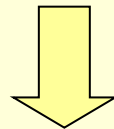


Séminaire renforcement des capacités sur « La mesure et la gestion prévisionnelle de l'emploi public » et Groupe de travail sur « la Fonction publique et l'intégrité »

RABAT 16 ET 17 JUIN 2009

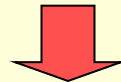
Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et
des Compétences (GPEEC)



GPRH

La Gestion prévisionnelle

Comment accompagner voire devancer le changement



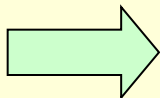
**Niveau d'intervention stratégique de la gestion des
ressources humaines**

Baromètre

- **5,2 millions** de fonctionnaires (FPE: 2,5) soit 21,3 de l'emploi total
- **270,6 milliards d'euros** : dépenses de personnels Etat en 2007
- **39 200** recrutements en externes en 2006
- **100 000** à recruter d'ici à 2012
- **3 millions** d'euros pour rémunérer les fonctionnaires en 2009
- **200 000** fonctionnaires déjà rémunérés à la performance
- **+ 0,3%** d'évolution de l'emploi en 2005-2006 (dont FPE: -1,2%)
- **43,8 ans** âge moyen des agents
- **5%** de mobilité 2006

Les enjeux de la gestion prévisionnelle de l'emploi public

- **1er enjeu** : offrir des services publics de qualité sous contrainte
budgétaire : suppression d'1 départ à la retraite sur 2, révision générale des politiques publiques ...
- **2ème enjeu** : faire face aux départs massifs à la retraite
 - En moyenne 40 % des agents publics entre 2006 et 2015
 - Des tensions sur le marché du recrutement pour **certains** emplois ;
 - Attractivité de la fonction publique auprès des jeunes les plus qualifiés
- **3ème enjeu** : prendre en compte l'impact de la LOLF sur la GRH
 - Abandon de la notion d'emploi budgétaire pour la notion Emploi Equivalent Temps Plein
 - Principe de la fonction publique de carrière (séparation du grade et de l'emploi)



Nécessité d'identifier les emplois
Conduire des réorganisations conduisant à des mobilités fonctionnelles voire géographiques

La stratégie de modernisation et l'impact sur l'emploi public (L. programmation budgétaire 2009-2012)

- **Un plan de 374 décisions des 3 Comités de modernisation (RGPP)**
- **6 axes de modernisation :**
 - Améliorer les services pour les citoyens et les entreprises
 - Moderniser et simplifier l'Etat dans son organisation et ses processus
 - Adapter les missions de l'Etat aux défis du XXI siècle
 - Valoriser le travail et le parcours des agents
 - Responsabiliser par la culture de résultat
 - Rétablir l'équilibre des comptes publics et garantir le bon usage de chaque euro



Les plans de transformation RH ministériels

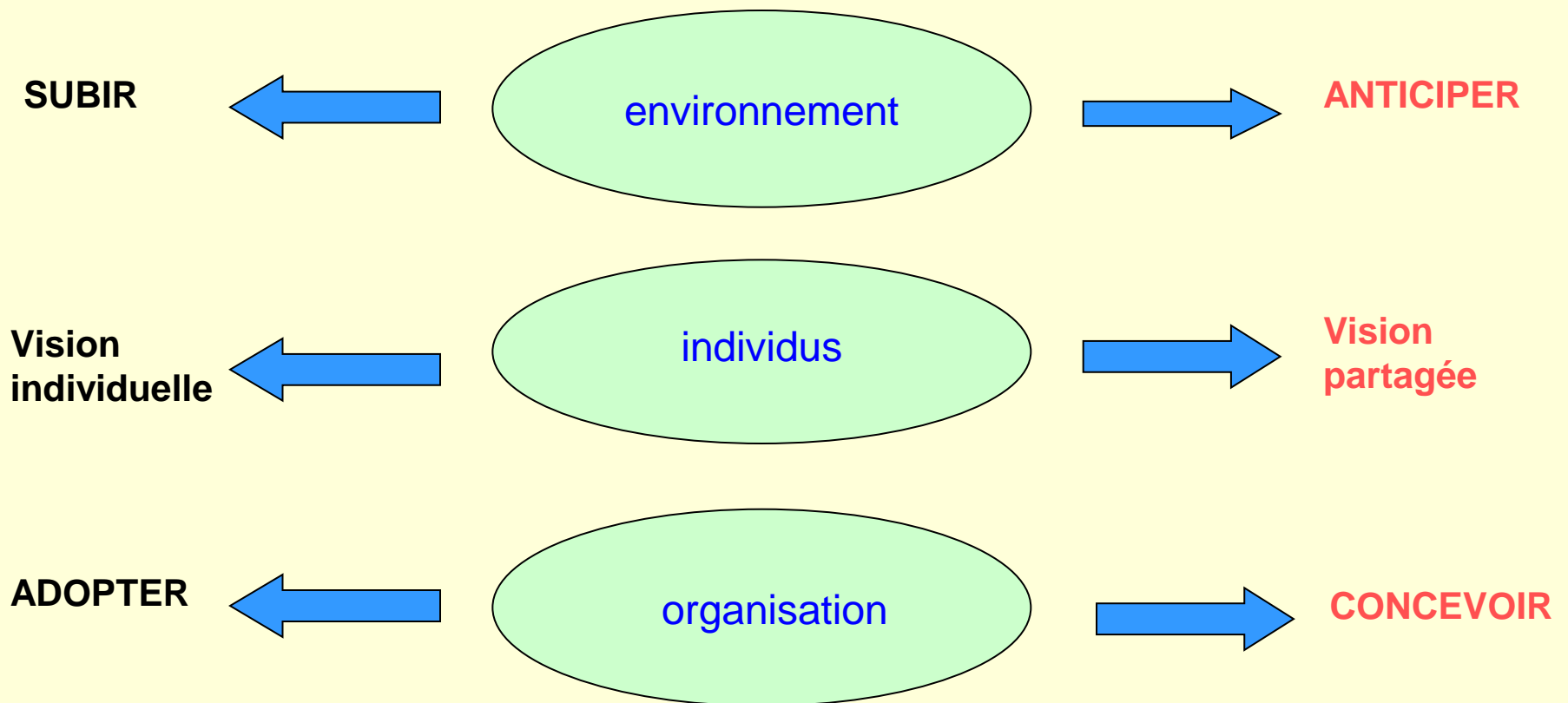
Des conséquences RH majeures à gérer

Des risques majeurs d'inadéquation des ressources humaines (effectifs et compétences) aux besoins des services à court et moyen terme.

