

VERS DE NOUVELLES PRATIQUES DE GPEEC DANS LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

MAI 2022



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

SOMMAIRE

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	2
1. QUELLE PERCEPTION ET QUELLE PRISE EN COMPTE DE LA GPEEC PAR LES ÉLUS ET PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?	4
Des démarches de GPEEC qui ne parviennent pas encore à convaincre totalement les élues et élus.	4
Un intérêt croissant des partenaires sociaux pour les démarches de GPEEC	5
2. LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION ONT-ELLES ÉTÉ L'OCCASION DE RELANCER LES DÉMARCHES DE GPEEC ?	6
La stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines : « <i>donnons-nous du temps !</i> »	6
La GPEEC : une approche structurante dans la définition d'une stratégie de pilotage RH	7
Les lignes directrices de gestion réactivent le débat sur les modalités de la GPEEC	7
3. QUELLE ÉVOLUTION DES DÉMARCHES DE GPEEC ?	9
Des changements récents dans la conduite des démarches	9
Un renouveau des modalités et des démarches de GPEEC	10
- Vers des dispositifs plus simples, plus opérationnels et intégrés.	10
- Une GPEEC tournée vers le dialogue de gestion.	10
- Une visée prospective de plus en plus nécessaire mais complexe à partager	11
- Une GPEEC resserrée sur des objectifs ciblés	11
- Un maillage perfectible entre la GPEEC et les autres leviers d'action RH	12

4. PANORAMA DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE GPEEC MIS EN ŒUVRE 13

Consolider les outils socles de la GPEEC	13
- Les répertoires internes des métiers et des emplois : des dispositifs qui ne doivent pas restés figés . . .	13
- La généralisation des fiches de poste.	14
- Indicateurs de gestion et tableaux de bord : garantir la fiabilité des données	14
- Des études GPEEC sur demande	14
- La GPEEC, toujours le maillon faible des systèmes d'information ressources humaines (SIRH)	15
Tendre vers une démarche de service et d'appui	15
- Favoriser le transfert et l'appropriation d'un questionnement GPEEC	15
- Animer le dialogue de gestion avec les directions	16
- Une combinatoire toujours très présente entre accompagnement GPEEC et conseil en organisation.	16
- La GPEEC territorialisée : la fin d'une ambition ?	16
Peu de changements dans l'organisation des services GPEEC	17

5. LE BILAN DES DÉMARCHES ENGAGÉES 18

Les acquis : une légitimité et un pragmatisme des démarches qui progressent	18
Les points de faiblesse : un portage qui reste fragile et une visée prospective encore limitée.	18
Les axes d'amélioration : renforcer la continuité des démarches et s'inscrire dans le temps long	19

6. LES BESOINS DE PROFESSIONNALISATION LIÉS À LA FONCTION GPEEC. 20

Développer des compétences en périphérie d'une expertise GPEEC	20
Les attentes vis-à-vis du CNFPT : des formations plus pointues sur les dispositifs de GPEEC et l'animation de réseaux professionnels.	21

AVANT-PROPOS

Le CNFPT a déjà produit par le passé (en 2002 et 2014) deux observations sur les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) dans les collectivités territoriales.

La dernière observation de 2014¹ montrait la difficulté de mise en œuvre de ces démarches qui relèvent d'un modèle vertueux et ambitieux de gestion dynamique des ressources humaines mais qui se heurte à une réalité dans laquelle « *la GPEEC est un exercice au résultat improbable car, comment prévoir des politiques de ressources humaines et anticiper des évolutions dans un contexte institutionnel, réglementaire, socio-économique changeant et incertain.* » Pour d'autres directions et services de ressources humaines, « *la GPEEC et l'exercice de prévision et d'anticipation qu'elle suppose, est bien au contraire une nécessité dans des contextes organisationnels en perpétuel mouvement.* »

Dans ce débat récurrent sur l'opportunité des démarches de GPEEC, il semble que les collectivités soient revenues des démarches globales au profit de dispositifs plus opératoires et plus ciblés sur des catégories d'agents et de métiers, d'indicateurs de gestion davantage intégrés au pilotage des effectifs et de la masse salariale.

Presque 10 ans après notre dernière observation, qu'en est-il des pratiques actuelles de GPEEC alors que certaines problématiques se posent avec plus d'acuité en matière de gestion des ressources humaines :

- contraintes financières croissantes et augmentation des charges de personnel (glissement vieillesse-technicité) ;
- renouvellement des effectifs ;
- mobilités contraintes liées à la pénibilité et à l'usure professionnelle pour certains métiers ;
- métiers et recrutements en tension ;
- évolution des compétences et des besoins de professionnalisation dans un contexte de transitions multiples (numérique, climatique, sociale et démocratique) ;
- recompositions territoriales (régions, intercommunalités, communes nouvelles) et déploiement des pratiques de mutualisation.

Dans ce contexte, la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et le décret du 29 novembre 2019 font obligation pour toutes les collectivités de définir des lignes directrices de gestion autour de deux champs d'application :

- la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines (entrée en vigueur en décembre 2019) ;
- les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours professionnels (entrées en vigueur en janvier 2021).

La définition et la formalisation de ces lignes directrices de gestion traduisent-elles une éventuelle évolution des pratiques et des objectifs assignés aux démarches de GPEEC ?

Plus globalement, ces éléments de contexte, étayés par un historique « critique » de la GPEEC dans les collectivités territoriales, contribuent-ils à une forme de renouveau des démarches ?

1. [Les pratiques de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences \(GPEEC\) dans les collectivités territoriales](#) - CNFPT - Janvier 2014

MODALITÉS ET CALENDRIER D'ÉTUDE

Cette étude est inscrite au programme d'observation 2020-2021 du CNFPT.

Sa réalisation s'appuie sur des entretiens semi-directifs conduits entre août et septembre 2021 auprès de directrices et directeurs des ressources humaines, de responsables des ressources humaines, de chargées et chargés de GPEEC et de conseillères et conseillers mobilités parcours professionnels, dans 20 collectivités et centres de gestion :

- Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- Agglomération de Thonon-les-Bains
- Agglomération et ville de Saint-Brieuc
- Agglomération, ville et CCAS d'Angers
- Centre de gestion de Charente-Maritime
- Centre de gestion de l'Isère
- Centre de gestion de Loire-Atlantique
- Centre de gestion des Côtes-d'Armor
- Communauté urbaine de Dunkerque
- Conseil départemental de la Manche
- Conseil départemental de Loire-Atlantique

- Conseil départemental de Seine-Maritime
- Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine
- Conseil régional des Pays de la Loire
- Métropole de Montpellier
- Métropole de Nantes
- Métropole de Saint-Étienne
- Métropole et ville de Toulouse
- Ville de Blagnac
- Ville de Lyon

Compte tenu du nombre de collectivités rencontrées, cette étude ne prétend pas établir un état des lieux exhaustif et recenser des tendances d'évolution généralisables à l'ensemble des organisations territoriales.

Pour autant, la richesse des échanges conduits auprès des 20 collectivités et établissements investigués et la convergence des points de vue exprimés par nos interlocuteurs permettent de répondre à l'objectif attendu, d'identifier les lignes de force dans l'évolution des pratiques actuelles de GPEEC.

Pour illustrer le rapport d'étude et à l'appui des analyses qui suivent, les propos des acteurs rencontrés sont repris anonymement dans la rédaction. Les verbatim sont indiqués en italique.

Nous remercions les collectivités et les établissements publics cités ci-dessus pour leur participation à la réalisation de cette étude.

Les regards et l'analyse des acteurs rencontrés sur l'évolution des pratiques ont permis de croiser les points de vue et de cheminer vers une vision à la fois d'ensemble et très concrète des démarches de GPEEC mises en œuvre. Nous les remercions pour leur disponibilité et leur contribution.

1. QUELLE PERCEPTION ET QUELLE PRISE EN COMPTE DE LA GPEEC PAR LES ÉLUS ET PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?

DES DÉMARCHES DE GPEEC QUI NE PARVIENNENT PAS ENCORE À CONVAINCRE TOTALEMENT LES ÉLUS ET ÉLUS

La position des élus et élus et leur niveau de prise en compte vis-à-vis des problématiques de ressources humaines sont très variables d'une collectivité à l'autre.

Dans certaines collectivités et malgré l'organisation de temps de réflexion et de sensibilisation à leur intention (sur les aspects d'évolution de la masse salariale et de besoins d'effectifs notamment), les élus et élus restent en retrait sur les orientations RH et le portage des démarches. « *Les ressources humaines sont un domaine sensible sur lequel les élus s'engagent avec réserve.* »

Pour autant, la sensibilité des élus et élus aux enjeux de ressources humaines semble progresser. « *Les élus sont plus présents, même s'il reste encore à faire des efforts de notre part en matière de pédagogie et de traduction opérationnelle pour les embarquer sur des logiques de ressources humaines.* »

Le renouvellement des équipes, lors des municipales de 2020, parfois le profil et le parcours professionnels RH de certains élus et élus, les réflexions engagées à l'occasion de l'élaboration des lignes directrices de gestion, l'actualité des questions de mutualisation des services et de transferts des personnels (...), tous ces facteurs favorisent une mobilisation nouvelle des élus et élus avec un positionnement davantage marqué par une approche collective des problématiques de ressources humaines.

Dans cette évolution, et bien que certains interlocuteurs rencontrés observent encore un manque d'orientations claires des élus et élus ou l'absence de visée prévisionnelle, ils soulignent leur plus grande implication sur des questions qui convergent principalement vers :

- le développement des compétences et la formation des agents ;
- le recrutement, la mobilité et les transitions professionnelles ;
- la pénibilité et l'usure professionnelles, la qualité de vie au travail.

Pour les petites collectivités, les élus et élus ont une attention particulière sur les aspects de départs à la retraite, de mobilité des agents et de reconversion professionnelle en lien à des problématiques de pénibilité et d'inaptitude au travail. Pour des organisations qui comptent peu d'effectifs, ces problématiques particulières peuvent en effet rapidement conduire à des situations de blocage dans le fonctionnement de la collectivité.

Dans cette implication plus importante des élus et élus sur les politiques de gestion des ressources humaines, la GPEEC occupe une place particulière. Elle continue d'être perçue avec circonspection en raison notamment de l'historique particulier et de l'issue parfois incertaine des démarches conduites par le passé dans leur collectivité.

