



MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION  
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

ÉDITION  
2015

# La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État

## Guides pratiques

OUTILS DE LA GRH

**DGAFF**  
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE



# **La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'Etat**

**Guides pratiques**



## SOMMAIRE

<b>PREAMBULE</b>	p. 07
<b>INTRODUCTION</b>	
Eléments de définition, finalités et enjeux de la GPRH	p. 09
<b>GUIDE PRATIQUE 1</b>	
La GPRH : Une démarche de prévention des risques	p. 15
- <b>FICHE 1/1</b> : Les fondamentaux de la démarche de prévention des risques	p. 17
- <b>FICHE 1/2</b> : La cartographie des risques en matière de GPRH	p. 19
<b>GUIDE PRATIQUE 2</b>	
La méthode et les étapes de la démarche de GPRH	p. 23
- <b>FICHE 2/1</b> : Un préalable à la GPRH : l'autodiagnostic de la fonction RH	p. 25
- <b>FICHE 2/2</b> : Une méthode en cinq étapes	p. 29
<b>GUIDE PRATIQUE 3</b>	
Les outils requis de la démarche de GPRH	p. 39
- <b>FICHE 3/1</b> : Les outils de recueil et de traitement des données	p. 41
- <b>FICHE 3/2</b> : Les outils « métiers »	p. 47
- <b>FICHE 3/3</b> : Les outils budgétaires	p. 59
<b>GUIDE PRATIQUE 4</b>	
Le processus de GPRH	p. 63
- <b>FICHE 4/1</b> : Les niveaux d'exercice et les acteurs de la GPRH	p. 65
- <b>FICHE 4/2</b> : La conduite de la GPRH en mode projet	p. 73
- <b>FICHE 4/3</b> : Le dialogue social dans la démarche de GPRH	p. 77
- <b>FICHE 4/4</b> : Les cartographies du processus de GPRH par étape	p. 79
<b>GUIDE PRATIQUE 5</b>	
L'amélioration continue de la démarche de GPRH	p. 85
- <b>FICHE 5/1</b> : La veille professionnelle, le partage de pratiques et les actions de communication sur la méthode et les outils de la GPRH	p. 87
- <b>FICHE 5/2</b> : L'audit de la GPRH	p. 93



## PREAMBULE



La gestion prévisionnelle des ressources humaines renforce la capacité de nos organisations à offrir dans la durée un service de qualité sur l'ensemble du territoire. Elle permet d'anticiper l'impact des réformes, d'adapter les modes de gestion des ressources humaines, d'enrichir et de valoriser les compétences des agents publics.

En cela, c'est une démarche particulièrement volontariste qui nous engage à agir pour prévenir les risques d'inadaptation, renforcer l'efficacité collective et préserver la qualité de vie au travail des équipes.

C'est également une démarche d'amélioration continue, construite sur le retour d'expériences, l'évaluation et le parangonnage.

Dans un contexte administratif fortement évolutif, marqué par la réorganisation de l'administration territoriale de l'Etat et l'animation d'un réseau croissant d'acteurs, il est essentiel de donner une nouvelle impulsion à la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les pratiques ministérielles en la matière sont inégales et diversifiées, que ce soit en termes de concepts, d'acteurs impliqués, d'outils utilisés ou de méthodologie retenue.

Le présent document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche de GPRH et vise à diffuser un vocabulaire et des repères méthodologiques communs, complétés par des exemples d'outils ou des bonnes pratiques identifiées.

Il a été élaboré avec le concours de représentants des ministères, responsables de ressources humaines et représentants de plateformes régionales d'appui à la gestion des ressources humaines (PFRH) afin de répondre au mieux aux attentes de chacun.

Je ne doute pas que cette publication s'avère très utile pour poursuivre les efforts d'optimisation et de valorisation des ressources engagés sur les territoires et vous assure de la mobilisation de la DGAFP aux côtés des différents employeurs de l'Etat pour mener à bien cette démarche structurante pour la modernisation de la gestion des ressources humaines et la conduite du changement.

*Thierry Le Goff*

*Directeur général de l'administration  
et de la fonction publique*





# INTRODUCTION

## Éléments de définition, finalités et enjeux de la GPRH

« La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par des analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que **l'introduction dans « la tête des décideurs » d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'apprêtent à prendre aujourd'hui.**»

Patrick Gilbert<sup>1</sup>

### ● Éléments de définition de la GPRH

En termes plus opérationnels, il convient de définir, de clarifier et de partager, les notions de GPEEC, de GPRH mais aussi de gestion administrative des personnels, qui s'articulent au sein du processus unique de la GRH.

► **La GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) est l'exercice pluriannuel qui consiste à :**

- 1 - caractériser les emplois, les effectifs et les compétences actuels de l'organisation,
- 2 - opérer leur projection à court terme (1 an) et à moyen terme (3 ans) sous forme d'une ou plusieurs hypothèses
- 3 - effectuer l'exploration des besoins futurs en emplois, effectifs et compétences et à identifier *une cible stratégique*
- 4 - analyser les écarts entre les ressources projetées et les besoins futurs de l'organisation

► **La GPRH (gestion prévisionnelle des ressources humaines) est une approche pluriannuelle de la GRH qui :**

- 1 - se fonde en amont sur les *orientations stratégiques* de la politique RH, découlant notamment des évolutions prévisibles des services (missions, organisation, ressources...) et sur l'analyse des données quantitatives et qualitatives de l'exercice de GPEEC
- 2 - conduit à l'élaboration de *plans d'actions* qui portent sur l'ensemble des actes de la GRH : affectation, formation, recrutement, promotion, rémunération...

**IMPORTANT**

Chaque étape de la GPEEC et de la GPRH nécessite des **ajustements annuels liés, d'une part aux éventuelles évolutions des priorités stratégiques, d'autre part aux nécessaires correctifs des hypothèses de prévisions retenues initialement.**

Ce qu'est la GPRH	Ce que la GPRH n'est pas...
Une démarche au service de la gestion des ressources humaines	Une affaire de spécialistes, déconnectée des pratiques gestionnaires
Une démarche pour agir	Un simple recueil d'informations
Une démarche qui mobilise des outils quantitatifs mais aussi qualitatifs en vue de la réalisation d'un plan d'action	Une étude statistique
Une démarche qui est fondée sur des prévisions en matière d'objectifs mais aussi d'évolution des paramètres de gestion	Une étude prospective
Une démarche, le socle du dialogue social	Un bilan social

1. in : « La gestion prévisionnelle des ressources humaines », éditions La Découverte (septembre 2011)

- **La gestion administrative courante des personnels (dénommée en pratique GRH)** consiste à mettre en œuvre les procédures statutaires (législatives et réglementaires), les doctrines et pratiques de gestion définies par les ministères ou les services qui se fondent sur le plan d'actions de GPRH.

MISSIONS-PROCESSUS DE LA GRH	
<b>Elaboration-pilotage-évaluation-contrôle de la stratégie GRH</b>	Elaboration-pilotage-gestion prévisionnelle
	Communication
	Management et qualité de la DRH
	Evaluation -Contrôle
	Tutelle des opérateurs
<b>Gestion administrative et juridique des personnels</b>	Recrutement-concours
	Affectation
	Mutation
	Positions statutaires
	Temps de travail
	Congés
	Déontologie
Discipline	
<b>Gestion budgétaire et comptable des RH</b>	Rémunération, gestion de la paye
	Gestion budgétaire (masse salariale- plafond d'emplois)
<b>Gestion des parcours professionnels</b>	Gestion comptable
	Formation initiale
	Intégration
	Evaluation individuelle
	Accompagnement
	Mobilité, carrière
	Formation continue
Politique indemnitaire	
<b>Gestion sociale de la RH</b>	Promotion/Avancement
	Dialogue social, animation des instances de concertation, négociation, suivi des droits et syndicaux
	Élections
	Veille sociale
	Santé, hygiène et sécurité
	Médecine de prévention
Conditions de travail	
	Action sociale

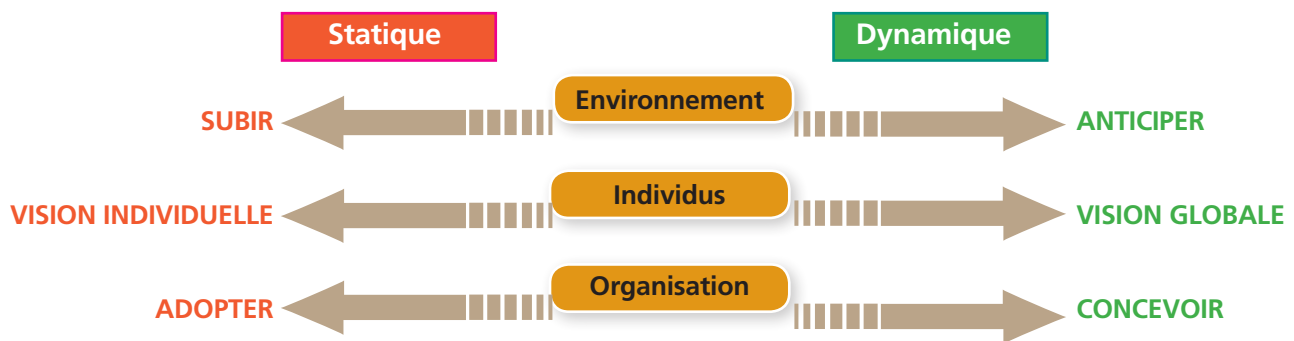
(Source : Comité d'harmonisation des audits internes-2014)

● Pourquoi le terme de GPRH ?

Il s'agit de :

- ▶ faire prévaloir la dimension stratégique qu'empporte une démarche de gestion des ressources humaines ;
- ▶ intégrer la dimension statutaire de la GRH dans une fonction publique de carrière ;
- ▶ marquer l'idée d'évolution (et non de rupture) de la gestion administrative des personnels.

● Passer d'une vision statique à une approche dynamique de la GRH



Ainsi la gestion prévisionnelle **n'est pas une science exacte** ; elle relève de la posture qui suppose d'accepter une marge d'erreur et d'être en capacité d'intégrer les inévitables impondérables dans un contexte en constante évolution.

Elle emprunte d'ailleurs des techniques et outils à d'autres sciences :

- **l'économie** : par la dimension budgétaire de la GPEEC, à travers l'estimation du coût des différentes mesures envisagées ;
- **la statistique** : par les méthodes et outils statistiques nécessaires à la réalisation de prévisions fiables
- **la sociologie, voire la psychologie** : par l'analyse des comportements des personnes afin d'affiner les prévisions de mobilité de ceux-ci.

● Les finalités et les enjeux de la GPRH

Aujourd'hui, la **finalité** de la gestion prévisionnelle des RH de l'Etat est de permettre **la mise en œuvre sur les territoires de politiques publiques dans un cadre organisationnel remodelé, tout en assurant aux agents des parcours professionnels valorisants.**

La modernisation de la GRH a ainsi pour vocation de répondre aux **défis** suivants :

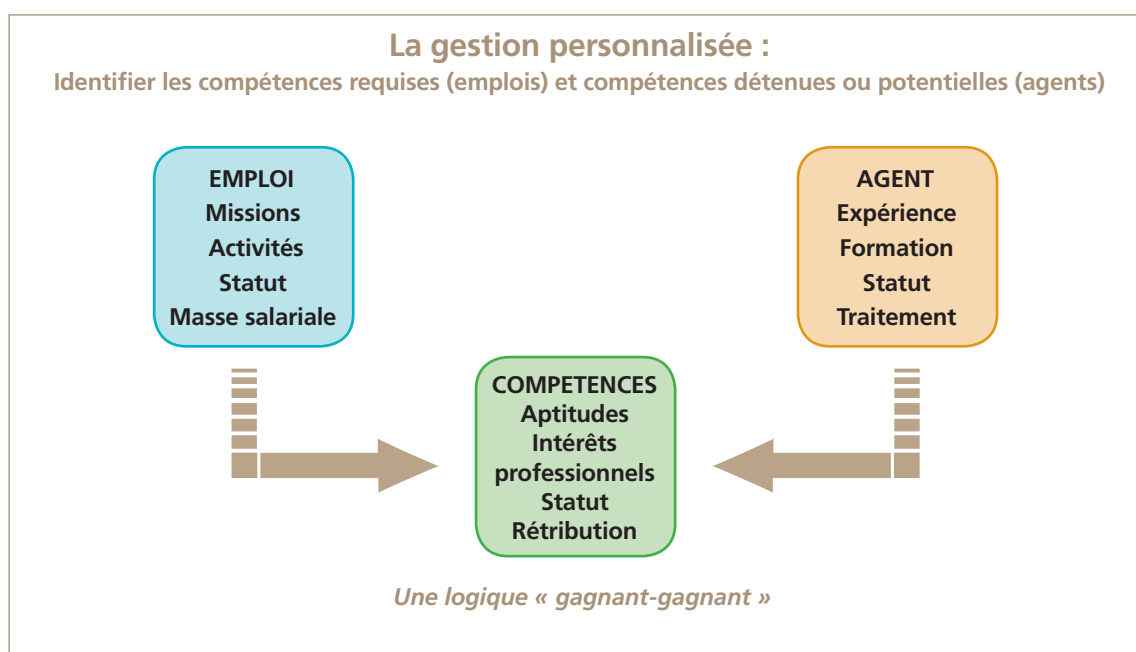
- ▶ **Comment s'assurer, dans la durée de l'adéquation des ressources à l'évolution des besoins de l'administration... tout en prenant en compte le cadre juridique d'une fonction publique de carrière ?**
  - La séparation du grade et de l'emploi permet de concilier la gestion des carrières des agents et le principe d'adaptabilité des services publics.
  - La caractérisation des emplois, des métiers et des compétences associées est indispensable et repose sur des outils RH dédiés (RIME, répertoires métiers, dictionnaire des compétences...)
- ▶ **Comment instaurer une dynamique d'amélioration continue des processus RH ?**
  - Toute organisation est (et sera durablement) confrontée à des changements de toutes natures (juridiques, technologiques, économiques, sociologiques...).
  - Elle doit être en mesure d'anticiper et de conduire ces changements afin d'adapter en continu les effectifs et les compétences des agents à l'évolution de ses missions.

Dans ce contexte, **les voies d'ajustement** à développer sont principalement :

- **la mobilité**, qu'elle soit géographique, structurelle ou fonctionnelle en levant au maximum les freins et en introduisant, dans la GRH, le paramètre de la compétence ;
- **le recrutement**, en opérant des choix quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (voies d'accueil-« professionnalisation » du processus), en introduisant le paramètre de la diversité ;
- **la formation**, en fixant des priorités et des objectifs de formation collectifs et individuels (plan de formation par métier en tension, par population impactée par des changements, pour la construction de parcours professionnels...), en introduisant le paramètre de l'employabilité.

Le choix et la mise en œuvre de ces leviers résultent de **2 démarches complémentaires** :

- **l'anticipation des besoins du service** (dimension collective) : le plan d'actions GPRH ;
- **la prise en compte des besoins d'accompagnement des agents** (dimension individuelle) : la gestion personnalisée.



► Dans ce cadre, **l'enjeu majeur de la GPRH** est de définir comment **faire face aux risques prévisibles encourus** :

- **par les services** : inadéquation des ressources humaines, en effectifs et compétences, aux besoins des services à court et moyen terme avec pour conséquences possibles la remise en cause de l'exercice de certaines missions, la baisse de la qualité du service rendu aux usagers, le non-respect des plafonds d'emplois et de masse salariale...
- **par les agents** : surcharge ou « sous-charge » de travail, déqualification, absence de perspective d'évolution professionnelle susceptible de dégrader de la qualité de vie au travail, désinvestissement, démobilité ....

### A RETENIR

« La GPRH est une **approche pluriannuelle de la GRH** qui, par la conception, la réalisation et l'ajustement annuel de **plans d'actions RH** cohérents, vise à faire face aux **risques prévisibles encourus par les services et les agents**, en anticipant et mettant en œuvre tout moyen pour **réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines futurs** de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences).

La gestion prévisionnelle prend en compte les **orientations stratégiques** de la politique RH ainsi que les **besoins d'accompagnement** des agents dans la construction de leur parcours professionnel.

## ● Intérêt de la démarche de GPRH

Conduire une démarche de GPRH nécessite un investissement en termes de moyens et de temps, ainsi que l'implication de nombreux acteurs de la GRH.

Néanmoins, les « *retours sur investissement* » de cette démarche sont nombreux, comme par exemple :

- ▶ La capitalisation d'informations quantitatives et qualitatives, permettant la traçabilité par la constitution d'historiques ;
- ▶ l'accès dynamique à une information optimisée ;
- ▶ un « *système d'alerte* » sur les dysfonctionnements prévisibles ;
- ▶ la possibilité de centrer les efforts sur les problématiques essentielles ;
- ▶ la meilleure coordination des actions RH conduites par l'ensemble des acteurs impliqués ;
- ▶ la mise en cohérence des annonces stratégiques et de leur mise en œuvre opérationnelle ;
- ▶ l'objectivation des choix de programmation triennale ;
- ▶ l'apport d'arguments pour répondre aux sollicitations externes, institutionnelles ou non (Cour des comptes, questions parlementaires, schémas stratégiques des ressources humaines, médias...);
- ▶ l'amélioration continue de la démarche par son caractère *itératif*.

## ● Périmètre de la démarche de GPRH

La démarche de GPEEC-GPRH, décrite dans le présent document, repose sur une **approche intégrée, globale et cohérente des méthodes et des outils**, afin d'optimiser les pratiques et d'aider à la mise en œuvre d'actions coordonnées et réalistes.

- En cela, elle s'applique à un large périmètre d'acteurs, à savoir la chaîne des responsables RH, des responsables budgétaires et financiers et des responsables opérationnels, qu'ils exercent au niveau ministériel, central et déconcentré ou au niveau interministériel local.

Cette démarche concerne également les opérateurs et autres organismes publics contrôlés par l'Etat. En application du décret n°2014-834 du 24 juillet 2014 relatif aux secrétaires généraux des ministères et autres organismes publics contrôlés par l'Etat, les secrétaires généraux des ministères sont chargés de la coordination de la tutelle sur ces organismes et d'élaborer un plan d'action visant à professionnaliser et améliorer la fonction de tutelle.

- Elle permet par ailleurs d'aborder un aspect central de la GPRH, celui de la description des **interfaces** entre les étapes de la démarche et les **interactions** entre les parties prenantes.



## GUIDE PRATIQUE 1

### La GPRH : « une démarche de prévention des risques »

- **FICHE 1/1 :**  
Les fondamentaux de la démarche de prévention des risques p. 17
  
- **FICHE 1/2 :**  
La cartographie des risques en matière de GPRH p. 19





## FICHE 1/1

### La GPRH : « une démarche de prévention des risques »

L'analyse des différentes L'intérêt d'une démarche d'anticipation des risques et d'élaboration d'une cartographie est de servir de base à la définition d'un plan d'actions pour **maîtriser ou réduire les risques les plus importants**.

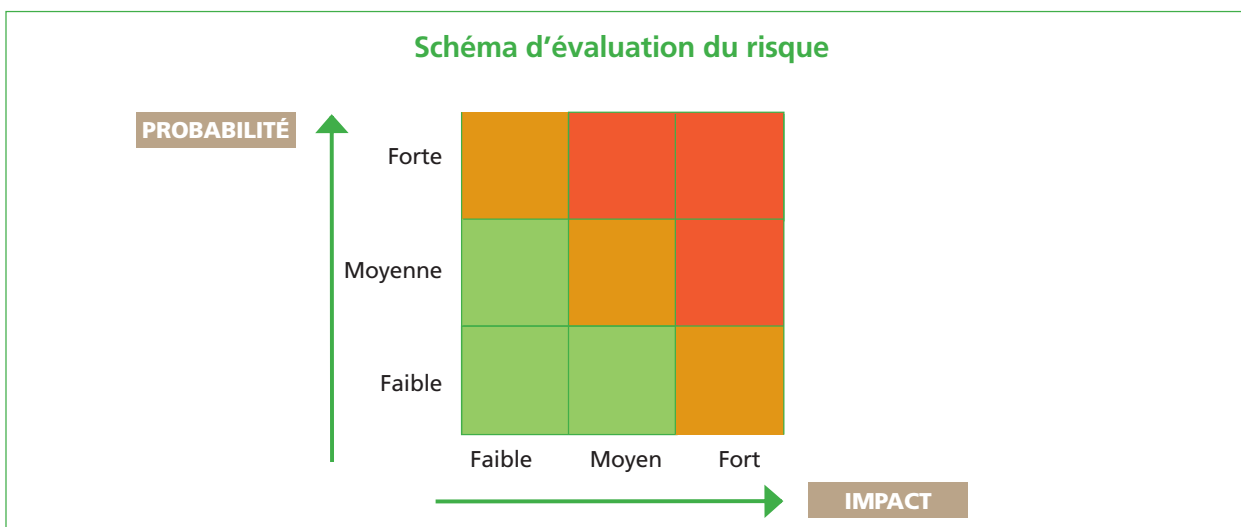
#### ● Définition de la notion de risque

« ...**Tout événement dont la survenance porte atteinte à la capacité d'une structure à remplir ses missions et à atteindre ses objectifs.** » (Réf. Comité d'harmonisation des audits internes-(CHAI)- 2014)

#### ● Evaluation du risque

Un risque identifié se caractérise par **sa probabilité** de survenance et par son **impact** en cas de réalisation.

Pour chaque facteur, on peut évaluer un niveau selon une échelle de trois valeurs (faible, moyen, fort). Tout dépend de la capacité de la structure à mesurer la probabilité de survenance du risque, ce qui est facile pour certains domaines tels que les domaines opérationnels (ex : % d'erreurs sur les prévisions de flux ...). Pour certains domaines, où le risque est plus « qualitatif », l'évaluation de la probabilité revêt une part de subjectivité (ex : niveau de démobilisation des agents).



#### ● La construction d'une cartographie des risques

La construction de la cartographie se déroule en trois étapes :

- **l'identification** des risques, conduite par processus d'activité (en l'occurrence le processus de GPRH),
- **l'évaluation** du risque selon les deux facteurs de probabilité et d'impact (*schéma ci-dessus*),
- la représentation des risques dans une **cartographie**.

#### ● Les niveaux de gestion des risques

En principe, on distingue trois niveaux de prise en charge de la gestion des risques :

- niveau **direction** : validation du recrutement en effectifs, en compétences, en localisation géographique..., rénovation du SIRH...
- niveau **encadrement opérationnel** : expression et remontée des besoins de formation individuels et collectifs, organisation du travail et définition des fiches de postes...
- niveau **agents** : qualité de la saisie et du traitement des données, maîtrise des outils et des méthodes, ...



## FICHE 1/2

### La cartographie des risques en matière de GPRH

La **GPRH** a vocation à :

- ▶ **prévenir** les inadaptations : prévoir, anticiper et planifier des changements ;
- ▶ **gérer** les compétences actuelles des agents pour arriver à une adéquation profil/poste dans le futur ;
- ▶ mettre en place des **programmes d'actions** répondant aux besoins des services et aux attentes des agents,

Dans ces conditions, il convient d'adopter les méthodes mises en œuvre dans toute démarche d'anticipation et de prévention des risques, à savoir élaborer la « **cartographie des risques en matière de GPRH** ».

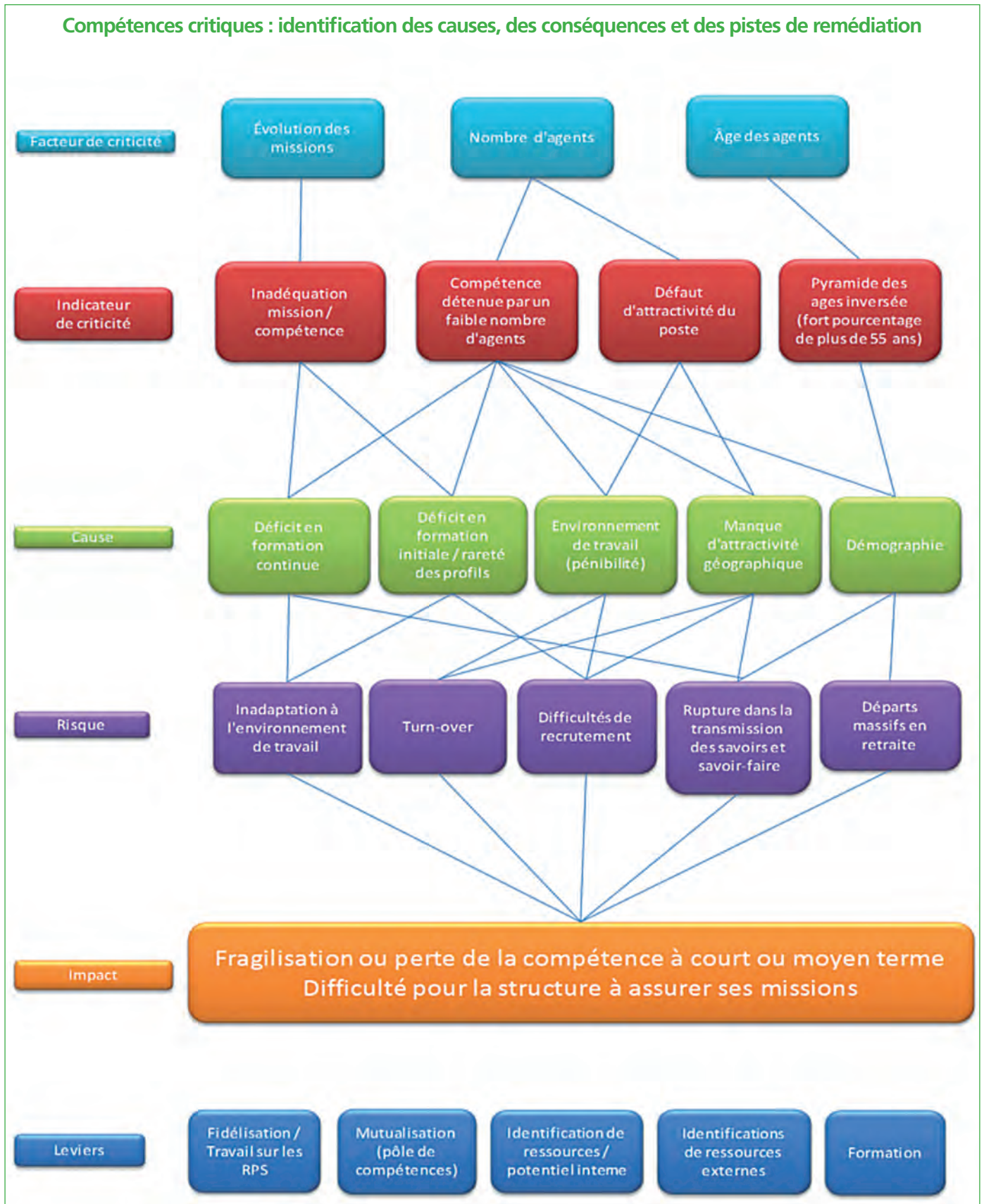
Le **modèle** de cartographie de la page suivante a un **caractère générique** et a vocation à être contextualisé, notamment en fonction du niveau de réalisation de l'exercice (niveau ministériel, opérationnel, interministériel local).

