

1. Table-ronde « Finalités et usages de la GPEEC » :

- **Caroline KRYKWINSKI**, *sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de ressources humaines – DGAFP*, rappelle que :

« La GPEEC est un des outils de pilotage des RH. Elle nécessite de s'appuyer sur une cartographie de l'existant, sans oublier de procéder à une projection. Les réformes à venir (carte des régions, revue des missions de l'Etat) nécessitent que chacun s'approprie les outils et démarches. **La DGAFP va accompagner les ministères** dans cette démarche, en faisant au besoin évoluer les outils nécessaires à l'accompagnement individualisé des agents : « **Phase 2 de la GPEEC** ».

- **Philippe CLERGEOT**, *sous-directeur du pilotage, de la performance et de la synthèse – ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie*, présente sa vision de l'articulation de la démarche de GPEEC entre le niveau de **pilotage stratégique en administration centrale et sa déclinaison territoriale**, au sein du ministère chargé de l'écologie.

VERBATIM :

« *Il ne faut pas opposer le quantitatif et le qualitatif, ni le collectif et l'individuel* »

« *La GPEEC, c'est la gestion des incertitudes* »

« *Il faut éviter de se laisser guider par le bruit du canon pour prendre les décisions stratégiques (requalification des emplois, promotions ...)* »

« *La GPEEC ne doit pas se limiter à un outil de spécialistes ; mais elle doit s'insérer dans une logique de dialogue de gestion : administration centrale / directions régionales / managers* »

« *La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps dans la gestion des RH* » (SIC Patrick Gilbert)

- **Guy LEVI**, *secrétaire général pour les affaires régionales - Rhône-Alpes*, présente un exemple de **démarche de GPEEC interministérielle au niveau régional**, par l'expérience de la **mutualisation des fonctions supports et d'instruction (« métiers transverses »)** au sein des **DDI**, en Rhône-Alpes.

VERBATIM :

« *La GPEEC c'est un peu comme la voiture électrique : c'est l'avenir, mais ça ne devient jamais le présent* ».

« *Dans le cadre de la fusion des régions, la GPEEC va surtout se concentrer sur la gestion des effectifs et moins celle des compétences* » ; d'où une approche de GP de l'organisation des services (mutualisations), sur un périmètre territorial interministériel. »

Réactions de la salle (et réponses des intervenants) :

« A quel niveau et par quels acteurs doit être menée la démarche prospective ? »

- ⇒ « Ne pas attendre tout du niveau central, mais croiser les approches nationale et locale pour enrichir l'analyse. »
- ⇒ « L'Etat doit avoir un rôle d'initiateur de projet, pour que les acteurs locaux s'approprient le sujet avec leur force de frappe. »

« Comment gérer le problème des SIRH et des plafonds d'emplois ministériels, qui s'oppose à une démarche de GPEEC interministérielle ? »

- ⇒ « Il y a un fort enjeu concernant le développement d'outils informatiques de GPEEC (SIRH interministériels) »
- ⇒ « Il faut combiner l'approche collective de gestion des emplois et des effectifs (ministérielle), et la gestion individuelle des parcours professionnels (interministérielle) »

« Comment gérer le problème de l'absence de convergence des règles de gestion des structures (DDI), qui s'opposent à la mobilité interministérielle ? »

- ⇒ « Une démarche de simplification et de convergence des processus et règles de gestion des DDI est en cours et aboutira fin 2015. »
- ⇒ « Par ailleurs, un chantier est en cours pour favoriser la mobilité interministérielle. »

2. Table-ronde « Accompagner et mobiliser les compétences : Comment ? Par qui ? » :

- **Monsieur LEMAIRE**, directeur général des services du SICOVAL (communauté d'agglomération du Sud-Est toulousain), présente un exemple de **mutualisation de services** au sein d'une communauté d'agglomération.

VERBATIM :

« La mutualisation entre le niveau communal et intercommunal passe par un accompagnement individualisé des parcours professionnel, en passant le cap du « choc des cultures. »

- **Valérie AZIANI**, secrétaire générale de la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale - Pays-de-la-Loire (DRJSCS) et **Ludovic DE RIVE**, conseiller gestion prévisionnelle et mobilité carrière de la PFRH des Pays de Loire, présentent la **déclinaison régionale du schéma stratégique de GPRH** des ministères sociaux, à savoir le dispositif « DROPE » : « Démarche Régionale d'Optimisation de de Prévision des Emplois » (par référence aux points marqués au rugby, dans une dynamique sportive).

Éléments constitutifs du dispositif DROPE : Mise en place d'une GPEEC, selon le plan commun en 4 étapes (constat-cible-écarts-plan d'action), avec de nombreux **outils d'accompagnement** et développement des compétences (enjeu d'une **uniformisation des fiches de postes**). Repérage des compétences essentielles, émergentes, sous-tension, rares... avec un code couleur sur la base de données. Mise en place d'un plan d'action, **basé sur des stratégies « de solidarité inter services » et avec un volet développement des parcours professionnels des agents.**

VERBATIM :

« Le conseiller mobilité carrière (CMC) est un acteur clé en termes d'accompagnement du parcours des agents : « véritable bureau des recrutements. »

« La plate-forme régionale d'appui interministériel à la GRH (PFRH) a mis en place un dispositif de « mises à disposition croisées » temporaires, avec un « effet élastique » (retour dans l'administration d'origine au bout de quelques années). »

- **Manuel GUILLAMO**, médiateur mobilité – ministère de la défense, présente le dispositif de reconversion des personnels militaires.