Pour des élus et élus qui ont tendance à être davantage centrés sur des aspects de gestion des ressources humaines, la GPEEC et ses dispositifs ont un caractère qualifié parfois de « *nébuleux, technocratique et peu opératoire* ». L'approche par les compétences tout comme la dimension prévisionnelle peuvent apparaître comme des objectifs opportuns mais peu réalistes et opérationnels compte tenu du cadre d'action imposé par le statut et par les contraintes de masse salariale. « *Alors que l'on met à l'honneur des principes d'organisation et de gestion agiles, le caractère formel des démarches de GPEEC, le volet prévisionnel avec les plans pluriannuels de recrutement, de formation (...) apparaissent d'un autre temps.* » Quant aux petites organisations, la GPEEC est une démarche perçue généralement comme disproportionnée et peu en phase avec la gestion au quotidien des ressources humaines.

Par rapport à la précédente observation de 2014, il se confirme que les élus et élus sont de plus en plus engagés sur les enjeux de ressources humaines et notamment, sur la nécessité d'articuler la feuille de route des projets politiques avec les moyens humains à mobiliser en termes d'effectifs et/ou de compétences.

Le sens et l'opportunité de la GPEEC partagent encore largement les élus et élus. Pour certains, sa justification tient principalement au fait que, sur la gestion des ressources humaines comme dans d'autres domaines, il est de plus en plus nécessaire de s'inscrire dans des démarches d'anticipation et de prospective.

UN INTÉRÊT CROISSANT DES PARTENAIRES SOCIAUX POUR LES DÉMARCHES DE GPEEC

L'image d'une GPEEC « offensive », « très formatée par le secteur privé », synonyme de « dégraissage » et de « plans sociaux », n'est pas majoritaire à ce jour parmi les organisations syndicales. Cette image tend à s'estomper, mais la GPEEC n'en demeure pas moins perçue de façon nuancée car souvent associée à des objectifs de rationalisation des moyens et des effectifs.

Pour les interlocuteurs rencontrés dans les directions ressources humaines, plusieurs raisons peuvent expliquer un intérêt encore relatif, parfois, des organisations syndicales et des représentants du personnel pour les démarches de GPEEC. Ce niveau d'intérêt relève moins d'une opposition de principe vis-à-vis de la GPEEC que de priorités différentes pour les organisations syndicales et les représentants du personnel dans la conduite du dialogue social. Ces priorités concernent avant tout :

- des questions ciblées sur les mobilités contraintes et les transitions professionnelles, les métiers en tension, le régime indemnitaire, le déroulement de carrière, le déploiement du télétravail... ;
- la résolution des problématiques individuelles et les solutions mises en œuvre par l'administration : des niveaux de préoccupation qui tendent souvent à l'emporter au détriment d'une approche plus collective des RH.

Malgré l'information communiquée sur les dispositifs de GPEEC et leurs objectifs, nos interlocuteurs reconnaissent qu'il n'est pas simple pour les partenaires sociaux « d'avoir une vision d'ensemble sur ces démarches qui peuvent leur apparaître jargonantes et théoriques. »

Là encore, les choses évoluent. Si le fait d'aborder la GPEEC de manière frontale par sa technicité et ses principes a pu générer des incompréhensions, il s'avère que les partenaires sociaux sont davantage en adhésion vis-à-vis des démarches, voire en demande, dès lors que les problématiques sont présentées dans leur lien et leur interdépendance les unes avec les autres comme par exemple :

- l'approche métiers-compétences en lien aux métiers en tension, aux besoins de professionnalisation à court et moyen termes ;
- les problématiques de pénibilité en lien avec les transitions professionnelles et leur accompagnement, les aires de mobilité ;
- l'anticipation des changements à venir et l'analyse des facteurs d'évolution en lien avec les besoins de compétences, l'employabilité des agents et les impacts à terme sur les conditions de travail, etc.

Dans ces approches plus transverses et plus concrètes, les partenaires sociaux considèrent que la GPEEC apporte de la connaissance, de la lisibilité. Elle vient objectiver les relations entre les « différentes briques » qui composent un système de ressources humaines. Elle est un moyen pour rentrer dans une approche globale et qualitative des RH qui permet « *des regards croisés entre des entrées multiples : compétences, égalité professionnelle, rémunération, promotion interne, démographie, départs à la retraite, difficultés de recrutement, besoin de requalification et de revalorisation des postes, reconversions, inaptitudes, métiers usants...* »

« *Le travail conduit sur un répertoire interne des métiers a permis de tisser du lien avec les organisations syndicales qui, à la suite, ont questionné l'évolution des métiers.* »

« *Les partenaires sociaux ont bien compris que la GPEEC permet d'anticiper et de travailler à l'employabilité des agents et de contribuer à leur bien-être au travail.* »

Lorsqu'ils existent, les points de tension en lien aux démarches de GPEEC se concentrent essentiellement sur les objectifs de réduction des effectifs et le non-remplacement des postes.

Finalement, les conditions du dialogue social sur les démarches de GPEEC apparaissent plutôt fluides. Les retours d'information qui sont faits aux partenaires sociaux sur les indicateurs de gestion, les résultats d'étude, les démarches mises en œuvre, sont des pratiques courantes et quasi-générales.

Certaines collectivités vont plus loin en proposant également l'association des partenaires sociaux à des groupes de réflexion sur la mise en œuvre de démarches et d'outils : fiches métiers et fiches de postes, plan de formation pluriannuel, réorganisation... « *Les partenaires sociaux sont intégrés à nos projets ; on leur explique notre cheminement et nos intentions de telle façon qu'ils puissent s'inscrire en contributeurs et peut-être moins sur des positions antagonistes.* »

Aucune des collectivités rencontrées n'a fait état d'éventuelles négociations et d'accords collectifs sur l'évolution des métiers et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tels que prévus dans les dispositions de l'ordonnance de février 2021².

2. [Ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021](#) relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique

2. LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION ONT-ELLES ÉTÉ L'OCCASION DE RELANCER LES DÉMARCHES DE GPEEC ?

LA STRATÉGIE PLURIANNUELLE DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES : « DONNONS-NOUS DU TEMPS ! »

Les collectivités ont souvent pointé la période particulière dans laquelle les lignes directrices de gestion (LDG) ont dû être définies.

Initiées au moment de la crise sanitaire, du renouvellement des exécutifs locaux et non sans un encouragement pressant des préfetures pour que les collectivités formalisent dans les temps les objectifs obligatoires qui leur étaient assignés (critères d'avancement et de promotion de carrière), l'élaboration des lignes directrices de gestion a été peu propice à la définition des axes stratégiques de développement des ressources humaines dans la durée.

Pour ces raisons et ne voulant pas gager l'avenir avec des lignes directrices de gestion « établies à la hâte », plusieurs collectivités ont d'ores et déjà prévu des clauses de revoyure ou leur révision tous les deux ans sans attendre l'échéance réglementaire des 6 ans.

Spécifiquement, sur le volet de la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, les axes mis en avant dans la définition des lignes directrices de gestion tendent à se centrer prioritairement sur trois points :

- la maîtrise de la masse salariale et le maintien des effectifs : « à moyen constant, les lignes directrices de gestion font de la maîtrise de la masse salariale la priorité numéro un ; cette politique doit être claire et connue, des ajustements ne pourront se faire qu'à la marge » ; « les mutualisations entre la ville et l'intercommunalité, les ouvertures de poste en lien avec la gestion de la crise sanitaire, obligent à avoir une politique volontariste de stabilisation des effectifs. » ;
- qu'elles constituent un axe en tant que tel ou qu'elles soient présentes à travers l'ensemble des axes figurant dans les lignes directrices de gestion (développement des compétences, mobilité interne et recrutement...), les mobilités contraintes et l'accompagnement des transitions professionnelles sont très fréquemment un autre axe prioritaire des stratégies RH ;

- enfin, le développement des compétences des agents avec, parfois, un focus spécifique sur les compétences managériales.

Sur ce volet de la stratégie de pilotage des RH, les collectivités inscrivent ensuite des axes de développement et des actions correctives selon leurs particularités et des configurations très diverses. Ces axes portent sur l'équilibre des temps de vie (télétravail, 1 607 heures, RTT), la santé au travail et la qualité de vie au travail (QVT), l'intégration des agents en situation de handicap, l'égalité femmes-hommes, l'égalité de traitement et le régime indemnitaire, les conditions d'attractivité de la collectivité, la couverture santé, la protection sociale, les départs à la retraite, l'absentéisme, l'apprentissage...

De façon minoritaire, quelques-unes des collectivités rencontrées ont fait le choix de décliner cette diversité de thématiques dans une finalité plus large portée par les grandes orientations du projet politique lui-même (la qualité du service rendu à l'utilisateur, les transitions écologiques et numériques, la transformation et l'innovation publiques...), par un projet d'administration, par un pacte social ou encore une charte du dialogue social.



LES PETITES COLLECTIVITÉS

Les préoccupations des petites collectivités semblent moins en proximité sur ce volet de la stratégie pluriannuelle de pilotage. « *Le pilotage est une notion bien ambitieuse* » et les questions de masse salariale se posent vraisemblablement avec moins d'acuité pour des petites organisations.

Pour ces petites collectivités, d'autres problématiques apparaissent plus prioritaires, telles que le déroulement de carrière des agents, les critères de promotion interne, la mise en place du RIFSEEP, les reclassements et la gestion des inaptitudes professionnelles notamment.

LA GPEEC : UNE APPROCHE STRUCTURANTE DANS LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE PILOTAGE RH

Seules quelques collectivités ont affirmé que la GPEEC était absente des lignes directrices de gestion. Les raisons tiennent moins d'une stratégie volontaire qu'à un manque de temps pour approfondir ce volet ou au fait que les démarches de GPEEC, bien que non citées, « *seront implicitement appelées à être mobilisées à terme à travers plusieurs orientations.* »

Au final, la GPEEC est relativement bien présente dans les lignes directrices de gestion. Ce sont plutôt ses modalités de prise en compte qui sont très variables selon les organisations. Cette variation renvoie directement à la façon dont les collectivités appréhendent la GPEEC :

- soit elle est intégrée aux axes stratégiques RH, comme une modalité d'accompagnement et de mise en œuvre ;
- soit, à l'inverse, elle constitue un axe à part entière, « *lisible et affiché* » au service d'objectifs particuliers.