## Cartographie des risques en matière de GPRH

NIVEAU Faible Moyen Fort

				Eléments du plan d'actions de GPRH impactés par les risques et hypothèses de niveau d'exposition											
Finalités de la GPRH	Déclinaison des orientations stratégiques RH en objectifs et moyens	Risques associés	Nature du risque	Organisation et fonctionnement des services	Formation initiale et continue	Recrutement	Mobilité interne/externe	Dialogue social	Rétribution	Avancement / promotion	Conditions de travail	Action sociale	Evaluation individuelle		
Dimension collective	Adapter les ressources humaines disponibles pour permettre la mise en œuvre des politiques publiques	Définir le plafond et le schéma annuels d'emplois	Gel des recrutements Non respect du schéma d'emplois Dépassement du plafond d'emplois	Budgétaire			X	X							
		Fixer le plafond annuel de masse salariale	Gel des crédits Gel des recrutements Dépassement du plafond de masse salariale Diminution des enveloppes indemnitaires				X	X		X	X				
		Optimiser l'allocation des ressources humaines entre les services		RH Opérationnel	X		X	X				X			
		Adapter les effectifs aux besoins des services	Sous-effectifs/sur-effectifs				X	X		X	X	X			
		Ajuster les compétences aux besoins des services	Dégradation de la qualité intrinsèque du service rendu (perte de mémoire, de capacité d'expertise ou d'innovation...) Dégradation de la qualité juridique du service (allongement des délais des procédures, risque contentieux...) Inexécution totale ou partielle de certaines activités.	RH Opérationnel	X	X	X	X	X						X
		Recrutement d'agents contractuels			X	X	X	X							
		Respecter les obligations légales en termes de politiques RH (% de travailleurs handicapés, égalité hommes/femmes...)	Non conformité Contentieux potentiels. Pénalités financières possibles.	Juridique Budgétaire			X	X		X	X				
		Respecter les dispositions statutaires (recrutement d'agents contractuels/titulaires...)	Altération de l'image de la structure susceptible de nuire à l'attractivité ...		X		X	X							
		Préserver la qualité du dialogue social	Dégradation des relations sociales : conflits avérés ou latents, réformes retardées...	Opérationnel	X				X				X		
		Territorialiser l'allocation et l'adaptation des ressources humaines disponibles	Inégalité d'accès au service public Défaillance de l'Etat dans la gestion des problématiques locales	Politique stratégique Opérationnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Dimension individuelle	Préserver la qualité de vie au travail des agents	Veiller à la qualité de l'environnement de travail	Mal être au travail : désinvestissement, absentéisme, problème d'attractivité ...	Opérationnel RH Managérial	X						X	X			
		Préserver la sécurité des agents	Accidents de travail, maladies professionnelles, absentéisme...		X							X			
		Prévenir les risques psychosociaux	Surcharge ou sous-charge de travail : mal être au travail, stress ...		X		X	X		X	X				
	Accompagner les agents dans leur parcours professionnel	Garantir des possibilités d'évolution statutaire aux agents	Absence de perspectives d'avancement : désinvestissement, départs d'agents qualifiés ou d'experts... ..		X	X	X	X		X	X			X	
		Favoriser et accompagner les parcours professionnels des agents	Absence de perspectives de mobilité choisie : désinvestissement ...		X		X						X	X	
			Incertitude, mobilité contrainte : désinvestissement, stress, arrêts maladie.....		X	X		X		X			X	X	
			Absence de reconnaissance des compétences et du potentiel : désinvestissement, problématique de la gestion des âges ...		X		X		X	X				X	
	Absence de conseil en mobilité-carrière (CMC) : tensions internes, démobilité des agents,...	X	X	X	X		X	X		X	X				
Dimension collective et individuelle	Faire preuve d'exemplarité en tant qu'employeur	Somme des objectifs ci-dessus	Dégradation de l'image de marque de l'administration auprès de l'opinion publique (mauvaise presse, mouvements sociaux...)	Politique stratégique	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
		Rapports critiques de la Cour des comptes													

Illustration : exemple de grille d'analyse des risques en matière d'ajustement des compétences aux besoins des services (PFRH Bourgogne)





## GUIDE PRATIQUE 2

### La méthode et les étapes de la démarche de GPRH

- **FICHE 2/1 :**  
Un préalable à la GPRH : l'autodiagnostic de la fonction RH p. 25
  
- **FICHE 2/2 :**  
Une méthode en cinq étapes p. 29





## FICHE 2/1

### Un préalable à la GPRH : l'autodiagnostic de la fonction RH

Préalablement à la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, il est préconisé d'établir un autodiagnostic de la fonction RH afin de connaître les spécificités du contexte organisationnel et d'en tenir compte pour établir un plan d'action réaliste et réalisable.

L'autodiagnostic doit également permettre de repérer, parmi l'ensemble des leviers d'action RH, ceux qui ne pourront être mis en œuvre qu'une fois d'autres préalables réunis. En effet, décider de remédier aux points faibles mis en lumière par l'autodiagnostic ne doit pas retarder le lancement du processus de GPRH.

Le questionnaire d'autodiagnostic proposé ci-dessous n'a délibérément pas été différencié par niveau de mise en œuvre (ministère, direction opérationnelle...). Il importe en effet que l'ensemble des responsables, quel que soit leur niveau, aient bien connaissance de l'ensemble des leviers d'action existants, même si la capacité de réorganiser les processus de la GRH ministérielle relève de la responsabilité de seulement certains d'entre eux.

La grille d'autodiagnostic RH se décompose en deux séquences :

1. Les informations quantitatives et qualitatives disponibles
2. Les déterminants liés au contexte organisationnel

La première partie consiste à mesurer la fiabilité des données quantitatives puis qualitatives, nécessaires à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La seconde partie permet de dresser un état des lieux des compétences managériales qui peuvent être mobilisées pour réaliser les actions du plan.

Ce questionnaire peut être rempli par plusieurs personnes (DRH, directeur opérationnel, contrôleur de gestion...) et les résultats confrontés.

## GRILLE D'AUTODIAGNOSTIC RH

A utiliser à différents niveaux d'exercice de GPRH (central interministériel/ministériel, déconcentré)

### I- Les informations quantitatives et qualitatives disponibles

#### A- données quantitatives

► Quelles sont les données quantitatives dont je dispose ?

	Fiabilité des données quantitatives disponibles
<b>- Informations relatives aux effectifs présents :</b>	
Connaissance des effectifs présents (exprimés en effectifs physiques et en ETPT)	0 ou 0,5 ou 1 <sup>1</sup>
Connaissance des données démographiques relatives aux effectifs physiques (pyramides des âges par statut et par corps, âge moyen...)	
Connaissance des modalités de calcul du plafond d'emplois et de la masse salariale	
Maîtrise des éléments de calcul du GVT positif (évolution de la rémunération des agents présents) et des autres éléments de calcul des rémunérations (indemnitaire, autres ....)	
<b>- Informations relatives aux flux de personnels :</b>	
Connaissance des départs (retraites, fin de contrat, demandes de mutations, de détachements...)	
Existence d'une projection statistique des sorties précédemment constatées par types de motifs : mutation, réussite de concours, etc...	
Connaissance des flux entrants prévisibles (sorties d'écoles, recrutements engagés, retours prévisionnels de détachement...)	
Connaissance des incidences des plans de requalification engagés <sup>2</sup>	
<b>- Connaissance prévisionnelle des données budgétaires :</b>	
Connaissance de l'évolution prévisionnelle de la masse salariale à moyen terme (3 ans)	
Connaissance de l'évolution prévisionnelle du plafond d'emplois à moyen terme (3 ans)	
<b>Résultat de l'évaluation sur 10</b>	<b>/10</b>

► Quelles sont les données que je considère comme les plus fiables ?

.....  
 .....  
 .....

► Quelles sont les données que je maîtrise le moins bien ?

.....  
 .....  
 .....

► Comment améliorer rapidement ma connaissance des éléments quantitatifs que j'ai cotés comme les moins fiables ?

.....  
 .....  
 .....

1. 0 = absence de documents ou de connaissance ou éléments non fiables ;  
 0,5 = éléments moyennement pertinents ou en cours d'établissement;  
 1 = éléments pertinents.

2. Si l'on peut affirmer qu'aucun plan de requalification n'est engagé, noter 1

## B- données qualitatives

### ► Quelle est ma connaissance de l'évolution des missions / métiers de mon administration ?

	Eléments qualitatifs disponibles
Existence d'un document cadre ou d'orientations stratégiques claires précisant l'évolution des missions de mon administration / de ma structure :	0 ou 0,5 ou 1 <sup>3</sup>
Existence d'un répertoire ministériel des emplois :	
Connaissance des métiers / compétences dont j'aurai besoin demain compte tenu de l'évolution de mes missions :	
Connaissance des compétences rares ou les postes que j'identifie comme les plus « critiques » à pourvoir :	
Connaissance des postes que je devrai redéployer compte tenu de l'évolution des missions du service, des réorganisations, des progrès technologiques prévisibles ou de réaménagements des procédures :	
<b>Résultat de l'évaluation sur 5</b>	<b>/5</b>

### ► Compte tenu des résultats enregistrés sur ce tableau, quelles actions puis-je entreprendre pour améliorer rapidement mon niveau de connaissance de l'évolution des missions / métiers de mon administration ?

.....

.....

.....

### ► Quelles sont les ressources RH disponibles ?

	Ressources RH disponibles
Recensement des agents en fonction d'un répertoire des métiers :	0 ou 0,5 ou 1
Existence de fiches de postes établies sur la base d'un référentiel des métiers et des compétences :	
Existence d'un plan de formation et d'un appareil de formation mobilisable en fonction des besoins d'évolution des compétences du (des) service(s) :	
Pratique de l'entretien professionnel (évaluation annuelle) donnant lieu à des suites opérationnelles concrètes :	
Existence d'un réseau d'agents RH compétents pour mettre en œuvre une gestion personnalisée des ressources humaines (cellules mobilité, conseil de carrière, formation, action sociale...)	
<b>Résultat de l'évaluation sur 5</b>	<b>/5</b>

### ► Compte tenu des résultats enregistrés dans ce tableau, quelles sont les ressources RH que je peux mobiliser le plus facilement ?

.....

.....

.....

3. 0 = absence de documents ou de connaissance ou éléments non fiables ;  
0,5 = éléments moyennement pertinents ou en cours d'établissement ;  
1 = éléments pertinents.

## II- Les déterminants liés au contexte organisationnel et managérial

Je fais un état des lieux des leviers managériaux mobilisables dans le cadre d'un plan d'action de GPRH

### ► Comment je diagnostique le degré d'autonomie du manager en matière de GRH ?

Il est recommandé à celui qui conduit une démarche de gestion prévisionnelle pour aboutir à un plan d'actions RH dans son périmètre de responsabilité, de se poser ce type de question.

#### Exemple d'outil de mesure de l'autonomie du manager



### ► Comment j'identifie les domaines pour lesquels mes marges d'autonomie sont faibles, moyennes ou fortes ?

A partir de la « cible » ci-dessus, je reclasse des items dans le tableau ci-dessous en fonction des marges d'autonomie diagnostiquées :

Aucune autonomie de gestion	Quelques marges d'action	Responsabilisation effective
.....	.....	.....
.....	.....	.....

### ► Comment est organisé le dialogue de gestion RH ?

- Le niveau de déconcentration dans l'organisation en matière de GRH est-il principalement :  
*Départemental ?*  
*Régional ?*  
*Autre ?*
- Comment s'organise le dialogue de gestion RH entre les décideurs au niveau central (DRH – DAF et les responsables de programme) et/ou, au niveau déconcentré (RBOP, le DRH et le responsable budgétaire et financière)
 

<input type="checkbox"/> Rencontre	<input type="checkbox"/> Charte de gestion
<input type="checkbox"/> Comité RH	<input type="checkbox"/> Autre

## FICHE 2/2

### Une méthode en cinq étapes

La définition des **priorités stratégiques** de la politique RH constitue le **socle du plan de GPRH**.

La **démarche de GPRH** se déroule en **5 étapes** dont les 4 premières correspondent à l'exercice de GPEEC et la dernière à la construction du plan d'actions RH (*voir introduction*).

#### ► ETAPE n° 1 : Recenser les ressources disponibles

Il s'agit d'effectuer une photographie des RH disponibles à l'instant « t », tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en faisant apparaître leur répartition géographique.

Ce recensement doit inclure l'allocation des ressources en emplois, ce qui permet une première analyse comparative, en mesurant l'adéquation des RH disponibles aux emplois autorisés.

#### ► ETAPE n° 2 : Projeter les ressources à court et moyen terme

Il s'agit d'effectuer des exercices de simulation à court terme (1 an) et à moyen terme (2 et 3 ans) pour savoir ce que deviendront les RH à cet horizon. Cette phase est technique, elle mobilise les services statistiques et repose sur la performance des outils de gestion des données RH (SIRH...).

#### ► ETAPE n° 3 : Déterminer la cible stratégique

Il s'agit de déterminer les besoins en emplois, en effectifs et en compétences, à partir de l'analyse de l'évolution des missions et de leurs conditions d'exercice, en tenant compte des orientations politiques, de l'expression des besoins des employeurs et des obligations liées aux politiques générales. Cette phase est très stratégique, car elle revient à traduire en langage « RH » les orientations gouvernementales.

**Les étapes 2 et 3 ne sont pas chronologiques, elles peuvent être conduites de manière concomitante.**

#### ► ETAPE n° 4 : Diagnostiquer et analyser les écarts

Il s'agit de réaliser l'étude d'impact de l'évolution des ressources disponibles et/ou des changements organisationnels prévisibles (cible stratégique), à savoir établir, quantitativement et qualitativement, la balance entre les besoins futurs et les RH disponibles à l'horizon choisi (1,2 et 3 ans).

Préalable à la prise de décision, cette phase doit être partagée avec les organisations syndicales.

#### ► ETAPE n° 5 : Elaborer, suivre et évaluer le plan d'actions RH

Sur la base de scénarii d'aide à la décision, il s'agit de définir les éléments du plan d'actions RH à mettre en œuvre afin que les RH « projetées » et les besoins de la cible stratégique s'ajustent au mieux. Ce plan doit être concerté avec les partenaires sociaux.

Il fait l'objet d'une mise en œuvre et d'un suivi par les services-métiers compétents, chacun pour ce qui le concerne, ainsi que d'un bilan annuel par le responsable GPRH avant chaque cycle d'actualisation annuelle de l'exercice de GPEEC/GPRH.

Illustration : Extrait de la circulaire de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique du 9 septembre 2015 relative à l'accompagnement de la réforme territoriale de l'Etat

### Annexe 1 : Etude d'impact RH

L'étude d'impact RH doit être réalisée pour chaque nouveau service, nouvelle direction régionale ou nouvel établissement public créé à l'occasion de la réforme territoriale. Elle est établie conjointement par les services appelés à se regrouper au sein d'une nouvelle entité, pour le 31 octobre 2015, et adressée à cette date par le préfet de région préfigurateur au secrétaire général du ministère concerné. Cette étude sera présentée pour information aux instances de concertation concernées (comités techniques et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail de proximité) parallèlement à l'examen des projets de textes relatifs à la nouvelle organisation territoriale.

#### La description des changements organisationnels

Sur la base des macro-organigrammes, et dans le but de construire les micro-organigrammes, la description des changements organisationnels doit permettre, pour chaque nouvelle entité, de détailler les évolutions envisagées : nouvelle répartition des missions entre services, changement de localisation, mutualisation de fonctions, création de pôles de compétences, etc.

Cet examen vise à positionner de façon la plus précise possible l'ensemble des postes de travail des services concernés par la réforme afin d'obtenir une vision claire de la nouvelle cartographie des services de la région : organigramme, missions, localisations, emplois.

#### La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les effectifs, les emplois et les compétences

L'étude d'impact présentera la cartographie des effectifs, des emplois et des compétences des services appelés à se regrouper, notamment la répartition des effectifs physiques par âge, catégorie hiérarchique, domaine fonctionnel, etc.

Au regard des macro-organigrammes et, le cas échéant, sur la base des premiers entretiens individuels qui seront conduits avec les agents concernés par la réforme, l'étude d'impact permettra de déterminer le nombre d'agents susceptibles de réaliser une mobilité géographique et/ou fonctionnelle, en identifiant dans toute la mesure du possible les administrations d'origine et d'accueil, ainsi que les besoins en matière d'accompagnement individuel et collectif, et en prenant compte la problématique de l'égalité professionnelle.

Elle identifiera enfin les compétences critiques ou en tension au regard des changements organisationnels envisagés.

#### La détermination de l'impact de ces changements organisationnels sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail

L'étude d'impact RH devra également évaluer les conséquences des changements organisationnels sur l'organisation du travail ou les conditions de travail (accroissement des déplacements, recours au travail en site distant et/ou au télétravail dans les conditions prévues par le projet de décret relatif aux modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique, développement du management à distance, recours aux technologies de l'information et de la communication, etc.) et identifier les conséquences en matière de santé ou de sécurité au travail.

#### Les modalités de passage de la situation actuelle à l'organisation-cible

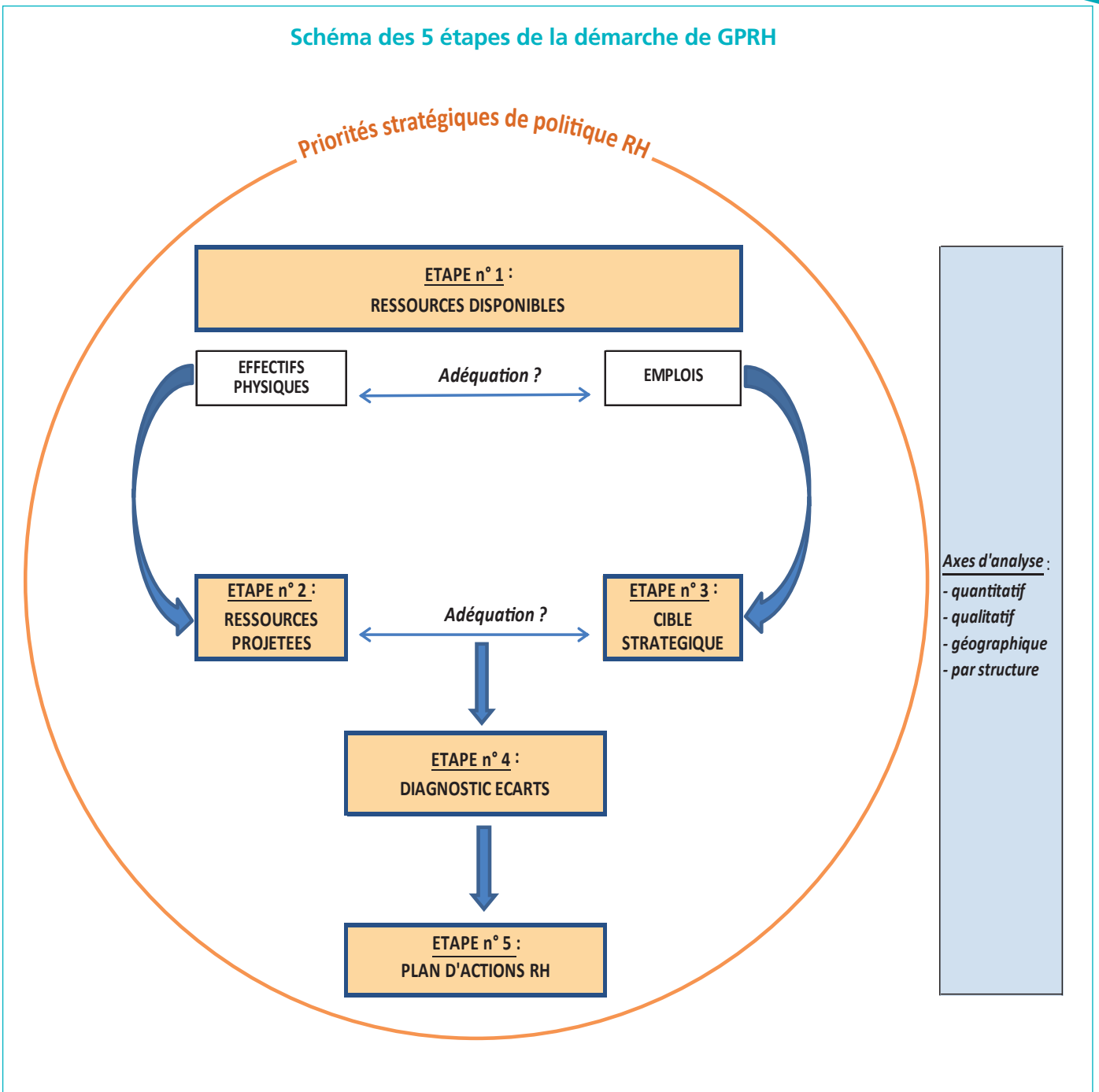
Etape 3  
Cible  
stratégique

Etape 1  
Ressources  
disponibles

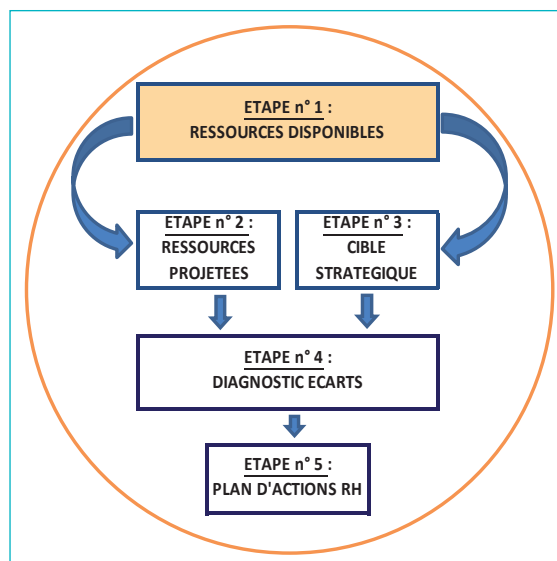
Etape 4  
Analyse  
des écarts

Etape 5  
Plan  
d'action RH

Schéma des 5 étapes de la démarche de GPRH



Pour chacune de ces étapes, les tableaux ci-après décrivent les actions qu'il convient de conduire *a minima*.



ETAPE N° 1 : RECENSER LES RESSOURCES DISPONIBLES		
Action	Description	Observations
n° 1	Etablir la photographie des RH disponibles, tant sur le plan quantitatif (effectifs physiques*) que qualitatif	A défaut de systèmes décisionnels performants pour envisager une analyse multi dimensionnelle (domaine fonctionnel, emploi-référence, emploi- type, compétences et qualifications, catégories, corps, grades), le recensement des RH existantes est effectué uniquement sous l'angle statutaire (catégories/corps/ grades).
n° 1 bis	Répartition géographique, et par structure, des RH disponibles	La répartition géographique et par type de structure est une donnée importante pour caractériser l'action de l'Etat et son impact pour la gestion des agents. Il convient de faire apparaître ce paramètre en complétant le tableau des données de l'action n°1.
n° 2	Etablir la photographie des emplois autorisés, tant sur le plan quantitatif (ETPT*) que qualitatif	L'allocation des ressources en emplois est disponible via les documents et systèmes d'information budgétaires. Cette approche quantitative doit être accompagnée d'une approche plus qualitative, qui nécessite d'interroger les employeurs, concernant les compétences requises pour les emplois à occuper. Une première analyse comparative peut être effectuée à ce stade, en mesurant l' <b>adéquation des RH disponibles aux emplois autorisés</b> , qui peut faire apparaître des écarts existants en termes quantitatifs (sous-effectifs ou sur-effectifs) ou qualitatifs (compétences ou métiers en tension....)
n° 2 bis	Répartition géographique, et par structure, des emplois autorisés	Comme pour la photographie des RH disponibles, il convient de compléter le tableau de l'action n° 2 par la répartition géographique et par type de structure des emplois autorisés. Ces données permettront d'affiner l'analyse de l'adéquation des ressources disponibles aux emplois autorisés, par comparaison des situations géographiques.

\* **Effectifs physiques** : nombre de personnes « réelles » à une date donnée, quelle que soit la quotité de temps de travail.

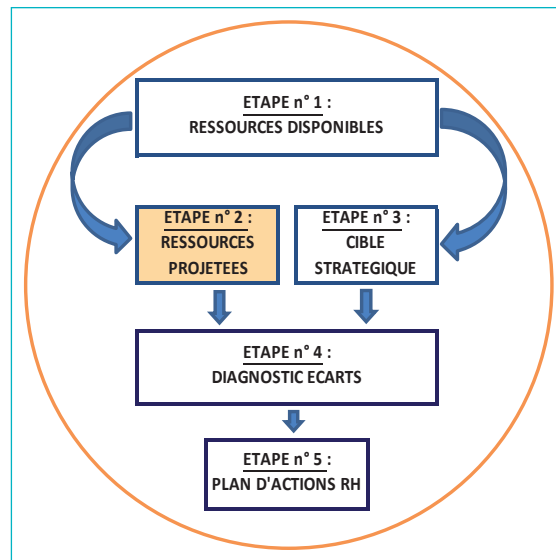
**Equivalents temps plein emploi (ETP)** : corrige les effectifs physiques de l'effet du temps partiel ou incomplet, mesure la capacité de travail à un instant t.