- ***Le mode d'ajustement : mobilité et gestion des compétences***

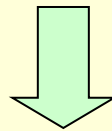
COMMENT ?

La gestion prévisionnelle, une posture



Finalités opérationnelles de la gestion prévisionnelle

- **1ère finalité :**
 - *Prévoir, anticiper et planifier des changements (prévention des inadaptations)*
 - *Gérer les compétences actuelles des agents pour arriver à une adéquation profil/poste futur*
- **2ème finalité :**
 - *Mettre en place des programmes d'actions : un plan de GPRH, répondant aux attentes des agents et aux besoins des services*

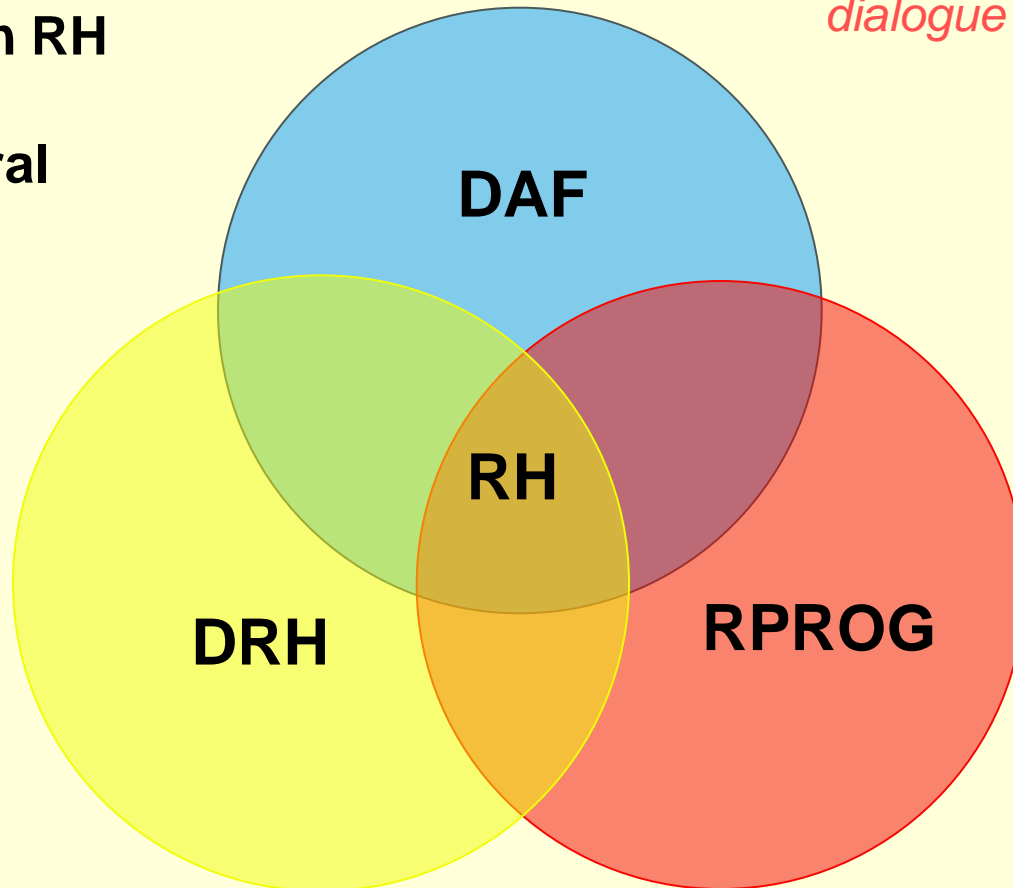


Mise en œuvre d'outils adaptés

Mobiliser tous les acteurs, au niveau central et ...

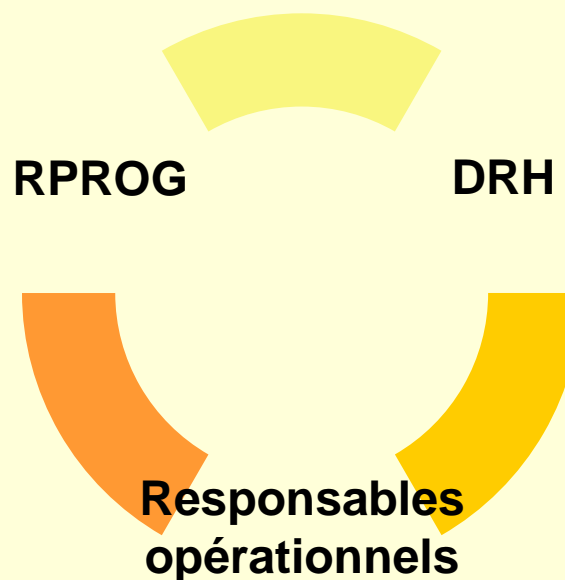
*Un besoin de gestion prévisionnelle« en LOLF et de
dialogue de gestion*

**Une fonction RH
partagée au
niveau central**



... au niveau local

**Une fonction RH
partagée entre le
niveau central et le
niveau déconcentré
(déconcentration
managériale)**



Agir à 3 niveaux

- **un niveau de pilotage ministériel (central)**
 - qui fait évoluer le cadre statutaire en conséquence
 - qui produit les outils
 - qui fixe les orientations politiques impactant les missions, définit la politique RH
- **un niveau opérationnel local (déconcentré)**
 - GPRH de chaque structure
 - éclaire les décisions RH des chefs de BOP et d'UO
 - facilite le recensement des besoins en emplois et compétences
- **un niveau de GPRH interministériel régional (plateforme RH)**