« *Nous n'avons pas de stratégie GPEEC en tant que telle, elle est diffuse à travers plusieurs axes et objectifs des lignes directrices de gestion.* » Dans cette première modalité, la GPEEC vient se « *raccrocher* » à des objectifs liés à l'évolution des métiers et des besoins de compétences, aux problématiques de mobilités internes, au recrutement (...). Ou encore : « *La GPEEC rejoint un objectif général assigné à l'accompagnement RH des mutualisations en cours entre la ville et l'intercommunalité.* »

Dans cette approche intégrée de la GPEEC, on observe une transition entre une GPEEC vue comme un ensemble de dispositifs et d'outils vers une GPEEC perçue avant tout comme une démarche d'accompagnement et de dialogue au service des directions de la collectivité. « *La GPEEC ne constitue pas un volet spécifique dans les lignes directrices de gestion. Pour le DGRH, la GPEEC doit être une démarche d'accompagnement pour le compte des directions. Cet accompagnement porte sur un conseil, un apport de connaissances dans la perspective des changements organisationnels et vis-à-vis des transitions professionnelles des agents.* »

Dans la seconde modalité, la GPEEC fait l'objet d'un axe et d'objectifs spécifiques qui permettent notamment d'asseoir une visée opératoire, prévisionnelle et partagée des démarches :

- « *Les lignes directrices de gestion comprennent un volet spécifique GPEEC dont l'objectif est d'inclure et de responsabiliser tous les acteurs : les élus, managers, agents, organisations syndicales. Un autre volet consiste à communiquer sur les démarches et outils de GPEEC.* » ;
- « *Les lignes directrices de gestion affirment le principe d'une politique RH partagée et officialisent un objectif d'appropriation des démarches de GPEEC. Il faut marquer le pas, et s'engager réellement maintenant dans une démarche de GPEEC à la fois globale et partagée.* »

Dans cette modalité, la GPEEC se voit attribuer des champs d'application divers, à titre d'exemples :

- évaluer les impacts du projet et de la feuille de route politiques sur l'organisation, les effectifs, les métiers et les compétences ;
- développer une GPEEC mutualisée avec les communes membres de l'EPCI ;
- produire un diagnostic des forces et faiblesses de l'organisation : métiers, mobilités, départs à la retraite, valorisation des fins de carrières et transmission des savoirs...



LES PETITES COLLECTIVITÉS

La dimension GPEEC dans les lignes directrices de gestion apparaît peu présente pour les petites collectivités. « *Clairement, les petites collectivités appréhendent difficilement les enjeux de globalité et de transversalité dont sont porteuses les démarches de GPEEC.* »

Compte tenu de leur taille et de leurs moyens, les petites collectivités sont davantage sur des questionnements et sur une gestion RH « *au jour le jour* ».

Dans l'élaboration des lignes directrices de gestion, les outils et ressources proposés par les CDG ont eu un rôle important d'accompagnement pour favoriser l'émergence des réflexions et d'un questionnement sur une dimension plus stratégique.

LES LIGNES DIRECTRICES DE GESTION RÉACTIVENT LE DÉBAT SUR LES MODALITÉS DE LA GPEEC

Pour une majorité de nos interlocuteurs, les lignes directrices de gestion ont été conduites à « *marche forcée et avec précipitation* ». D'après eux, ce contexte explique le fait que, dans leur définition actuelle, les lignes directrices de gestion sont très marquées par une dimension gestionnaire et technique, et très centrées sur les questions d'ordre réglementaire : critères d'avancement et de promotion de carrière, application des 1 607 heures. « *L'objectif principal était bien de se mettre d'équerre avec les obligations réglementaires.* »

Quoi qu'il en soit « *les lignes directrices de gestion ont le mérite de poser un cadre* ». Elles ont permis par ailleurs de mobiliser les élus et les partenaires sociaux dans leur rédaction et d'ouvrir ainsi un espace de dialogue qui a contribué à l'émergence d'un questionnement RH.

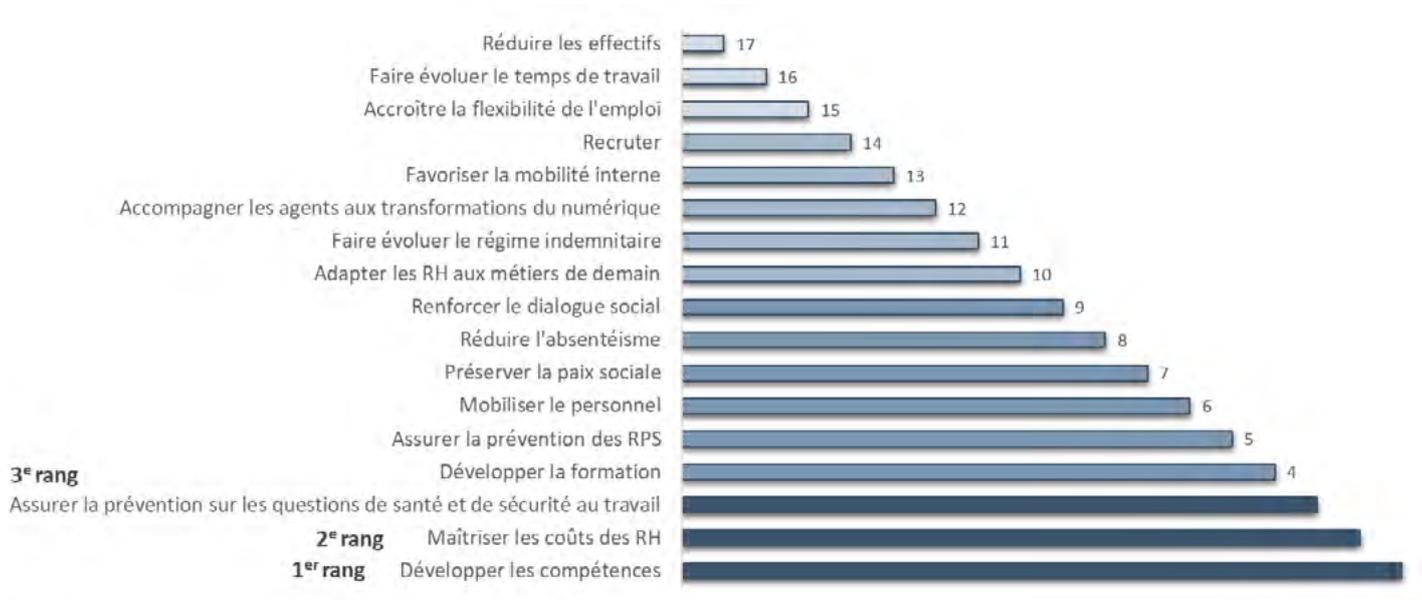
Dans ce questionnement, les interlocuteurs rencontrés observent que les lignes directrices de gestion ont favorisé une réflexion plus qualitative, moins technique et gestionnaire, qui réhabilite quelque part, l'opportunité des démarches de GPEEC.

En effet, les lignes directrices de gestion ne constituent pas en tant que telles le point d'origine des démarches pour nombre des collectivités rencontrées. La plupart d'entre elles sont engagées depuis longtemps dans des approches GPEEC et attendent des lignes directrices de gestion qu'elles contribuent à leur donner un second souffle.

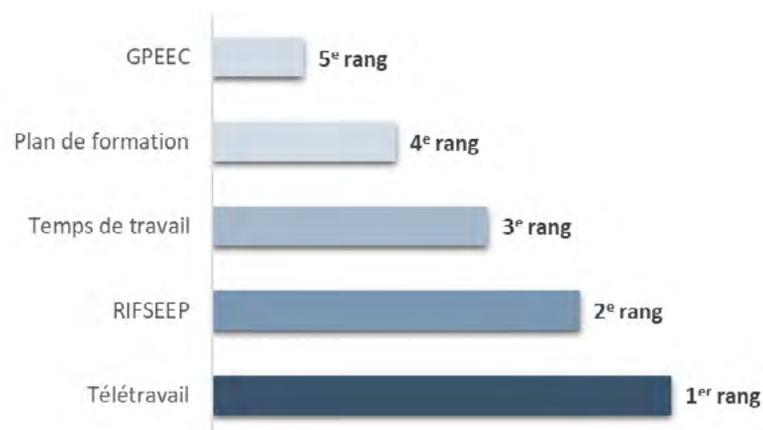
À ce titre, les lignes directrices de gestion apparaissent indéniablement comme un levier de relance des démarches de GPEEC dans des modalités renouvelées. « *Les lignes directrices de gestion sont dans une première phase. Si le premier étage de la fusée a une dominante gestionnaire, on sera ensuite dans une seconde phase qui laissera plus de place à une réflexion globale et stratégique.* »

En tous les cas, les lignes directrices de gestion marquent une intention, parfois un nouveau cap, et réactivent le débat sur les modalités des démarches GPEEC.

CLASSEMENT DES PRINCIPAUX OBJECTIFS RH DES COLLECTIVITÉS POUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES*



CLASSEMENT DES CHANTIERS RH PRIORITAIRES POUR LES COLLECTIVITÉS*



*Sources : Enquêtes régionales 2017-2019 effectuées auprès de l'ensemble des régions françaises - Les politiques de ressources humaines et de formation, CNFPT, Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences. [Nos études](#)

3. QUELLE ÉVOLUTION DES DÉMARCHES DE GPEEC ?

DES CHANGEMENTS RÉCENTS DANS LA CONDUITE DES DÉMARCHES

Très rares sont les collectivités qui témoignent d'une continuité dans les démarches et les objectifs de GPEEC.

La plupart reconnaissent, au contraire, des phases successives d'acculturation, de structuration, d'outillage, de réorientation des finalités au gré des démarches qui, pour les plus anciennes, remontent aux années 1990.

Les collectivités observent également durant cette période d'une trentaine d'années maintenant, des rythmes variables dans le cycle des démarches et le déploiement des dispositifs, entre d'inévitables « moments de pause » dans leur conduite auxquelles ont succédé des temps de relance et de réajustement. « Nous avons engagé au début des années 2000, un référentiel des métiers de la collectivité. Ce projet a permis une acculturation aux principes de la GPEEC. L'outil en lui-même est rapidement devenu inopérant et n'a jamais fait, depuis, l'objet d'une maintenance. »

Pour plusieurs collectivités rencontrées, des changements dans la conduite des démarches de GPEEC sont intervenus récemment, entre 2017-2018 et maintenant.

Les facteurs de changement évoqués relèvent en premier lieu d'un ensemble d'évolutions bien connues de l'environnement territorial des collectivités qui impactent les organisations et les métiers territoriaux :

- transitions (écologique, numérique, citoyenne) et transformation de l'action publique ;
- complexification des cadres d'intervention, du canevas réglementaire et normatif ;
- adaptabilité du service public à la demande sociale ;
- augmentation et effets ciseaux des charges de fonctionnement et de service public par rapport aux ressources et aux marges de manœuvre financières ;
- recompositions territoriales, mutualisation, transfert d'agents ;
- plus dernièrement, la gestion de la crise sanitaire, la prévention du risque, le plan de continuité des activités...

Ces facteurs se conjuguent à des évolutions internes aux collectivités dont la plus fréquemment citée tient à « un mouvement quasi continu de réorganisation » de l'ensemble de la collectivité ou de certaines de ses directions, à commencer par les directions ressources humaines elles-mêmes.