**ETP = Effectif physique x quotité de travail**

**Equivalents temps plein travaillé (ETPT)** : corrige l'ETP de l'effet de la période d'activité dans l'année et de la quotité du temps de travail (sans tenir compte de la fraction de rémunération), mesure le volume de travail réellement disponible sur l'année

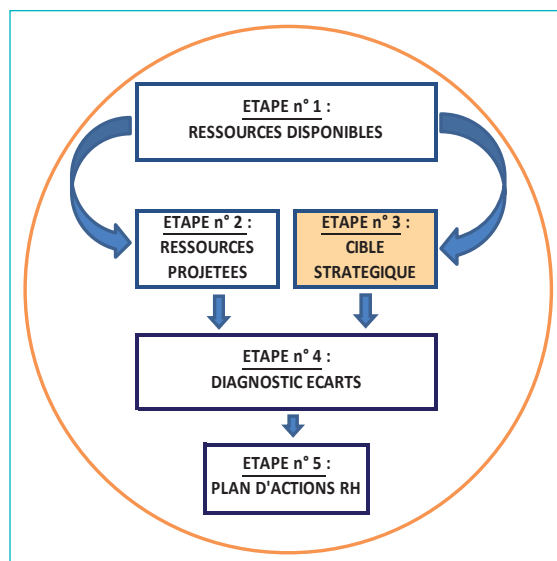
**ETPT = Effectif physique X quotité de temps de travail x période d'activité dans l'année**





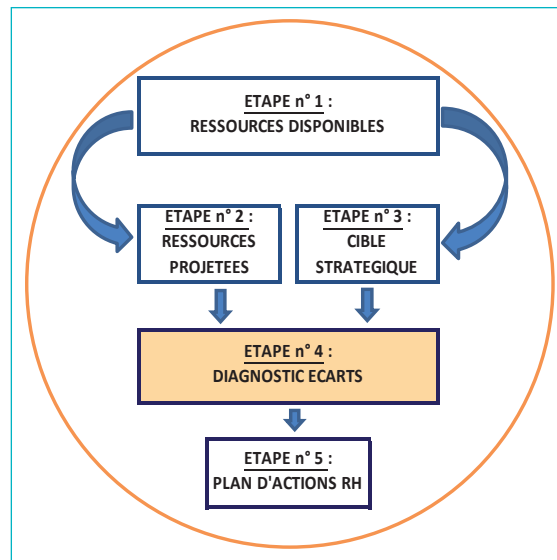
### ETAPE N° 2 : PROJETER LES RESSOURCES À COURT ET MOYEN TERME

Action	Description	Observations
n° 1	Projection des départs tous motifs (retraites, démissions, concours, détachements sortants, disponibilités)	A défaut de systèmes décisionnels performants, cette mesure est établie sous l'angle statutaire sur la base des départs tous motifs (retraites, démissions, concours, détachements sortants, disponibilités) et à un <b>taux de promotion = 0</b> .
n° 2	Projection de flux entrants	Il s'agit de ne prendre en compte que les flux entrants « imposés » (retours de détachement, de mise à disposition, de disponibilité, de congé parental...) pour lesquels le DRH n'a pas de marge d'action.
n° 3	Consolidation d'un état des ressources disponibles à <b>n+1, +2, +3</b>	Cette consolidation consiste à ajouter à l'effectif existant le solde des flux entrants et sortants projetés, hors mouvement de personnel à l'initiative de l'administration (recrutements et promotions).
n° 3 bis	Répartition géographique, et par structure, des RH disponibles à <b>n+1, +2, +3</b>	Cette répartition géographique, et par type de structure est présentée en complétant l'état des ressources disponibles de l'action n° 3



### ETAPE N° 3 : DÉTERMINER LA CIBLE STRATÉGIQUE

Action	Description	Observations
n° 1	Connaître les orientations politiques (missions), organisationnelles et budgétaires du ministère	Le schéma stratégique des ressources humaines ministériel et sa déclinaison géographique par service, ainsi que les documents budgétaires annuels et pluriannuels permettent de donner des indications précises sur ces orientations.
n° 2	Recueillir auprès des employeurs de personnels leurs besoins quantitatifs et qualitatifs en RH	Les employeurs doivent au terme d'une démarche de GPRH opérationnelle (cf. fiche 4/1) communiquer au DRH leurs besoins en effectifs, en compétences...
n° 3	Prendre en compte les obligations liées aux politiques générales RH (diversité, parité, handicap...)	Ceci correspond à la fonction de régulation du DRH (cf. fiche 4/1).
n° 4	Identifier les besoins <b>en emplois</b> en tenant compte des orientations ( <i>action n° 1</i> ), de l'expression des besoins des employeurs ( <i>action n° 2</i> ) et des obligations liées aux politiques générales ( <i>action n° 3</i> )	Le DRH identifie les besoins (en utilisant la nomenclature métier) qui, généralement, ne couvrent pas la totalité de la demande des employeurs ; son rôle de régulateur l'oblige à prendre en compte des orientations, des contraintes ou des obligations.
n° 5	Traduire l'identification des besoins en emplois en langage statutaire (catégories/corps/grades)	Cette étape permet de traduire un besoin exprimé en emplois-compétences en langage statutaire (1 ETPT dans le programme x = 1 ou 2 agents physiques de catégorie A, B ou C du corps x ou y dans le grade x ou y).
n° 5 bis	Répartition géographique, et par structure, des besoins en emplois.	Cette répartition s'opère, le cas échéant, au regard de projets de réorganisation des services centraux, des directions-métiers et/ou des services déconcentrés pris en compte dans la définition de la cible stratégique.
n° 6	Mesurer la soutenabilité budgétaire des scénarios d'identification des besoins	Le DRH mesure, à partir des coûts moyens par grade, la soutenabilité de ce qu'il entend faire valider et corriger éventuellement son scénario. Plusieurs scénarii peuvent être avancés.
n° 7	Validation de la cible stratégique	Pour simplifier le plan GPRH, il est conseillé de ne valider qu'une seule cible.

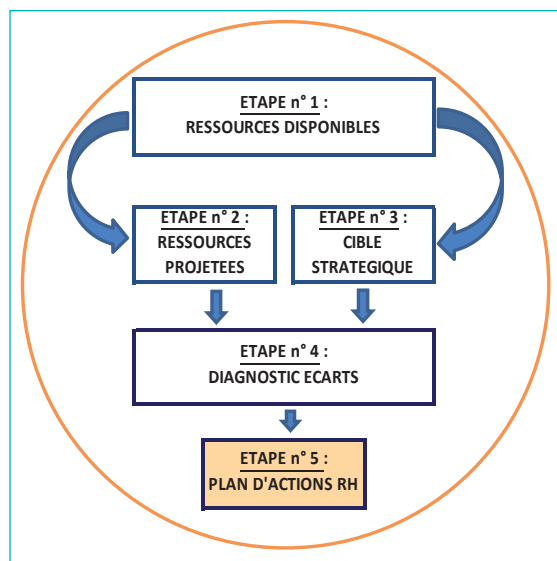


#### ETAPE N° 4 : DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES ÉCARTS

Action	Description	Observations
n° 1	Etablir, quantitativement et qualitativement, la balance entre les besoins futurs et les RH disponibles à l'horizon choisi (1,2 et 3 ans).	Sous la forme d'un tableau des écarts avec des valeurs exprimées en langage statutaire.
n° 2	Dégager les tendances fortes : quantitatives comme un sur ou sous-effectif pour certains métiers ou qualitatives liées aux mutations d'emplois...	Cela permet de mettre en évidence les enjeux notamment en termes de compétences (rares, critiques, disparités géographiques...)
n° 3	Préciser le nombre d'agents concernés par une mobilité (fonctionnelle et/ou géographique) ainsi que leur ventilation en termes statutaires (catégorie, corps et grade)	Cette question sera traitée dans le plan d'actions RH en fonction de l'importance du nombre d'agents concernés. Elle fait l'objet d'une analyse et d'une synthèse sous forme d'étude d'impact RH
n° 4	<i>Concertation avec les partenaires sociaux</i>	Il est important de partager le diagnostic.

**IMPORTANT**

Entre le diagnostic d'écarts et le plan d'actions RH, doivent être élaborés **des scénarii d'aide à la décision** impliquant l'utilisation de simulations permettant de peser les avantages et les inconvénients de chacun d'entre eux.



### ETAPE N° 5 : ELABORER, SUIVRE ET ÉVALUER LE PLAN D' ACTIONS RH

Action	Description	Observations
<b>Le responsable RH élabore le plan, en combinant différentes actions (n° 1 à 10 ci-dessous) :</b>		
n° 1	Dialogue social	Veiller à la bonne qualité du dialogue social dans la phase de mise en œuvre du plan d'actions.
n° 2	Organisation et fonctionnement des services	Agir sur l'organisation des services peut être le moyen d'adapter des RH aux besoins des services.
n° 3	Mobilité interne/externe	La mobilité est un levier pour répondre aux besoins des services. Dans le cadre d'une fonction publique de carrière, elle nécessite la fixation de règles de gestion adaptées au maintien des compétences et aux problématiques territoriales ainsi qu'un accompagnement personnalisé des agents (CMC).
n° 4	Formation initiale et continue	Dans le cadre d'une fonction publique de carrière, la formation est un levier de l'adaptation permanente des compétences des agents aux emplois et de l'accompagnement de la mobilité
n° 5	Rétribution	La variable « rétribution » (traitement, indemnités, avantages en nature) peut être utilisée pour reconnaître la performance ou les efforts liés à la mobilité ou à l'occupation de certains emplois.
n° 6	Avancement/promotion	L'avancement (échelon, grade) et la promotion sont des outils RH de reconnaissance de la performance et des compétences des agents ainsi que de la construction de parcours professionnels diversifiés
n° 7	Conditions de travail	Les conditions de travail déterminent assez largement l'attractivité d'un ministère et/ou de certains emplois
n° 8	Recrutement	Le recrutement au sens strict (ouverture de concours ou recrutements d'agents contractuels...), constitue la dernière variable d'ajustement du plan d'actions.
n° 9	Action sociale	Les prestations d'action sociale (logement, garde d'enfants, emploi du conjoint...) contribuent à l'attractivité des emplois et à l'accompagnement des mobilités.
n° 10	Evaluation individuelle	L'évaluation des compétences individuelles et des potentiels permet d'ajuster les compétences aux besoins des services et d'accompagner les parcours professionnels (entretien professionnel annuel avec le supérieur hiérarchique direct, entretiens avec le conseiller mobilité carrière-CMC)

Chaque service-métier **met en œuvre les actions** (n° 1 à 10) dont il a la charge, **tient des tableaux de suivi** quantitatif et qualitatif et produit un **bilan annuel** de leur réalisation.

En fin ou tout début d'exercice, **la revue de direction**<sup>1</sup> est organisée.

Le responsable de la GPRH se fonde sur ces restitutions et sur les consignes issues de la revue de direction pour effectuer **l'ajustement annuel du plan de GPRH** (renvoi aux étapes 1 à 4).

## 1 La revue de direction

« La **revue de direction** est une réunion planifiée qui se déroule au sein d'un organisme pour faire le point sur son système de management. Cette revue est une exigence de nombreuses normes de management telles que ISO 9001.

La revue de direction est un processus qui permet une analyse factuelle du passé, afin de redéfinir un plan d'action, réaffirmer son engagement dans le système de management et libérer des moyens pour le prochain cycle».

La revue de direction a lieu au moins une fois par an. Les participants à la revue de direction sont :

- des membres permanents (le comité de direction, le comité exécutif...),
- des invités en fonction de l'ordre du jour.

Son rôle est de :

- réaliser le bilan global du plan de GPRH de l'année passée ; « est-ce que les résultats correspondent à l'ambition que nous avons initialement ? »
- arbitrer et décider des actions qui ont abouti, de celles à poursuivre et des actions nouvelles à mener.

Ce n'est pas une revue de partage mais une revue **stratégique** concernant le déroulement et les résultats du plan de GPRH.

Il est recommandé d'appliquer la méthode « **ASA** » :

- ▶ **Analyse globale** : Est-ce que l'ambition globale du plan de GPRH a été atteinte ?
- ▶ **Statuer** : Décider des objectifs et des actions du plan de GPRH de l'année n+1
- ▶ **Agir** : Formaliser le plan de GPRH et mettre en œuvre les actions.

### Le suivi de cette méthode (étapes n° 1 à 5) :

- requiert un **travail en mode projet** (cf. fiche n° 4-2)
- mobilise des **compétences spécifiques** (statisticiens, démographes, sociologues informaticiens-analystes, conseillers mobilité-carrière...)
- **implique tous les acteurs** de la structure : direction, cadres, agents, représentants du personnel (fiches n° 4-2)
- nécessite des **informations quantitatives et qualitatives fiables** et des **outils performants** (fiches n° 3-1 à 3-3)

### IMPORTANT

Si la démarche de GPRH, de par sa dimension stratégique, est à élaborer dans une **dimension pluriannuelle**, elle nécessite des **ajustements annuels** liés, d'une part aux éventuelles **évolutions des priorités stratégiques de politique RH** ou des modalités de gestion des agents, d'autre part, aux nécessaires **correctifs des hypothèses prévisionnelles** initialement retenues.

Ces ajustements sont les garants d'une bonne articulation entre les plans d'actions proposés à l'issue de la démarche de GPRH et les opérations annuelles de gestion administrative des agents.



## GUIDE PRATIQUE 3

### Les outils requis de la démarche de GPRH

- **FICHE 3/1 :**  
Les outils de recueil et de traitement des données p. 41
- **FICHE 3/2 :**  
Les outils « métiers » p. 47
- **FICHE 3/3 :**  
Les outils budgétaires p. 59





## FICHE 3/1

### Les outils de recueil et de traitement des données

L'approche prévisionnelle des effectifs et des compétences est une démarche **complexe** qui nécessite la mobilisation et le traitement **rapides** d'un **volume considérable** de données, à partir d'outils **fiables** et performants.

#### ● Le système d'information RH (SIRH) et le système d'information décisionnel (SID)

Les ministères ont depuis longtemps développé des applications pour automatiser la gestion et le traitement des données RH : logiciels concernant des secteurs RH déterminés (fichier personnel, formation, paie, recrutement...).

Aujourd'hui, au moment où l'on considère la GRH comme un ensemble de processus en interrelations, les administrations mesurent toute l'importance de disposer de systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH) corrélé à un système d'information décisionnel (SID).

Ainsi la Direction des systèmes d'information et de communication (DISIC) a, notamment, pour mission de développer les SIRH ministériels et d'assurer la meilleure interopérabilité possible en définissant une zone RH du SIRH commune à l'ensemble des ministères.

De plus, la DGAFP a initié un mouvement de convergence des systèmes d'information des ministères autour d'un noyau commun de référentiels et de nomenclatures partagés.

Un service à compétence nationale, le « **Centre Interministériel de Services Informatiques en matière de Ressources Humaines** » (CISRIH), rattaché conjointement à la direction du Budget, à la DGFIP et à la DGAFP a été mis en place pour « construire » cette convergence.

Ce service a pour mission de :

- moderniser l'interface des systèmes d'information des ressources humaines ministériels avec le système de paie des agents de l'État, en lien avec la DGFIP;
- contribuer à la conception et à la mise en œuvre d'un système d'information décisionnel destiné à améliorer le pilotage des emplois et de la masse salariale et le suivi des effectifs de l'Etat ;
- contribuer à la connaissance et à la simplification des règles applicables dans les services de l'Etat en matière de gestion administrative des personnels et de paie, et de contribuer à la professionnalisation de la fonction ressources humaines.

#### ► Définition

Le Système d'Information des Ressources Humaines est un « *ensemble structuré des informations relatives aux ressources humaines assurant unicité et cohérence des informations, sécurité et confidentialité des données. L'informatisation de la fonction personnel autorise la mise en place d'un système permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, d'assurer les différents traitements et de restituer les informations au moment opportun* ».

Tannembaum 1990

« *Le SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permet d'assurer, de façon cohérente, les différents actes de gestion administrative et les différentes opérations de gestion appliquées aux RH.* »

Bernard MERCK « *L'e-RH, mode ou révolution ?* » 2002 Broché

#### ► Les objectifs de la mise en place d'un SIRH :

- la modernisation du système de GRH : plus d'homogénéité, de convivialité, meilleure intégration des évolutions ;
- une gestion, globale et de qualité, au quotidien du personnel, notamment sur le plan réglementaire ;
- un meilleur partage des informations et plus de transversalité ;
- fournir des services sous forme d'informations, de rapports, aux acteurs internes et externes et utilisateurs du système ;
- l'archivage des données et des informations ;
- **l'appui à l'analyse, la facilitation du pilotage, l'aide à la décision.**

Le SIRH -SID permet **d'agréger, de lier**, de communiquer et de partager des informations relatives aux agents entre les différents domaines de gestion : gestion administrative (statut, âge, sexe, lieu d'affectation, ...), paie, tableaux de bord sociaux, gestion du temps de travail et des activités, formation, gestion des compétences (fiches de postes, mobilité...), **GPEEC** (rattachement de l'agent aux emplois-type), évaluation (compte rendu de l'entretien annuel professionnel...)

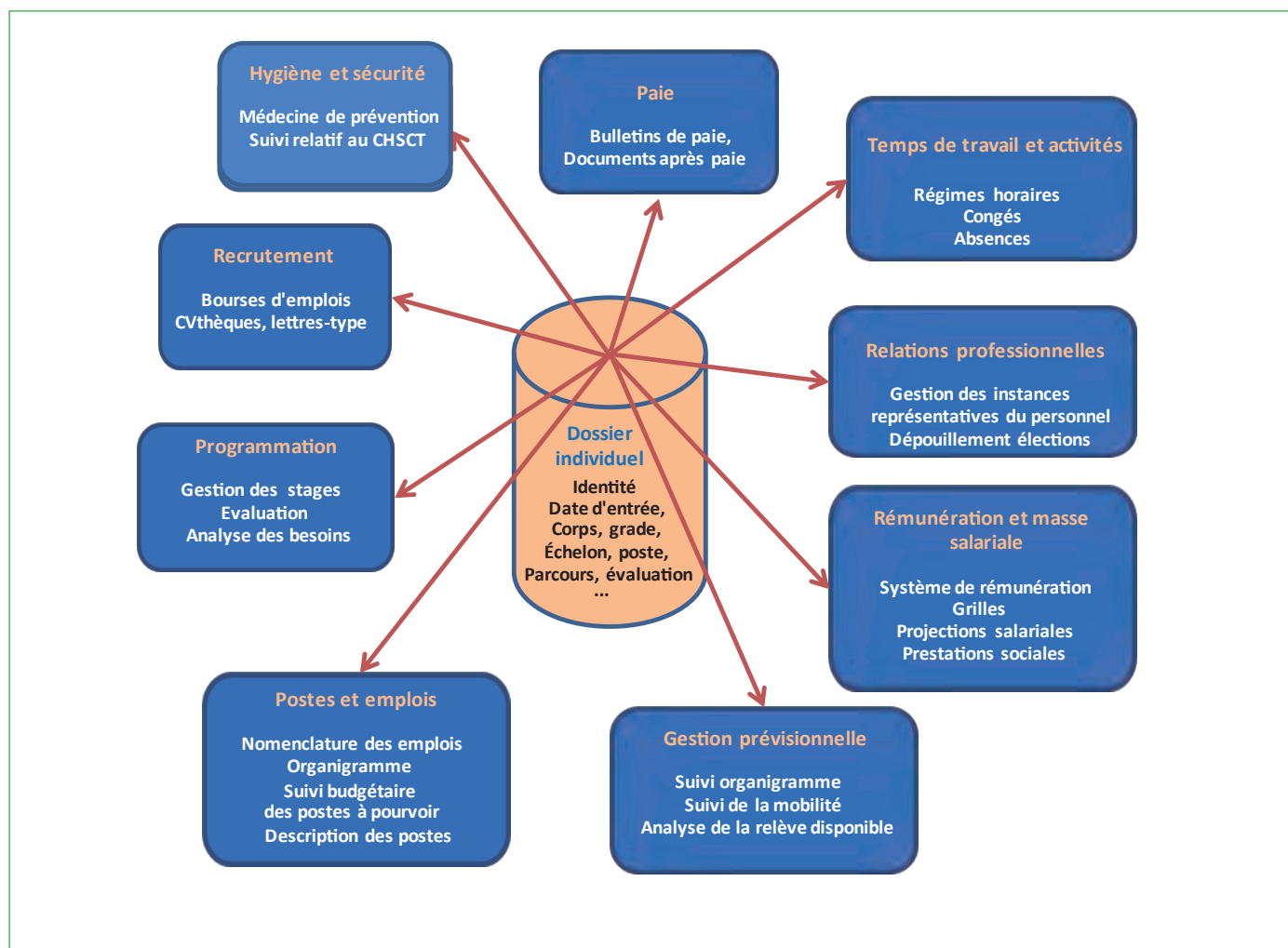
Un portail RH peut permettre aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés.

Ces systèmes doivent libérer le personnel RH de tâches fastidieuses leur permettant de se concentrer sur des sujets plus décisionnels ou stratégiques, comme l'analyse des données dans le cadre de la démarche de GPRH.

En cela, la mise en service d'un SIRH performant impacte fortement les métiers de la filière RH elle-même qui renforcera, à l'avenir, les activités d'analyse, de synthèse et de conception.

### ► Les modules d'un SIRH

Ce schéma illustre la conception d'un SIRH très intégré et le positionnement du dossier individuel de l'agent au cœur du processus de GRH.



► La zone RH du SIRH ministériel

Des travaux conduits par la DISIC, il ressort que le périmètre RH pour tout SIRH ministériel devrait comprendre les domaines suivants :

Recrutement et mobilité (recrutement concours et examens professionnels, remplacement, mobilité...)	Formation et stages	Gestion du temps et des absences (temps, congés, activités...)	Gestion des déplacements temporaires
Santé du personnel et action sociale	Carrière et évaluation (agents, contractuels, dirigeants)	Gestion du dossier individuel (données personnelles, situation, affectation, organisation des services)	Préparation de la paie
Dialogue social	Budget, masse salariale, plafond d'emploi	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Gestion des droits, calcul et paiement des retraites et pensions

► Les apports du SIRH pour la gestion des compétences

La gestion des compétences, ainsi que d'autres modules qui lui sont liés, comme la formation, constituent des enjeux stratégiques pour les services (cf. guides 1 et 2). Ainsi l'insertion de données GPEEC dans le SIRH constitue un apport complémentaire aux process déjà développés dans les organisations de nature à favoriser les leviers de la mobilité et de l'adaptabilité des agents publics tout au long de la carrière.

Certes la gestion des compétences n'est d'abord pas et surtout pas un problème d'ordre informatique et n'est pas uniquement un sujet comptable ; mais, dans une perspective de démarche métiers plus affirmée, compte tenu du volume et de la complexité des informations et des descriptions, l'interconnexion de différents logiciels constitue un outil d'aide à la gestion des compétences.

Ainsi plusieurs ministères ont dématérialisé le compte rendu de l'entretien professionnel annuel ou s'engagent dans le projet ; l'objectif est de connecter le logiciel de traitement des comptes rendus aux bases de données concernant les fiches de poste, le plan de formation et la gestion des mutations.

● Les outils de prévisions de flux RH et d'analyse des écarts cible/ressources

► Précisions sur la méthode de prévisions de départs en retraite

Les départs en retraite constituent, de loin, le premier flux de départ des agents, creusant ainsi l'écart entre la cible en effectifs et les ressources disponibles à l'horizon choisi.

La fiabilité des prévisions de départs en retraite est une des principales clés de pertinence de l'exercice de GPEEC.

Selon le délai de projection et selon le degré de complétude des SIRH et d'efficacité des systèmes d'information décisionnels (SID) associés, les **méthodes statistiques** retenues pour les prévisions de départs en retraite peuvent être différentes, parmi lesquelles **trois méthodes** présentées, ci-dessous, **par degré de précision croissant** :

- **Méthode 1** : application d'un **taux de départ annuel moyen**, constaté sur les trois dernières années, à l'**ensemble des effectifs** en fonction.
- **Méthode 2** : application d'un **taux de départ annuel moyen**, constaté sur les trois dernières années, au **vivier des agents atteignant l'âge de liquidation des droits à pension** avant la fin de l'année.

**Nota bene** : Ces taux sont soumis à des fluctuations liées aux différences de :

- réactions des agents face aux réformes (**exemple** : nombre de reports des départs en cas d'allongement de la durée de cotisation nécessaire à une retraite à taux plein) ;
- sociologie des catégories statutaires et des métiers (**exemple** : agents de catégorie C partant généralement plus tôt en retraite que les agents de catégorie A, en raison de carrières plus longues, d'une pénibilité plus grande, de perspectives moindres de poursuite de carrière ...).

- **Méthode 3** : recensement des **agents atteignant l'âge de liquidation des droits et comptabilisant l'ensemble des trimestres de cotisation** nécessaires à la perception d'une pension à taux plein avant la fin de l'année et application d'un **taux de départ** annuel moyen au **reste du vivier**.

### Exemples d'outils développés par les ministères

Le **ministère chargé du travail** a déployé, auprès de ses services déconcentrés, un système d'information décisionnel (SID) en ligne afin de les aider à élaborer leur plan de GPRH spécifique, notamment pour l'exercice de prévisions de départs en retraite.

« Le plan de GPRH des agents relevant du programme 155 s'inscrit dans le cadre des travaux d'un «ministère fort» et vise à adapter les compétences des agents aux politiques publiques mises en œuvre dans le champ du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Le plan concerne également les compétences des agents occupant des métiers en appui des agents de ce ministère (domaine des ressources humaines, domaine budgétaire et comptable, logistique, système d'information...).

Face à ces enjeux de développement des compétences des agents, il est crucial de pouvoir anticiper à la fois les départs naturels à la retraite, qui seront conséquents dans les cinq ans à venir, afin d'adapter les recrutements, mais également de mettre en place les mesures d'accompagnement, en particulier de formation, pour favoriser les parcours professionnels des agents.

Pour répondre à cet objectif et favoriser les analyses RH et les dialogues entre le niveau national et le niveau régional, un **système d'études et de suivi des âges, des métiers et des emplois (SESAME)** est déployé auprès des services déconcentrés.

SESAME est conçu pour permettre aux services RH de disposer de restitutions des données du système d'information RH (Synergie), sans manipulations techniques, afin que ces derniers puissent élaborer des plans de GPRH sur leur périmètre.

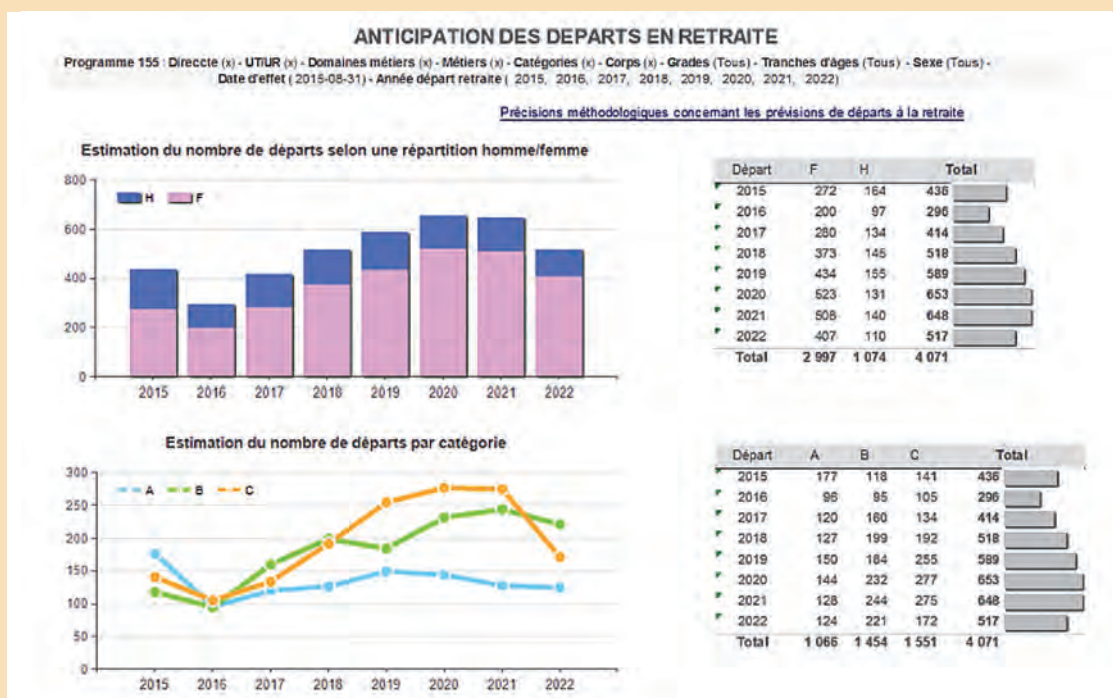
Il s'appuie ainsi sur l'exploitation des données de Synergie, en particulier sur les métiers qui sont affectés aux agents par vos soins et qui reflètent leurs activités.

SESAME propose des restitutions croisant, pour le périmètre de chaque DI(R)ECCTE et au sein de chacune d'entre elles, par unité territoriale, les données relatives aux âges, catégories, corps, grades, métiers des agents relevant du programme 155, ainsi que des prévisions de départ à la retraite sur les dix ans à venir.