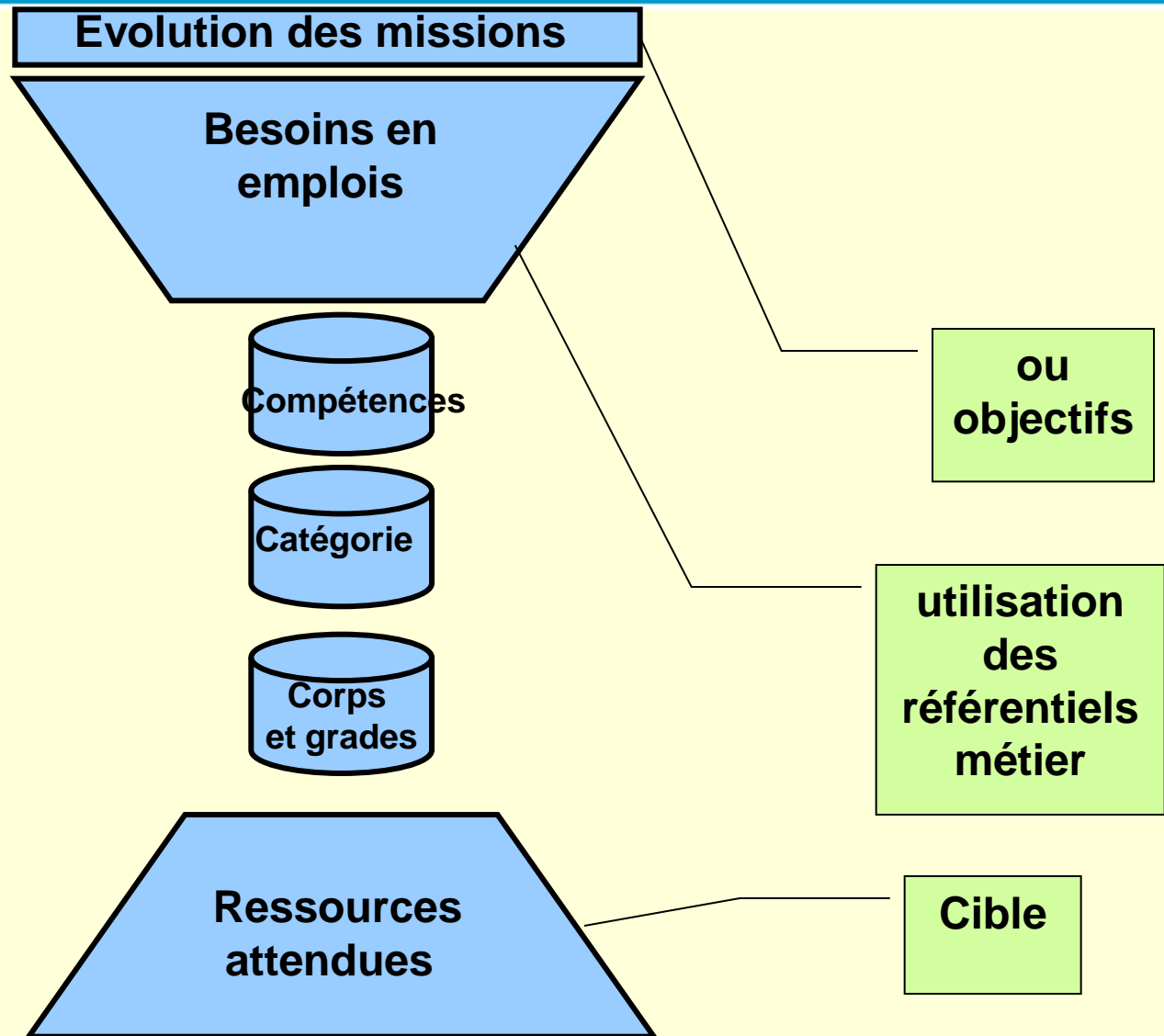
Mettre en situation les DRH de répondre aux attentes des agents et des services

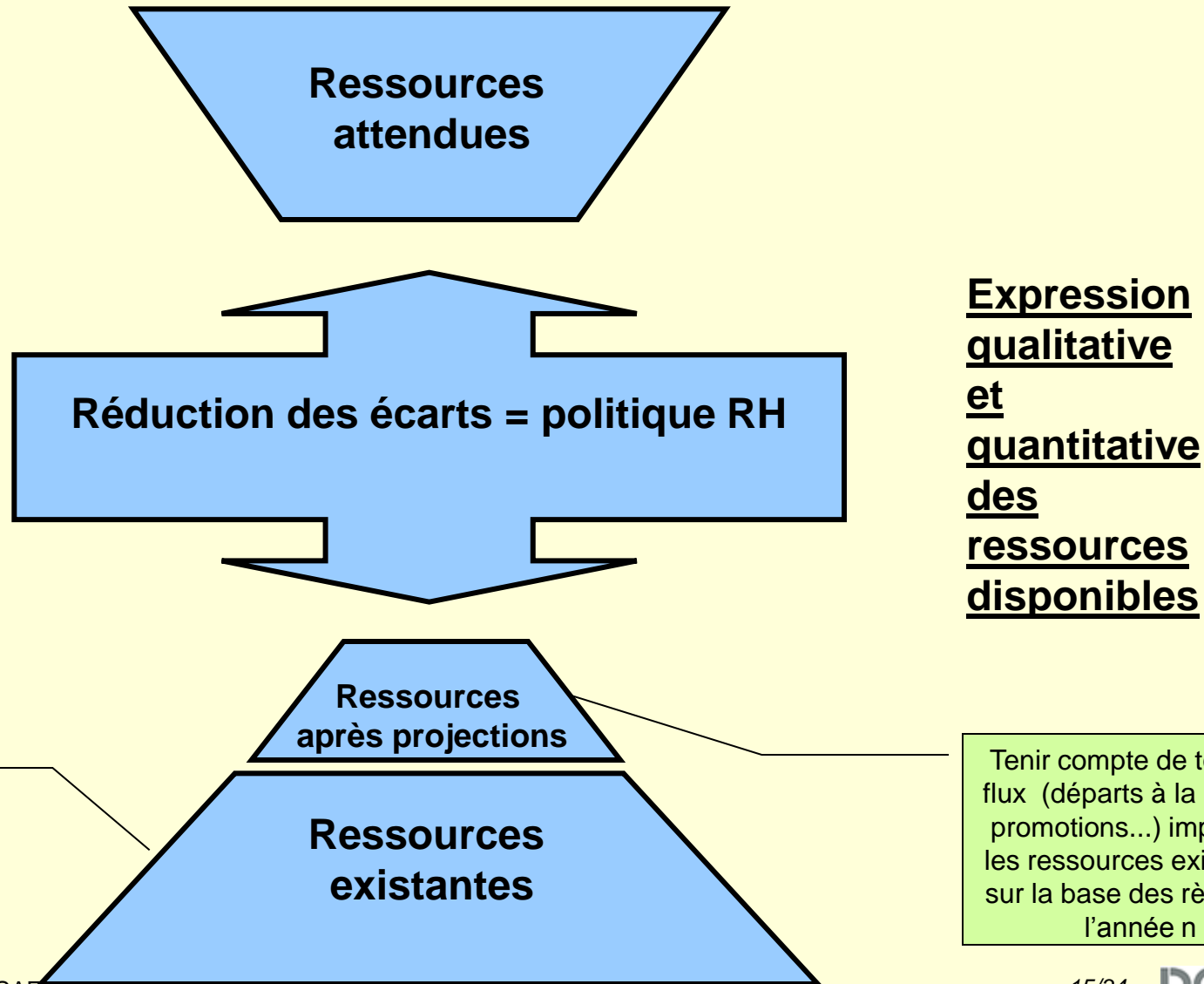
- **pilotage** : *comment prendre en compte les besoins exprimés par les services opérationnels et les analyser au regard de l'évolution des missions*
- **prestation de service** : *comment répondre à la demande des responsables opérationnels pour recruter vite des agents compétents ou réorienter*
- **régulation** : *comment faire le lien entre une approche compétences et plus individualisée de la GRH et une approche statutaire par corps et grades*