« Un vaste mouvement de réorganisation de l'ensemble des entités de la collectivité a permis de mettre en place des études GPEEC et le déploiement de dispositifs particuliers à partir de 2017. »

« À la suite de la déconcentration de la fonction RH dans les différentes directions, l'audit qui est conduit actuellement sera l'occasion de recalibrer les objectifs et les modalités de nos démarches. »

D'autres facteurs de changement récents sont évoqués en lien à des problématiques RH spécifiques, comme par exemple :

- la « crise de croissance de certains gros EPCI » qui souffrent d'un déficit d'effectifs et de compétences sur certaines fonctions ;
- les tensions particulières sur certains champs professionnels et métiers : « La GPEEC a évolué en lien avec des difficultés de recrutement et d'attractivité sur certains métiers : cadres du secteur social, techniciennes et techniciens en infrastructures... Il a donc fallu anticiper sur le départ à la retraite de certains agents et promouvoir de nouvelles approches : pré-recrutement interne, accompagnement formation, stages d'immersion... »

Enfin, certaines évolutions sont directement liées à une réorientation et à des changements de cap dans les démarches de GPEEC elles-mêmes :

- la fin d'un dispositif : « Depuis très longtemps, la collectivité est engagée dans une démarche de GPEEC avec un dispositif de plan pluriannuel d'aménagement des effectifs et des missions, dans une logique centrée sur le parcours professionnel des agents. La fin de ce plan va nous amener à repenser nos objectifs et nos dispositifs » ;
- l'absence de résultat de certaines démarches : « On est revenu sur de grandes idées qui se sont soldées par des échecs comme par exemple : une approche globale, des prévisions à 5 ans alors que le contexte est complètement mouvant. Une GPEEC territorialisée avec d'autres collectivités a été également stoppée car peu opérante » ;
- un changement de « modèle » avec, par exemple, une GPEEC davantage tournée sur les aspects de dialogue de gestion, sur la recherche d'indicateurs RH plus simples et opérationnels, sur des approches pluridisciplinaires associant GPEEC - conseil en organisation - contrôle de gestion notamment.

UN RENOUVEAU DES MODALITÉS ET DES DÉMARCHES DE GPEEC

La période de structuration des démarches de GPEEC entre 2000 et 2010 semble avoir fortement et durablement marqué les esprits et les pratiques.

Référentiels métiers, cartographie des emplois, référentiels de compétences, dictionnaire des savoirs et des savoir-être, aires de mobilités... Sans forcément renier cet ensemble d'outils, il semble bien que cette époque « des outils » soit révolue. Deux raisons expliquent ce changement de positionnement :

- soit les collectivités se sont dotées de ces outils, elles sont maintenant dans une phase d'usage et d'exploitation ;
- soit encore, et pour beaucoup d'entre elles, les collectivités sont passées à autre chose et ont fait d'autres choix en termes de modalités et/ou de démarches de GPEEC.

« Il fallait bien passer par cette période de structuration et de dispositifs techniques. Elle a été formatrice, on a appris à appréhender d'autres approches et principes d'action à travers notamment les démarches métiers-compétences. »

« Tous ces outils ne sont plus une fin en soi. Après une phase de structuration et de consolidation, on va maintenant rentrer dans une nouvelle phase d'usage et d'exploitation de ces outils au service des directions de la collectivité. »

C'est bien dans la continuité et au sortir de cette phase de structuration ou encore, en réaction à celle-ci, que des principes d'action préexistants ou nouveaux sont désormais mis au premier plan. Ils favorisent un véritable renouveau des démarches de GPEEC.

VERS DES DISPOSITIFS PLUS SIMPLES, PLUS OPÉRATIONNELS ET INTÉGRÉS

Référentiels emplois, postes, indicateurs, études sectorielles... Tous ces dispositifs tendent maintenant à être conçus de façon plus simple et opérationnelle en mettant en préalable la question de leur usage - « pour quoi faire ? » et « pour qui ? ». « Par le passé, ces questions avaient plutôt tendance à venir après la conception d'outils, rendant parfois complexes et incertaines les conditions de leur mise en œuvre et de leur partage par les encadrants. »

Dans cette perspective, les dispositifs ne sont pas une finalité en soi destinés à caractériser les grandes composantes et dynamiques d'emplois de l'organisation. Ils viennent au contraire s'assembler les uns aux autres pour servir l'accompagnement et le questionnement particulier que peuvent avoir les directions de la collectivité. Certaines collectivités ont même fait le choix de ne pas disposer de toute une gamme d'indicateurs ou de dispositifs « préconçus » mais préfèrent les élaborer en fonction des problématiques particulières et des demandes d'accompagnement des directions et services.

Ce caractère opératoire et intégré des dispositifs contribue à ancrer la GPEEC dans des éléments et des résultats concrets avec, pour effet, de renforcer sa légitimité auprès des directions et services.

« Simplicité, opérationnalité et intégration » poursuivent également un objectif d'appropriation et de portage des principes de la GPEEC par les intéressés eux-mêmes : directions et services.

« Un tournant essentiel des démarches de GPEEC réside dans leur simplification et dans la recherche de leur opérationnalité. C'est indispensable pour être sur un partage avec les manageuses et manageurs. Les outils usine à gaz, c'est terminé, d'autant que pour certains d'entre eux se pose ensuite la question de leur actualisation. »

Dans cette optique de GPEEC partagée, on a pu observer des démarches très intéressantes dans lesquelles la réalisation des fiches emplois, la réflexion sur l'évolution des métiers et des besoins de compétences, l'analyse des besoins de recrutement (...) étaient conduits directement par les directions, et non par les services GPEEC. Pour ce faire, la DRH fournit aux directions différents supports : des guides, des indicateurs et des trames de questionnement. « De fait, les solutions ne sont pas dans les mains de la RH mais ce sont les directions qui peuvent trouver avec notre accompagnement des solutions à certains problèmes. »

UNE GPEEC TOURNÉE VERS LE DIALOGUE DE GESTION

On l'observe avec ce changement d'optique sur la finalité des dispositifs, la GPEEC n'est plus une démarche isolée. Elle tend à devenir une brique, un élément constitutif du dialogue de gestion avec les directions. Ce dialogue de gestion avec les manageuses et manageurs auquel contribue la GPEEC, permet d'élaborer dans la durée des stratégies de développement (recrutement et mobilités, organisation, développement des compétences, formation...).

Cette évolution est commune à la majorité des collectivités rencontrées.

« Grâce à des dispositifs plus concrets et pratiques, on a relancé une démarche de GPEEC fondée sur le dialogue de gestion avec les directions. »

« Nous organisons des rencontres annuelles de dialogue de gestion avec les directions. Dans ce dialogue, la GPEEC occupe 80 % de nos échanges. »

« À partir de questions et de quelques indicateurs de base sur le turn-over et la durée de vacance des postes, on tire le fil du dialogue : c'est quoi le projet de développement de la direction, les difficultés de recrutement ? Quid de la capitalisation et de l'histoire des compétences des agents ? Quelles sont les compétences clés sur tels ou tels métiers ? faudra-t-il recruter, favoriser l'apprentissage, l'accueil de stagiaires, faire de l'information dans les écoles et universités ? »

Là encore, pour le dialogue de gestion comme pour les outils, c'est la recherche de pragmatisme et d'adaptation qui domine : « On n'est pas sur un process récurrent et mécanique de dialogue de gestion qui s'appliquerait systématiquement à toutes les directions, la démarche est ciblée sur les directions pour lesquelles il y a des enjeux fort d'évolution. »

UNE VISÉE PROSPECTIVE DE PLUS EN PLUS NÉCESSAIRE MAIS COMPLEXE À PARTAGER

Alors que la dimension prévisionnelle de la GPEEC reste très controversée – « au-delà de 2-3 ans, nous n'avons pas de visibilité sur les politiques publiques, on pilote à vue » – certains de nos interlocuteurs militent en faveur d'un changement de paradigme et d'un renforcement de la dimension prospective.

Parce que le contexte est incertain et la prévision aléatoire, la GPEEC s'impose avec force pour chercher des solutions innovantes et pour construire un futur souhaitable, au sens d'une visée prospective et non plus - seulement - prévisionnelle. « Il ne faut plus être seulement dans la réaction ou l'ajustement, mais dans l'anticipation. »

« Notre souhait est d'évoluer vers une GPEEC recentrée sur le dialogue de gestion, la prospective et la mesure des écarts. Nous voulons inscrire nos démarches GPEEC le plus en amont possible des programmes et projets, pour être véritablement dans l'accompagnement et pour proposer des axes de développement. »

« Le terme de GPEEC est de moins en moins utilisé. On parle plus volontiers d'une prospective RH comme moyen pour améliorer le service public. C'est une façon complètement intégrée de piloter les RH. Nos plans d'actions prennent en compte deux temporalités : la prospective à court terme - à bout portant - et celle à plus long terme. »

L'autre intérêt de cette visée prospective est qu'elle implique nécessairement l'association et la participation des cadres et des agents dans le partage des représentations sur les tendances d'évolution, dans la définition d'une vision cible, dans la recherche des actions à engager. « La prospective amène les agents à être les acteurs directs de la démarche GPEEC. »

Si chacun s'accorde sur l'opportunité et la nécessité de renforcer ce volet prospectif dans les démarches GPEEC, il reste cependant complexe à mettre en œuvre et à faire partager :

- « Le caractère prospectif des démarches est encore peu présent, on suit les décisions du politique sans être vraiment dans la construction d'une vision cible au niveau RH » ;
- « Cette dimension reste complexe dans le dialogue de gestion avec les directions, c'est souvent de notre rôle d'inciter à avoir une vision à 2-3 ans, c'est la temporalité la plus réaliste et opératoire. On a souvent cette approche notamment vis-à-vis de l'évolution de certains modes de gestion (régie, délégation de service public, externalisation). Sur cette base, on travaille concrètement sur les mobilités de tel ou tel métier, l'évolution des compétences. »

Cette difficulté à « faire prospective » s'explique aussi par le fait qu'il n'est pas aisé pour les cadres, comme pour les agents, de se projeter et d'imaginer les évolutions possibles de leurs métiers à l'aune de la transformation des modes d'action publique et des grandes transitions en cours (écologique, numérique...).

L'humilité et le pragmatisme dominant dans cette visée prospective pour ne pas risquer de revenir à des démarches « hors sol ».