Description du « Plan d'accompagnement des restructurations (PAR) » : Dans le cadre de 36 000 suppressions de postes civils et militaires prévus d'ici 2017, ce plan implique de nombreux acteurs d'accompagnement, dont le « **médiateur mobilité** » qui traite des cas difficiles (lorsque l'agent refuse 3 propositions de poste). Le plan bénéficie d'un budget spécifique pour formation, de dispositifs indemnitaires ...

VERBATIM :

« Les départs en retraites peuvent être considérés, dans un sens, comme un outil de GPEEC. »

« Il est important de pouvoir compter sur l'implication des différents acteurs locaux de la GPEEC interministérielle (PFRH, Préfet ...). »

« L'enjeu de la démarche est l'accompagnement social des mobilités forcées, notamment du point de vue du logement. »

- **Florence CLASSEN**, direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA) d'Ile de France et **Patricia GRONNIER**, centre de valorisation des ressources humaines (CVRH) de l'Ile-de-France, présentent le dispositif d'**accompagnement des parcours de carrière des nouveaux arrivants** à la DRIEA d'Ile-de-France.

Description du dispositif d'accompagnement des parcours de carrière des nouveaux arrivants : Le constat a été fait qu'il existait de nombreux « sous-effectifs » (vacances structurelles), notamment en catégorie B, à la DRIEA d'Île de France ; d'où de nombreux recrutements d'agents sortis d'écoles et lauréats de concours. Ceci nécessite un investissement lourd d'accompagnement et un **dispositif de fidélisation des agents aux structures**, par l'assurance d'un **accompagnement individualisé de leur parcours** (3 entretiens : initial, à 6 mois et à 2 ans – « passerelles métiers » sous forme de « fiches passerelles »).

Réactions de la salle (et réponses des intervenants) :

« Comment s'assurer de la professionnalisation des acteurs de l'accompagnement ? »

- ⇒ « Pour gérer l'aspect psychologique de l'accompagnement des mobilités, certains acteurs (notamment CMC) ont suivi des formations en psychosociologie. »
- ⇒ « Le constat des compétences détenues par les agents est effectué par le N+1, qui connaît bien le contexte professionnel de ses agents. »

« La gestion des compétences » est une « action trop fine » dans un contexte de restructuration de masse, qui nécessite une mise en « ordre de bataille » par des plans d'actions stratégiques...

- ⇒ « La gestion des compétences peut être un point d'entrée ou de sortie de la démarche de GPEEC, mais elle reste un passage inévitable dans toute démarche de GPRH »

3. Séquence participative sur le thème : « Mieux accompagner les compétences : quels outils et méthodes de travail des différents acteurs ? »

Réactions de la salle aux résultats du classement des outils (et réponses des intervenants) :

« Pourquoi la « fiche de poste » est-elle classée n°1 ? »

- ⇒ « La construction d'un référentiel des métiers et des compétences peut se faire en partant du contenu des fiches de postes »
- ⇒ « La fiche de poste alimente le compte-rendu d'entretien professionnel, qui est le support de comparaison des mérites pour l'attribution des promotions (en CAP) »

« Il manque des outils comme le « schéma stratégique RH », le « projet de service ? »

- ⇒ « Cela relève du management stratégique, et non pas de la GPEEC à proprement parler. »

« Le RIME ne connaît pas les métiers et compétences émergentes. »

- ⇒ « Une nouvelle édition du RIME tenant compte, notamment, de l'émergence de nouveaux métiers et compétences, est prévue pour 2015. »

« Quel est l'intérêt stratégique d'une cartographie des métiers ? »

- ⇒ « La « Cartographie des métiers » est un outil pour le repyramidage des filières par la voie des promotions, en tenant compte des fonctions réellement exercées par les agents relevant d'un même corps. »

Conclusion sur les outils de GPEEC :

« La 1/2 des outils présentés sont destinés au « diagnostic » et peu sont des « outils d'aide à la décision » ... d'où, l'importance de passer à la « Phase 2 de la GPEEC ».

« Il faut partager le vocabulaire pour parler de la même chose : gérer des « emplois », les « compétences » est-il perçu de la même manière selon la structure ? »

- ⇒ « Le « Guide méthodologique sur la GPRH », édité par la DGAFP de 2008 » permet de répondre aux objectifs de partage d'un langage et de processus communs. Il va faire l'objet d'une actualisation en 2015. »

Conclusion de la journée par Thierry LE GOFF, directeur, adjoint à la directrice générale de l'administration et de la fonction publique :

« La DGAFP doit jouer son rôle de « DRH groupe », modestement, mais avec l'objectif ferme d'encrage de la notion de GPEEC dans un langage commun. »

(À lire : discours de clôture de Thierry Le Goff)