Adopter une méthodologie

- **Étape 0 :** dans quel contexte, dans quelle organisation conduire la démarche?
(autodiagnostic de la fonction RH)
- **Étape 1 :** quelles sont les ressources disponibles aujourd'hui et demain?
- **Étape 2 :** quelle est la cible stratégique , les besoins futurs en emplois et en compétences par rapport aux missions futures?
- **Étape 3 :** quels sont les écarts entre besoins et ressources futurs?
- **Étape 4 :** quelles actions pour annuler ou réduire les écarts , quel calendrier?

Expression
qualitative
et
quantitative
des besoins
futurs
année n+x





Le plan d'actions RH, corrections des écarts

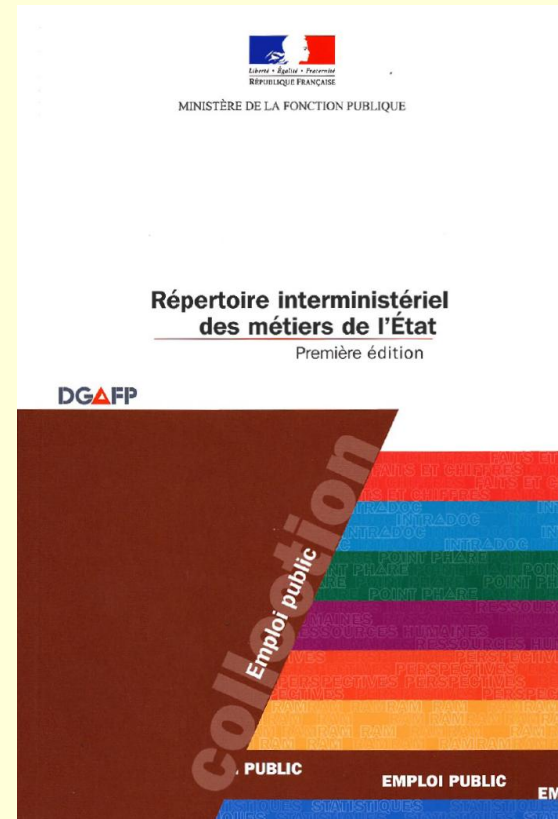
- **Dialogue social** : veiller à la qualité du dialogue avec les OS dans la phase de mise en œuvre
- **Réorganisation du service** : organigramme + fiches de poste
- **Mobilité interne** : redéploiement des agents lié à la réorganisation
- **Formation** : levier important pour l'ajustement des compétences
- **Rémunération** : utiliser pour reconnaître les efforts de mobilité et la performance
- **Promotion** : reconnaître la performance ou difficultés du poste
- **Conditions de travail** : élément pour améliorer la performance et facteur d'attractivité
- **Recrutement** : recruter après valorisation des compétences des agents en poste
- **Concertation - validation du plan RH** : par le chef de service

Les outils de la démarche de GPRH

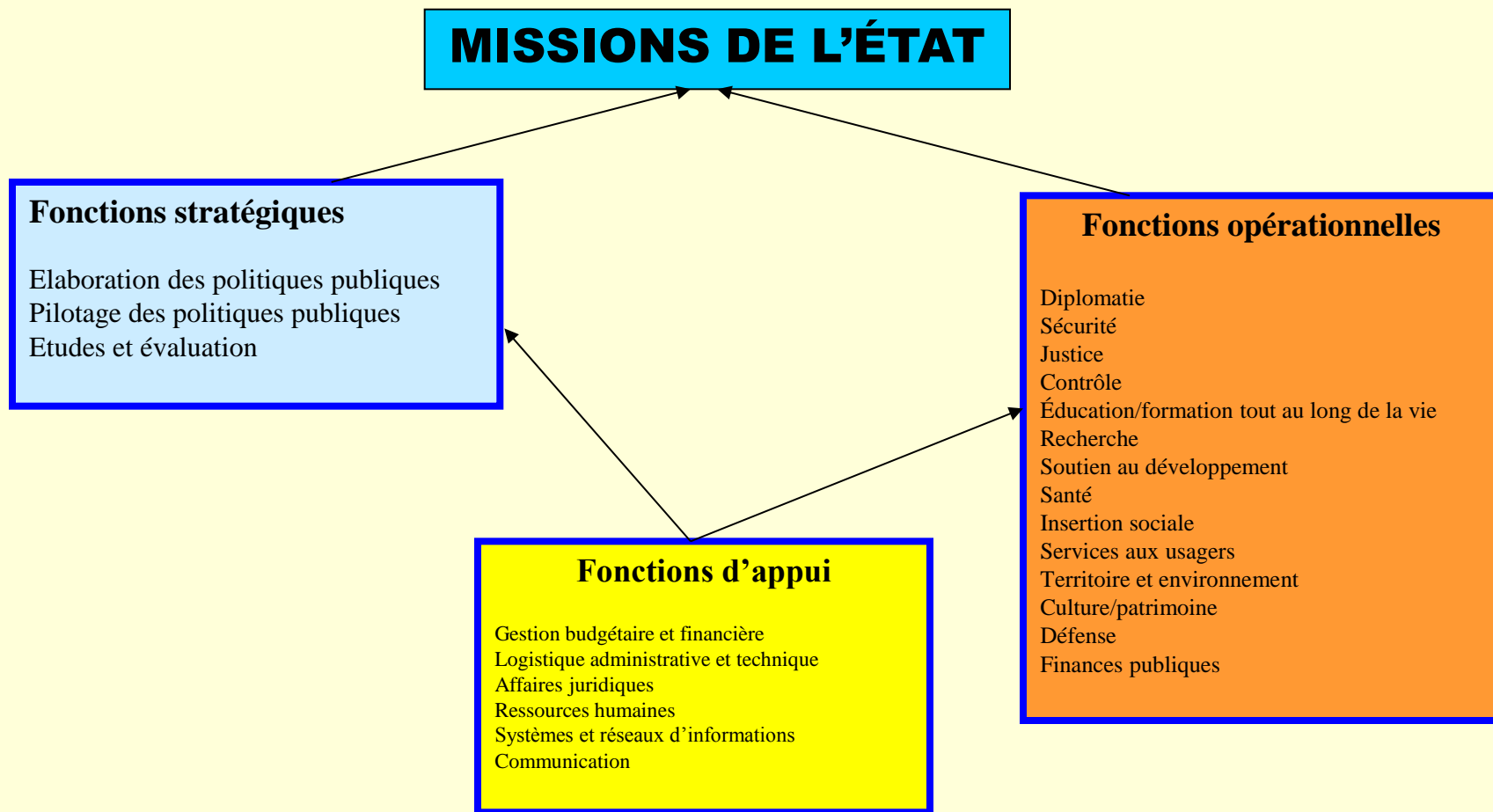
- La démarche métier
- La gestion personnalisée
- La gestion financière des RH
- Les systèmes d'information RH