« On cible notre action prospective sur les secteurs les plus en évolution et à forts enjeux. Nous ne voulons pas d'une démarche globale qui serait trop ambitieuse et ne déboucherait sur rien. »
 « On définit une vision cible, un futur souhaitable, en mobilisant en amont des moyens qui seront très variables selon les situations : scénarios d'activités des directions/services, profilage de référentiels métiers/compétences, accompagnement à la professionnalisation. »

UNE GPEEC RESSERRÉE SUR DES OBJECTIFS CIBLÉS

« Les grandes idées en matière de GPEEC sont souvent inopérantes, d'où le fait que l'on s'engage sur des démarches peut-être moins ambitieuses mais plus ciblées et plus réalistes. » Ce propos est unanimement partagé par les collectivités.

À partir des outils et dispositifs socles de portée générale : fiches de postes, plan de formation, indicateurs et données sociales, qui « constituent le premier étage de la fusée », les collectivités tendent désormais à prioriser le déploiement de démarches sectorisées avec des objectifs ciblés, des plans d'actions plus resserrés et limités dans le temps.

Dans les pratiques observées, ce recentrage des démarches, y compris leur visée prospective, porte prioritairement sur les cibles suivantes :

- des champs professionnels sensibles ou en tensions (problématique de recrutement, d'attractivité, de précarité, de pénibilité, de mobilité, de départs à la retraite) : secteurs de l'animation, du social, des infrastructures routières, du bâtiment... ;
- des thématiques particulières qui servent de fil rouge aux dispositifs et notamment au plan de formation :
 - l'impact du numérique sur les métiers : activités, compétences et conditions de travail,
 - les besoins métiers/compétences de la relation aux usagers, l'émergence de nouveaux profils sur les services à la personne,
 - la prise de poste des agents et cadres : recrutement, accompagnement à la prise de fonction, professionnalisation dans l'emploi,
 - la mobilité des cadres,
 - l'accompagnement RH des réorganisations,
 - l'évolution à terme des modes de gestion et le maintien en régie - ou pas - de certaines missions (entretien de l'espace public, gestion des déchets, restauration, entretien des espaces verts...),
 - les soft-skills ; les compétences critiques,
 - les départs à la retraite et la valorisation des fins de carrière ;
- une entrée métiers :
 - les métiers les plus soumis à des problématiques d'usure professionnelle : opératrices et opérateurs de vidéosurveillance, auxiliaires de puériculture, maîtres-nageurs, agents de propreté des espaces publics...,
 - les métiers à forte évolution de compétences : chargées et chargés d'accueil, secrétaires de mairie, instructrices et instructeurs gestionnaires de dossiers, instructrices et instructeurs gestionnaires des autorisations d'urbanisme, cuisinières et cuisiniers...,

- les métiers émergents et le profilage des fiches de poste (relations à l'usager, participation citoyenne, médiation administrative et numérique).

UN MAILLAGE PERFECTIBLE ENTRE LA GPEEC ET LES AUTRES LEVIERS D'ACTION RH

Le maillage entre la GPEEC et les autres leviers d'action RH donne à voir des situations contrastées selon les collectivités.

Le maillage le plus couramment observé est celui qui lie les approches GPEEC sur les facteurs d'évolution des métiers et les besoins de compétences et leur traduction dans les plans annuels ou pluriannuels de formation et dans une moindre mesure, de recrutement.

D'autres collectivités témoignent du fait que la GPEEC contribue à mailler différents leviers d'action sur des problématiques particulières pour lesquelles elle fait office de fil directeur :

- « Le plan d'actions défini à l'issue des études de GPEEC sur un secteur donné permettent de mobiliser à différents degrés, l'ensemble des volets RH : mouvements d'effectifs, formation, organisation, parfois le régime indemnitaire également » ;
- « On vise à articuler les dispositifs entre eux en appliquant une visée prévisionnelle comme, par exemple, le document unique d'évaluation des risques professionnels, la pénibilité au travail, les métiers usants, l'accompagnement des mobilités contraintes, même si, sur ces mobilités, nous disposons encore de peu d'analyses et d'indicateurs. »

Une autre collectivité dit encore : « La GPEEC ne lie pas directement entre eux plusieurs maillons de la chaîne d'action RH. Elle est structurée de façon matricielle pour qu'elle irrigue et qu'elle se diffuse dans les différents axes traditionnels des RH : recrutements, mobilités, parcours professionnels, formation, avancement de grade... »

Beaucoup des collectivités constatent des avancées sur cet ancrage de la GPEEC. Pourtant, de leur avis toujours, le maillage reste largement perfectible entre GPEEC, plan de formation, plan de recrutement, avancement de grade, pour ne citer que ces leviers. Il est souvent décrit comme un objectif majeur des projets et des chantiers à venir.

LES PETITES COLLECTIVITÉS

Comme déjà indiqué précédemment, la GPEEC n'est pas d'une grande réalité pour les collectivités employant moins d'une cinquantaine d'agents. Parler du renouveau de la GPEEC pour elles n'a pas vraiment de sens. Pour autant, certains observent quelques signaux d'évolution dans la prise en compte de la GPEEC.

« Avec les petites collectivités, la GPEEC vient d'elle-même et n'est jamais très loin, dès lors qu'on aborde les questions concrètes de RIFSEEP, de fiches de postes, de départs à la retraite et de démographie des agents.... L'ancrage des démarches de GPEEC progresse mais passe par des chemins détournés. »

« Des réflexions émergent sur l'organisation, les besoins de compétences, sur les recrutements de catégories A et B. Les petites collectivités et les élus n'ont plus tendance à renouveler les choses à l'identique. Ils tendent à questionner et à repenser les conditions d'organisation et les activités. Ils sont également dans la volonté d'attirer des compétences nouvelles et recherchent des profils atypiques. On l'observe sur l'évolution du profil attendu des secrétaires de mairie. »

Comme le soulignent nos interlocuteurs, on est encore loin d'une GPEEC qui constituerait un questionnement systématique et à part entière des projets, des politiques publiques et des modes de conduite de l'action publique. La période des cinq dernières années marque cependant un réel renouveau des démarches de GPEEC.

Ce renouveau s'inscrit bien souvent en réaction à des démarches « sophistiquées, très séduisantes en théorie, mais qui n'ont pas pu apporter la preuve de leur application concrète et qui, par ailleurs, ont pu se révéler extrêmement chronophages. »

Déjà, lors de la précédente observation de 2014, les acteurs rencontraient dans les axes d'amélioration, le fait que la GPEEC avait besoin d'un caractère appliqué et concret et qu'elle devait éviter de se perdre dans des concepts et des objectifs trop larges et peu mobilisateurs.

Tendre vers une GPEEC opératoire, modeste et humble dans les résultats attendus, permet d'asseoir sa légitimité et de répondre à deux enjeux principaux qui ont très souvent été rappelés :

- être un vecteur de promotion d'une culture d'administration et de fonctionnement qui n'est pas seulement l'affaire de la direction générale et de la DRH ;
- placer les ressources humaines au service des directions : allier à une posture gestionnaire encore dominante, une posture de conseil et de dialogue qui privilégie la proximité avec les différentes composantes de l'organisation : entités et agents.

4. PANORAMA DES PRINCIPAUX DISPOSITIFS DE GPEEC MIS EN ŒUVRE

Le recensement des dispositifs de GPEEC mobilisés par les collectivités, met en évidence deux finalités d'intervention :

- d'une part la consolidation et la mise à niveau d'outils et de dispositifs « conventionnels » en matière de GPEEC ; cette dimension s'inscrit dans une visée principalement gestionnaire et technique ;
- d'autre part, la mise en œuvre de démarches de plus en plus orientées sur le conseil et le dialogue auprès des directions des collectivités ; cette seconde dimension renvoie à une dynamique d'accompagnement, laquelle apparaît davantage présente dans les stratégies GPEEC actuelles.

CONSOLIDER LES OUTILS SOCLES DE LA GPEEC

L'observation réalisée en 2014 et cette étude montrent assez peu de changements dans la panoplie des dispositifs et outils mobilisés par les collectivités en matière de GPEEC. Les années récentes témoignent du fait que les collectivités achèvent pour certaines de s'équiper avec ces dispositifs, quand d'autres les consolident et les réactualisent.

LES RÉPERTOIRES INTERNES DES MÉTIERS ET DES EMPLOIS : DES DISPOSITIFS QUI NE DOIVENT PAS RESTÉS FIGÉS

Pierre angulaire dans le démarrage des dispositifs de GPEEC, outil fondateur de l'approche activités/compétences en matière de caractérisation des emplois et de formation notamment, les répertoires des métiers ou des emplois, selon les configurations locales retenues, restent emblématiques dans la structuration des démarches de GPEEC. Pour autant, et même si quelques collectivités rencontrées ont en projet la réactivation d'un répertoire, cet outil n'apparaît plus aussi incontournable qu'auparavant : « On est loin maintenant de l'époque où il fallait absolument en passer par là ! »

- *Chronophage, lourd à créer autant qu'à actualiser, rarement mis à jour, peu exploité au final* – sont quelques-uns des arguments qui ont incité les collectivités à évoluer vers des dispositifs plus souples et moins figés et donc plus directement exploitables. Dans cet objectif, on peut notamment citer les pratiques suivantes :

- le référencement des postes de la collectivité à des répertoires déjà existants (CNFPT, nomenclature des métiers des systèmes d'information³, métiers de la commission nationale du spectacle vivant⁴, répertoire opérationnel des métiers et des emplois⁵...) sans création de fiches métiers spécifiques ;
- la réalisation d'un répertoire limité aux seuls métiers « locaux » : création de fiches métiers uniquement pour des métiers/emplois jugés comme spécifiques à l'organisation et référencement des autres postes au répertoire des métiers territoriaux du CNFPT ;
- la création de fiches métiers limitée aux seuls métiers en tension et à fort renouvellement de compétences.

Il est à noter que pour certaines collectivités, la création même de référentiels métiers à l'échelle de l'organisation dans son ensemble n'est pas ou plus un objectif. Par ailleurs, la réalisation de ces référentiels est laissée parfois à l'appréciation des encadrants en fonction du besoin exprimé (recrutement, professionnalisation, métiers émergents ou en évolution) et ne se porte alors que sur quelques métiers : « *Nous ne disposons pas de référentiels métiers à l'échelle de la collectivité, la création de référentiels cibles sont à l'initiative des managers. Nous ne sommes pas un service gestionnaire d'outils périmés ou à actualiser en permanence.* »

Dérivés de l'outil répertoire, des collectivités ont créé par ailleurs des dispositifs spécifiques en lien à l'approche activités/compétences dans des logiques de formation et d'accompagnement des transitions professionnelles :

- création de référentiels activités/compétences avec un fléchage et une indexation des postes en correspondance, en priorisant le recensement et le descriptif des activités/compétences transverses, les compétences également les plus transférables dans des situations de mobilité professionnelle ;
- création de fiches « passerelles » comparant entre eux différents métiers quant aux compétences partagées et non partagées, quant aux niveaux de compétence exigés ;

3. Nomenclature [CIGREF](#) des métiers du système d'information

4. Commission paritaire nationale emploi formation spectacle vivant - [CPNEF SV](#)

5. Répertoire opérationnel des métiers et des emplois [ROME](#)

- cotation des niveaux de compétences pour évaluer, dans la fiche de poste, l'écart avec celles détenues par l'agent.