Un tableau permettant de répartir les effectifs sur la base du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) est également intégré pour répondre aux sollicitations en la matière des plateformes interministérielles RH. »

#### Extrait du : « Guide utilisateur du portail SESAME »

##### Rapport Départs en retraite :



Pour ce qui relève des projections de départs en retraite, par sexe et par catégorie, à horizon N+10, les hypothèses prises en compte dans le calcul des départs sont réalisées à partir de l'âge moyen constaté pour les départs en retraite depuis les trois derniers exercices, et sont les suivantes :

- départ en retraite à 62 ans révolus pour l'ensemble des agents de catégorie C
- départ en retraite à 63 ans révolus pour l'ensemble des agents de catégorie B et A

### Exemples d'outils développés en région

**La PFRH du Nord – Pas-de-Calais** a utilisé, en l'enrichissant, l'outil permettant de réaliser les cartographies des effectifs et emplois des services territoriaux de l'Etat.

Des formules de calcul ont été incrémentées dans l'outil pour « faire vieillir » automatiquement les effectifs. Il suffit d'indiquer, dans le titre du fichier, la date de projection retenue, pour qu'automatiquement les âges s'actualisent à cette date.

A partir de cette photographie, il est possible de disposer rapidement de données utiles pour la prévision. Par exemple, pour départs à la retraite, il est possible de comptabiliser tous les agents de plus de 62 ans à une date donnée, de les « lister » par service, catégorie, corps, famille professionnelle, emploi référence...

Par ailleurs, cette PFRH anime des ateliers « passerelles mobilité » qui réunissent les DRH des administrations présentes sur le territoire.

Après un recensement des besoins de redéploiements et des besoins de recrutement, un outil Excel permet de dresser une liste de passerelles possibles basées sur les compétences de l'agent et sa situation géographique.

Cette liste est analysée en commun pour ne retenir ensemble que les passerelles jugées les plus pertinentes à proposer aux agents en besoin ou souhait de mobilité.



## FICHE 3/2

### Les outils « métiers »

Faute de démarche métier aboutie et cohérente, la gestion prévisionnelle a longtemps mis l'accent sur la maîtrise quantitative des effectifs.

Puis, dans le cadre des **plans stratégiques de GPRH** présentés par chaque ministère en conférence annuelle de GPRH à la DGAFP, la démarche métiers s'est progressivement instaurée par la volonté d'une meilleure prise en compte des compétences et des acquis de l'expérience dans la gestion des carrières et dans l'organisation des services

Les DRH se sont ainsi dotés d'outils leur permettant de qualifier les offres de **recrutement**, de formaliser les compétences attendues dans les **fiches de poste**, de mettre en place des entretiens de conseil et d'**accompagnement personnalisé**, de rechercher les proximités d'emplois pour la gestion de la **mobilité**, d'élaborer et d'adapter les plans de **formation** aux besoins de compétences des services, ou encore de participer à des actions de **communication** sur les métiers de l'Etat...

Par ailleurs, la **gestion prévisionnelle** des ressources humaines passe par un repérage des emplois et des compétences actuelles et par la définition des besoins futurs. Or, si le statut décrit les corps et les grades, il ne décrit pas les emplois ; c'est l'objet des outils créés par la DGAFP : le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO), les tables de correspondance des métiers ou encore les outils d'identification des compétences critiques.

Ces outils ont, pour la plupart, fait l'objet d'une déclinaison en outils ministériels ou déconcentrés.

#### ● Les outils métiers interministériels

##### ► Le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME)

<http://rime.fonction-publique.gouv.fr/>

À l'instar du secteur privé qui dispose du répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME), chaque versant de la fonction publique s'est doté d'un répertoire des emplois et des métiers.

Les répertoires sont des outils indispensables, notamment pour la gestion des mobilités, en ce sens qu'ils constituent **le langage commun**, partagé par tous les employeurs publics.

**Le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME)**, actualisé en 2010, décrit 261 emplois-référence et 26 domaines fonctionnels correspondant à des missions d'ordre stratégique, opérationnel ou de support.

DOMAINES FONCTIONNELS	
<b>Fonctions stratégiques</b>	
1	Elaboration et pilotage des politiques publiques
2	Etudes et évaluation des politiques publiques
<b>Fonctions opérationnelles</b>	
3	Diplomatie
4	Sécurité
5	Défense
6	Renseignement
7	Justice
8	Contrôle
9	Éducation/formation tout au long de la vie
10	Enseignement supérieur- Recherche
11	Soutien au développement
12	Santé-Cohésion sociale
13	Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation
14	Laboratoires
15	Services aux usagers
16	Territoire et développement durable
17	Bâtiment-Infrastructures
18	Culture et patrimoine
19	Finances publiques
<b>Fonctions d'appui</b>	
20	Affaires générales
21	Gestion budgétaire et financière
22	Affaires juridiques
23	Logistique
24	Ressources humaines
25	Systèmes et réseaux d'information et de communication
26	Communication

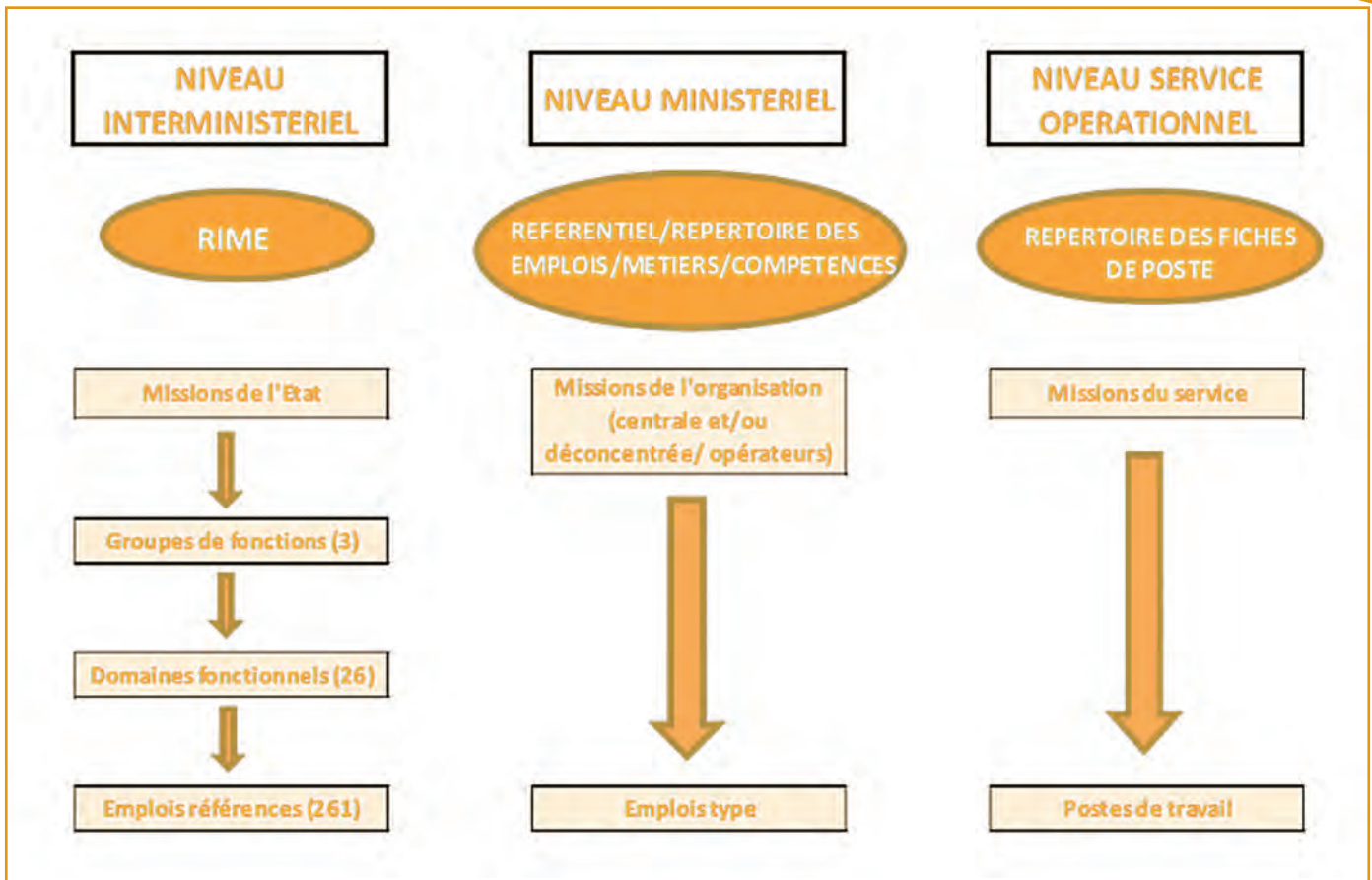
Le **métier ou emploi-référence** est un concept interministériel macro : il est le plus petit dénominateur commun de l'emploi entre tous les ministères. L'emploi-référence est l'unité de base du répertoire interministériel : il regroupe des emplois suffisamment proches en termes de **mission globale** et **d'activités** pour être occupés par des personnes ayant **une même posture professionnelle et des compétences de même nature**.

Le RIME a vocation à être décliné par les ministères dans leur propre répertoire en prenant en compte les spécificités de leurs situations de travail. L'emploi-type constitue un regroupement de postes ayant, entre eux, une proximité de contenu et d'exigences de compétences. Chaque emploi -type est rattaché à un emploi-référence du RIME.

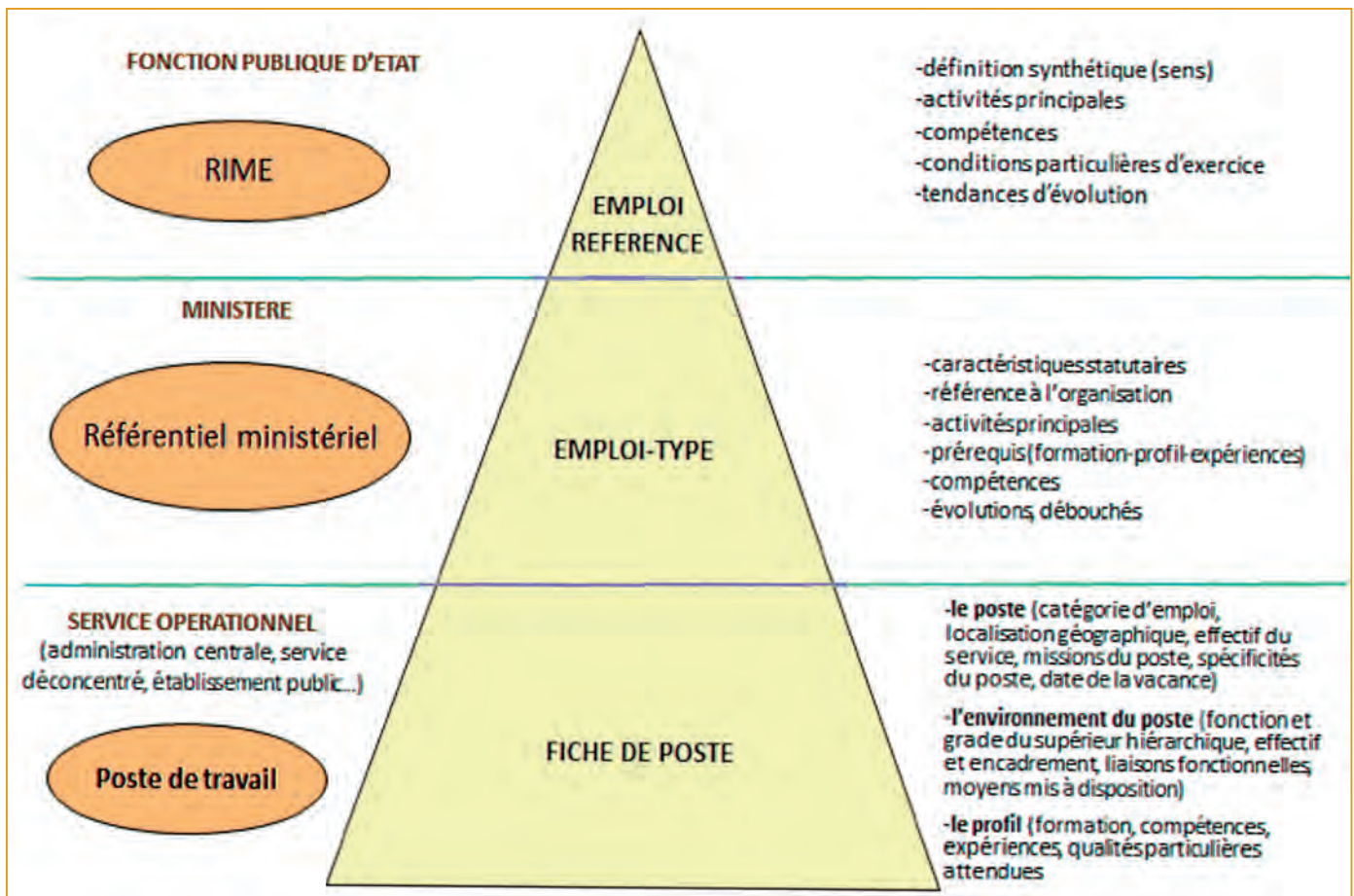
La démarche-métier de l'Etat s'organise donc autour de 3 niveaux :

- l'emploi - référence interministériel (ER)
- l'emploi-type ministériel (ET)
- la fiche de poste (poste de travail au sein du service)



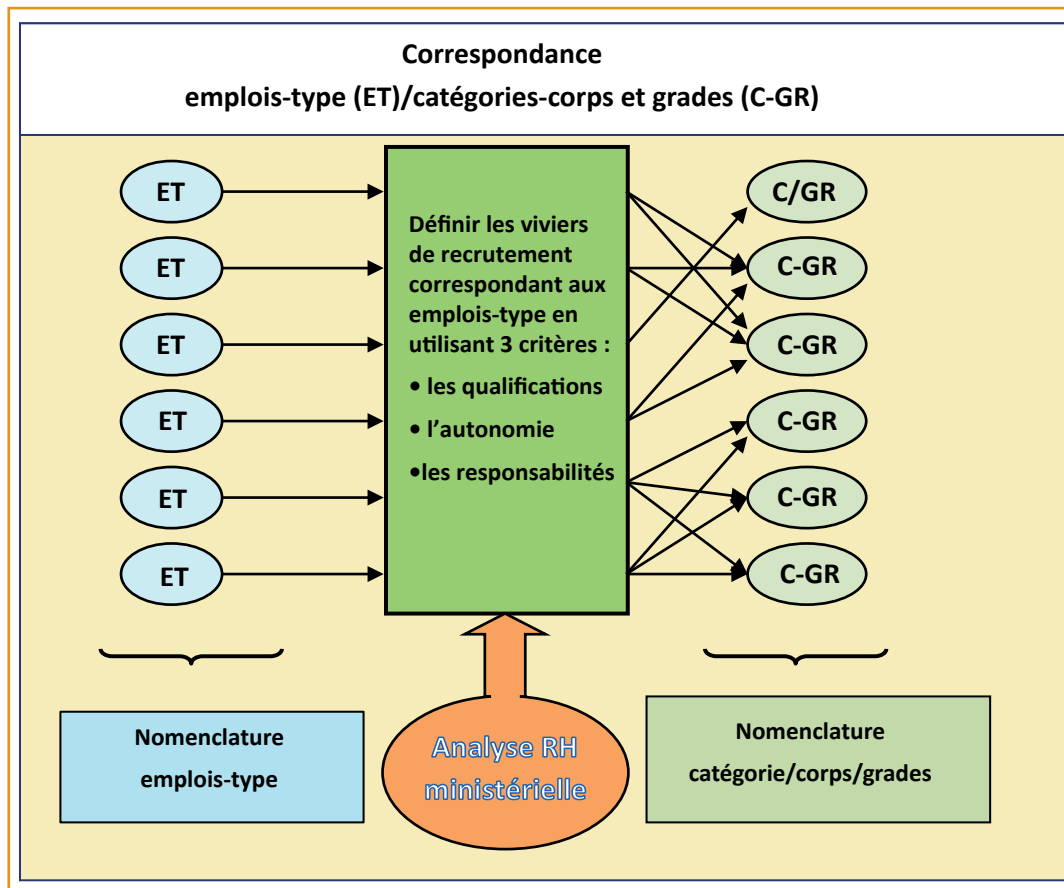


Exemples d'outils développés par les ministères



Le **RIME** ne peut pas déboucher directement sur une conversion des emplois-référence en catégories, corps et grades car il définit les emplois à **partir de compétences-macro communes quelle que soit la structure d'exercice de l'emploi**.

En revanche **les répertoires ministériels** contextualisent les emplois-référence et les déclinent en emplois-type qui s'exercent **au regard de missions, de responsabilités et d'activités** déterminées par l'employeur direct et le DRH. **Le corps et le grade de l'emploi-type** peuvent alors être définis à partir de ces éléments.



Il s'agit ensuite d'approfondir la réflexion pour certains métiers, (par exemple : détecter les compétences critiques). L'objectif est de déterminer précisément les besoins en compétences pour faire le lien avec la nomenclature des emplois-types et les règles statutaires mais aussi pour adapter ensuite l'offre RH (recrutement, parcours professionnels, formation...)

Les **usages** des répertoires des métiers et des emplois sont multiples :

- faire connaître aux candidats, aux agents publics et aux citoyens, les métiers de l'État ;
- professionnaliser le recrutement ;
- aider à la définition du périmètre d'un poste et à élaborer la fiche de poste ;
- aider à la constitution de viviers de potentiels ;
- constituer une source d'informations pour la GPRH ;
- contribuer à adapter les actions de formation aux besoins des agents et des services ;
- concevoir des passerelles entre les métiers dans le cadre de la mobilité interministérielle et/ou inter-fonctions publiques.
- constituer un support d'analyse des emplois et des compétences dans le cadre de la gestion prévisionnelle.

Les répertoires-métiers sont actualisés pour tenir compte des évolutions des missions.

► **Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO)**

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>

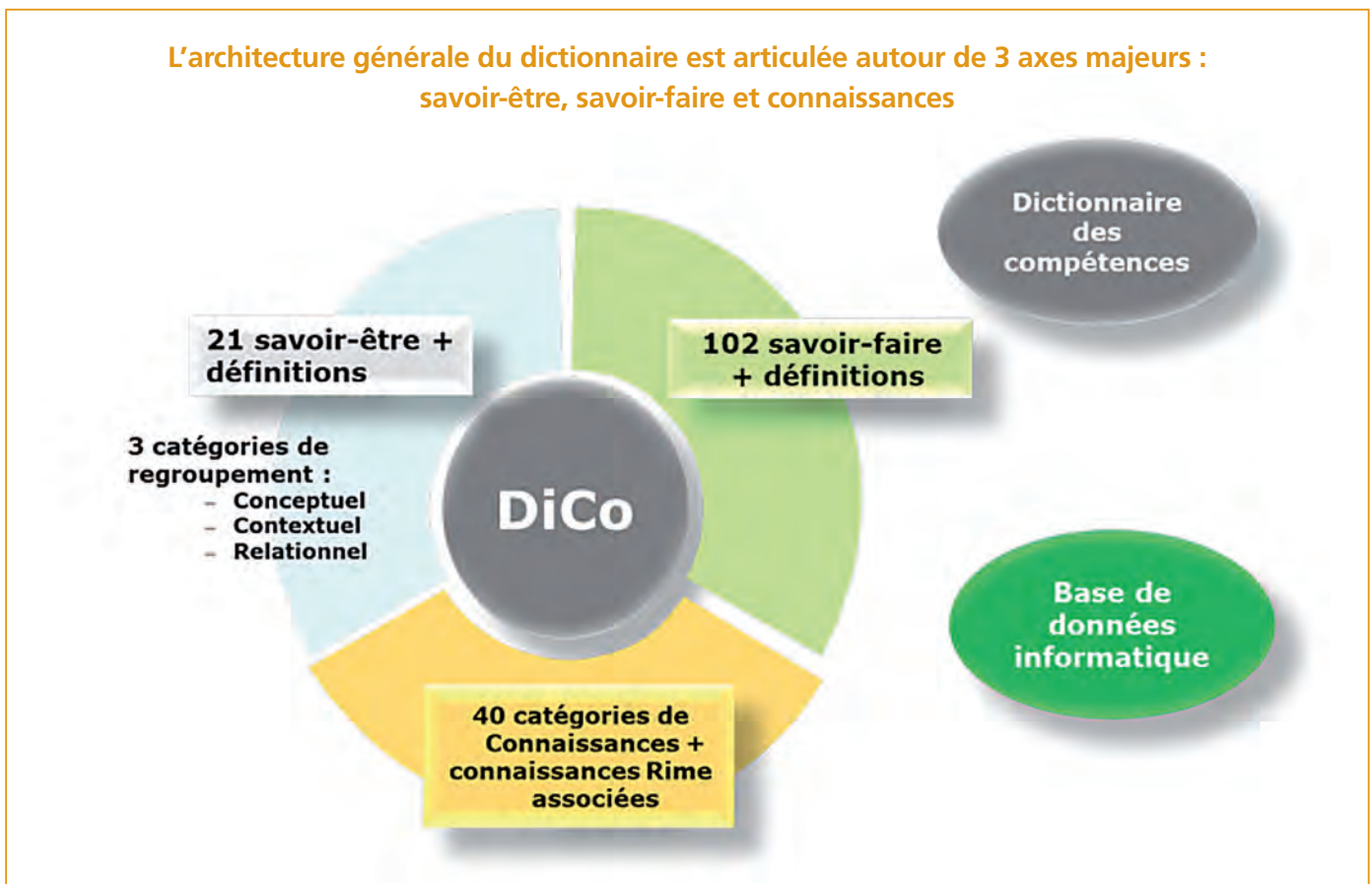
Le Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État (DICO) est un outil qui vient compléter le RIME. Son but est de mettre à disposition de tous, en interministériel, un **vocabulaire commun permettant de caractériser des compétences** afférentes aux métiers de l'État identifiés dans le RIME.

Il dresse ainsi la liste des compétences « cœur de métier » associées aux 261 « emplois-référence » du RIME, en donnant une définition répondant à leur exercice dans l'univers professionnel de la fonction publique de l'État.

Le Dictionnaire interministériel contient 102 savoir-faire, 21 savoir-être et 40 rubriques de connaissances.

Il est particulièrement utile pour caractériser les compétences attendues dans une fiche de poste, pour identifier ses compétences dans un CV, pour réaliser la trame des critères de recrutement des comités de sélection, pour concevoir un référentiel de compétences requises pour l'exercice d'une fonction particulière...

Certains ministères ont élaboré un dictionnaire des compétences contextualisées et plus détaillées au regard de leurs emplois.



► **Les tables de correspondance entre les métiers**

Afin de rendre le RIME et le DICO plus opérationnels, notamment dans le cadre de la démarche de recherche des proximités d'emplois pour la **gestion de la mobilité**, la DGAFP a élaboré deux outils complémentaires :

• **La « base de données du DICO »**

La « base de données » a été réalisée à l'usage des professionnels de la RH pour faciliter l'exploitation opérationnelle du Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'Etat (DICO)

C'est un outil d'aide à l'analyse, qui permet :

1. d'identifier les **macro-compétences pour chacun des emplois-référence** du RIME ;
2. de repérer des **proximités entre des emplois-référence issus du RIME** sur la base de compétences communes ;
3. de faire le **lien entre les emplois-référence issus du RIME** (niveau interministériel) **et les emplois-types** (niveau ministériel) en vue d'aller plus loin dans l'analyse ;
4. de faire le **lien entre les emplois-référence issus du RIME et les métiers des deux autres fonctions publiques** (fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière)

• **La « table de correspondance entre les métiers des trois fonctions publiques »**

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-des-ressources-humaines-gprh> (rubrique « Les outils de la GPRH »)

► **Les tables de correspondance entre les métiers**

*Réf. : publication DGAFP 2015 « Méthode d'identification des compétences critiques »*

Dans un contexte national de tension sur les effectifs, conjugué avec des spécificités régionales, certains métiers risquent d'être de plus en plus fragilisés, ce qui peut, à l'avenir, conduire à des difficultés pour assurer certaines missions de service public.

D'où l'importance de procéder à l'**identification des compétences critiques et des métiers associés**, afin de mettre en place des actions correctives anticipées dans le cadre du plan d'action de GPRH.

La définition de la notion de « compétence critique » retenue au niveau interministériel est :

*« Compétence à la fois indispensable, longue à acquérir ou difficile à transmettre et rare (c'est-à-dire détenue par un petit nombre d'agents), tant au niveau national qu'aux niveaux régional ou départemental ».*

Il est possible d'adopter un périmètre d'analyse plus large que celui des seules compétences critiques, en identifiant également les :

- métiers en tension : en situation de sous-effectifs, en raison de difficultés de recrutement liées à des critères conjoncturels ou géographiques ;
- métiers émergents : nouveaux métiers pour lesquels un vivier d'agents en fonction n'a pas encore pu être constitué (ou un besoin de montée en compétences non satisfait).

L'analyse des compétences critiques s'appuie à la fois sur :

- les **outils d'analyse interministériels** : le RIME et le DICO ;
- les **éléments d'analyse ministériels** : les répertoires ministériels des métiers et les listes des compétences critiques et des métiers associés établies par les ministères ;
- les **spécificités locales** : les personnels présents et les particularités économiques et géographiques locales.

Puis il convient d'intégrer ces éléments d'analyse recueillis dans le **plan d'actions de GPRH spécifique**, qui doit aboutir à choisir entre les **quatre leviers d'action RH** en faveur de la mobilisation, du maintien et du renouvellement des métiers fragilisés et des compétences critiques :

- mobilisation à distance des compétences critiques ;
- mutualisation interministérielle de services comportant des métiers fragilisés ;
- formation des agents à l'acquisition de compétences critiques ;
- recrutement d'agents dans les métiers fragilisés.

## ● Les outils métiers ministériels ou déconcentrés

### Exemples d'outils développés par les ministères

**Le ministère chargé de l'écologie (MEDDE) et du logement (MLETR)** a développé plusieurs outils de gestion prévisionnelle des métiers et des compétences, parmi lesquels :

#### **Le Répertoire ministériel des emplois (RME) aux MEDDE et MLETR**

Le répertoire des emplois-types compte parmi les premiers outils mis en place par la direction des ressources humaines du secrétariat général afin de conduire les démarches de gestion prévisionnelle des ressources humaines dans des ministères fortement impactés par les réorganisations et les réformes (constitution d'un grand ministère technique en 2007 par la fusion du ministère de l'Équipement avec le ministère de l'Environnement et une partie du ministère de l'industrie, évolutions des missions, création du MLET en 2012 ...).

Introduit en 2008, il a vocation à décrire tous les emplois des MEDDE et MLETR (services déconcentrés et administration centrale) et fait, à ce titre, l'objet d'actualisations régulières à la lumière des évolutions des missions ou des organisations qui touchent les ministères.

Il comporte à ce jour 269 fiches d'emploi-type réparties au sein de 16 familles professionnelles et constitue la nomenclature de référence pour l'outil « VisioM-Postes » (SIRH de gestion des postes) en matière d'emplois.

Un emploi-type regroupe un ensemble de postes ayant des caractéristiques communes en termes de missions, d'activités et de compétences. Il a pour vocation, sauf spécificité de nos ministères, à être rattaché à un ou plusieurs emplois références du RIME (répertoire interministériel des métiers de l'Etat) (cf. Les outils métiers interministériels).