Identifier et caractériser les emplois *Le répertoire des emplois (et des compétences), le RIME*

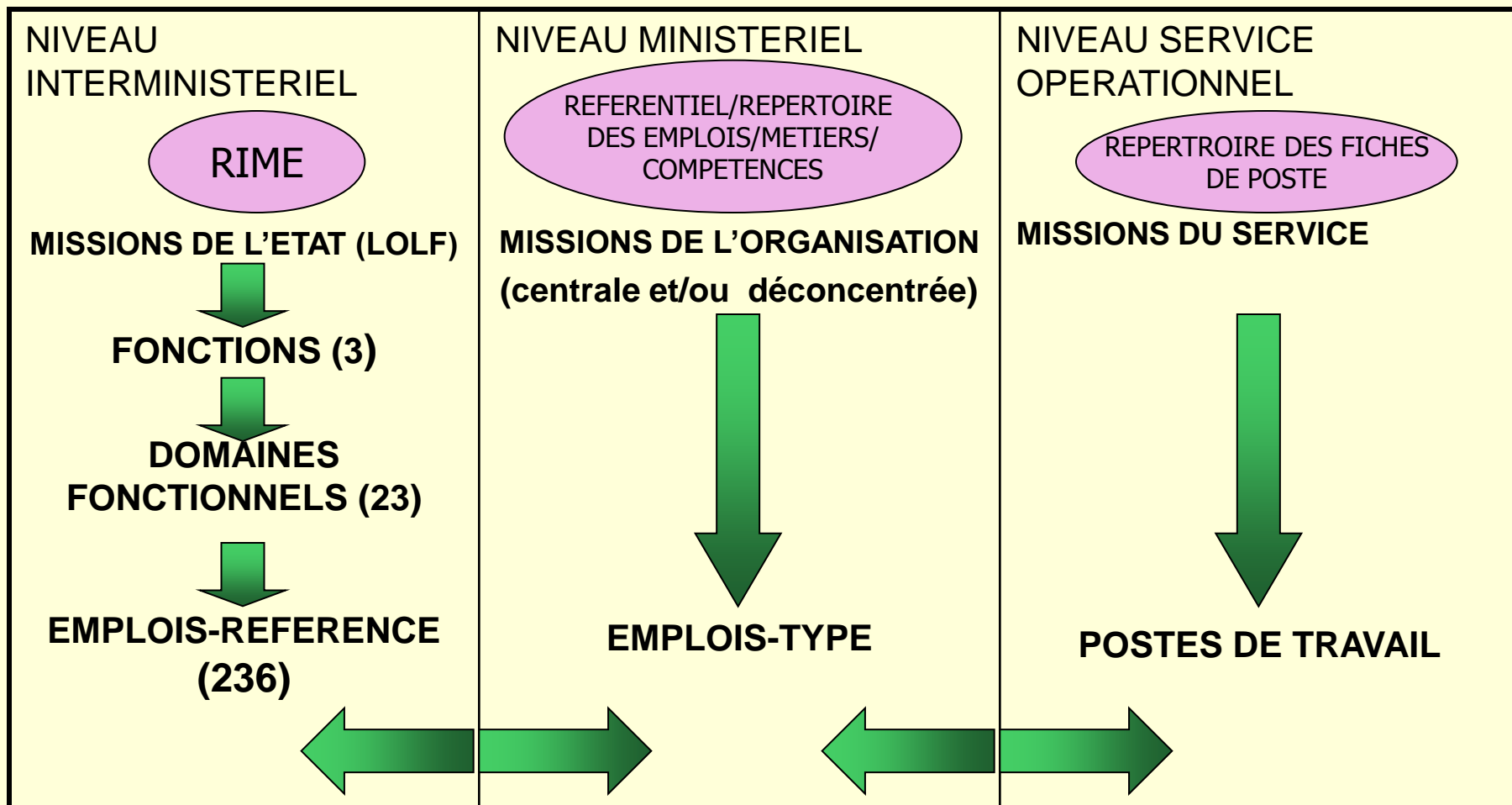
- Une approche des métiers par les **domaines fonctionnels** (approche descendante) et non pas à partir des postes de travail (approche ascendante)
- Pour chacun des domaines fonctionnels (*ensembles homogènes de fonctions concourant à la même finalité*) des **emplois-référence** identifiés (*emplois nécessaires à la réalisation des missions de l'Etat*).
- Décliné en **répertoires métiers ministériels contextualisés**.