Pour les collectivités associées à l'étude, ces répertoires métiers/emplois et autres référentiels d'activités/compétences ont des usages en lien direct avec :

- le référencement et la rédaction des fiches de poste ;
- la conduite des entretiens professionnels ;
- l'analyse des besoins de formation et l'élaboration du plan de formation ;
- l'accompagnement des transitions professionnelles (aide à l'orientation professionnelle et au positionnement des agents sur les compétences à développer ou à acquérir) ;
- la cotation des métiers vis-à-vis de la mise en œuvre du RIFSEEP.

Aucune des collectivités rencontrées n'a, semble-t-il, développé une cartographie des emplois et la définition/modélisation d'aires de mobilité entre métiers à partir d'un répertoire interne. Bien que séduisants dans l'absolu, leur réalisation nécessite un investissement en temps conséquent et leur usage est finalement perçu comme assez peu opérationnel : « Pourquoi une cartographie des métiers si l'on n'en fait rien ensuite ? ».

Au final, les collectivités restent réservées sur l'opportunité de ce dispositif. S'engager dans la création d'un répertoire est un chantier important qui peut durer plusieurs années. Un tel dispositif demande une « énergie » que les collectivités préfèrent maintenant mettre au profit des démarches d'accompagnement. Enfin, pour les collectivités qui se sont dotées par le passé d'un répertoire, elles soulignent toutes désormais les difficultés inhérentes à son actualisation.

LA GÉNÉRALISATION DES FICHES DE POSTE

La très grande majorité des collectivités rencontrées ont généralisé les fiches de poste ou sont en passe de le faire. La mise en place du RIFSEEP nécessitant une classification et une cotation harmonisées des postes, la promotion de l'entretien professionnel comme un acte managérial majeur dans le dialogue encadrant/agent, a fortement contribué à la généralisation des fiches de poste sur ces dernières années.

Comme pour les répertoires métiers/emplois, et malgré leur généralisation et leur harmonisation, les collectivités soulignent les difficultés d'actualisation des fiches de poste et dénoncent certains archaïsmes dans leur gestion : absence de centralisation et de dématérialisation des données, non intégration aux SIRH, absence de lien direct aux référentiels d'activités/compétences...

Parfois très détaillées, les collectivités ont fréquemment fait le choix d'avoir maintenant des fiches de poste plus concises et davantage centrées sur ce qui fait la particularité du poste occupé par l'agent dans la conduite des activités et dans l'évaluation de ses compétences. Pour ce dispositif également, l'enjeu est d'en faire un levier dans une gestion dynamique des emplois et des compétences et non une somme de données figées sans lien direct avec les parcours professionnels et la formation des agents.

INDICATEURS DE GESTION ET TABLEAUX DE BORD : GARANTIR LA FIABILITÉ DES DONNÉES

Ces dispositifs sont traditionnellement dans le périmètre d'action des services GPEEC. Toute une série de données sont recueillies par les services pour établir annuellement le rapport sur l'état de la collectivité (REC) – maintenant le rapport social unique (RSU) – et pour fournir des indicateurs très divers à la direction des ressources humaines ou aux autres entités de la collectivité :

- « Le service produit des indicateurs tous les mois pour le compte de la DRH qui portent sur la structure des effectifs (démographie des agents, répartition par filières et cadres d'emplois, titulaires/non titulaires, temps pleins/temps non complets...), les vacances de poste, etc. » ;
- « Nous établissons une carte d'identité des directions deux fois par an avec des indicateurs sur les départs à la retraite par métiers et cadres d'emplois, une alerte sur le taux des agents de plus de 55 ans par métier, la part des titulaires et des contractuels, les non permanents, le taux de féminisation, le top 10 des métiers les plus nombreux, etc. »

Ces indicateurs sont consolidés dans des tableaux de bord principalement utilisés pour le pilotage des effectifs et dans l'arbitrage des besoins en renouvellement ou en création de postes.

Deux éléments apparaissent notables sur ces dispositifs :

- c'est en premier lieu, la nécessité de fiabiliser et d'actualiser les données. La plupart des collectivités observe un décalage entre les données dont elles disposent et la réalité de leurs organisations du fait de leur obsolescence rapide et d'un manque de mise à jour « en temps réel » ;
- en second lieu, on observe que ces données conduisent dans certaines organisations, à la spécialisation de certains agents des services GPEEC sur leur gestion et leur exploitation, sur le suivi des effectifs et de la masse salariale.

DES ÉTUDES GPEEC SUR DEMANDE

Aucune des collectivités rencontrées n'a généralisé et systématisé un dispositif d'étude. La réalisation de telles études apparaît difficilement compatible avec le plan de charge des services GPEEC. Par ailleurs, ces études GPEEC n'ont de sens pour les collectivités qu'en réponse à une problématique donnée afin d'analyser une situation particulière, souvent en lien avec une dimension organisationnelle, et pour préconiser un plan d'actions.

Lorsqu'elles existent, ces études restent donc ponctuelles et ciblées, venant en appui et en ressources à un accompagnement ou au dialogue de gestion engagé auprès d'une direction. D'autres études ont encore pour objectif de produire une analyse concise sur l'évolution de tel ou tel métier.

« Les études GPEEC sont l'occasion d'un dialogue permanent avec les managers pour élaborer dans la durée des stratégies de formation, de recrutement, d'organisation, etc. »

« Nous réalisons de façon très ponctuelle et à la demande des directions, des petites études ciblées sur des métiers ou des cadres d'emplois pour analyser les postes de travail et l'évolution des besoins vis-à-vis des interventions conduites et des compétences attendues. »

« Des études sont conduites sur des focales très particulières : les métiers en tension, les problématiques d'attractivité de certains secteurs d'activité, le recours aux agents contractuels, l'évolution des métiers de l'accueil. »

LA GPEEC, TOUJOURS LE MAILLON FAIBLE DES SYSTÈMES D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES (SIRH)

L'observation réalisée en 2014 soulignait déjà que les SIRH constituaient un frein et le point noir des démarches de GPEEC en raison de leurs fonctionnalités très souvent limitées et inadaptées aux besoins.

Quelques années plus tard, les choses ne semblent guère avoir progressé et les mêmes manques sont toujours constatés :

- absence de couplage entre le module GPEEC du SIRH et les autres fonctionnalités : plan de formation, gestion de carrières, gestion des accompagnements individuels...
- manque d'opérationnalité du SIRH et recours quasi obligé aux outils bureautiques traditionnels : « *Les fiches de poste continuent d'être gérées sur Word en lien avec des tables d'activités/compétences sous Excel* » ; « *Des outils tels que la cotation des postes et les référentiels de compétences ne sont pas intégrés au SIRH et doivent être exploités sur d'autres applicatifs* » ;
- absence d'interopérabilité : « *Le SIRH permet de recueillir les comptes rendus d'entretiens professionnels, les fiches de postes, les demandes de formation, mais aucune de ces boîtes ne communiquent entre elles. Le SIRH fonctionne trop comme un entrepôt de données* » ;
- insuffisance de prise en compte par les éditeurs de logiciels des spécificités de la fonction publique territoriale et en particulier d'un environnement réglementaire en permanente évolution.

Au final, il n'y a pas de « *grande révolution dans les outils et dispositifs de GPEEC* ». Les collectivités sont passées d'une phase de consolidation de ces outils socles à une phase maintenant davantage tournée vers leur usage opérationnel et leur exploitation.

Très structurante, au départ, dans la mise en œuvre des démarches de GPEEC, les collectivités ont maintenant une vision assez critique de cette approche techniciste. « *C'est le besoin qui fait l'outil et non l'inverse.* » « *Les outils doivent être facilitateurs aussi n'y a-t-il pas lieu de les démultiplier et surtout, ils doivent être une ressource pour l'organisation et pas seulement des outils au service des RH.* »

Si l'on peut parler d'un second souffle des démarches de GPEEC, c'est bien dans cette inflexion à considérer que les outils et dispositifs ne sont plus une fin en soi uniquement centrée sur le pilotage RH, mais qu'une valeur ajoutée, et certainement une légitimité, doivent être recherchées dans une démarche orientée sur le service et l'appui auprès des directions et services des collectivités.

TENDRE VERS UNE DÉMARCHE DE SERVICE ET D'APPUI

FAVORISER LE TRANSFERT ET L'APPROPRIATION D'UN QUESTIONNEMENT GPEEC

Parmi ces pratiques d'appui mises en place par les services GPEEC, figure en premier lieu l'accompagnement individuel des managers et des agents à la conduite des entretiens professionnels et à la rédaction des fiches de poste.

Si cet accompagnement avait tout d'abord pour objectif d'explicitier la méthode, les usages et de convaincre les parties prenantes de l'intérêt de ces outils, il avait aussi très directement pour but de placer les encadrants en responsabilité dans la conduite des entretiens professionnels et dans la réalisation des fiches de poste. Chemin faisant, c'est tout un questionnement RH (évolutions professionnelles envisagées, besoins de professionnalisation, problématiques de pénibilité...) et managérial, l'animation d'un dialogue social de proximité qui ont été replacés dans le périmètre d'intervention des encadrants.

Dans cette dynamique, les services GPEEC développent des ressources conçues dans cette logique d'accompagnement : des supports d'information et de communication, des modèles types de fiches métiers/postes, des guides, des tutoriels, des grilles d'auto-questionnement.

On peut citer, par exemple, pour le profilage des fiches de poste, la pratique d'une collectivité consistant à proposer directement à l'agent des grilles d'auto-positionnement et d'auto-évaluation sur les compétences qu'il mobilise, à son sens, dans la conduite de ses activités.

Sur un plan différent, une autre pratique nous a été signalée consistant à mettre à la disposition des managers et managers une trame de questionnement et une méthode pour interroger les besoins en postes, les moyens alternatifs à un recrutement, des pistes de réflexion pour envisager la possibilité de redéployer les effectifs.