Chaque fiche emploi-type comporte les informations suivantes :

- l'intitulé de l'emploi type
- une définition synthétique de l'emploi-type qui explique la finalité et la nature de la contribution attendue sur les missions exercées ;
- le positionnement de l'emploi-type : famille professionnelle, service d'emploi, rattachement au SIRH, correspondance avec le RIME, macro grades cibles, conditions particulières d'exercice de l'emploi ;
- les activités principales ;
- les ressources constitutives des compétences déclinées en connaissances techniques et savoir-faire ;
- les emplois-types de proximité, destinés à l'aide à la construction de parcours professionnels et à l'identification de passerelles possibles entre emplois ;
- la rubrique « tendances d'évolution » qui permet d'identifier les différents facteurs d'évolution susceptibles d'avoir une incidence sur l'emploi-type.

Les usages du RME sont donc multiples :

- suivre les effectifs et les compétences ;
- définir les contenus des formations initiales ou continues grâce à la rubrique « Ressources constitutives des compétences » des fiches emploi-type ;
- préparer les recrutements car il est en aide à l'élaboration des fiches de poste ou encore à l'identification des matières des concours ;
- onstruire des parcours professionnels et faciliter les mobilités notamment grâce à la démarche « passerelles » qui se concrétise par la rubrique « emploi-type de proximité ».

### L'enquête « compétences critiques » aux MEDDE/MLETR

Connaître les compétences essentielles à l'exercice des missions est un élément majeur pour établir le diagnostic préalable à la mise en œuvre de leviers d'actions visant à préserver et développer les dites compétences, a fortiori dans des ministères techniques.

Les compétences critiques sont des compétences « métiers » rares, longues à acquérir ou difficiles à transmettre ayant un impact important sur les politiques publiques et dont le défaut de mise en œuvre engagerait la responsabilité de l'Etat.

Une enquête nationale « compétences-critiques » a été conduite en 2013 aux MEDDE et MLETR, et réactualisée en 2014 auprès de 10 zones régionales de gouvernance, pour identifier les compétences ministérielles les plus critiques.

Elle permet de :

- cartographier les risques liés à un manque ou à une perte probable de compétences ;
- prioriser les risques selon leurs impacts sur les missions ministérielles ;
- déduire des plans d'actions, le cas échéant avec des déclinaisons territoriales.

En priorité, les leviers suivants peuvent être mobilisés :

- la formation, le compagnonnage, le mentorat ;
- une organisation de travail optimisée et le travail en réseau ;
- la nature des recrutements.

Au niveau régional, la démarche engagée sur les compétences critiques se traduit dans le cadre des plans régionaux de développement des compétences élaborés avec l'appui du CMVRH.

L'enquête « compétences critiques » sera reconduite en 2016, sur une base méthodologique rénovée en s'appuyant notamment sur les besoins des services en cours de réorganisation.

Par ailleurs des actions sont en cours au niveau national :

- la « feuille de route ministérielle de la politique compétences-formations 2015-2017 » fixe les objectifs ministériels fondamentaux en matière de maintien et de développement des compétences, et les priorités du système compétences-formations pour les trois prochaines années.
- un groupe de travail national sur la fonction juridique en services déconcentrés a rendu ses conclusions en 2015 sur trois volets que sont l'organisation des compétences, l'animation et la structuration des réseaux, et les leviers RH.

### Exemples d'outils développés en région

La PFRH du Nord – Pas-de-Calais a utilisé, en l'enrichissant, l'outil permettant de réaliser les cartographies des effectifs et emplois des services territoriaux de l'Etat.

Six nouvelles rubriques ont été introduites dans l'outil, qui permettent de cibler plus finement les « compétences critiques » et de les qualifier :

#### Nature de la compétence

- Compétence critique nationale
- Compétence critique régionale
- Compétence fragilisée en région

#### Acquisition de compétence

- Formation qualifiante obligatoire au recrutement
- Formation métier continue
- Tutorat

#### Pérennité de la compétence

- Assurée
- Non assurée à court terme (1 an)
- Non assurée à moyen terme (3 ans)
- Déficit ponctuel
- Recours à l'intérim possible

#### Difficulté d'attractivité de la compétence

- Géographique
- Complexité métier
- Pénibilité
- Réduction d'effectifs
- Autres : préciser

#### Mutualisation possible

- Ministérielle départementale
- Ministérielle régionale
- Interministérielle départementale
- Interministérielle régionale
- Autres : préciser

#### Lieu d'exercice

- Au sein du service
- Délocalisation possible
- À distance

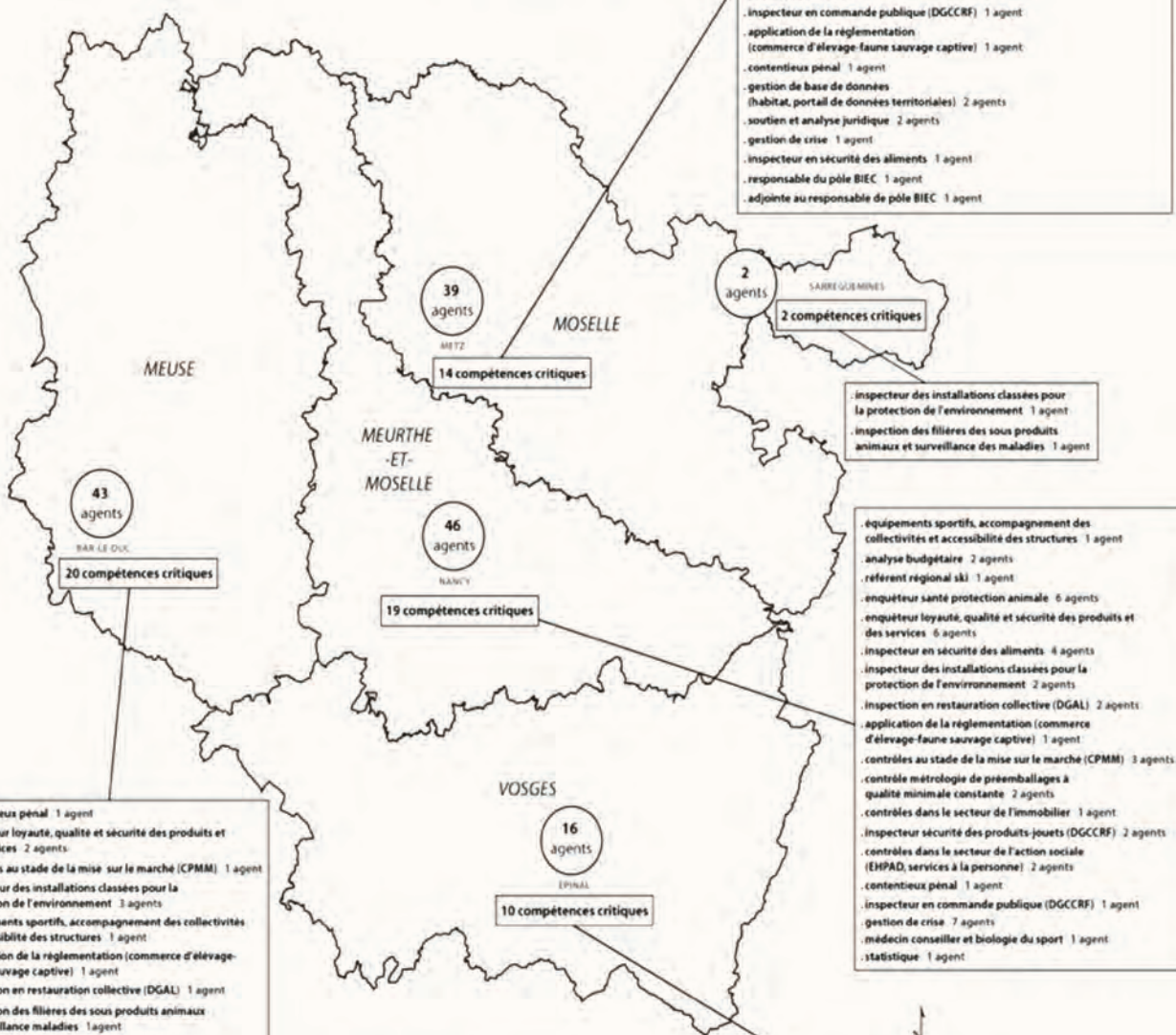
La PFRH de Lorraine a réalisé une « cartographie régionale des compétences critiques » :

### Répartition régionale des agents détenant une compétence critique (1) par résidence administrative

#### Région Lorraine



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
PRÉFET DE LA RÉGION LORRAINE



Source: données GPEEC au 31/12/2013



Répartir agents en Lorraine - Décembre 2014  
B. RESCAR  
B. NUYTIER, M. SYSTRET 2014  
reproduction interdite

(1) : Compétence critique = Compétence à la fois indispensable, longue à acquérir ou difficile à transmettre et rare (détenue par un petit nombre d'agents) tant au niveau national qu'aux niveaux régional ou départemental.



La PFRH de Bourgogne a réalisé des « fiches métiers fragilisés », qui présentent les métiers faisant appel à des compétences critiques, à l'exemple des métiers liés à la forêt :

Domaine de compétences		Domaine fonctionnel (RIME)	
<b>Territoire et développement durable</b>		Territoire et développement durable	
<b>Métiers liés à la forêt</b>			
Emploi(s)-type(s) concerné(s)		Emploi(s)-référence	Code
Chargé-e de mission gestion durable de la forêt		Chargé-e de la préservation de la biodiversité	FPETDD04
Précisions techniques métier			
Assurer le respect des réglementations et des orientations régionales, est chargé de l'application des politiques d'intervention de l'État en matière forestière afin que la forêt puisse assurer sa fonction économique, sa fonction environnementale et sa fonction sociale. S'assurer de la préservation de la biodiversité.			
Missions principales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruire des dossiers et les contrôler</li> <li>- Gérer les aides forestières et les contrats Natura 2000 forestiers</li> <li>- Appliquer le code forestier et/ou le code de l'urbanisme</li> <li>- Suivre les engagements de gestion durable en matière forestière</li> <li>- Surveiller la santé des forêt, et la défense des forêts contre l'incendie</li> <li>- Contribuer à la prise en compte des espaces boisés dans les documents d'urbanisme stratégiques, et à la réalisation de « corridors écologiques » (trame verte)</li> <li>- Faire le lien avec les politiques ayant un impact sur la biodiversité en forêt</li> </ul>			
<b>Formation initiale :</b>	Bac à Bac +5 dans le domaine de l'agriculture et de l'environnement		
<b>Macrogrades :</b>	A / B		
Savoir-Faire		Connaissances	
Communiquer, animer et réaliser des médiations Diplomatie et pédagogie Travailler avec des partenaires variés Synthèse, prospective et anticipation Utiliser des logiciels géographiques complexes		Sylviculture, écosystème, biologie, écologie Economie forestière, valorisation industrielle et énergétique du bois Réglementation relative aux espaces boisés et des politiques publiques correspondantes	
Conditions particulières d'exercice			
Cette mission peut correspondre à un travail à temps plein ou un temps partiel			
Contexte			
<p>Les filières bois, qui comptent 286 000 emplois directs, et près de 450 000 en élargissant le périmètre aux emplois indirects (construction, mise en oeuvre, énergie...), éprouvent néanmoins des difficultés à recruter sur les compétences qu'elles doivent désormais mobiliser dans le cadre des évolutions quantitatives et qualitatives de la demande en produits bois. Elles sont également soumises à des problèmes d'attractivité de leurs métiers, notamment en raison de la pénibilité et de l'exposition des salariés à certains risques auxquels elles sont confrontées.</p> <p>Les réformes récemment conduites dans l'enseignement technique, ainsi que les efforts consentis par les acteurs des filières bois pour développer la formation continue, notamment dans le domaine de la construction, et pour améliorer l'attractivité des métiers du bois par le biais de campagnes de communication, s'avèrent insuffisantes à ce stade.</p>			

Criticité		Observations		
Priorité nationale	non	Vieillesse de la population Difficulté à recruter Manque de formations initiales Compétences métiers longues à acquérir		
Durée d'appropriation du poste	oui			
Enjeu économique local	oui			
Exigence communautaire	non			
Complexité de la réglementation	oui			
Structures impactées	Localisation	Nombre d'agents (effectifs physiques - ETP)	Age moyen	58 ans et +
DDT W	WWW	6 (5,4 ETP)	45 ans	1
DDT X	XXX	1	56 ans	0
DDT Y	YYY	1	52 ans	0
DDT Z	ZZZ	2 (1,9 ETP)	46 ans	0
DRAAF	WWW	4 (3,8 ETP)	54 ans	1
<b>Potentiel de ressources locales :</b>		O.N.F - CRPF (centre régional de la propriété forestière)		
Analyse par le service (R.Bop)				
Carence				
Actuelle	Prévisible	Impacts	Observations	
↓				
Remédiations envisageables				
Pôle d'expertise / Mutualisations	Formation / Tutorat	Ressources sur le marché de l'emploi	Autres	
↓				
Tendances d'évolution				
Demande sociétale croissante notamment sur les différents usages de la forêt Nécessité de mieux mobiliser la ressource forestière				
Diversification liée aux évolutions actuelles : réchauffement climatique, valorisation énergétique				

## FICHE 3/3

### Les outils budgétaires

#### ● La GPRH doit intégrer une dimension budgétaire

La gestion du Titre II, du **plafond et du schéma d'emplois**, ainsi que du **plafond de masse salariale**, est une activité à part entière de la gestion des ressources humaines au sein des administrations. Cette « dimension budgétaire » de la GRH, que ce soit au stade de la construction d'un budget, de son suivi infra-annuel ou encore du compte rendu de son exécution, fait appel à l'ensemble des éléments constitutifs de la GPRH.

On notera par exemple l'incidence sur le budget :

- des décisions de gestion des carrières : avancement d'échelon, de grade, de corps [-> « glissement vieillesse technicité (GVT) positif ou effet de carrière »] ;
- des processus de mobilité (prévisions d'entrées-sorties assorties de dates et de coûts moyens) et des recrutements effectués (par mutation interne, par détachement, contractuels) [-> « GVT négatif ou effet de noria »] ;
- de la politique indemnitaire menée (dispositifs de modulation et de rémunération des responsabilités et des résultats atteints) ;
- de la politique menée en matière de formation et d'acquisition de compétences nouvelles ;
- des décisions de gestion individuelle, notamment du temps de travail [-> impact financier et sur le plafond d'emplois des temps partiels, des CPA...).

Ainsi, les principaux éléments pris en compte dans la budgétisation des dépenses de personnel et le suivi du plafond d'emplois découlent directement du scénario de gestion prévisionnelle RH adopté.

Mais cette relation est réciproque ; la dimension budgétaire permet d'établir un plan d'action RH *réaliste* compte tenu des moyens disponibles.

C'est pourquoi, **compte tenu de la dimension triennale du budget, il est indispensable de disposer de données RH les plus justes possibles à horizon 3 ans dans le cadre du dialogue et des arbitrages budgétaires.**

Au final, les ressources en emplois et en masse salariale s'inscrivent comme des éléments constitutifs de la stratégie RH : leur analyse éclaire le gestionnaire sur la faisabilité des mesures envisagées ; elles doivent le conduire à hiérarchiser ses priorités en fonction des moyens dont il dispose, de leur optimisation, ainsi que de ses ressources prévisionnelles.

#### ● Exemples d'outils budgétaires de GPRH

**Le ministère chargé de l'écologie (MEDDE) et du logement (MLETR)** a développé un outil de « suivi des flux d'entrées et de sorties par les services déconcentrés ».

Afin de permettre aux services déconcentrés de suivre et de prévoir leurs flux d'entrées et de sorties, un outil a été développé par la direction des ressources humaines des MEDDE-MLETR, en lien avec les services en région. Cet outil fournit un référentiel commun des mouvements de personnel et permet d'apprécier l'écart à la dotation d'effectifs d'une région, sur la base des données renseignées dans l'application de suivi des postes des MEDDE-MLETR.

Il a vocation à devenir le support des échanges sur les flux, entre le niveau central et le niveau régional.

L'outil créé traduit annuellement les variations d'effectifs et fait apparaître mensuellement :

- les flux de sorties, notamment les départs en retraite, mais également les autres départs (mobilités interministérielles sortantes, mutations sortantes d'un service de la région, mutations hors de la région, sortie du grade par la promotion interne) ;
- les flux d'entrées (mobilités interministérielles entrantes, mutations entrantes depuis un service de la région, mutations entrantes depuis une autre région, concours, entrées dans le grade par la promotion interne) et les flux d'effectifs entre régions.

Il s'agit donc d'un outil d'aide à la gestion prévisionnelle des effectifs qui permet, à l'échelle régionale, d'objectiver le choix des postes à pourvoir et à publier.

Il donne une vision prévisionnelle des flux à l'échelle de la région mais aussi à l'échelle d'un des services de la région ou d'un programme métier du MEDDE ou du MLETR.

Le ministère de l'intérieur a développé, dans le cadre de son dialogue de gestion, un outil budgétaire de suivi de la consommation du plafond d'emplois et de masse salariale, et de l'exécution du schéma d'emplois, qui comporte un volet prévisionnel alimenté notamment par les éléments de GPRH :

### BOP

#### dialogue de gestion d'automne (fiche envoi BOP)

**Exécution 2014 + mi-gestion 2015 (situation fin juin)**

**PLAFOND D'EMPLOIS EN ETPT**

HISTORIQUE PLAFONDS D'EMPLOI (en base)			HISTORIQUE DE LA CONSOMMATION EN ETPT				
année	plafond ETPT	(évolution / n-1)	Plafond ETPT 2014	conso annuelle BOP 2014 (ETPT)	Vacance annuelle BOP 2014 (ETPT)	taux de vacance BOP	taux de vacance moyen BOP DOM
2010					0,00		
2011		0,00					
2012		0,00					
2013		0,00					
2014		0,00					
2015		0,00					

*ajustement en gestion 2014 :*

*ajustement PE 2014 en gestion de*

*ajustement PE 2014 en gestion de*

*PE 2015 : la dotation initiale tient compte d'un allègement de +1,0 ETPT au titre du commissaire au reclassement productif*

**CONSOMMATION D' ETPT 2015 - REPREVISION ANNUELLE A FIN JUIN 2015**

Plafond ETPT 2015 (initial+base)	réalisation de plafonds en gestion 2015 (non présence)	plafond ETPT en gestion 2015	conso annuelle ETPT (reprévision à fin juin)	vacance annuelle ETPT (en gestion 2015)	taux de vacance annuel (%)	taux moyen BOP DOM (%) (1)	(1) taux national : (taux moyen BOP DOM à fin juin dans BOP2)
219,50							

*commentaires RPROG :*

*commentaires RPROG :*

**Observations du RPROG sur la gestion 2015 des emplois : ETPT/plafonds d'emploi**

Après ajusté d'emplois (date d'arrivée, durée mission, grade agent, coût chargé en 2015) :

-

pour délégation au BOP (pour mémoire, compensation des emplois de la réserve régionale en ETPE - adoucissement du SE - et au prorata temporis pour les ETPT et le titre 2)

**Observations du BOP sur la gestion 2015 des emplois :**

**SCHEMA D'EMPLOIS EN ETPE (ETP)**

HISTORIQUE DEPARTS RETRAITE			HISTORIQUE SCHEMA D'EMPLOI (ETPE)				
année	réalisation annuelle	prévision annuelle (PCI)	schémas d'emploi (ETPE)	cible revue	réalisation (y compris change Q11 pour 2014)	différence net (charge et décharge de l'1 (1))	écart (négatif = sous réalisation)
2010							0,00
2011							0,00
2012							0,00
2013							0,00
2014							0,00
<b>cumul 2010 - 2014</b>					0,00	0,00	0,00

**2015 - SCHEMA D'EMPLOI EN ETPE - REPREVISION A FIN JUIN**

stock ETPE 31/12/14 (3)	prévision entrées (vrais flux 14 Pdc 101 fin juin)	prévision sorties (vrais flux 14 Pdc 101 fin juin)	schéma d'emploi prévisionnel ETPE	différence net (charge et décharge de l'1 (1))	schéma d'emploi ETPE réel (2)	écart à la cible	stock ETPE début 31/12/15 (4)	(1) : point d'arrivée 2014 = point de départ 2015 (4) : point d'arrivée 2015
				0,00		0,00	0,00	

**PREVISIONS DEPARTS RETRAITE 2015**

année	réalisation annuelle (prévision fin juin)	prévision annuelle (PCI)
2015		

*date entrée fin juin*

**Observations du RPROG sur la gestion 2015 des emplois : ETP(E)/schémas d'emploi :**

**Observations du BOP sur la gestion 2015 des emplois : ETP(E)/schémas d'emploi**

MASSE SALARIALE (TITRE 2)							
HISTORIQUE CONSOMMATION MASSE SALARIALE							
dotations T2 2014		2014 dépenses de titre 2 (source : Chorus)				2013	2012
dotations initiale 2014		Catégorie de dépense	montant	%age moyen dépense de T2		(source Chorus)	(source Chorus)
dotations complémentaire 2014				BOP	moyenne BOP DOM	BOP	BOP
total dotations 2014	0,00						
		NA					
		cumul	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00
crédits sans emploi :							
				(coûts retraités des dépenses hors plafond)	2014	2013	2012
dépenses hors plafond	2014	2013	2012	coût moyen ETPT du BOP			
				évolution coût moyen ETPT / n-1 BOP			
				coût moyen ETPT (moyenne BOP DOM)			
				évolution coût moyen ETPT (n-1 BOP DOM)			
EXECUTION ET PREVISION 2015 - TITRE 2 (actualisation fin juin)							
Ressources attendues		commentaires		dotation BOP en Titre 2		Commentaires	
Ressources attendues	0			dotation initiale 2015 (calculée)			
Ressources attendues	0						
				Dotation actualisée au 05.07.2015	0		
				ressources attendues	0		
				Prévisions d'exécution 05.07			
				dont 12 hors plafond			
commentaires RPROG :				Prévisions de financement BOP (hors)	0		
commentaires RPROG :				déséquilibre (négatif) / excédent (positif) provisoire BOP (intégration de toutes les ressources attendues)	0,00		
commentaires RPROG :							
commentaires RPROG :							
Observations du RPROG sur la gestion 2015 en titre 2 et masse salariale :							
Observations du BOP sur la gestion 2015 en titre 2 et masse salariale :							



## GUIDE PRATIQUE 4

### Le processus de GPRH

- **FICHE 4/1 :**  
Les niveaux d'exercice et les acteurs de la GPRH et le dialogue de gestion p. 65
  
- **FICHE 4/2 :**  
La conduite de la GPRH en mode projet p. 73
  
- **FICHE 4/3 :**  
Le dialogue social dans la démarche de GPRH p. 77
  
- **FICHE 4/4 :**  
Les cartographies du processus de GPRH par étape p.79





## FICHE 4/1

# Les niveaux d'exercice et les acteurs de la GPRH et le dialogue de gestion

Gérer les ressources humaines en anticipant les risques relève d'une démarche qui ne peut avoir de sens que si l'ensemble de l'organisation, à tous les niveaux, l'adopte.

Aussi mettre en place une démarche de gestion prévisionnelle dans l'administration et pour les opérateurs sous tutelle, en tant que système global, central et déconcentré et interministériel, demande une évolution de ses approches, de ses méthodes, de ses outils, une professionnalisation de ses équipes RH et une clarification du rôle et des productions de chaque niveau.

La pertinence de ce constat prend toute sa valeur dans le cadre de la réforme territoriale de l'Etat liée à la nouvelle carte des régions et du renforcement du pilotage des opérateurs de l'Etat.

### ● Les niveaux d'exercice de la GPRH

#### ► La GPRH ministérielle

Dans la fonction publique d'Etat, ce sont les secrétaires généraux ou, par délégation, les directeurs des ressources humaines centraux, qui sont responsables de la définition des politiques RH de leur ministère et services déconcentrés et de l'incidence de ces politiques sur la gestion RH des opérateurs placés sous leur tutelle.

Ces politiques résultent d'une démarche de GPRH des ministères. Elles sont formalisées dans les **schémas stratégiques des ressources humaines (SSRH)** examinés en conférences annuelles de gestion prévisionnelle des RH à la DGAFP.

L'administration centrale du ministère est le niveau de pilotage global chargé de :

- fixer les orientations politiques impactant les missions,
- définir la politique RH ministérielle,
- formaliser le dialogue de gestion avec les parties prenantes, y compris les opérateurs au titre de l'exercice de la tutelle administrative et financière,
- déterminer les grandes tendances d'évolution naturelle de l'emploi,
- faire évoluer le cadre statutaire en conséquence,
- produire les outils,
- faire le lien avec les politiques publiques.

#### ► La GPRH opérationnelle

Le niveau de pilotage opérationnel (directions d'administration centrale, services déconcentrés, opérateurs) est chargé, **à partir des orientations ministérielles du SSRH et du contexte local** :

- d'élaborer le plan GPRH de sa structure,
- d'enrichir la GPRH ministérielle en contribuant au recensement des besoins en emplois et en compétences (dialogue de gestion).

## Exemples d'outils développés en région

### **Le dispositif de GPEEC «DROPE» de la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) des Pays-de-la-Loire**

Le projet DROPE est un dispositif mis en place par la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) des Pays de la Loire entre juin 2013 et décembre 2014. Il s'agit de la « démarche régionale d'optimisation et de prévisions des emplois » (DROPE), c'est-à-dire une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Ce dispositif se caractérise par le fait d'avoir été pensé et d'être construit, dès le départ, en complémentarité avec le dispositif élaboré au niveau national par le bureau de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et des dialogues de gestion de la direction des ressources humaines. Sa particularité est de compléter le dispositif national en créant une « base poste élargie », permettant une analyse détaillée des situations locales.

Avec le projet DROPE, les ministères sociaux (affaires sociales, santé, jeunesse et sport), et la DRH en particulier, peuvent envisager de posséder un dispositif de GPEC qui part du niveau micro, c'est-à-dire de l'analyse de l'emploi et des compétences à partir de chaque entité de travail (situation de chaque agent en fonction en DDJS ou DDJSCS, en DRJSCS, voire par service), jusqu'au niveau macro, par l'analyse produite au niveau national (interprétation des situations globales et des mouvements), au travers notamment des dialogues de gestion.

La force de ce dispositif est de s'appuyer exclusivement sur les outils construits au niveau national (même si certains sont affinés), ce qui évite donc la multiplication des sources et par conséquent la complexification du système.

Le projet DROPE est construit sur la base de quatre phases :

#### **1. Le recensement des ressources :**

- Sur la base des outils existants :
  - La base-poste
  - Le répertoire des emplois-types des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative
  - Le dictionnaire des compétences
  - Les fiches de postes
  - Les entretiens professionnels
- L'objectif est de repérer :
  - Les emplois-types présents dans chaque structure
  - Les compétences présentes liées aux fiches de poste
  - Les projections possibles de départs à la retraite
  - Les souhaits de mobilité professionnelle

#### **2. Définir les cibles stratégiques :**

- Le repérage des agents de plus de 58 ans
- Les projets de mobilité professionnelle
- Les missions indispensables
- Les missions spécifiques (compétences critiques)
- Les compétences rares

Sur ces deux derniers points, il convient de souligner la construction d'un outil d'analyse détaillée de la compétence, nouveau, précis, pertinent et opérationnel, appuyé sur le dictionnaire des compétences.