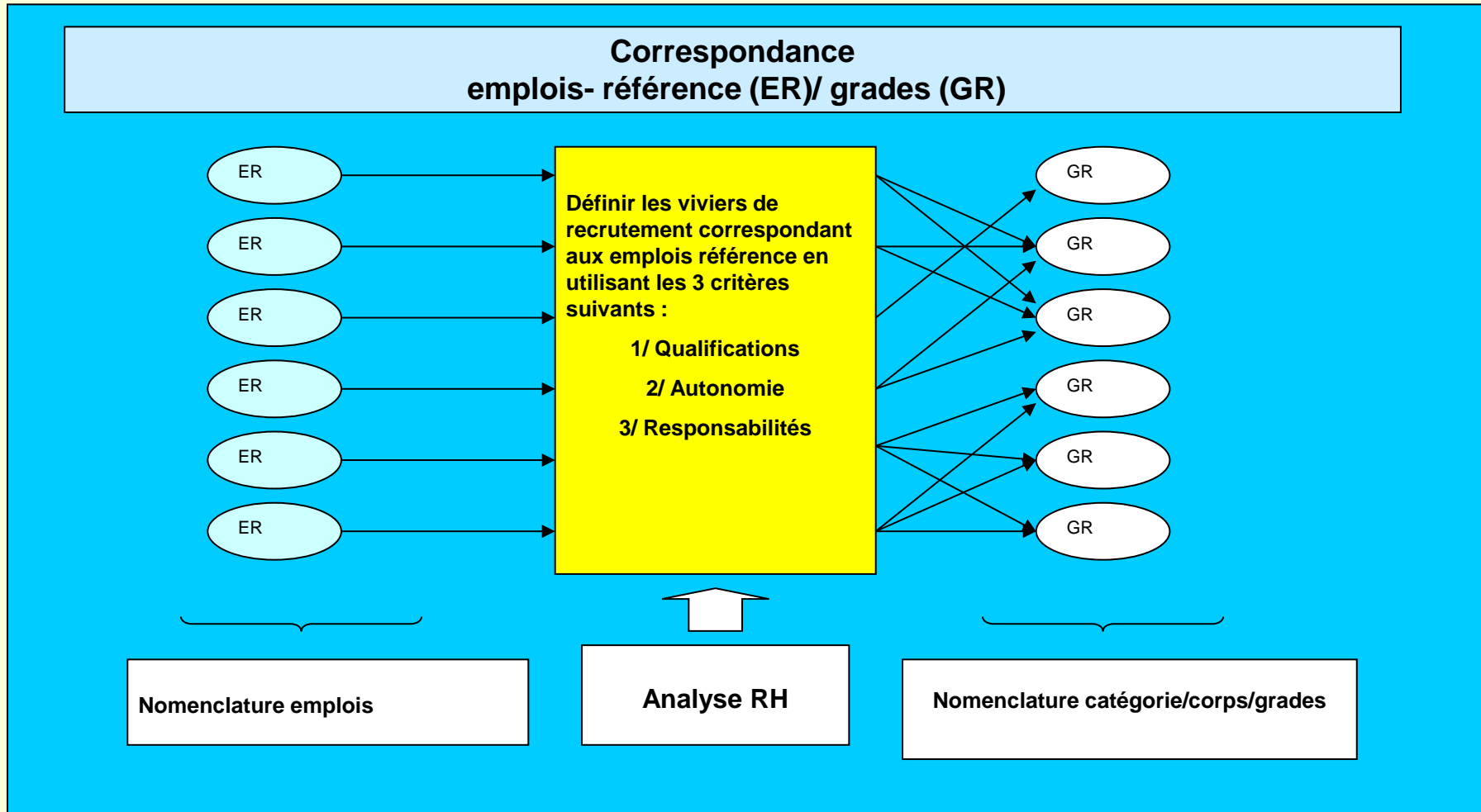
L'architecture du RIME... missions (3) – fonctions (23)– emplois- référence (236)