« *Un dispositif a été créé dont l'instruction est confiée aux directions opérationnelles pour qu'elles s'approprient les démarches de GPEEC et pour les rendre autonomes. Il s'agit pour elles de disposer d'indicateurs RH qui puissent les aider à définir les évolutions à venir. Le dispositif se présente sous la forme d'un document normalisé qui indique les outils à disposition pour recueillir de l'information et des indicateurs RH, une trame de questionnement sur les évolutions à venir et leurs impacts sur l'organisation, les métiers et les compétences...* »

ANIMER LE DIALOGUE DE GESTION AVEC LES DIRECTIONS

Comme nous l'avons vu précédemment, la montée en puissance de cette pratique de dialogue de gestion participe d'un renouveau des démarches de GPEEC. Cette pratique rencontre de plus en plus d'adhésion et se déploie dans les collectivités. Ses modes opératoires sont extrêmement riches et variés selon les organisations.

Le dialogue de gestion peut être :

- très cadré à partir de procédures et d'un fil rouge, d'indicateurs et de chapitres structurés, comme il peut être, au contraire, conduit de manière beaucoup plus libre et moins formelle selon les problématiques propres à chaque direction ;
- systématique et concerner toutes les directions de la collectivité, ou il peut être ciblé uniquement sur des directions qui connaissent une évolution importante de leurs interventions, des besoins métiers, des effectifs (...). Il peut être également « déclenché » sur demande à la suite de la sollicitation d'une direction ;
- déployé à l'échelle d'une DGA ou d'un pôle, ou conduit beaucoup plus en proximité à l'échelle des directions et des services ;
- enfin, il peut être engagé régulièrement avec une fréquence annuelle ou bisannuelle, ou conduit ponctuellement en fonction des besoins et des demandes d'accompagnement exprimés.

Toutes ces pratiques diverses de dialogue ont en commun le fait d'objectiver, d'analyser des contextes et des situations particulières ou encore, des besoins et des problématiques propres à une entité de l'organisation. Elles partagent également le fait de s'inscrire dans une visée opératoire en proposant un plan d'actions et l'activation de différents leviers RH ou organisationnels selon des échéances qui peuvent être variables. Dans certaines situations, la mise en œuvre du plan d'actions peut faire l'objet de points d'avancement et d'une évaluation à son issue.

Nous ne pouvons restituer ici toute la variété des pratiques qui nous ont été présentées. Nous ne citerons que quelques exemples d'accompagnement :

- « Nous avons mis en place récemment un dialogue de gestion à l'échelle de chaque direction. Accompagnés de l'ensemble des interlocuteurs RH, nous rencontrons une fois par an tous les directeurs et leurs chefs de service. En fonction des besoins, il leur est présenté toute une série d'indicateurs à partir desquels nous engageons un dialogue prospectif sur les nouvelles missions à terme, l'évolution des métiers présents, les métiers en tension, l'évolution des modes d'organisation et de travail etc. Ce dialogue débouche sur l'analyse du besoin d'accompagnement et sa formalisation à travers un schéma dans lequel sont décrites les actions à mettre en place (recrutement, formation, accompagnement à la mobilité, promotion interne...) et leurs déclinaisons particulières selon les services. Ces plans d'actions sont construits dans une visée à 3 ou 5 ans » ;
- « Depuis deux ans maintenant, nous animons un dialogue de gestion avec différentes entités de la DRH (emploi, recrutement...), auprès des DGA et des directions à forts enjeux. Ce dialogue et le plan d'actions qui est coconstruit vont largement au-delà des

arbitrages sur les effectifs. Nous voulons être dans le qualitatif en engageant une réflexion et un travail sur les emplois en tension, l'attractivité de certains domaines, la marque employeur... » ;

- « Le dialogue opérationnel RH est basé sur une approche pluridisciplinaire mais avec une entrée principale centrée au départ sur les objectifs de masse salariale. Ce dialogue inclut maintenant d'autres objectifs sur le recrutement, l'absentéisme, la qualité de vie au travail, l'évolution des compétences et les besoins de formation. »

UNE COMBINATOIRE TOUJOURS TRÈS PRÉSENTE ENTRE ACCOMPAGNEMENT GPEEC ET CONSEIL EN ORGANISATION

L'observation précédente montrait déjà une proximité des démarches de GPEEC avec les problématiques organisationnelles et le conseil en organisation. Si, dans les organigrammes, les entités GPEEC et conseil en organisation sont toujours distinctes, la combinatoire et la complémentarité de ces deux approches demeurent toujours très présentes. Le dialogue et l'accompagnement auprès des directions allient de plus en plus fréquemment ces deux volets dans un objectif commun d'adaptation des moyens aux évolutions futures.

« Au côté de la mission placée auprès du DGS, en charge du pilotage, des transformations et de la modernisation, l'accompagnement GPEEC participe au questionnement RH sur la structure des organigrammes, le calibrage des unités de travail, la cohérence et l'adéquation des missions/postes. Cet accompagnement aide les managers à identifier les enjeux RH en lien à un changement organisationnel et produit une mesure de son impact collectif et individuel (carrière, paie, mobilité...). »

« Nous avons une méthode didactique qui croise les aspects GPEEC et organisationnels dans une visée prospective. Elle s'appuie sur plusieurs temps :

- l'identification de la problématique et du questionnement comme, par exemple, les impacts du temps de l'enfant sur l'organisation, les métiers et les compétences ;
- les outils et les moyens à mobiliser ;
- les acteurs directs ou indirects à associer à la démarche ;
- la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions établi à l'issue de plusieurs scénarii d'évolution. »

LA GPEEC TERRITORIALISÉE : LA FIN D'UNE AMBITION ?

« La GPEEC en accompagnement à la dynamique RH d'un territoire et au service des mobilités professionnelles ».

« L'aspiration portée par les schémas de mutualisation pour une GPEEC « collective » à l'échelle des territoires ruraux, des petites unités urbaines et des EPCI... ».

Les acteurs rencontrés lors de l'observation conduite en 2014, faisaient de ces intentions un axe de progrès majeur des démarches de GPEEC. La réalité des pratiques et des démarches actuelles relègue assez loin la volonté de se saisir de cette ambition et de la traduire en actes.

« Il n'y a pas de réflexion sur une GPEEC territorialisée. », « On reste très centré sur notre seule organisation, la GPEEC territorialisée reste surtout une intention, sans réalité concrète et sans

définition partagée entre collectivités, quant à ses objectifs et ses modalités. », « Bien qu'il existe un réseau régional des acteurs de GPEEC, il n'y pas de visée à l'échelle du territoire. On reste sur le discours. Une ébauche de GPEEC territorialisée existe uniquement en raison des relations privilégiées qui existent entre des personnes et du bouche à oreille. »

Les Centres de gestion dont l'accompagnement est par nature porté sur cette dimension territorialisée, préfèrent davantage parler, à présent, d'une offre de service GPEEC avec des outils et des dispositifs mutualisés plutôt que d'une GPEEC territorialisée en tant que telle.

La priorité donnée par les collectivités à la dimension d'appui dans la conduite récente des démarches de GPEEC confirme bien ce changement de posture qui consiste moins à faire, qu'à accompagner à faire. Dans ce sens, les démarches descendantes pensées par et pour la DRH cèdent le pas face à des démarches davantage coconstruites avec les directions : « La GPEEC est une démarche participative et prospective de pilotage, elle est une entreprise de service et d'accompagnement dans laquelle les services GPEEC sont animateurs d'un questionnement et d'une réflexion prospective. »

PEU DE CHANGEMENTS DANS L'ORGANISATION DES SERVICES GPEEC

Les changements de positionnement et de priorité dans la conduite des démarches de GPEEC ne se traduisent pas ou en tous les cas très peu, dans la façon dont est portée la GPEEC d'un point de vue organisationnel.

Comme en 2014 et selon les collectivités, le portage des démarches s'organise de façon égale soit à partir d'une direction dédiée soit en tant que mission intégrée à un service ou à une direction au périmètre plus large « *Emplois-compétences* » ou encore « *Développement des parcours professionnels et des compétences* » pouvant inclure le recrutement, la formation, l'accompagnement des mobilités et parfois le conseil en organisation...

Les modes d'organisation tels qu'une GPEEC complètement partagée au sein de plusieurs services et directions ou encore d'une GPEEC ne reposant que sur un ou deux chargés de mission indépendants des services RH habituels ont tendance à disparaître ou à être minoritaires.

Quelques collectivités ont fait le choix de ne plus employer le terme de GPEEC dans le libellé des directions et services, lui préférant les intitulés de « *prospective RH* », de « *prospective métiers-compétences* ».

On observe que les services ou directions dédiés à la GPEEC ont tendance à la fois à s'étoffer - ils comptent entre 5 et une petite dizaine d'agents - et à se spécialiser :

- des agents sont dédiés à la gestion des données et des dispositifs : suivi des effectifs et de la masse salariale, gestion des données sociales et des indicateurs RH, gestion des fiches métiers/postes et des entretiens professionnels ;
- d'autres agents - chargé ou chargée, chef ou cheffe de projet GPEEC, conseillères et conseillers GPEEC - sont positionnés, quant à eux, sur le pilotage GPEEC, les études, l'accompagnement des démarches, l'animation du dialogue de gestion.

Ces deux versants donnent lieu parfois à la constitution d'un binôme d'agents gestionnaires et développeurs, chargés ensemble d'un portefeuille de filières, de champs professionnels ou encore de directions.

Enfin, lorsqu'ils existent, les services ou les directions GPEEC s'appuient sur le réseau des référentes et référents RH déconcentrés auprès des directions, pour relayer et pour participer à la mise en œuvre des dispositifs et des démarches de GPEEC.

5. LE BILAN DES DÉMARCHES ENGAGÉES

Nous reprenons dans les trois parties qui suivent : les acquis, les points de faiblesse et axes d'amélioration, les éléments de bilan exprimés par les acteurs rencontrés.