#### **3. Le diagnostic :**

- Définition de solution spécifique et personnalisé pour chaque cas prévisible de départ à moins de trois ans, par la retraite ou par la mobilité professionnelle

#### **4. Construction du plan d'action :**

- Le plan de formation régional
- Le plan de recrutement
- Le plan de promotion régional, accompagnement des parcours professionnels

Il convient de noter que ce dispositif de GPEC est construit dans une démarche projet, piloté par la direction de la DRJSCS (DRA et la responsable RH), associant un représentant de l'administration centrale et, en tant que de besoin, les directions de la DRJSCS et de chaque DDI ou les responsables RH de celles-ci.

Les comités de direction, ainsi que les agents eux-mêmes, ont fait l'objet d'un large plan de communication.

Ce projet a aussi été accompagné par un consultant et étroitement suivi par le responsable de la plate-forme régionale interministérielle des ressources humaines des Pays de la Loire (PFRH).

### ► La GPRH interministérielle locale

La GPRH interministérielle locale est réalisée par les **plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH (PFRH)**. Elles sont actuellement mobilisées pour accompagner les services et les agents dans la mise en œuvre de la réorganisation des services territoriaux de l'Etat.

Placées auprès des secrétaires généraux pour les affaires régionales (SGAR), les PFRH ont notamment pour mission de :

- **développer une GPEEC au niveau régional en élaborant le plan régional interministériel de GPEE ;**
- faciliter la mobilité fonctionnelle, dans un même bassin d'emplois des agents ;
- animer un réseau de conseillers mobilité carrière ;
- dynamiser le marché régional de l'emploi public et diffuser de l'information sur les postes à pourvoir au niveau local ;
- élaborer une offre de formation transverse interministérielle s'inscrivant dans un plan régional interministériel de formation (PRIF) ;
- accompagner les services pour que chaque agent puisse bénéficier d'un conseil personnalisé tout au long de son parcours professionnel ;
- favoriser les mutualisations et les partages d'expériences dans les domaines de la formation et de l'action sociale et environnement professionnel.

Le plan régional interministériel de GPEEC est élaboré par la PFRH en lien avec les services déconcentrés des ministères et approuvé par le préfet de région. Il doit aboutir à des actions dont le bilan annuel est présenté en CAR (comité d'administration régionale).

Le plan porte sur une période de 3 ans afin de disposer d'une vision pluriannuelle de moyen-terme.

Les PFRH disposent depuis 2013 d'une méthode commune et d'un outil de recueil et de traitement des données leur permettant de :

- réaliser une cartographie des effectifs et des emplois des services,
- décrire les sous-effectifs et sur-effectifs éventuels ainsi que les besoins en reconversion pouvant être identifiés dans les services.

Le développement d'une GPRH interministérielle locale s'avère aujourd'hui l'une des voies majeures pour rationaliser les moyens tout en préservant une qualité de service dans les territoires.

Ainsi tous les services déconcentrés appartenant au même bassin d'emploi sont confrontés à des problématiques similaires en matière de GRH.

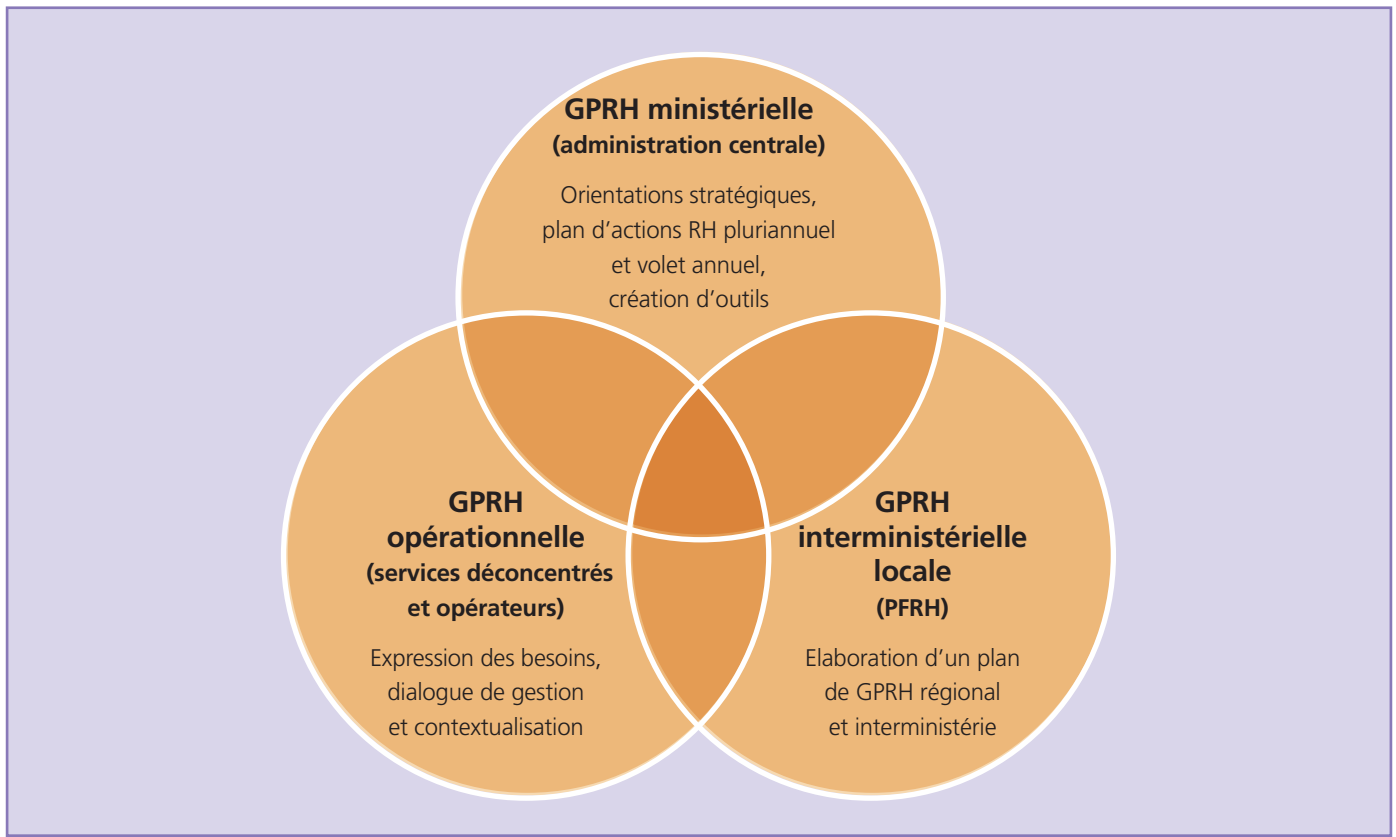
C'est le cas notamment des départements non attractifs ou encore de la verticalité de la gestion des corps qui peut faire obstacle à des mobilités locales ou créer des disparités de traitement entre agents exerçant le même métier dans un même service.

Pour les services déconcentrés, le **décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 portant charte de la déconcentration**, en chargeant les préfets de la mise en œuvre des mutualisations nécessaires à un meilleur fonctionnement des services déconcentrés, renforce l'exigence d'une GPRH interministérielle locale pour anticiper les impacts RH des réorganisations décidées. Dans ce cadre, le plan de GPRH locale définira aussi ses propres orientations stratégiques.

Les conditions juridiques de mise en œuvre d'une véritable déconcentration managériale seront mises en place par les textes d'application du décret concernant les actes de gestion des personnels.

L'enjeu de la GPRH interministérielle est de favoriser les mobilités interministérielles locales, de faciliter la mutualisation de certains actes de gestion et de développer les « solidarités interservices » pour faire des économies d'échelle (exemple : le conseil en mobilité-carrière, la formation, le recrutement...).

### Interactions des trois niveaux d'exercice de la GPRH



#### ● Les acteurs de la GPRH

La GPRH ne relève pas de la seule responsabilité des directeurs des ressources humaines. La chaîne de responsabilités RH met en jeu d'autres acteurs majeurs :

- ▶ **Le responsable des affaires financières** : il est le garant de la « soutenabilité budgétaire » des décisions prises en vertu du pouvoir budgétaire délégué aux ministères. Certes, en matière de dépenses de personnel, ce pouvoir est encadré par la triple contrainte de la masse salariale, du plafond et du schéma d'emplois. Ce n'est cependant pas le cas pour les effets à moyen et à long terme des décisions RH dont l'évaluation suppose de disposer d'outils de mesure et de maîtrise ad hoc.
- ▶ **Le responsable de programme (direction métier)** et, sous leur autorité, les **responsables des budgets opérationnels de programme (BOP)** ou d'unité opérationnelle, ont un rôle important en GRH ; ils sont des « prescripteurs » de compétences en tant qu'employeurs et arbitrent ensuite directement pour certains, plus indirectement pour d'autres, toutes les décisions relatives aux enveloppes de crédits de personnel.
- ▶ **Le responsable de service déconcentré**, même lorsqu'il n'est pas responsable de BOP est un des acteurs importants de la fonction RH ; en qualité de manager, il doit pouvoir agir :
  - sur les orientations de moyen terme de la gestion des ressources humaines en utilisant la démarche de GPRH opérationnelle,
  - sur la structure et le coût des emplois du service,
  - sur la valorisation des qualifications et des compétences des agents en utilisant notamment les outils de formation,
  - sur la modulation des régimes indemnitaires,
  - sur la carrière des agents.
- ▶ **Le responsable d'opérateur** qui, selon le niveau de déconcentration mise en œuvre au sein de son ministère de tutelle, est en tout ou partie responsable de la gestion d'un plafond d'emplois et de masse salariale ainsi que de la carrière des agents de sa structure. Il dispose pour ce faire des mêmes leviers d'action RH que le responsable de service déconcentré.

### ► Le responsable RH ministériel

En gestion prévisionnelle, quatre grandes missions incombent aux DRH des ministères :

- **le pilotage d'un système complexe** : la DRH responsable de la GPRH du ministère, participe à la définition et au suivi de la masse salariale et des emplois et à une stratégie globale de développement des RH.

*Comment prendre en compte les besoins exprimés par les services opérationnels et les analyser au regard de l'évolution des missions ?*

- **la prestation de services RH** : la DRH apporte des services à deux types d'utilisateurs internes : les responsables de la mise en œuvre des politiques publiques et les fonctionnaires et personnels sous contrat.

*Comment répondre à la demande des responsables opérationnels pour recruter vite des agents compétents ?*

- **la régulation** : la marge de manœuvre du gestionnaire monte en puissance, la DRH doit faire respecter les règles de droit et les politiques générales de la fonction publique (exemple : politique du handicap), fixer des règles du jeu et assurer la cohérence de la GRH.

*Comment faire le lien entre une approche compétences et plus individualisée de la GRH et une approche statutaire par corps et grades ?*

- **l'animation du dialogue social** : le DRH, dans un contexte de changement, doit veiller à préserver un climat social d'ouverture et associer les représentants du personnel aux projets de réforme.

*Comment traiter le sujet « GRH et budget » ?*

### ► Le responsable RH d'opérateur (établissement public)

Il est, à l'instar du responsable RH de service déconcentré, l'acteur essentiel de la déclinaison de la politique RH ministérielle au sein de sa structure, pour laquelle il élabore le plan d'actions de GPRH.

### ► Le manager

Il est responsable d'une unité opérationnelle ou fonctionnelle, suit les éventuels réexamens des missions et étudie les scénarii qui permettent de répondre aux objectifs avec les moyens alloués. Il est le premier échelon d'appréciation des différentiels de compétences actuelles –compétences attendues. Il traduit, si nécessaire, auprès des instances dirigeantes, l'expression des nouveaux besoins.

De même, il est un acteur privilégié dans l'appréhension des mobilités qui peuvent concerner les agents de son secteur, mobilités envisagées lors de l'entretien professionnel annuel. Il est également, après l'agent lui-même, le 1er échelon de proposition pour faire émerger les talents de ses collaborateurs et accompagner leur évolution professionnelle.

### ► L'agent

Il doit être acteur de son parcours. Il doit envisager les étapes futures de sa carrière, en liaison avec le manager et le service RH.

### ► Les autres acteurs-métiers

Ils interviennent dans le processus de GRH en appui des autres acteurs pour éclairer leurs décisions, chacun dans leur domaine d'expertise.

*Exemples :*

- le conseiller mobilité-carrière (CMC) pour le conseil en mobilité et l'accompagnement personnalisé des parcours professionnels
- le contrôleur interne pour l'amélioration de la performance des processus
- le « préventeur » pour concevoir une politique de prévention des risques (professionnels, psycho-sociaux,...)
- le médiateur qui intervient entre l'institution et les agents

## ● Le dialogue de gestion entre les acteurs de la GPRH

Les différents acteurs de la démarche de GPRH sont tenus d'échanger, notamment à l'occasion de l'exercice annuel de dialogue de gestion au cours duquel sont examinés les éléments de la déclinaison du plan de GPRH ministériel au niveau de chaque service déconcentré ou opérateur.

## Exemples d'organisation du dialogue de gestion

Le ministère chargé du travail et de l'emploi organise chaque année, entre mi-octobre et fin novembre, le dialogue de gestion entre la DRH centrale et les directeurs régionaux des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE).

La DRH diffuse à cette fin une « fiche de cadrage », présentant les différentes questions auxquelles les DIRECCTE doivent répondre, afin d'alimenter ce dialogue :

### Fiche de cadrage des dialogues de gestion des DIRECCTE 2015

#### 1) Dialogue social interne

- Nombre de CTSD et CHSCTR en 2014 et 2015 (dont éventuelles re-convocations, dont CT conjoints informels dans le cadre de la réforme territoriale), ainsi que leurs thèmes
- Nombre d'accords ou avenants signés
- Taux de grévistes en 2014
- Les groupes de travail thématiques, les AG du personnel ou autres temps d'échanges avec les agents
- Les actions en matière de transversalité entre pôles, services, UT/UR

#### 2) Etat des lieux

- Répartition des effectifs par pôles et avec le SG au 31.12. 2014, prévision au 31.12.2015
- Départs prévus dont les retraites en 2016
- Forces et faiblesses : turn-over, taux de vacances de postes et taux de remplacement sur 2014 et début 2015, attractivité
- Métiers et postes en tension, compétences rares
- Métiers émergents
- Postes amenés à disparaître
- Apprentis : combien de contrats signés, quelle rémunération, quels domaines, quel niveau, qui sont les maîtres d'apprentissage
- Encadrants : quel appui à l'encadrement est-il mis en place ? Quel rôle du SG, RRH et services RH de proximité, du CODIR ?

#### 3) Cible à 2-3 ans

- Micro-organisation retenue à 2-3 ans
- Cible en termes d'effectifs et de répartition entre pôles, services, UT/UR
- Postes prioritaires

#### 4) Ecart entre la cible et la situation actuelle

- Ecart en compétences entre la situation actuelle et la cible
- Besoins précis en recrutement (sorties concours ou mutation) par corps et métiers pour 2016
- Besoins en formation, taux d'agents formés par catégories (comme indiqué dans enquête formation)

#### 5) Plans d'actions RH

- Grands axes de la stratégie RH
- Plan d'actions GPRH, plan d'action formation
- Plan d'action QVT, taux d'absentéisme, taux d'arrêt maladie de moins de 3 j. Où en êtes-vous de la déclinaison régionale du plan de prévention national « Ministère fort » ?

**Le ministère de l'intérieur** organise chaque année les dialogues de gestion sur les effectifs, les emplois et la masse salariale.

Un **questionnaire est transmis aux préfetures** (modèle ci-après) par l'administration centrale du ministère de l'intérieur en amont des dialogues de gestion. Ce questionnaire comporte des éléments de GPRH, notamment dans le cadre de l'anticipation de la nouvelle organisation régionale de l'Etat en 2016.

Puis le responsable de budget opérationnel de programme (RBOP) de chaque région se déplace en administration centrale pour le déroulé de ces dialogues. Les différents éléments transmis avant ce rendez-vous permettent de mieux appréhender les problématiques éventuelles. Le DRH est également présent lors de ces dialogues de gestion, afin de répondre aux interrogations relatives aux sujets RH.3) Cible à 2-3 ans

DIALOGUES DE GESTION - AUTOMNE 2015

QUESTIONNAIRE BOP

retour à la SDAT au plus tard 10 jours avant le dialogue de gestion  
(questionnaire ci-joint + fiche préparatoire T2/emplois annotée)

procédure particulière pour les BOP fusionnés en 2016 :

- 1°) chaque BOP complète le questionnaire et apporte ses observations sur la fiche préparatoire T2/emplois qui le concerne (périmètre régional 2015)
- 2°) les deux documents complétés sont adressés par chaque BOP au RBOP préfigurateur
- 3°) le RBOP préfigurateur rassemble l'ensemble des documents et questionnaires T2 et emplois de son futur périmètre (format grande région = périmètre régional 2016)
  - il actualise les données et apporte ses commentaires/observations complémentaires en tant que préfigurateur sur la fiche T2/emplois au format grande région
  - le RBOP préfigurateur crée un questionnaire synthétique distinct de ceux qu'il a reçus en agrégeant les données chiffrées des BOP afin d'obtenir un document au format grande région
  - le cas échéant, il apporte ses commentaires/observations complémentaires en tant que préfigurateur sur le questionnaire grande région
- 4°) le RBOP préfigurateur transmet en une fois l'ensemble des documents et questionnaires T2 et emplois, à savoir :
  - les documents et questionnaires qui lui ont été transmis par chaque BOP au périmètre régional 2015
  - la fiche préparatoire T2/emplois actualisée au périmètre régional 2016 et le questionnaire au périmètre régional 2016.

	2015	2016
<b>BOP :</b>		
Nombre de départements composant le BOP :		

**1. PILOTAGE 2015 DU BOP**

1/ Dans quels services (missions/fonctions) ont porté les réductions d'emplois 2015 ?  
Quels leviers ont été activés ?

**2. ANTICIPATION ORGANISATION REGIONALE DE L'ETAT 2016**

2/ Pour les futures régions fusionnées : comment vous êtes-vous organisé pour prendre en compte la fusion de la nouvelle région (modifications au PCR, au pré PCI 7, plan d'action spécifique mis en œuvre ?...)  
- Indiquez notamment si des redéploiements d'ETPE dans le périmètre de la région fusionnée ont été actés.

**3. ELEMENTS SUR LE BOP ET LA GESTION 2015 (périmètre régional 2015)**

4/ Pour toutes les régions : quelles difficultés spécifiques avez-vous rencontrées (hors question spécifique fusion) ?

**Effectif général**

	A	B	C	Agents non titulaires	Dont contractuels SUPRA- annuels	Total
Structure d'emplois prévisionnelle au 31 décembre 2015						0,00
Structure d'emplois au 31 décembre 2014						0,00

EN ETPE (Source: BGP2)

5/ Focus apprentis : recensement de la promotion 2015-2016

	promo 2015/2016		2015	2016
Nombre d'apprentis				
Coût total (T2)				
Coût total @112				

6/ Focus réserve régionale d'emplois : lister tous les emplois notifiés à la région en 2015  
au titre de la réserve régionale d'emplois interministérielle (tous programmes confondus, maximum : 5 emplois par région)

	Libellé emploi réserve régionale d'emplois interministérielle	programme porteur ex : P. 307	UO bénéficiaire ex : UO 93	valorisation T2 2015	durée mission (ex : 6 mois, pérenne)	prolong. au- delà du 31/12/15 ? (oui/non)
1						
2						
3						
4						
5						

**Prévisions départs en retraite 2015 (périmètre régional 2015)**

**7/ Ajustement des prévisions de départs en retraites**  
(prévision annuelle actualisée fin août pour 2015)

Données en ETPE

Année 2015	Nombre de départs			TOTAL	dont SP(1)	dont PPNG (2)
	A	B	C			
Départs réalisés à fin août 2015				0		0
Départs prévus de fin août à fin déc 2015				0		0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(1) 54<sup>e</sup>, sous-préfectures  
(2) agents affectés sur des missions titres : **entrées dans le périmètre PPNG (CNI, passeports, SDV, permis de conduire)**

**Prévisions départs en retraite 2016 (périmètre régional 2015)**

**8/ Perspectives départs en retraites 2016**

Données en ETPE

	Nombre de départs			TOTAL	dont SP(1)	dont PPNG (2)
	A	B	C			
Départs prévisionnels en 2016 en ETPE				0		
nombre d'agents ayant 61 ans et plus en 2015 (3) ("retraitables" potentiels en 2016) :				0		

(3) ce chiffre s'entend après déduction des agents déjà comptés dans le tableau précédent au titre des départs en retraite 2015

Autres leviers (à chiffrer en ETPT/T2, autant que possible):

**Emploi des contractuels (contrats infra-annuels / périmètre régional 2015)**

**8/ quelle est la consommation annuelle de contractuels infra-annuels du BOP ?**  
(prévision annuelle actualisée fin août pour 2015)

consommation prévisionnelle 2015 du BOP en titre 2 (contrats infra-annuels après retraitements)	consommation prévisionnelle 2015 du BOP en ETPT (contrats infra-annuels après retraitements)	dont exécution à fin août en T2	dont exécution à fin août en ETPT	commentaires

**9/ quels sont les principaux postes d'affectation (MF/L Anapref) des contractuels infra-annuels du BOP ?**  
(prévision annuelle actualisée fin août pour 2015)

Missions Fonctions /Logistiques	Libellé :	Consommation T2 annuelle	consommation en ETPT annuels	commentaires
		0,00	0,00	

**Valorisations des primes (primes de restructuration de service, IDT DDI ... / périmètre régional 2015)**

indiquer les montants de primes versées en 2015 au titre des réorganisations :  
- primes de restructuration de services (préciser le dispositif)  
- autres primes

indiquer les montants de primes versées en 2015 au titre de l'indemnité différentielle temporaires (IDT) pouvant être allouée à certains fonctionnaires de l'Etat exerçant leurs missions au sein d'une direction départementale interministérielle (cf Décret n°2014-1527 du 16 décembre 2014).  
- dont au titre de l'année 2014 :  
- dont au titre de l'année 2015 :

évaluation des montants de primes à verser en 2016 au titre des réorganisations :  
- primes de restructuration de services (préciser le dispositif)  
- PARRE (prime d'accompagnement de la réorganisation régionale de l'Etat)  
- autres primes

évaluation des montants de primes à verser en 2016 au titre de l'indemnité différentielle temporaires (IDT)  
- dont au titre de l'année 2015 :



## FICHE 4/2

### La conduite de la GPRH en mode projet

La gestion prévisionnelle des ressources humaines est une démarche à conduire en mode projet ; elle met en jeu les principes et modalités qui président à la réalisation d'un projet et qui sont, en général, formalisés dans un cahier des charges.

En effet, il s'agit pour le responsable chargé de piloter l'ensemble de la démarche et avant de s'y engager, de clarifier et préciser :

- les objectifs stratégiques et opérationnels ;
- les conditions du pilotage ;
- les modalités de fonctionnement en réseau ;
- les modalités d'une communication fédératrice.

#### ● Préciser l'objectif opérationnel de la démarche

Comme dans tout projet, la clarification et le rappel régulier des objectifs stratégiques et opérationnels sont essentiels pour le mener à bien. Avant le lancement et tout au long de la démarche, il est nécessaire d'insister sur ce qui est attendu en veillant à respecter deux critères :

- **simplicité** : puisque de nombreux acteurs sont appelés à participer à la démarche et à en utiliser les résultats, il est important de comprendre et d'être compris,
- **opérationnalité** : puisque la GPRH a pour objectif de prévoir pour agir, les analyses doivent déboucher sur des actions concrètes, réalistes et réalisables.

#### ● Confier le pilotage opérationnel à un chef de projet

##### ► Le maître d'ouvrage

La démarche de GPRH associe de nombreux acteurs et mobilise de multiples informations. Aussi ne peut-elle être conduite que si elle répond à des enjeux forts pour la direction et à des objectifs majeurs pour le DRH, en l'occurrence maître d'ouvrage du projet. La fiche de poste et la lettre de mission du DRH précisent ses responsabilités et activités en matière de GPRH.

##### ► Le chef de projet

Il est tout aussi important d'identifier dans l'organigramme le chef de service qui exerce la fonction de chef de projet, qui a une relation de proximité et de confiance avec le maître d'ouvrage et est reconnu par l'ensemble des intervenants (gestionnaires RH, service d'études et de statistiques, organisations syndicales...). Ce chef de projet est notamment l'« *assembler* » des productions émanant de services différents, le pilote des analyses et des synthèses et la force de propositions des actions à mener.

Parmi les huit emplois identifiés par le RIME du domaine fonctionnel RH, figure celui de responsable de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ce métier mobilise des savoir-faire spécifiques, « *mener une analyse stratégique, gérer un projet, animer un réseau, constituer des outils, écouter et conseiller, et des connaissances concernant l'organisation de la fonction RH et ses missions, la formation, la gestion budgétaire des emplois et le statut de la FP* ».

Ces compétences multiples sont, la plupart du temps, mobilisées au sein d'un bureau en administration centrale ; pour les services déconcentrés régionaux et départementaux, la gestion prévisionnelle peut être confiée à un bureau, un « pôle » ou un chargé de mission au sein du secrétariat général.

##### ► Travailler en réseau

Le fonctionnement déconcentré (parfois partiellement décentralisé) est un gage de réussite et d'acceptation par tous du plan d'action final. En effet, un projet ne se conduit pas par voie de circulaire mais repose sur l'implication de tous ceux qui doivent apporter une contribution, notamment les organisations syndicales.

Ainsi, par exemple, certaines données dont chaque acteur a besoin sont souvent détenues par d'autres, les constats et l'analyse des restitutions chiffrées supposent une mise en commun et un travail itératif.

L'organisation en réseau offre la souplesse, la réactivité et l'expertise nécessaire à la réalisation des travaux de GPRH. Elle permet notamment de s'assurer de la collaboration de services (services statistiques, d'études, de gestion statutaire, de gestion budgétaire etc.) qui ont souvent d'autres lignes hiérarchiques et d'autres urgences, en valorisant les apports de chacun dans un processus complexe.

### ► Communiquer

Une communication interne est nécessaire pour montrer, tout au long du projet, la cohérence de l'ensemble et donner du sens au travail effectué par les équipes.

Il y a trois moments-clés où la communication est particulièrement utile :

- Le bilan annuel des actions du plan de GPRH
- Le lancement du travail d'ajustement annuel du scénario de GPEEC, l'envoi de tableaux à actualiser ou de circulaires ne suffit pas.
- La diffusion du plan pluriannuel d'actions de GPRH. Sa diffusion est l'occasion de mettre en perspective la politique de GRH, de présenter ses orientations, ses objectifs et les mesures concrètes qui ont été arrêtées.

Cette communication s'adresse à l'encadrement et à l'ensemble des agents ainsi qu'aux organisations syndicales.

Elle utilise tous les vecteurs de la communication, en fonction de la cible et de la nature du message à transmettre : le comité de pilotage, le comité exécutif, le comité technique qui est compétent en la matière, l'intranet, la lettre interne, le séminaire de cadres, la formation de prise de fonction...