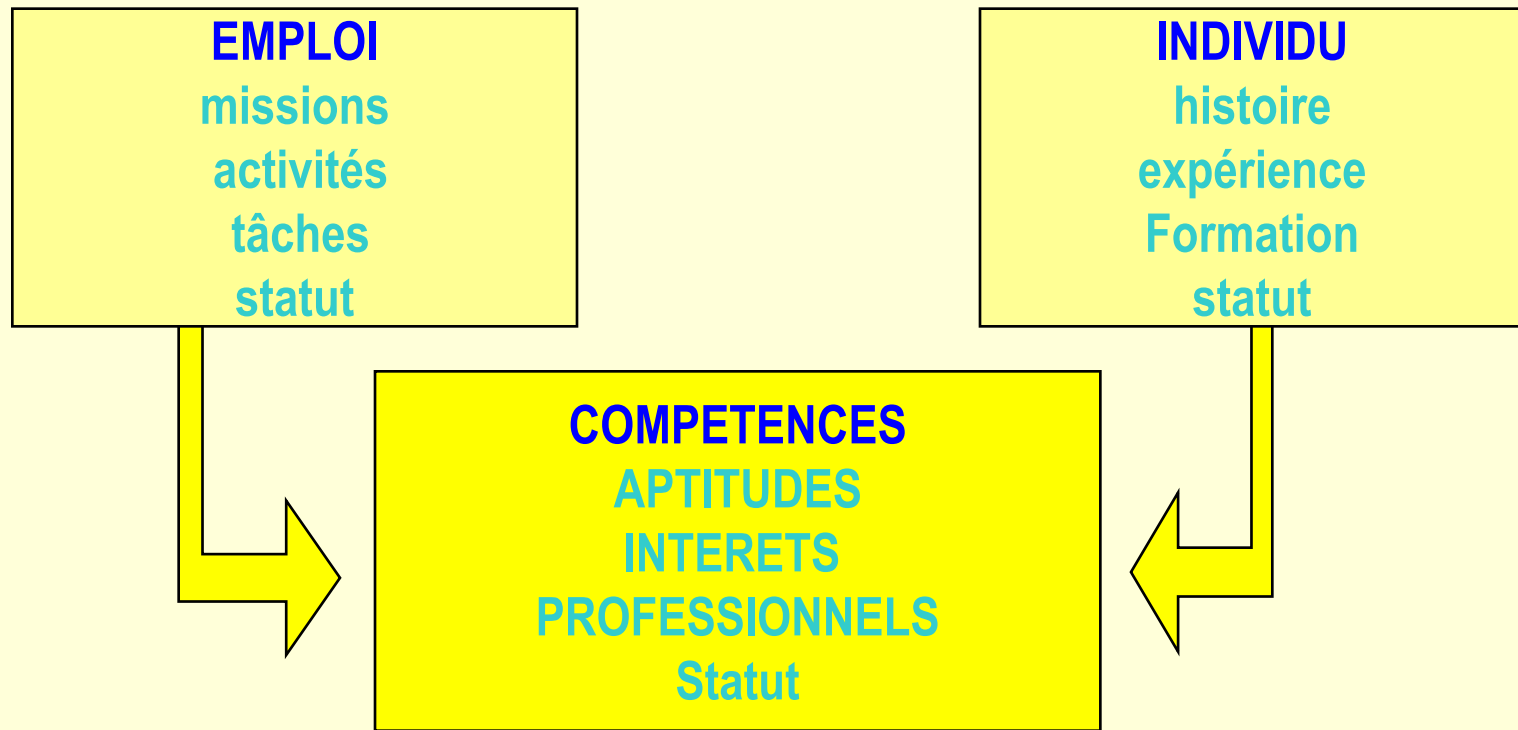
Démarche métiers : le RIME



Langage métier et langage statutaire



La gestion individualisée
un objectif idéal : assurer l'adéquation AGENT - EMPLOI



Une logique GAGNANT - GAGNANT

Les entretiens individuels

Intitulé	Référence	Objectif	Chargé de conduire l'entretien
Le bilan de compétences	A.7/1/1997 Protocole du 21/11/2006(art 13) D.15/10/07	Déceler ses compétences et aptitudes pour préciser un projet professionnel interne ou externe	Organisme agréé
L'entretien annuel d'évaluation (expérimentation de l'entretien professionnel)	D.29/04/2002 D.17/09/2007	Évaluer l'agent à son poste de travail et examiner ses perspectives	Supérieur hiérarchique direct
L'entretien de formation	Art. 16 et 29 du Protocole	Préciser les besoins de formation découlant du projet professionnel ou personnel	Supérieur hiérarchique
L'entretien de carrière au bout de 5 ans de service	Art. 17 du Protocole	Évaluer le parcours et envisager les perspectives à 2/3 ans	Supérieur hiérarchique + DRH
Le bilan de carrière au bout de 15 ans de service	Art. 17 du Protocole	Formaliser un projet de renouvellement professionnel	Responsable RH

Créer le marché de l'emploi

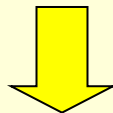
- ***La bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP)***
accessible sur le site www.fonction-publique.gouv.fr
- ***Les bourses d'emplois régionales*** expérimentées dans 2 régions de l'Est de la France
- ***Le projet de bourse inter-fonctions publiques***

Un nouveau métier: le conseil en mobilité- carrière (Cf. guide méthodologique www.fonction-publique.gouv.fr)

- **Les missions du conseil en mobilité- carrière au sein de la DRH**
 - **la gestion personnalisée des parcours professionnels** : *élaboration du projet professionnel , conseil tout au long de la carrière*
 - **l'accompagnement de la réorientation professionnelle** : *appui, propositions à l'agent et aux services, projet personnalisé d'évolution professionnelle*
 - **la gestion des viviers de compétences et de potentiels** : *connaissance des « viviers »*
 - **le conseil interne en organisation et management RH** : *valoriser l'expertise du conseiller , regard extérieur au service commanditaire*

La gestion financière des RH

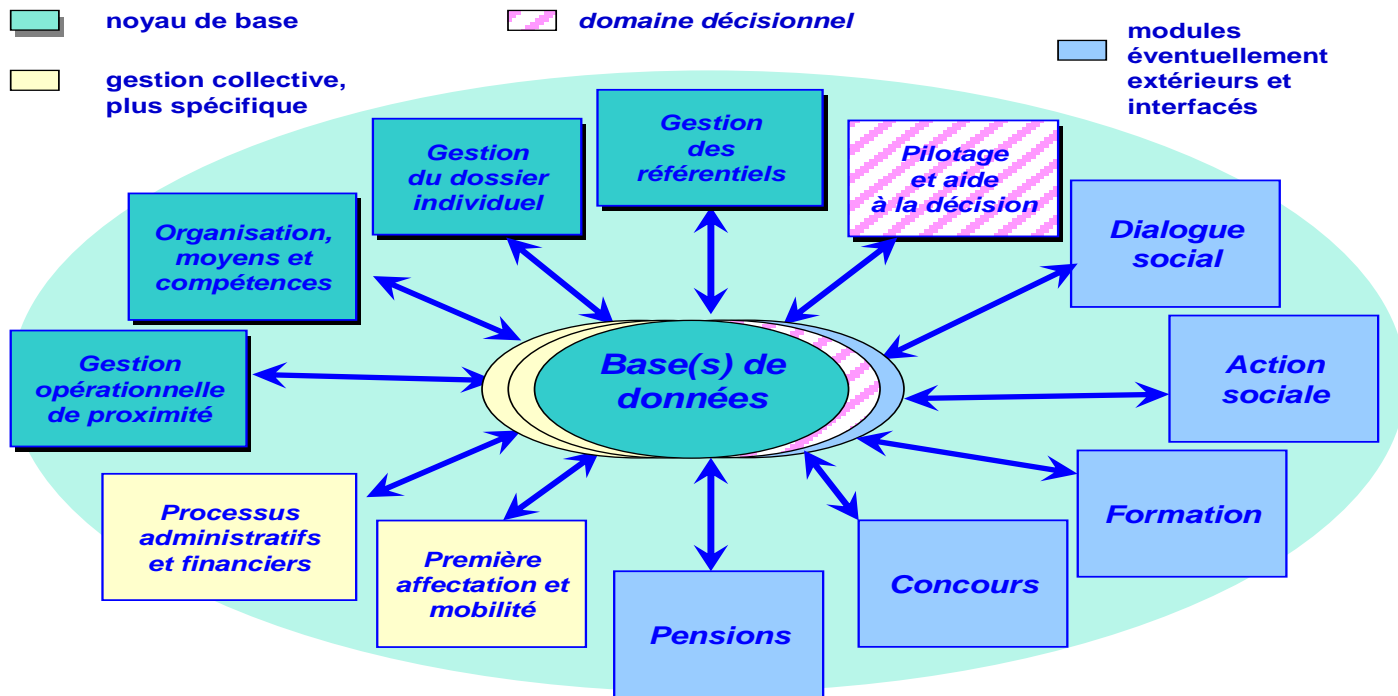
- **La GRH intègre une dimension financière : gestion du Titre II et du plafond d'emploi**
- **Incidence de la GPRH sur le budget**
(avancement, mobilité, indemnitaire, temps de travail, ...)
- **Budget pluriannuel 2009-2011**