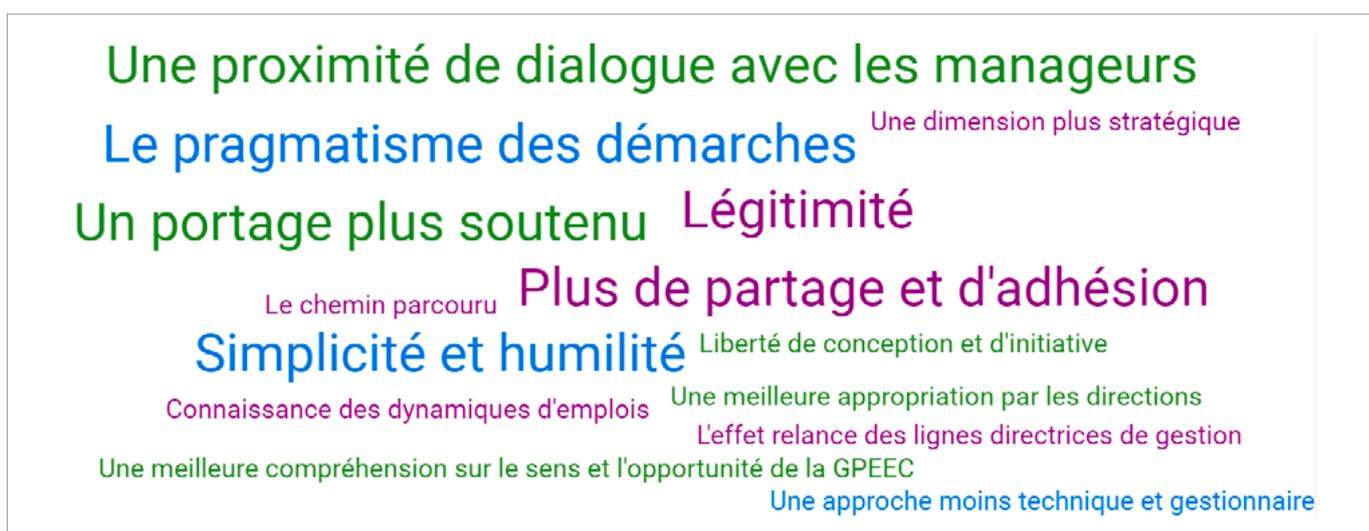
Leurs différents retours mettent en évidence trois ensembles clés et trois grandes préoccupations :

- les conditions de portage des démarches (items en vert dans les trois schémas ci-dessous) ;

- les objectifs et les finalités de la GPEEC (items en violet dans les trois schémas ci-dessous) ;

- les conditions techniques de mise en œuvre des dispositifs (items en bleu dans les trois schémas ci-dessous).

LES ACQUIS : UNE LÉGITIMITÉ ET UN PRAGMATISME DES DÉMARCHES QUI PROGRESSENT



LES POINTS DE FAIBLESSE : UN PORTAGE QUI RESTE FRAGILE ET UNE VISÉE PROSPECTIVE ENCORE LIMITÉE



LES AXES D'AMÉLIORATION : RENFORCER LA CONTINUITÉ DES DÉMARCHES ET S'INSCRIRE DANS LE TEMPS LONG



Le bilan des démarches par les acteurs rencontrés est en demi-teinte : certaines entrées marquent simultanément une avancée et un point de faiblesse. On remarque que ce bilan porte pratiquement sur les mêmes préoccupations et sur les mêmes constats que le bilan effectué lors de la précédente observation de 2014.

En particulier, les questions de conditions de portage, de stratégie GPEEC, de partage des démarches et de relais par l'encadrement, d'anticipation et de prospective, soulevées en 2014, sont toujours présentes et s'expriment souvent dans les mêmes termes.

Pour autant et alors qu'en 2014 les collectivités mettaient en avant le caractère encore empirique des démarches de GPEEC, on observe dans les acquis qui sont pointés aujourd'hui, une progression et une forme de maturité dans les approches GPEEC.

Elles apparaissent ainsi plus fédératrices avec des démarches qui sont coconstruites, plus partagées, et dans lesquelles les directions voient plus de sens et d'opportunité. Par ailleurs, le pragmatisme des démarches et la proximité de dialogue qu'elles permettent, favorisent une assise, l'acquisition d'une forme de légitimité qui rompt peu à peu avec une sorte d'isolement et avec un héritage techniciste.

6. LES BESOINS DE PROFESSIONNALISATION LIÉS À LA FONCTION GPEEC

DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES EN PÉRIPHÉRIE D'UNE EXPERTISE GPEEC

Une majorité de collectivités observe que la fonction GPEEC s'est amplement professionnalisée sur ces dernières années. L'antériorité des démarches de GPEEC a notamment contribué à la montée en compétences des agents sur cette fonction qui, quelquefois, attire à elle des personnes du secteur privé.

Les besoins de professionnalisation exprimés tendent à relever d'un niveau général (la conduite de projet et d'étude par exemple) ou portent sur la sensibilisation et la professionnalisation d'autres publics. Dans ce sens, seraient concernés :

- l'encadrement tout d'abord, pour faciliter une sensibilisation puis l'appropriation des approches GPEEC ;
- l'ensemble des acteurs de la gestion des ressources humaines ensuite, qui devraient être formés à faire davantage le lien entre les différentes composantes RH : carrière, métiers, formation, mobilités...

« Encore assez fréquemment, les agents des directions ressources humaines ont une vision en tuyau d'orgue, or il faut comprendre que tout est articulé. »

Les besoins de professionnalisation cités par nos interlocuteurs concernent assez peu le renforcement de l'expertise en matière de GPEEC. En revanche, ils se concentrent sur la recherche de polyvalence qui illustre le rôle d'ensemblier ou de chef d'orchestre que doivent avoir les agents chargés de la conception et de la conduite des démarches.

« Mes collaborateurs sur la GPEEC deviennent très polyvalents et chercheurs de solutions multiples. Ils doivent se former sur les bilans professionnels, l'évaluation des compétences et les outils d'auto-positionnement, l'accompagnement, le conseil en organisation... Leur profil et leur polyvalence en font des agents difficiles à trouver. »

« Les cheffes et chefs de projet GPEEC doivent avoir un double profil qui combine une solide culture RH traditionnelle à une bonne connaissance des enjeux professionnels et métiers. On est sur des profils atypiques avec un fort turn-over. Ces fonctions sont encore occupées par de nombreux agents contractuels. »

Parmi ces besoins de compétences et de polyvalence sont principalement évoqués :

- le conseil en organisation : savoir mieux décrypter le sens d'une organisation et les process de travail, le diagnostic organisationnel ;
- l'audit interne, l'analyse des process et des situations de travail ;
- le traitement de données : savoir gérer des requêtes sur bases de données, faire des traitements statistiques ;
- l'acquisition de nouvelles méthodes de travail : le design, la créativité et l'innovation, la facilitation graphique ;
- la connaissance de domaines ou d'objets qui gravitent autour des démarches de GPEEC : l'ingénierie de formation, les problématiques d'illettrisme, d'illectronisme, d'usure professionnelle, l'orientation professionnelle, l'accompagnement des mobilités, la période de préparation au reclassement, la VAE...

Au-delà de ces besoins de compétences en périphérie d'une expertise GPEEC, nos interlocuteurs ont surtout fait part d'attentes fortes vis-à-vis d'une mise en réseau, sur le besoin de « faire communauté » pour partager des ressources documentaires, échanger sur les pratiques et les méthodes employées, créer un espace où pourraient se croiser les retours d'expériences et la recherche collective de solutions innovantes. *A priori*, il ne semble pas, pour l'heure, que de tels réseaux soient nombreux et structurés sur les territoires.



LES PETITES COLLECTIVITÉS

Pour les petites collectivités, l'enjeu de professionnalisation des agents est prioritairement sur les fondamentaux de la gestion des ressources humaines et sur des outils tels que les fiches de postes.

Sur la gestion des ressources humaines et de façon très ponctuelle sur la GPEEC, ces petites collectivités auraient besoin d'un appui-conseil personnalisé. Les centres de gestion font remarquer que les collectivités n'ont pas forcément les moyens financiers ni pour recruter un agent dédié sur la gestion du personnel ni pour faire intervenir des prestataires dont les interventions sont parfois inadaptées aux spécificités territoriales.

LES ATTENTES VIS-À-VIS DU CNFPT : DES FORMATIONS PLUS POINTUES SUR LES DISPOSITIFS DE GPEEC ET L'ANIMATION DE RÉSEAUX PROFESSIONNELS

Lors de nos entretiens, peu d'enjeux ont été exprimés vis-à-vis des formations organisées par le CNFPT sur le thème de la GPEEC.

Si quelques collectivités font part d'une satisfaction globale, d'autres regrettent cependant que l'offre disponible soit peu développée et quelque peu limitée à une connaissance générale sur les concepts et les fondamentaux de la GPEEC.

À ce titre, l'offre de formation s'adresserait davantage à des agents en prise de fonction qu'à des agents déjà expérimentés sur ce domaine. En l'état et pour nos interlocuteurs, l'offre disponible apparaît trop théorique et pas assez appliquée et opératoire. Elle gagnerait à être approfondie sur des sujets tels que l'analyse des situations de travail, les référentiels métiers-activités-compétences, l'auto-évaluation des compétences, l'orientation professionnelle...

D'autres attentes sont citées en lien à la professionnalisation des agents sur les compétences « périphériques à une expertise GPEEC », déjà énumérées dans la partie précédente.

À un autre niveau, des collectivités reconnaissent l'utilité des ressources (le répertoire des métiers territoriaux, en particulier) et des études produites par le CNFPT. Ces productions leur permettent de se situer et de s'interroger vis-à-vis de leurs propres problématiques par rapport à des aspects de politiques RH générales (effectifs, formation, mobilité, pénibilité au travail), d'évolution des champs d'action publique et des métiers territoriaux.

Enfin et à l'instar de la e-communauté RH du CNFPT, les collectivités renouvellent leur souhait pour que le CNFPT se positionne en relais ou initie des temps et des lieux de partage d'expériences et de pratiques entre pairs, *via* des évènementiels, la structuration de réseaux et de plateformes d'échange sur les territoires.



L'OFFRE DE FORMATION DU CNFPT

Une soixantaine de formations (soit 120 journées formation environ) sont programmées en 2022 par le CNFPT en lien direct avec les démarches de GPEEC.

Quelques exemples de formation :

- L'élaboration et le pilotage d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs emplois, compétences - 2,5 jours.
- La stratégie de gestion des compétences au service de la politique ressources humaines - 4 jours.
- L'accompagnement des changements organisationnels : mutualisations, redéploiements, reconversions - 3 jours.
- Démarche compétences et gestion prévisionnelle des RH - 3 jours.
- L'analyse des situations de travail : de la description de poste au référentiel métier - Nombre de jours non renseigné.
- La production et l'exploitation des données RH - 3 jours.
- Indicateurs et tableaux de bord en RH - 1 jour.

Publication réalisée par la direction générale adjointe chargée de l'évolution des compétences et des métiers -
direction études et coopérations internationales

Directeur de la publication : François DELUGA / Co-directeur de la publication : Laurent TRIJOLET

Rédacteur en chef : Christophe LEPAGE

Conduite d'étude : Didier SPITZ, responsable du service prospective-recherche

Mai 2022

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
OBSERVATOIRE DE L'EMPLOI, DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
80, RUE DE REUILLY - CS 41232 - 75578 PARIS CEDEX 12
TÉL. : 01 55 27 44 00 - FAX : 01 55 27 44 01
WWW.CNFPT.FR
