut donc être un outil de projection des ressources humaines au service de l'intercommunalité. Elle a alors besoin d'être liée au projet de territoire et à ses orientations stratégiques et suppose d'avoir accès aux organigrammes de l'intercommunalité et des communes membres, ce qui n'est pas toujours évident.

### REPÈRES

#### **Rapport public annuel de la Cour des comptes de février 2012 :**

*« La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) permet à une collectivité territoriale d'anticiper l'évolution de ses besoins en personnel. Elle recouvre la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) et porte notamment sur la formation, l'évaluation et les rémunérations. »*

Cette démarche a pour but permettre aux collectivités de *« rechercher la meilleure adéquation possible entre leurs besoins et leurs ressources et donc de desserrer la contrainte budgétaire croissante »* ainsi que de *« professionnaliser les ressources de la collectivité en vue d'une meilleure qualité du service rendu aux usagers. »*

Les personnels sont le premier poste de dépenses de fonctionnement des collectivités. Cette tendance ne cesse de progresser depuis 1998 avec le transfert de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales. La GPRH est donc présentée comme un outil de gestion permettant aux collectivités d'administrer, avec une marge de manœuvre, leurs dépenses de personnel, et ce dans un contexte institutionnel, démographique et financier contraint.

<sup>1</sup> Fiche réalisé à l'aide du Rapport public annuel 2012 de la Cour des comptes (page 806 à 894), et du dossier Ressources Humaines de « Intercommunalités », journal publié par l'ADCF, N°167, Mai 2012.



# Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



DIAGNOSTIC RH & GPEC

Plus précisément, la GPEC est un outil qui vise à mettre en œuvre, suivre et évaluer un plan d'actions RH par rapport aux objectifs fixés par la collectivité. L'échelle intercommunale est une échelle opportune pour la GPEC, car elle offre un nombre d'agents conséquent et des orientations stratégiques de service public.

## ✓ À RETENIR

La gestion prévisionnelle s'organise dans le cadre d'un schéma général qui s'articule avec les orientations stratégiques de la collectivité.

La démarche d'une gestion prévisionnelle peut être menée en 3 étapes :

1. l'analyse de la population d'agents existante : effectifs, métiers et compétences. On applique à celle-ci des flux naturels et contraints pour déterminer les ressources futures ;
2. la transposition des objectifs stratégiques en effectifs, métiers et compétences pour déterminer les besoins futurs. On identifie notamment les métiers sensibles et leurs possibilités d'évolution ;
3. la comparaison des deux étapes précédentes permettra de dégager un diagnostic d'écart. On traduira celui-ci en plans d'actions par services, par métiers ou selon les différentes politiques de ressources humaines.

La Cour des comptes incite les collectivités territoriales supérieures à 500 agents à s'engager dans la démarche à un horizon triennal et formule dans son rapport :

5 recommandations pour « *intégrer les ressources humaines et leur gestion prévisionnelle dans la stratégie globale de la collectivité* » :

- *exploiter les données des bilans sociaux de manière dynamique et comparative à des fins prospective et pluriannuelle ;*
- *intégrer la dimension des ressources humaines dans les études d'impact préalables à toute modification d'action publique ;*
- *définir les besoins à moyen terme et les écarts à résorber ;*
- *éclairer la contrainte budgétaire et chercher à maîtriser la masse salariale ;*
- *mettre en œuvre une approche pluriannuelle à l'occasion des débats d'orientation budgétaire.*

Et 5 recommandations pour « *adopter une approche fondée sur les métiers et les compétences* » :

- *adapter la définition des besoins et le recrutement à cette architecture par métiers et définir une structure cible ;*



## Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



DIAGNOSTIC RH & GPEC

- *définir des parcours individualisés de carrière en fonction des métiers et du « fléchage » des postes ;*
- *organiser l'évaluation systématique des agents ;*
- *utiliser les systèmes d'avancement, de promotion et de compléments de rémunération comme un levier de gestion des ressources humaines ;*
- *retenir des formations davantage orientées vers les métiers.*