Pour répondre aux besoins d'information des parlementaires et du public, une communication peut être organisée pour valoriser certaines actions du plan de GPRH (*exemple : mise en place d'un dispositif d'accompagnement personnalisé...*) ou certaines données illustrant une politique RH spécifique (*exemple : données HIF concernant la politique d'égalité professionnelle...*)

Processus standard (macro)	Processus GPRH (n, n+1, n+2....)
<b>Définition et organisation du projet</b>	
Désignation du chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification dans l'organigramme du service pilote</li> <li>• Formalisation de la mission dans la fiche de poste et lettre de mission du responsable du service</li> </ul>
Description du projet (objectifs, découpage en phases, livrables attendus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication des orientations stratégiques RH associées aux évolutions des missions des services</li> <li>• Diffusion d'une instruction (circulaire, note) au niveau de mise en oeuvre de la démarche pour présenter le dispositif et les travaux à conduire</li> </ul>
Installation de l'équipe-projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doter le service chargé de la GPRH des emplois et des compétences complémentaires nécessaires et/ou organiser les interfaces entre les services métiers, parties prenantes</li> </ul>
<b>Conception du projet</b>	
Conduite du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation des travaux dans le cadre des 5 étapes (fiche 2/2)</li> <li>• Organisation du dialogue de gestion</li> <li>• Fixation et suivi des délais (programmation des étapes)</li> </ul>
Concertation Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association des représentants du personnel à des GT (dialogue social informel)</li> <li>• Présentation de l'état des lieux, des scénarii et des écarts au CT</li> <li>• Présentation du plan d'action de GPRH au CT</li> <li>• Information dans la lettre interne, sur intranet...</li> </ul>
Validation et consolidation des étapes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validation des travaux de chaque étape et synthèse par le responsable de GPRH</li> <li>• Analyse globale et pistes d'actions par le responsable GPRH</li> <li>• Restitution au DRH et au DAF pour validation</li> </ul>
Conception et validation du plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration des actions par le responsable du domaine-levier (gestionnaires : recrutement, formation, mobilité, avancement...)</li> <li>• Synthèse par le responsable GPRH</li> <li>• Validation par le DRH après avis du DAF</li> </ul>
<b>Mise en œuvre du projet</b>	
Réalisation-suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre des actions par les services-métiers du volet annuel du plan de GPRH</li> <li>• Tableaux de bord</li> </ul>
Bilan- évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des résultats par les bureaux-métiers</li> <li>• Synthèse par le responsable de GPRH</li> <li>• Ajustement des actions validées par le DRH</li> </ul>
Fin du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même déroulé pour le volet n+1 qui s'inscrit dans un mouvement d'amélioration continue (réf. démarche qualité- schéma PDCA ci-après)</li> </ul>

La méthode PDCA, illustrée par la « Roue de Deming », doit permettre d'améliorer en continu la qualité d'une démarche, d'un service, d'un processus, etc.

Elle comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux.

**Plan : ce qui est prévu, planifié.**

Cette étape est très importante car elle consiste à **bien définir le sujet ou le problème**, afin d'identifier des solutions pérennes. Elle est finalisée par un plan d'actions, incluant leur planification et les acteurs, **ce qui correspond au plan de GPRH du service.**

**Do : ce qui est réalisé, mis en œuvre.**

Cette étape consiste en la **mise en œuvre des actions** définies précédemment, **ce qui correspond aux exercices de suivi, de bilan des actions du plan de GPRH.**

**Check : ce qui est contrôlé, vérifié**

Il s'agit de **vérifier l'efficacité des actions menées**. Ceci peut se faire par le biais de mesures, d'indicateurs ou d'observations. Un délai peut être défini selon la nature de l'action.

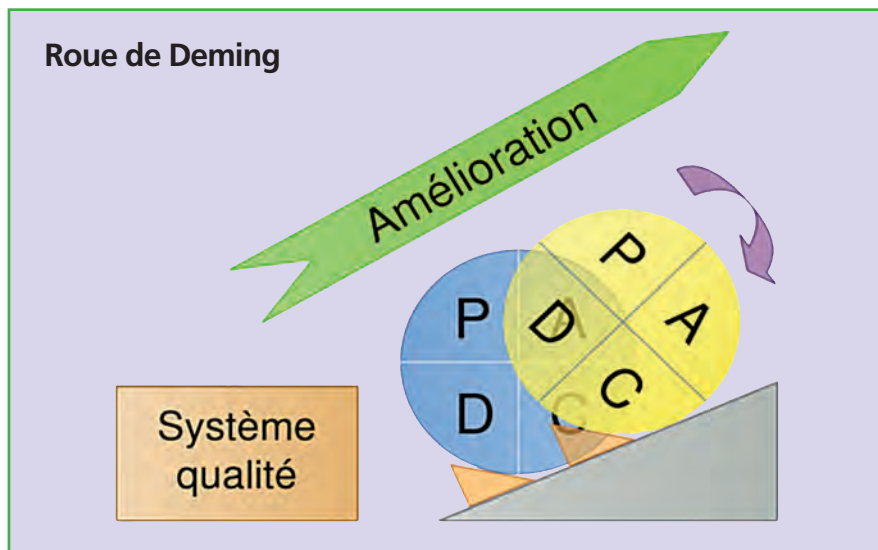
Des ajustements doivent être réalisés, si nécessaire, en revenant à l'étape Plan, lorsque des actions se révèlent inefficaces.

**Cette phase d'évaluation des actions essentielles du plan de GPRH et de leurs résultats est souvent négligée alors-même qu'elle constitue la base de la consolidation d'une action ou de son amélioration ou de l'abandon d'actions non pertinentes. Les résultats sont examinés en revue de direction pour étayer ses décisions et ses arbitrages.**

**Act : ce qui est ajusté, corrigé**

Cette étape permet de finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats des actions mises en oeuvre. Il s'agit également d'identifier des améliorations ou des actions nouvelles, en revenant à l'étape Plan pour les mettre en oeuvre.

**Cet exercice, très important, relève de la revue de direction et permet d'ajuster, en toute connaissance de cause, le plan de GPRH pour l'année n+1 et d'élaborer le volet n+3.**



*par RoueDeDeming.PNG: Original uploader was Christophe.moustier at fr.wikipediaderivative work: M0tty (talk)*

Pour que la roue de Deming ou la méthode PDCA soit bénéfique, **il ne faut jamais revenir en arrière** (illustration par la cale au pied du cercle).

## FICHE 4/3

### Le dialogue social dans la démarche de GPRH

La qualité du dialogue social est essentielle pour que la GRH devienne moteur du changement : expliquer, concerter et négocier pour enrichir la prise de décision et s'assurer que les mesures envisagées soient bien comprises et acceptées.

L'implication **le plus en amont possible** des représentants des personnels est une des conditions de l'appropriation de la démarche en interne. Il ne suffit pas de présenter uniquement le plan d'actions ; les partenaires sociaux sont associés dès la phase de préparation et tout au long de la démarche.

Les choix intermédiaires dans le processus de GPRH doivent être opérés en toute transparence. Ainsi la question de la mise en relation entre les métiers et les grades dans la détermination des besoins futurs est loin d'être neutre et l'association des organisations représentatives du personnel a vocation à enrichir la réflexion.

En application des accords de Bercy du 2 juin 2008, la loi du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social dans la fonction publique et comportant diverses dispositions relatives à la fonction publique ainsi que le décret n° 2011-184 du 15 février 2011 relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat, ont modernisé la composition et le rôle des comités techniques.

Ainsi pour s'adapter aux nouveaux enjeux de la gestion publique et mieux répondre aux préoccupations des agents, les comités sont désormais compétents en matière :

- d'organisation et de fonctionnement des administrations, établissements ou services,
- **de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC),**
- de règles statutaires et règles relatives à l'échelonnement indiciaire,
- d'évolutions technologiques et de méthodes de travail des administrations, établissements ou services et de leur incidence sur les personnels,
- de grandes orientations en matière de politique indemnitaire et de critères de répartition y afférents,
- d'égalité professionnelle, parité et lutte contre toutes les discriminations,
- d'hygiène, sécurité et conditions de travail, si aucun comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail n'est placé auprès d'eux.
- de formation et développement des compétences et qualifications professionnelles,
- d'insertion professionnelle.

#### Exemple d'organisation du dialogue social dans la démarche de GPRH

**Le ministère chargé des affaires sociales** associe les services déconcentrés et les organisations syndicales à la mise à jour régulière du répertoire des métiers de la mission « travail-emploi ».

L'élaboration du répertoire des métiers de la mission « travail-emploi » date d'avril 2006. Son enrichissement, dans le cadre de la démarche « ministère fort », s'est inscrit dans une logique collaborative, faisant notamment intervenir des représentants du métier concerné au sein des groupes de travail thématiques réunis entre décembre 2013 et mars 2014.

L'ensemble de ces fiches ont été présentées aux organisations syndicales en comités techniques ministériels (CTM) au deuxième trimestre 2014. Les débats ont été intenses et enrichissants : leurs remarques ont toutes été intégrées dans les fiches définitives. Cependant, il est apparu que le CTM n'était pas le lieu le plus approprié pour une discussion technique sur les métiers exercés. Ainsi, lorsque la démarche de revue des métiers s'est poursuivie au 1er semestre 2015, la méthodologie a été revue.

Un premier travail de mise à jour a de nouveau été effectué par un groupe de travail associant les DAC et des représentants des services déconcentrés. Il s'est poursuivi cette fois avec un autre groupe de travail associant des représentants des différentes organisations syndicales représentées au CTM. Les statistiques démographiques des agents exerçant ces différents métiers (corps, grade, âge, genre, perspectives de départs en retraite), puis les fiches métiers « martyres » élaborées par le groupe de travail inter-administration, leur ont été présentées. Les organisations syndicales ont activement participé et unanimement salué la méthode suivie. Cela a permis un débat sur l'avenir de ces différents métiers notamment en termes de recrutement et de formation. Leurs remarques très constructives sont intégrées aux fiches définitives.

Cette méthodologie, reposant sur l'étroite association des représentants des services territoriaux et des organisations syndicales, est désormais étendue à la mise à jour des fiches emplois-types du répertoire des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative.

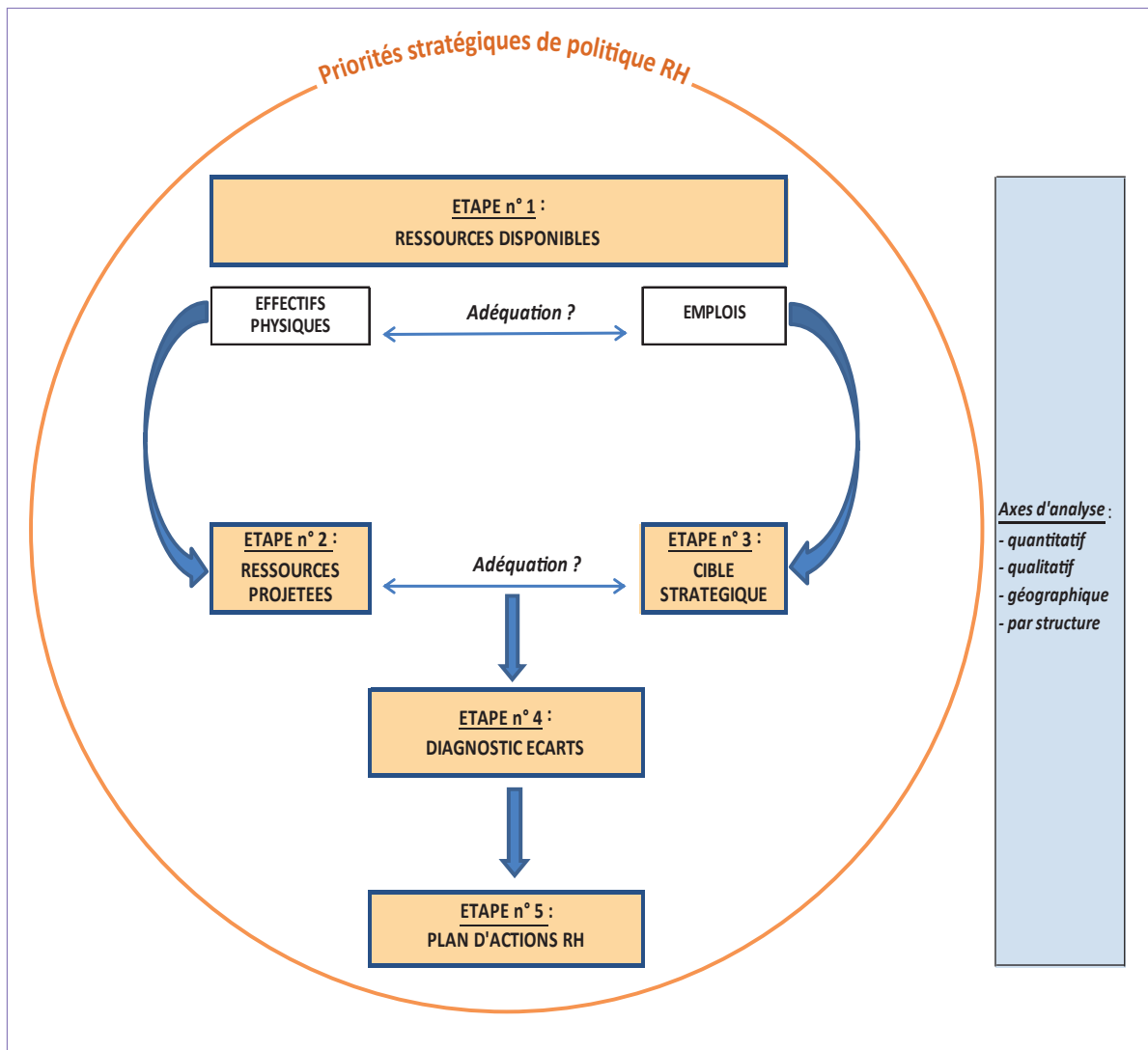


## FICHE 4/4

### La cartographie du processus de GPRH par étape

#### Rappel : fiche 2/2

Les cinq étapes de la méthode de GPRH sont indiquées dans le schéma suivant :



Chacune de ces étapes s'inscrit dans un processus spécifique décrit dans une cartographie figurant ci-après.

Il s'agit de préciser, en termes opérationnels et pour chaque étape, les finalités et objectifs du processus, le pilote, les acteurs internes et externes, les travaux attendus, les destinataires de ces livrables, les points de vigilance (risques) et les interactions avec les autres étapes (processus spécifiques).

Les modèles de cartographie ci-après sont génériques, ils ont vocation à être contextualisés par la structure qui élabore son plan de GPRH.

**CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 1 : Recenser les ressources disponibles**

**Finalités et objectifs de l'étape :**

Effectuer une photographie des RH disponibles à l'instant « t », tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en faisant apparaître leur répartition géographique.

Compléter par la photographie de l'allocation des ressources en emplois, ce qui permet une première analyse comparative, en mesurant l'adéquation des RH disponibles aux emplois autorisés.

**Destinataires internes :**

- Direction de la structure
- Responsable RH (SG, DRH)

*Pour les services déconcentrés et EP (dans le cadre du dialogue de gestion) :*

- Ministère de rattachement

**Destinataires externes :**

*le cas échéant :*

- Organisations syndicales
- Assemblées parlementaires
- Cour des comptes
- Médias
- ....

**Pilote :** Responsable de la GPRH \*

**Acteurs <sup>1</sup>:**

- Chargé d'études de GPRH
- Gestionnaire RH
- Chargé d'études budgétaires
- Manager

**Validation <sup>2</sup>:**

- Manager
- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsable des affaires financières

**Sources de données / outils :**

- SIRH
- Référentiel métiers
- SI budgétaires
- Enquêtes
- Bilan social
- Etudes statistiques

**Livrables :**

- Cartographie des effectifs (pyramide des âges, tableaux, graphiques) par sexe, âge, catégorie statutaire, corps, grade, métier, lieu d'exercice et tout autre critère choisi (handicap, quotité de service ....)
- Tableau de mesure des écarts entre le plafond d'emplois et les RH disponibles (état de la vacance d'emplois)

**PRINCIPALES ACTIONS :**

**1- Etablir la photographie des RH disponibles en emplois, effectifs et compétences**

**2- Répartition géographique, et par structure, des RH disponibles en emplois, effectifs et compétences**

**3- Etablir la photographie des emplois autorisés**

**4- Répartition géographique, et par structure, des emplois autorisés**

**Interactions avec les autres étapes :**

Cette étape est socle et le point de départ de la démarche de GPRH, dont dépendent la fiabilité des projections de ressources (étape n° 2) et la détermination de la cible stratégique (étape n° 3).

**FACTEURS DE RISQUES :**

**Communs :**

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Cloisonnement des acteurs
- Défaut de traçabilité de la documentation et des productions (défaut d'enregistrement des preuves)

**Spécifiques à l'étape :**

- Manque de fiabilité des données issues des SIRH
- Manque de fiabilité des données issues des SI budgétaires
- Défaut de formalisation et de structuration du dialogue de gestion
- Défaut de compétences techniques majeures : maîtrise des outils bureautiques ; analyse statistique ; utilisation des SIRH / SID ; connaissance des référentiels

\* *Responsable de la GPRH : chef du bureau de GPEEC / GPRH en administration centrale ; idem ou SG / DRH en service déconcentré ou au sein d'un opérateur.*

<sup>1</sup> *Acteurs : toute personne chargée de la production des livrables ou participant à leur réalisation par la transmission d'informations.*

<sup>2</sup> *Validation : toute personne chargée de contrôler la qualité des livrables de l'étape et/ou de les valider avant transmission aux destinataires.*



**CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 2 : Projeter les ressources à court et moyen terme**

**Finalités et objectifs de l'étape :**

Il s'agit d'effectuer des exercices de simulation à court terme (1 an) et à moyen terme (2 et 3 ans) pour savoir ce que deviendront les RH à cet horizon. Cette phase est technique, elle mobilise les services statistiques et repose sur la performance des outils de gestion des données RH (SIRH...).

**NB :** Les prévisions établies par la DRH doivent être conformes à celles retenues dans les documents de prévision budgétaire établis par la direction financière.

**Destinataires internes :**

- Direction de la structure
- Responsable RH (SG, DRH)

*Pour les services déconcentrés et EP (dans le cadre du dialogue de gestion) :*

- Ministère de rattachement

**Destinataires externes :**

*le cas échéant :*

- Assemblées parlementaires
- Cour des comptes

**Pilote :** Responsable de la GPRH

**Acteurs<sup>1</sup> :**

- Chargé d'études de GPRH
- Gestionnaire RH
- Manager
- Analyste/statisticien
- Chargé d'études budgétaires
- Service des études statistiques

**Validation<sup>2</sup> :**

- Manager
- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsable des affaires financières

**Sources de données / outils :**

- SIRH ministériel
- SIRH des services déconcentrés
- Outils statistiques de prévisions de flux
- Etudes du service statistiques
- Prévisions des services gestionnaires

**Livrables :**

- Tableaux de prévisions de flux d'entrées/sorties à 1, 2 et 3 ans par catégorie statutaire, corps, grade, métier, sexe, lieu d'exercice ....
- Cartographie des effectifs projetée à 1, 2 et 3 ans.

**NB :** Réaliser des ajustements annuels des prévisions pluriannuelles

**PRINCIPALES ACTIONS :**

**1- Projection des départs tous motifs (retraite, démission, décès, détachement sortant, disponibilité...)**

**2- Projection de flux entrants (retour de détachement, disponibilité, congé parental...)**

**3- Consolidation d'un état des ressources disponibles en effectifs et compétences à n+1, +2, +3**

**4- Répartition géographique, et par structure, des RH disponibles effectifs et compétences à n+1, +2, +3**

**Interactions avec les autres étapes :**

Cette étape est **déterminante** pour la juste mesure des écarts entre les besoins futurs et les RH disponibles à l'horizon choisi (**étape n° 4**), dont dépend le "calibrage" des leviers d'action RH (recrutements, accueils en mobilité...) à mettre en oeuvre (**étape n° 5**).

**NB :** La qualité des prévisions de flux RH détermine le niveau d'exposition à l'un des risques majeurs de la GPRH : dépassement du plafond d'emplois / vacances de postes...

**FACTEURS DE RISQUES :**

**Communs :**

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Cloisonnement des acteurs
- Défaut de traçabilité de la documentation et des productions (défaut d'enregistrement des preuves)

**Spécifiques à l'étape :**

- Absence de culture de l'anticipation
- Manque de fiabilité des données issues des SIRH
- Défaut de performance des outils statistiques de prévisions de flux
- Défaut de performance des outils de projection des effectifs
- Manque de coordination et de réactivité des acteurs
- Défaut de compétences techniques majeures : maîtrise des outils bureautiques ; analyse statistique ; utilisation des SIRH / SID ; connaissance des référentiels

\* **Responsable de la GPRH :** chef du bureau de GPEEC / GPRH en administration centrale ; idem ou SG / DRH en service déconcentré ou au sein d'un opérateur.

<sup>1</sup> **Acteurs :** toute personne chargée de la production des livrables ou participant à leur réalisation par la transmission d'informations.

<sup>2</sup> **Validation :** toute personne chargée de contrôler la qualité des livrables de l'étape et/ou de les valider avant transmission aux destinataires.

## CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 3 : Déterminer la cible stratégique

### Finalités et objectifs de l'étape :

Il s'agit de déterminer les besoins en emplois, en effectifs et en compétences, à partir de l'analyse de l'évolution connue ou prévisible des missions et de leurs conditions d'exercice, en tenant compte des orientations politiques, de l'expression des besoins des employeurs et des obligations liées aux politiques générales. Cette phase est très stratégique, car elle revient à traduire en langage « RH » les orientations gouvernementales.

**NB :** Plusieurs scénarii d'identification des besoins peuvent être avancés, dont il convient de mesurer la soutenabilité budgétaire, pour ne retenir au final qu'une seule cible.

### Destinataires internes :

- Direction de la structure
- Responsable RH (SG, DRH)
- Manager
- Responsable des affaires financières

Pour les services déconcentrés et EP (dans le cadre du dialogue de gestion) :

- Ministère de rattachement

### Destinataires externes :

le cas échéant :

- Assemblées parlementaires

**Pilote :** Responsable RH (SG, DRH)

### Acteurs<sup>1</sup> :

- Responsable de la GPRH
- Chargé d'études de GPRH
- Direction de la structure
- Managers
- Responsable de programme
- Responsables des budgets opérationnels de programme (BOP)
- Chargé d'études budgétaires

### Validation<sup>2</sup> :

- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsable des affaires financières
- Responsable de programme
- Responsables des budgets opérationnels de programme (BOP)

### Sources de données / outils :

- DNO ou assimilés
- Schéma stratégique RH ministériel
- Documents de programmation budgétaire
- Outils de simulation des impacts budgétaires
- Enquête auprès des services employeurs

### Livrables :

- Tableau de synthèse des besoins en emplois (ETPT) à court et moyen termes (à 1 an, 2 ans et 3 ans) avec répartition géographique et par service, faisant apparaître le "schéma d'emploi" (différentiel entre les emplois sollicités à termes et les emplois actuellement autorisés)
- Tableau de synthèse des besoins en effectifs par catégorie statutaire, corps, grade, métier, avec répartition géographique à échéance donnée (1 an, 2 ans, 3 ans).

### PRINCIPALES ACTIONS :

- 1- Connaître les orientations politiques (missions), organisationnelles et budgétaires du ministère
- 2- Recueillir auprès des employeurs de personnels leurs besoins quantitatifs et qualitatifs en RH
- 3- Prendre en compte les obligations liées aux politiques générales RH
- 4- Identifier les besoins en emplois, effectifs et compétences
- 5- Traduire l'identification des besoins en emplois, effectifs et compétences en langage statutaire
- 6- Répartition géographique, et par structure, des besoins en emplois, effectifs et compétences
- 7- Mesurer la soutenabilité budgétaire des scénarios d'identification des besoins
- 8- Validation de la cible stratégique

### Interactions avec les autres étapes :

Cette étape est indépendante des deux premières, elle permettra de diagnostiquer et d'analyser les écarts (étape n° 4) par différentiel entre la cible déterminée et les ressources projetées (étape n° 2).

### FACTEURS DE RISQUES :

#### Communs :

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Cloisonnement des acteurs
- Défaut de traçabilité de la documentation et des productions (défaut d'enregistrement des preuves)

#### Spécifiques à l'étape :

- Absence de culture de l'anticipation
- Défaut de qualité du dialogue de gestion entre les acteurs
- Connaissance partielle des orientations politiques
- Défaut de performance des outils de simulation des impacts budgétaires
- Défaut de compétences techniques majeures : conduite de projet et animation de réseau ; connaissance de l'organisation et de son contexte ; sens de l'analyse et esprit de synthèse ; capacité à identifier une problématique ; connaissance des référentiels ; maîtrise des concepts et outils de prévision d'impact budgétaire

<sup>1</sup> Acteurs : toute personne chargée de la production des livrables ou participant à leur réalisation par la transmission d'informations.

<sup>2</sup> Validation : toute personne chargée de contrôler la qualité des livrables de l'étape et/ou de les valider avant transmission aux destinataires.

**CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 4 : Diagnostiquer et analyser les écarts**

**Finalités et objectifs de l'étape :**

Il s'agit d'établir, sous forme d'étude d'impact, quantitativement et qualitativement la balance entre les besoins futurs et les RH disponibles à l'horizon choisi (1,2 et 3 ans). Préalable à la prise de décision, cette phase doit être présentée aux organisations syndicales.

**NB :** Avant la mise en oeuvre d'un plan d'actions RH, il est important de partager le diagnostic, tant avec les responsables opérationnels qu'avec les organisations syndicales.

**Destinataires internes :**

- Direction de la structure
- Responsable RH (SG, DRH)
- Manager

Pour les services déconcentrés et EP (dans le cadre du dialogue de gestion) :

- Ministère de rattachement

**Destinataires externes :**

- Organisations syndicales

**Pilote :** Responsable de la GPRH

**Acteurs<sup>1</sup> :**

- Responsable de la GPRH
- Chargé d'études de GPRH

**Validation<sup>2</sup> :**

- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)

**Sources de données / outils :**

- Cartographie des effectifs
- Tableaux de prévisions de flux d'entrées/sorties (à 1 an et 3 ans)
- Tableau de synthèse des besoins en emplois (ETPT) à court et moyen terme
- Tableau de synthèse des besoins en effectifs et en compétences, à court et moyen termes (à 1 an, 2 ans et trois ans)

**Livrables :**

- Tableau de mesure des écarts cible/ressources disponibles
- Cartographie des métiers/compétences critiques
- Tableau de mesure des mobilités géographiques potentiellement contraintes
- Synthèse sous forme d'étude d'impact RH

**PRINCIPALES ACTIONS :**

**1- Etablir, quantitativement et qualitativement, la balance entre les besoins futurs et les RH disponibles à l'horizon choisi (1,2 et 3 ans).**

**2- Dégager les tendances fortes : quantitatives comme un sur ou sous-effectif pour certains métiers, ou qualitatives liées aux mutations d'emplois...**

**3- Préciser le nombre d'agents concernés par une mobilité géographique et/ou fonctionnelle, ainsi que leur ventilation en langage statutaire (catégorie, corps et grade)**

**4- Concertation avec les partenaires sociaux**

**Interactions avec les autres étapes :**

Cette étape est une charnière entre la phase de projection théorique (étapes n° 2 et 3) et la mise en œuvre concrète d'un plan d'action RH (étape n° 5)

**FACTEURS DE RISQUES :**

**Communs :**

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Cloisonnement des acteurs
- Défaut de traçabilité de la documentation et des productions (défaut d'enregistrement des preuves)

**Spécifiques à l'étape :**

- Défaut de qualité du dialogue social
- Défaut de compétences techniques majeures : connaissance de l'organisation et de son contexte ; sens de l'analyse et esprit de synthèse ; capacité à identifier une problématique ; maîtrise des outils bureautiques ; analyse statistique ; connaissance des référentiels

\* **Responsable de la GPRH** : chef du bureau de GPEEC / GPRH en administration centrale ; idem ou SG / DRH en service déconcentré ou au sein d'un opérateur.