ETPT et masse salariale: éléments constitutifs de la GRH

Des systèmes décisionnels performants

MODELE D'ARCHITECTURE FONCTIONNELLE d'un SIRH

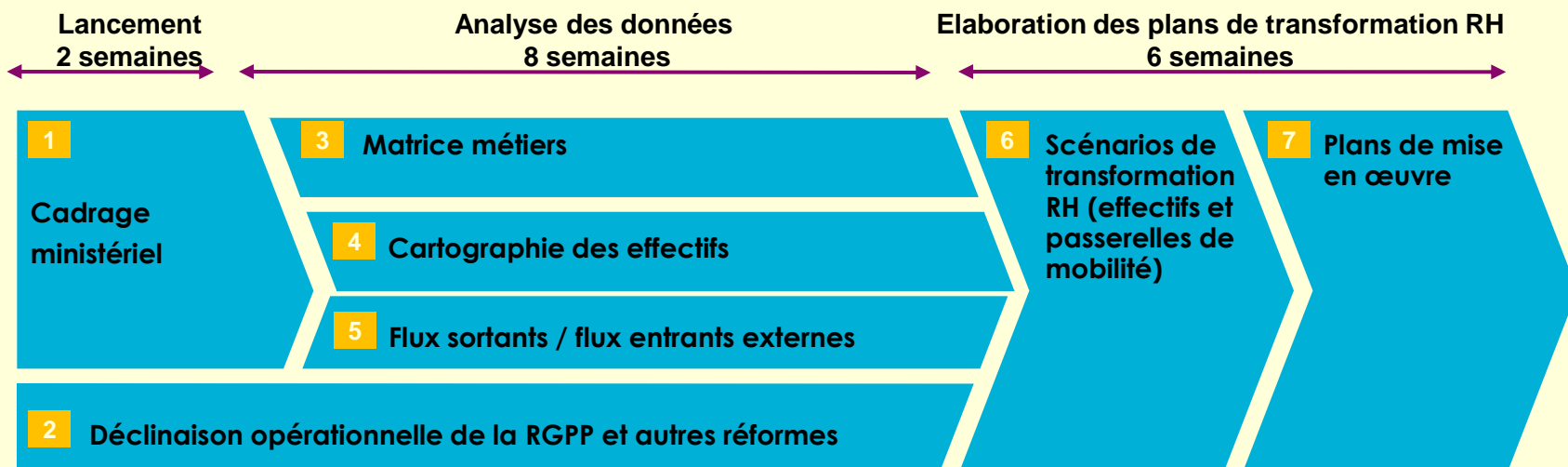


Une illustration : le projet de transformation RH dans le cadre de la RGPP

Le projet de transformation RH ministériel

- Le ministère du Budget, Comptes publics et Fonction publique (DGME et DGAFP) a accompagné 3 ministères (Intérieur, Agriculture, Défense = ~ **120 000 ETP**) dans leur démarche de transformation RH
- Ce projet consiste, avec l'appui de consultants, à assurer la mise en œuvre opérationnelle des réformes et à l'identification des marges de manœuvre RH ministérielles et interministérielles

La démarche à mettre en œuvre dans les ministères se décline en 7 étapes sur 16 semaines



Ce déroulement est à adapter par ministère en fonction des actions réalisées ou en cours

Le plan de transformation RH

La méthode

- cartographier les effectifs actuels par emploi-type, direction et zone géographique
- établir une projection des départs à la retraite
- définir des effectifs cibles au regard des mandats RGPP et des autres réformes
- identifier des emplois à enjeux pour lesquels définir des passerelles
- définir des scénarios de transformation RH combinant :
 - mobilité interne
 - mobilité externe
 - recrutements externes

Un scénario

- Définition de l'effectif total concerné et répartition par univers ou filières
- Évaluation des effectifs à redéployer d'ici à 2011
- Ventilation des redéploiements, en interne (85 %), en externe (15%)
- Au regard des besoins en effectifs d'ici à 2011 ventilés en recrutement externe (26%) et internes (74% concours, contractuels, interministériel)

Le plan de transformation RH

Les enseignements

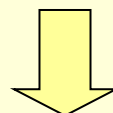
- **L'intérêt opérationnel** de la démarche métier : utilisation du RIME, des répertoires métier ministériels, GPRH, etc.
- **Une difficulté** : la collecte et l'homogénéisation des données
- **Des résultats concrets** qui ont confirmé la nécessité :
 - de décliner les impacts RH des réformes
 - d'avoir un cadrage national pour organiser les mobilités, les recrutements et concevoir les politiques RH
 - de jouer le jeu interministériel au niveau régional à l'aide des plates-formes pour résorber les sureffectifs.
 - de mettre en mouvement l'ensemble des leviers RH dont les nouveaux outils mobilité

Le plan de transformation RH : les étapes suivantes

- **un pilote « transfo RH local »** dans des régions expérimentatrices (Nord Pas-de-Calais et Picardie dans un premier temps) pour décliner les plans nationaux en les contextualisant et pour favoriser la mise en place de passerelles interministérielles au sein d'un même bassin d'emploi ;
- les informations recueillies alimenteront **les plateformes régionales**
- **les monographies départementales** issues du plan transfo-RH du MIOMCT sont en cours de déploiement
- la démarche d'appui est proposée à une 2e vague de ministères

La GPRH s'inscrit dans une démarche globale de management par objectifs

- **Enjeu stratégique** : *réussir la mutation de la GRH au quotidien*
 - *donner une dimension plus qualitative et plus individualisée à la gestion statutaire*
- **Enjeu de management** : *mobiliser l'encadrement*
 - *une culture de management par objectifs*
- **Enjeu d'organisation** : *adapter les structures et leur fonctionnement*
 - *Exemple : développer les missions chargées de la gestion individualisée, structurer les démarches GPEEC*



PROFESSIONNALISATION DE LA FONCTION RH
UN METIER A PART ENTIERE : RESPONSABLE RH