<sup>1</sup> **Acteurs** : toute personne chargée de la production des livrables ou participant à leur réalisation par la transmission d'informations.

<sup>2</sup> **Validation** : toute personne chargée de contrôler la qualité des livrables de l'étape et/ou de les valider avant transmission aux destinataires.

**CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 5 : Elaborer, suivre et évaluer le plan d'actions RH**

**Finalités et objectifs de l'étape :**

Il s'agit de définir les éléments du plan d'actions RH à mettre en œuvre afin que les RH « projetées » et les besoins de la cible stratégique s'ajustent au mieux.

Il fait l'objet d'une mise en œuvre et d'un suivi par les services-métiers compétents, chacun pour ce qui le concerne, ainsi que d'un bilan annuel par le responsable GPRH avant chaque cycle d'actualisation annuelle de l'exercice de GPEEC/GPRH.

**NB :** Avant de retenir un plan d'actions RH, il convient d'élaborer plusieurs scénarii d'aide à la décision impliquant l'utilisation de simulations permettant de peser les avantages et les inconvénients de chacun d'entre eux.

Le plan retenu doit être concerté avec les partenaires sociaux.

**Destinataires internes :**

- Direction de la structure
- Responsable RH (SG, DRH)
- Managers
- Responsable des affaires financières

Pour les services déconcentrés et EP (dans le cadre du dialogue de gestion) :

- Ministère de rattachement
- le cas échéant :
- Contrôleur budgétaire et comptable ministériel

**Destinataires externes :**

le cas échéant :

- Organisations syndicales
- DGAFP
- Assemblées parlementaires
- Cour des comptes
- Médias
- ....

**Pilote :** Responsable RH (SG, DRH)

**Acteurs<sup>1</sup>:**

- Responsable de la GPRH
- Chargé d'études de GPRH
- Responsables opérationnels
- Manager
- Responsable de la formation
- Gestionnaire RH
- Responsable de l'organisation des recrutements
- Responsable de l'action sociale
- Responsable des affaires financières
- Acteurs-métiers (CMC, préventeur des RPS...)

**Validation<sup>2</sup>:**

- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsable des affaires financières
- Contrôleur budgétaire et comptable ministériel

**Sources de données / outils :**

- Tous les livrables des étapes n° 1 à 4 du plan de GPRH
- Organigrammes des services
- Dictionnaire ou référentiels ministériels de compétences
- Réglementation relative aux éléments de rétribution et de promotion (grilles indiciaires, plafonds indemnitaires, taux de promotion de grade...)
- Réglementation relative au recrutement
- Réglementation relative à l'action sociale

**Livrables :**

- Projet d'organigramme des services
- Plan d'accompagnement des mobilités
- Plan de formation
- Plan de revalorisation indiciaire, indemnitaire...
- Projet d'ouverture de concours
- Plan d'action sociale
- Revue des cadres
- Viviers de potentiels
- Tableaux de suivi et de bilan des services-métiers
- Synthèse des restitutions pour ajuster le plan de GPRH

**PRINCIPALES ACTIONS :**

En concertation avec les partenaires sociaux

**1- Elaborer le plan d'actions RH, par combinaison de différentes actions / responsable RH :**

- Organisation et fonctionnement des services
- Mobilité interne/externe
- Formation initiale et continue
- Rétribution
- Avancement/promotion
- Conditions de travail
- Recrutement
- Action sociale
- Evaluation individuelle

**2- Mettre en œuvre le plan et assurer le suivi de chaque action / services-métiers**

**3- Produire un bilan annuel des actions réalisées / services-métiers**

**4- Ajuster annuellement le plan de GPRH (renvoi aux étapes 1 à 4)**

**Interactions avec les autres étapes :**

Cette étape est la dernière de la démarche de GPRH, dont la qualité dépend de celle des étapes précédentes (étapes n° 1 à 4).

**NB :** Cette étape a une dimension pluriannuelle, mais doit donner lieu à des ajustements annuels du fait de l'évolutions des priorités stratégiques et des correctifs à apporter aux hypothèses prévisionnelles initialement retenues.

Elle précède donc chaque nouveau cycle annuel de l'exercice de GPRH.

**FACTEURS DE RISQUES :**

**Communs :**

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Cloisonnement des acteurs
- Défaut de traçabilité de la documentation et des productions (défaut d'enregistrement des preuves)

**Spécifiques à l'étape :**

- Défaut de qualité du dialogue de gestion entre les acteurs
- Défaut de qualité du dialogue social
- Inadaptation du plan de communication interne/externe
- Défaut de compétences techniques majeures : compétences techniques des différents services-métiers ; conduite de projet, animation de réseau ; communication interne et externe ; connaissance de l'organisation et de son contexte ; sens de l'analyse et esprit de synthèse ; évaluation ; innovation.

<sup>1</sup> Acteurs : toute personne chargée de la production des livrables ou participant à leur réalisation par la transmission d'informations.

<sup>2</sup> Validation : toute personne chargée de contrôler la qualité des livrables de l'étape et/ou de les valider avant transmission aux destinataires.

## GUIDE PRATIQUE 5

### L'amélioration continue de la démarche de GPRH

**- FICHE 5/1 :**

La veille professionnelle, le partage de pratiques et les actions  
de communication sur la méthode et les outils de la GPRH

p. 87

**- FICHE 5/2 :**

L'audit de la GPRH

p. 93



## FICHE 5/1

# La veille professionnelle, le partage de pratiques et les actions de communication sur les méthodes et outils de la GPRH

La mise en œuvre de la GPRH dans une organisation donnée ne répond pas à un modèle dupliquable. **Il ne s'agit pas d'une procédure stricto sensu mais bien d'une posture qui repose**, certes sur des fondamentaux formalisés dans le présent document, mais aussi sur des choix méthodologiques concernant à la fois, les acteurs, les principes d'organisation, les étapes méthodologiques, les outils à mobiliser et les leviers d'actions possibles.

Il s'agit d'un **processus « en mouvement » toujours perfectible** au regard des enseignements de la pratique ; d'où l'importance de s'inscrire dans une optique d'amélioration continue en réalisant une veille documentaire professionnelle, en échangeant sur les pratiques des autres, en participant à des actions de professionnalisation et en communiquant.

### ● La veille professionnelle

La veille constitue aujourd'hui une fonction fondamentale du pilotage d'un projet, d'un processus, d'un dispositif... La recherche et l'analyse d'informations, qu'elles soient réalisées au niveau de l'organisation (et donc structurées) ou individuel, permettent en effet de :

- ▶ suivre les évolutions politiques, économiques, sociétales, culturelles... impactant le domaine,
- ▶ évaluer l'environnement professionnel du domaine (métiers, travaux de recherches...),
- ▶ s'auto-évaluer\* en matière de connaissances et de compétences professionnelles (collectives et individuelles), (\* *la structure et la personne*)
- ▶ localiser les communautés d'expertise et d'influence, des décideurs, des prescripteurs...
- ▶ développer ses\* connaissances et ses\* compétences.

Particulièrement dans la démarche de GPEEC/GPRH, **la veille professionnelle** est un outil à part entière de la méthode, elle contribue à mieux anticiper les évolutions, elle stimule la réflexion. Elle favorise les bonnes questions au bon moment. La veille est une aide à la décision, que l'environnement impose ou que l'on souhaite prendre...

#### Les étapes de la veille professionnelle

- ▶ **Cibler les informations dont on a besoin** : identifier les informations et les données utiles et pertinentes.
- ▶ **Identifier les sources formelles et informelles d'information et les qualifier** : réseaux –métiers, réunions professionnelles, conférences, réseaux sociaux professionnels, foire aux questions, site de la Fonction publique (ressources et publications), sites ministériels, abonnements, réseau de contacts « personnels ».
- ▶ **Organiser sa veille professionnelle et l'information** : structurer le stockage des informations par sujet ou par source.

« ... L'analyse des informations doit toujours mobiliser une réflexion personnelle et une réflexion critique : ce n'est pas parce que d'autres le disent que c'est applicable à sa propre structure... »

### ● La diffusion des bonnes pratiques de GRH

#### ▶ Les guides des bonnes pratiques de GRH de la DGAFP

Les conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) annuelles sont organisées par la DGAFP depuis 2007, avec comme objectifs de :

- consolider le pilotage stratégique des politiques RH des employeurs publics ;
- favoriser une approche globale et partagée des politiques de ressources humaines ;
- développer une vision prospective, stratégique et durable de la GRH pour les trois versants de la fonction publique.

Le cycle des conférences de GRPH est engagé sur la base d'un **schéma stratégique de ressources humaines (SSRH)**, présenté par chaque ministère et chaque représentant des fonctions publiques territoriale et hospitalière.

Les conférences de GRPH facilitent la mise en réseau entre ministères des initiatives innovantes ou des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans les SSRH ministériels.

Confrontées aux mêmes problématiques d'organisation, de gestion des carrières, des agents, des rémunérations..., les différentes DRH gestionnaires de fonctionnaires ont développé des outils, mis en place des dispositifs, des démarches qui peuvent, dans certains cas, être transposés d'un ministère à l'autre. Ces « **bonnes pratiques de GRH** » font l'objet d'une publication annuelle par la DGAFP sous forme de guide. (<http://www.fonction-publique.gouv.fr/collection-outils-de-la-grh>)

Selon le plan retenu pour les SSRH annuels, les bonnes pratiques de GRH identifiées ont un lien plus ou moins direct avec la démarche de GRPH. On peut citer, parmi les exemples de bonnes pratiques de GRPH :

« *Utilisation de l'outil PPA : profil, perspectives, agent* » (Ministère de l'intérieur, in « Bonnes pratiques de GRH - 2007 »)

« *La gestion des compétences et des emplois sensibles : Expérimentation sur la gestion des compétences des informaticiens* » (Ministère de l'agriculture, in « Bonnes pratiques de GRH - 2008 »)

« *Le plan de transformation RH* » (Ministère de l'intérieur, in « Bonnes pratiques de GRH - 2009 »)

« *La mutualisation interministérielle des concours de catégorie B* » (Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative, in « Bonnes pratiques de GRH - 2010 »)

« *Perspectives RH 2013* » (Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement, in « Bonnes pratiques de GRH - 2011 »)

« *Outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines* » (Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, in « Bonnes pratiques de GRH - 2012 »)

« *Déclinaison régionale du plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines* » (Ministères sociaux, in « Bonnes pratiques de GRH - 2013 »)

### ► **École du management et des ressources humaines**

Créée en 2007, « l'École de la GRH » a évolué et est devenue l'**École du management et des ressources humaines** en 2015, toujours attentive à la diffusion des règles et bonnes pratiques RH, mais plus orientée qu'elle ne l'était sur l'accompagnement des personnels encadrants.

Dans un contexte de réformes d'ampleur (organisationnelle, fonctionnelle, territoriale), les ressources humaines constituent tout à la fois, l'affaire des spécialistes RH mais également celle de l'ensemble des cadres, tant le « manager » de proximité est désormais appelé à s'investir dans les processus de recrutement, de formation, d'évaluation et d'accompagnement des parcours professionnels de ses collaborateurs.

Les premières rencontres, organisées par l'École du management et des ressources humaines et les instituts régionaux d'administration (IRA) en région, se sont déroulées en avril 2015 à Paris et en région. Elles ont permis d'échanger sur les enjeux et les moyens de développer l'apprentissage dans la fonction publique.

Au cours de cette journée ont également été présentés les objectifs poursuivis par cette nouvelle École ainsi que les différentes actions prévues sur l'année 2015. (<http://www.fonction-publique.gouv.fr/ecole-management-et-des-ressources-humaines>)

## ● **Les échanges de pratiques de GPRH**

### ► **Les ateliers public-privé de la DGAFP**

La DGAFP propose une fois par trimestre des ateliers d'échanges sur les pratiques RH entre secteurs public et privé.

Ces réunions sont notamment le fruit d'un partenariat avec l'association Entreprise & Personnel.

Dans un format de réunions-petits déjeuners, ces rencontres s'articulent autour de l'exposé d'un intervenant présentant un état des lieux et une analyse des pratiques des entreprises sur un thème identifié, suivi d'échanges en ateliers et d'une restitution en séance plénière.



Les participants sont des praticiens RH de la fonction publique, d'entreprises publiques, voire du secteur privé, ce qui permet de compléter au travers des échanges ce regard croisé des pratiques des secteurs public et privé.

Depuis 2013, des ateliers complémentaires sont organisés sur le même format en région, en partenariat avec les plates formes régionales d'appui interministériel à la RH (PFRH).

Les supports de présentation de ces ateliers sont mis en ligne sur le site de la DGAFP (page Ecole du management et de la GRH) et l'actualité des ateliers est proposée dans chaque numéro de Ressources-la lettre de l'Ecole du management et de la GRH.

### Exemples de thèmes traités

La qualité de vie au travail
L'évolution des fonctions RH
Mettre en place une politique de diversité dans ses recrutements
Les démarches GPEC en entreprise
La médiation dans les fonctions RH
L'innovation managériale
Quand la GRH se territorialise
Le transfert des compétences
Ethique et recrutement
Le CHSC, acteur du dialogue social
Les dispositifs de reconversion et de redéploiement interne, et inaptitude professionnelle
L'organisation de la fonction du conseil en mobilité-carrière
Les nouveaux métiers en matière de GRH
Télétravail, nomadisme... : nouvelles organisations du travail et impact RH
Les compétences du « manager de demain »
Les tendances en matière de politiques de rémunération

#### ► Les journées interministérielles de la GPEEC

Depuis 2013, la DGAFP organise en décembre de chaque année une « **journée interministérielle sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)** ».

Ces rencontres sont d'abord destinées à sensibiliser les responsables RH et les managers à l'importance stratégique de la GPRH.

Elles contribuent également à la professionnalisation de l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de GPRH, à savoir des représentants des services RH d'administration centrale et des services déconcentrés de l'Etat, des collectivités territoriales, des opérateurs publics, des autorités administratives indépendantes...

Elles visent à mieux partager les enjeux, les objectifs et les moyens nécessaires à la mise en œuvre de la GPRH, notamment son volet GPEEC, au sein des administrations publiques.

En 2013, cet événement a permis de rassembler plus de 150 participants sur le thème : « *Le dialogue au service de la gestion des ressources humaines* ».

Cette journée a permis d'aborder, au cours d'interventions individuelles ou de tables rondes, certains principes directeurs des actions de GPEEC, tels que les modalités de dialogue entre les différents acteurs, l'opportunité d'une identification ministérielle, l'articulation entre les actions ministérielles et interministérielles au niveau d'un territoire, ou encore l'importance du dialogue social et managérial.

En 2014, près de 200 personnes ont participé à la deuxième édition, sur le thème : « *La GPEEC au service des compétences* ».

Conformément à la demande exprimée par les participants à la première édition, cette deuxième journée se voulait plus interactive, en consacrant deux tables rondes aux « les finalités et les usages de la GPEEC », et en organisant une séquence participative concernant « *les outils et méthodes d'accompagnement des compétences des différents acteurs* ».

Les actes de ces journées (programme, discours, synthèses des interventions...) sont en ligne sur portail de la fonction publique (<http://www.fonction-publique.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-des-ressources-humaines-gprh>).

### ► Autres modalités d'échanges de pratiques de GPRH

#### Exemples d'échanges organisés par les ministères

**Le ministère chargé de l'écologie (MEDDE) et du logement (MLETR)** a mis en place un « *réseau des chargés de missions GPEEC* »

Le réseau des chargés de missions GPEEC des MEDDE et MLETR traite des questions « métiers » propres à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, notamment la méthodologie et les outils de la GPRH, le partage d'expériences, la capitalisation des bonnes pratiques et assure une veille sur l'information concernant les questions utiles de la GPRH (actualités réglementaires). Le réseau est animé au niveau national et promeut l'animation des réseaux régionaux.

Afin d'approfondir le partage des connaissances, les dispositifs intéressants identifiés dans les plans d'actions régionaux sont débattus puis enrichis collégialement par le réseau. Au fur et à mesure de leur finalisation ces bonnes pratiques de GPEEC sont publiées sur l'intranet de la DRH et constituent une base de connaissance, d'expériences et de recommandations pour le développement des plans de GPRH.

En 2013, le réseau des chargés de mission GPEEC s'est doté d'une charte de fonctionnement, rédigée collectivement afin de formaliser avec la DRH les modalités d'appui à la professionnalisation du réseau, en complément des dispositifs classiques de formation.

Pour faire suite, en 2015 un parcours de professionnalisation des chargés de mission GPEEC a été mis en place afin de consolider les acquis méthodologiques et opérationnels. Il se compose de 3 modules :

1. Les fondamentaux de la GPRH/GPEEC : Ce module permet de connaître les démarches de GPEEC en abordant le contexte, les différentes étapes, les acteurs et les outils.
2. Piloter l'élaboration d'un plan GPRH 1<sup>ère</sup> partie « construire l'analyse prévisionnelle » : Ce module apporte les outils permettant de dresser un état des lieux et de faire des projections.
3. Piloter l'élaboration d'un plan GPRH 2<sup>de</sup> partie « de l'analyse prévisionnelle au diagnostic partagé et au plan d'actions » : S'agissant d'un module cœur de métier, il doit permettre de passer du constat (état des lieux) à l'analyse, et également d'élaborer une problématique en proposant des actions pour remédier aux problèmes identifiés.

#### Exemples d'échanges organisés en région

**La PFRH des Pays-de-Loire** a organisé un « *séminaire GPEEC inter-fonctions publiques* ».

Ce séminaire d'une journée est co-construit avec le CNFPT - délégation régionale et l'INSET d'Angers.

Cet événement, intitulé « Regards croisés », a pour but de mettre en lumière les possibilités d'une approche partagée entre la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale (FPE/FPT) sur des thématiques RH.

L'objectif de cette journée est de produire des pistes de réflexion et de travail en inter-fonctions publiques, en constituant, ultérieurement, des réseaux de « pairs ».

Cette journée se divise en trois temps :

- une conférence introductive par un expert qui couvre le champ de la thématique avec une vision inter-fonctions publiques : « *la GPEEC ou comment gérer le prévisionnel* » ;
- des tables-rondes avec des acteurs RH et des décideurs : échanges sur les pratiques GPEEC, attentes, limites et leviers d'amélioration ;
- des ateliers animés par un binôme FPE/FPT : « *quelles données partagées ? Comment tenter une GPEEC commune inter-fonctions publiques ?* »

La **PFRH de Lorraine** a mise en place *un partenariat avec un centre médico-psychologique pour compléter les actions de prévention des risques psychosociaux (RPS)*.

Si des actions ont d'ores et déjà été conduites au sein des ministères afin de mettre en place des dispositifs de prévention des RPS, la PFRH constitue l'échelon pertinent pour faciliter leur poursuite et favoriser leur développement à l'ensemble des services.

Dans ce cadre, « *un dispositif d'écoute, d'aide et d'accompagnement individuel* » a été proposé à titre expérimental par la PFRH aux 3 DDI de Meurthe-et-Moselle, afin de renforcer les actions de prévention en matière de RPS, en partenariat avec un centre médico-psychologique.

Assurée par des spécialistes extérieurs à la structure, cette démarche renforce celle apportée en interne, par le service médical et social.

Le principal apport de ce partenariat est une amélioration de la prévention des RPS, les spécialistes du centre médico-psychologique indiquant à chaque DDI, de façon anonyme, les principaux risques évoqués, de manière à proposer des plans d'actions pour les réduire.

La **PFRH de Haute-Normandie** a été amenée à réaliser son plan régional interministériel de GPRH en *partenariat avec des collectivités territoriales*.

Il s'agissait d'intégrer un groupe de travail relatif à l'évolution de l'emploi public dans le champ des missions transférées par l'Etat aux collectivités territoriales (ADS-ATESAT).

Le plan régional interministériel de GPRH a ainsi pu être mis en concordance avec le plan de GPRH d'une intercommunalité, en favorisant les mobilités inter-fonctions publiques au moyen d'une identification des passerelles possibles entre l'Etat et les collectivités territoriales sur le champ des missions ADS-ATESAT.

Le plan GPRH réalisé par la PFRH a également été *conforté par des études de l'INSEE*, afin de disposer d'une analyse statistique de référence concernant, notamment, les projections démographiques et les projections de départ à la retraite.

## Les échanges internationaux

La **DGAFP** est particulièrement investie dans les échanges internationaux en matière de pratiques de GRH, notamment en ce qui concerne les démarches de gestion prévisionnelle des effectifs, gestion des talents et compétences.

Dans le cadre des accords de coopération internationale, elle reçoit régulièrement des délégations de pays partenaires auxquelles sont présentés les principes directeurs, la méthodologie et les outils de la GPRH dans la fonction publique française.

Par ailleurs, afin d'enrichir la connaissance des pratiques de GPRH dans les fonctions publiques d'autres pays et pour permettre de mesurer, par comparaison, le degré de maturité de la démarche de GPRH dans les services publics français et les différents types d'approche de ce thème, la DGAFP réalise un recueil de pratiques internationales de GPEEC / GPRH.



## FICHE 5/2

### L'audit de la GPRH

Le décret n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration prévoit la mise en œuvre, « dans chaque ministère, (d') un dispositif de contrôle et d'audit internes, adapté aux missions et à la structure des services et visant à assurer la maîtrise des risques liés à la gestion des politiques publiques dont ces services ont la charge ».

Il est, par le même décret, créé, « auprès du ministre chargé de la réforme de l'Etat, un comité d'harmonisation de l'audit interne qui réunit les responsables de l'audit interne dans chaque ministère ».

Le comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI) est, entre autres missions, « chargé d'élaborer le cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'Etat (CRAIE) et de s'assurer de son application. Il harmonise la méthodologie de travail des ministères en matière d'audit et diffuse en leur sein les bonnes pratiques ».

Ces premiers travaux concernent l'audit « achats », l'audit « comptable et financier » et l'audit de « GRH ».

Si l'on considère qu'il est aujourd'hui incontournable de gérer les ressources humaines et financières en anticipant les risques, alors tout audit concernant un ou plusieurs processus de la fonction RH (cf. schéma dans l'introduction) doit intégrer l'analyse des procédures et des pratiques de gestion prévisionnelle appliqué à ce(s) processus ; en cela le **présent guide constitue le référentiel méthodologique** à l'usage de tous les services de l'Etat et des auditeurs.

L'auditeur s'attachera ainsi à identifier les « bonnes pratiques » déjà en place, à alerter sur les pratiques risquant de produire des effets indésirables sur l'organisation et, le cas échéant, de préconiser des actions correctives (mise en place d'outils RH, formation ou actions de sensibilisation des acteurs concernés...).

Les objectifs de l'audit sont :

- de se prononcer sur la qualité du système de gestion prévisionnelle, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation,
- de donner une garantie d'efficacité et de fiabilité des systèmes observés,
- d'assurer et augmenter la crédibilité de toute information.

**NOTES**

Lined area for taking notes, consisting of horizontal dashed lines.



Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH), notamment aux responsables des services qui sont décideurs en matière de GRH.

Il a pour objectif de consolider le vocabulaire et les repères méthodologiques relatifs à la GPRH mise en œuvre dans les services publics de l'Etat et ses opérateurs ainsi que d'inscrire la démarche dans **un processus d'amélioration continue** ; il a pour vocation de mettre en exergue les caractéristiques propres à une GPRH « publique », à faciliter l'harmonisation des pratiques et à permettre la mise en cohérence des données produites par les services.

« La GPRH est une approche **pluriannuelle** de la GRH qui, par la conception, la réalisation et l'**ajustement annuel** de plans d'actions RH cohérents, vise à faire face aux **risques prévisibles** encourus par les services et les agents, en anticipant et mettant en œuvre tout moyen **pour réduire les écarts** entre les besoins et les ressources humaines futurs de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences).

La gestion prévisionnelle prend en compte **les orientations stratégiques** de la politique RH ainsi que les besoins d'**accompagnement des agents** dans la construction de leur parcours professionnel. »

Ce document a été élaboré en 2015 par l'équipe-projet composée de Dominique PARDOUX (DGAFP/secrétariat général) et Yannick COIRINT (DGAFP/SDRH/bureau de la modernisation des politiques RH et de l'animation interministérielle et territoriale-RH1), sous la direction de Caroline KRYKWINSKI, sous-directrice de l'animation interministérielle des politiques de RH à la DGAFP et avec les contributions de :

Géraldine ACHARD-BAYLE, DGAFP

Valérie AZIANI, Direction régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion sociale des Pays de la Loire

Karine BOUGARD-CERFONTAINE, ministère de l'Intérieur

Muriel BOULDOUYRE, ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie

Gracian DIDIER, PFRH Bourgogne

Amélie GUILLOTEAU et Claudine ROBIN, ministère de l'Intérieur

Catherine DUBOSCQ, ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Murielle GOLUB, préfecture de Police

Eliane GRAMMONT, PFRH Nord-Pas-de-Calais

Catherine LAIGUILLON, PFRH Haute-Normandie

Olivier MARY, DGAFP/SDRH/RH1

Anne-Marie MORAIS, Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales

Ludovic DE RIVE, PFRH Pays de la Loire

Laurent WOLTRAGER, PFRH Lorraine

## RAPPORT ANNUEL

La collection Rapport Annuel rassemble les rapports publiés par la DGAFP. Le *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique* présente, dans la partie « Politiques et pratiques de ressources humaines », les grands axes de gestion des ressources humaines et, dans la partie statistiques « Faits et chiffres », un bilan social de la fonction publique. Cette collection propose également le *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*, dont la première édition est parue en 2014. En sont issues des brochures telles que « Chiffres-clés » et « Tableau de synthèse ».

## OUTILS DE LA GRH

Destinée en priorité aux gestionnaires des ressources humaines, cette collection regroupe de nombreux outils d'aide au pilotage utilisés au quotidien par les services RH. Le Répertoire interministériel des métiers de l'Etat (Rime), le Dictionnaire des compétences, des guides ponctuels, le kit « Démarches, outils et acteurs de la mobilité » à titre d'exemples, en font ainsi partie.

## REPÈRES DGAFP

Cette collection regroupe tous les documents, à usage interne ou externe, qui présentent et visent à faire connaître la DGAFP et ses missions.

## LES ESSENTIELS

Cette collection - destinée à un large public - rassemble sous forme de fiches ou de livrets pédagogiques, les informations concernant le recrutement, les concours, les carrières, la formation et, au sens large, tous les aspects du parcours professionnel des agents de la fonction publique

## STATISTIQUES ET RECHERCHE SUR LA FP

Cette collection est déclinée en quatre sous-collections, destinées aux décideurs, gestionnaires, statisticiens et chercheurs : « Stats rapides » présente des indicateurs et premiers résultats ; « Point Stat » livre une analyse synthétique des résultats d'enquêtes et d'études statistiques en quelques pages ; « Documents et méthodes » propose des points d'étape sur des travaux de recherche et de méthodologie ; « Études, recherche et débats » présente des analyses approfondies, aussi bien quantitatives que qualitatives.

## POLITIQUES D'EMPLOI PUBLIC

Les publications regroupées au sein de cette collection traitent tous les thèmes rattachés à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de la gestion des connaissances à celles des compétences. Elle propose également les protocoles d'accord issus des négociations avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique.