

Regards d'Experts

*L'expertise des techniciens
du CDG 11 au service
des employeurs territoriaux*

N°2
Oct. 2023



**Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des
Emplois et des Compétences :**
une démarche préventive de la gestion
des ressources humaines.

“

Le mot du président

”

Voici le deuxième numéro de notre « Regard d'Expert », ce magazine élaboré par les experts du CDG 11 à destination des experts des ressources humaines dans les collectivités et établissements publics.



Serge BRUNEL
Président du CDG 11

Pour cette deuxième édition, nous avons choisi le sujet de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC). En effet, dans notre monde en pleine mutation, où la crise sanitaire a accéléré les changements, nous savons que la gestion des ressources humaines constitue un véritable outil au service de nos structures pour les accompagner dans les évolutions qu'elles connaissent. La GPEEC poursuit intrinsèquement cet objectif.

Sous l'acronyme barbare de cette démarche se cache en réalité un véritable outil d'anticipation des évolutions de nos structures et de leurs besoins à venir, et vise la mise en place de moyens pour s'y préparer, toujours avec pour finalité un service public adapté et de qualité.

Vous le verrez, nous avons retenu pour parler de la GPEEC, un prisme pratique dans le but de la rendre accessible à chacun d'entre vous.

Parce qu'il y a autant de GPEEC que de structures, nous évoquerons largement dans ce dossier la méthode et les conditions de réussite pour enclencher la démarche et la piloter.

Les équipes du CDG 11 sont à vos côtés pour vous accompagner dans chaque étape de votre démarche et notre site est à utiliser sans modération. N'hésitez pas à les consulter !

Je vous souhaite une bonne lecture !

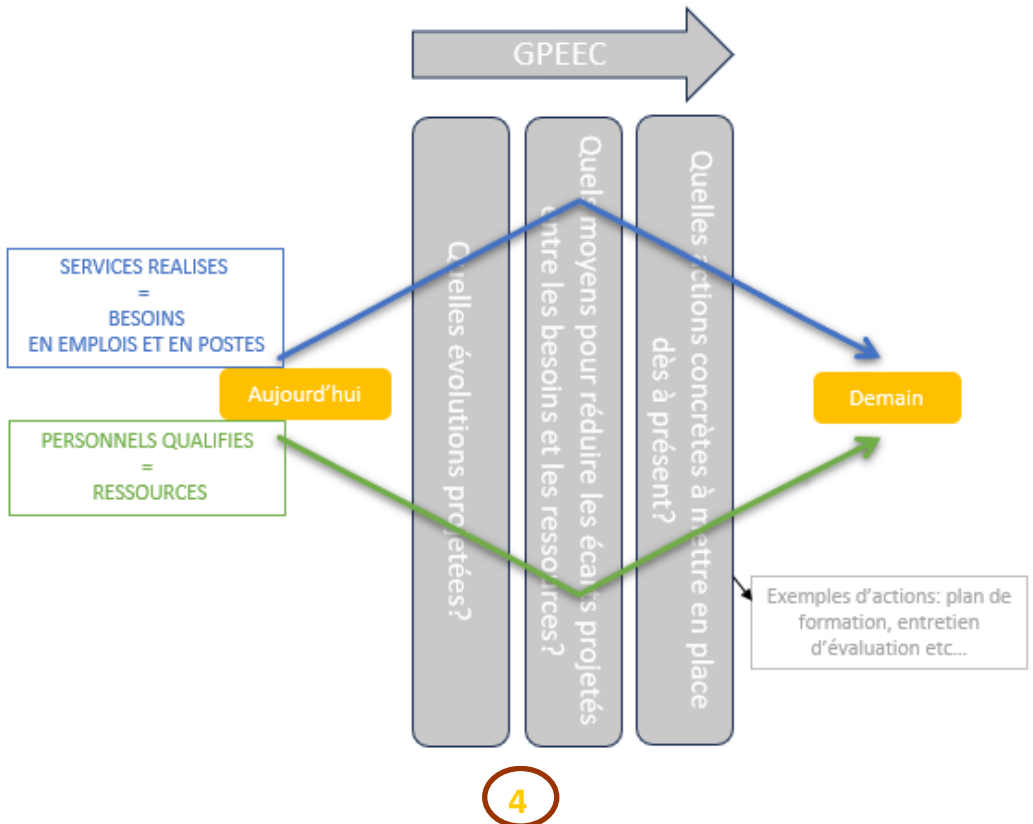
Sommaire

- La GPEEC en image
- La GPEEC, quels enjeux ?
- La GPEEC, qu'est-ce que c'est ?
- S'engager dans une GPEEC, quelle méthode ?
- La GPEEC, quelles étapes ?
- Le CDG 11 à vos côtés pour vous accompagner dans votre démarche GPEEC
- Les notions clés en matière de GPEEC : un corpus commun

Accélération des évolutions technologiques, réformes territoriales, maîtrise de la masse salariale, accroissement des besoins et des exigences du public, absentéisme des agents, difficultés de recrutement sur certains métiers, fidélisation des primo-entrants, mais aussi départs massifs à la retraite dans les années à venir, le secteur de l'emploi public territorial est au cœur de multiples enjeux.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences est un outil qui permet de répondre à tous ces nouveaux défis que le secteur public doit relever. C'est un projet à visée opérationnelle, c'est-à-dire qu'il doit aboutir à des actions concrètes et adaptées au contexte interne (organisation, effectifs, taille de la collectivité...) et externe à la collectivité (situation géographique, contexte socio-économique, etc.).

La GPEEC en image



La GPEEC, quels enjeux ?

La GPEEC constitue un levier important pour la collectivité répondant à plusieurs nécessités et objectifs :

- Répondre aux exigences des services publics (juridiques, financiers...)
- Adapter son organisation aux évolutions à venir,
- Assurer une bonne visibilité sur ses métiers et ses compétences,
- Favoriser la mobilité et l'organisation de parcours de formation,
- Evaluer les perspectives d'évolution des ressources de la collectivité,
- Aider au processus de recrutement,
- Accompagner la gestion des âges et renforcer l'égalité professionnelle,
- Anticiper l'usure professionnelle,
- ...

Les enjeux se situent également au niveau des agents puisque cette démarche est une réelle opportunité au service de la sécurisation des parcours professionnels et de la valorisation des compétences des collaborateurs.

La GPEEC, qu'est-ce que c'est ?

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (ou gestion préventive des ressources humaines) renforce la capacité de nos organisations à offrir dans la durée un service public de qualité. 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 engage la collectivité à agir pour prévenir les risques d'inadaptation, renforcer l'efficacité collective et préserver la qualité de vie au travail des équipes.

La GPEEC agit sur le triple prisme :

- ◆ Du service public rendu à l'usager,
- ◆ De l'organisation mise en œuvre par la collectivité,
- ◆ De l'agent dans son évolution de carrière.

Il y a au moins une dizaine de bonnes raisons de disposer d'une GPEEC/GPRH : réorganisations régulières et optimisées, recrutements mieux calibrés, mobilités mieux gérées, plan de formation plus pertinent, masse salariale optimisée, gestion des âges, etc.

Les 3 raisons essentielles d'avoir recours à une GPEEC sont :

- ◆ D'assurer la pérennité d'une collectivité ou d'un établissement public à travers une juste adéquation de ses ressources (humaines, matérielles, financières) à ses orientations stratégiques,
- ◆ D'optimiser l'employabilité de ses agents en leur permettant de s'adapter aux facteurs d'évolutions qu'ils soient internes ou externes à la collectivité,
- ◆ De faire partager à travers une démarche participative et anticipative une culture commune et de mener une réflexion sur la transmission des savoirs, sur la place de chaque agent dans l'organisation et d'agir sur leur motivation.

La GPEEC, c'est donc pour la collectivité :

Faire face à un environnement territorial mouvant

- Modernisation des métiers
- Réformes territoriales
- Administration
- Rapport sociologique du travail
- Etc.

Répondre aux nouveaux besoins des administrés

- Evolution sociologique de la population
- Nouvelles habitudes des usagers
- Evolution des compétences
- Etc.

Et pour les agents, c'est aussi :

- ◆ Partager une culture commune,
- ◆ Donner du sens,
- ◆ Connaître sa place,
- ◆ Contribuer aux résultats collectifs,
- ◆ Envisager son évolution de carrière,
- ◆ Faire reconnaître un engagement.



Il existe autant de GPEEC que de collectivités

C'est un outil d'aide à la décision et de pilotage pérenne des ressources humaines : il est préventif et non curatif.

C'est aussi une démarche favorisant le dialogue social autour d'une vision concertée, d'actions partagées et co-construites.

S'engager dans une GPEEC, quelle méthode ?



La GPEEC vise le co-développement d'une « boîte à outils », plurielle et évolutive.

Elle nécessite donc par définition le recours à une méthode participative et collaborative.

Chaque collectivité ou établissement public, en fonction de ses spécificités, développera sa propre **méthode** d'association des différents acteurs dans le process, mais toujours dans le respect de quelques indispensables. La méthode retenue sera garante du rôle de chacun à travers le déroulement d'une méthodologie rythmée par un **calendrier** fixé au préalable.

Ainsi, la définition d'une comitologie et d'un calendrier sont nécessaires pour la réussite d'un tel projet. Tenant compte de l'envergure de la structure et de ses spécificités, seront ainsi mis en place :

➡ **Une instance de décision** /comité de pilotage (Copil) : maître d'ouvrage, il fixe les orientations, contrôle le bon déroulement du projet, valide les principaux jalons du projet et les propositions du plan d'actions. Enfin, il les priorise.

➡ **Une instance de travail** /comité technique (Cotech) : assure la planification, la coordination des tâches à mener dans le respect des délais, l'animation du dispositif de communication auprès des parties prenantes (réunions, entretiens, ateliers, etc.).

➔ **Des instances de concertation** : sources de proposition, elles émettent leurs avis.

- ↳ Les organisations syndicales sont informées de l'ensemble du déroulé du projet et sont destinataires de l'ensemble des comptes-rendus. Elles sont bien sûr également consultées afin de faire des propositions, d'enrichir et de compléter les travaux,
- ↳ Les agents qui peuvent être consultés sur certains sujets,
- ↳ Le comité social et technique (CST).

Les rencontres de chacune de ces instances seront calées en fonction d'un calendrier proposé par le CST. Le respect du rôle de chacune de ces instances et des différentes phases de concertation, de travail et d'arbitrage est une condition incontournable pour la réussite de la démarche.

La GPEEC, un processus en plusieurs étapes

A

L'INCONTOURNABLE POINT DE DEPART : L'ENGAGEMENT DE LA STRUCTURE DANS UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE SES PRATIQUES RH



Pour s'engager efficacement dans une démarche GPEEC, une position préalable des décideurs autour de l'**opportunité** de se lancer dans une telle démarche est nécessaire. Les **finalités recherchées** seront ainsi posées, **en lien immédiat avec les objectifs stratégiques et politiques** des collectivités et/ou établissements publics.

L'engagement d'une structure dans une démarche GPEEC implique obligatoirement des changements dans les pratiques de travail. Ces changements auront un impact fort sur l'organisation et nécessitent donc un portage par les décideurs.

Des **objectifs stratégiques** tels que ceux énoncés ci-dessous peuvent être ainsi formulés :

- Optimiser / Créer/ Actualiser ses outils de GRH,
- Mettre en place une stratégie de recrutement efficiente/une marque employeur, un process de on-boarding (valorisation d'intégration des nouveaux agents),

- Améliorer les conditions de travail : pénibilité, usure professionnelle, absentéisme, QVT,
- Développer une filière métier : attractivité, tension, recrutement, mobilité préventive interne, ajustement des compétences aux évolutions de l'environnement interne et externe (plan de formation),
- Maîtriser les effectifs : sureffectif, difficultés de recrutement, turn-over (fidélisation), pyramide des âges (sortants/entrants),
- Organisation et management : restructuration, externalisation partielle ou totale, défaillance encadrement intermédiaire, climat social intra-service et inter-service, etc.

Cette étape posera également **les conditions de réussite** pour atteindre ces objectifs, notamment en ce qui concerne la méthode retenue et l'association des agents tout au long du processus.



Les facteurs clés de réussite d'une démarche de GPEEC :

- Obtenir un engagement fort des élus et de la direction : les projets de GPEEC impliquent des changements de culture et des méthodes de travail nouvelles,
- Prioriser et se centrer sur les emplois dits « prioritaires » (métiers sensibles ou stratégiques), à forte criticité,
- Associer les agents, porteurs de la réussite du projet. Ils doivent être sollicités, écoutés, impliqués dans le processus.

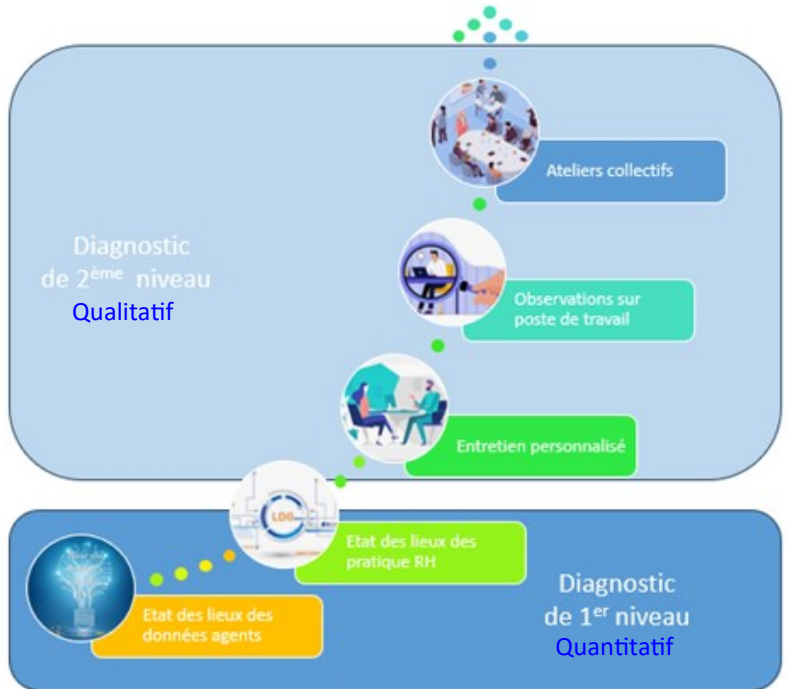
Le projet doit se transformer en une démarche pérenne au service d'une vision concertée en matière de politique de ressources humaines.

B LA REALISATION DU DIAGNOSTIC

Le **diagnostic est la base de toutes les décisions stratégiques** et du plan d'actions qui en découlera.

Il est le point de départ opérationnel du projet.

Le diagnostic peut se réaliser sur 2 niveaux : un **premier niveau, obligatoire**, basé sur les données chiffrées de la structure et sur ses pratiques RH, **un second, facultatif**, basé sur des échanges et des observations en situation réelle.



B-1 Etat des lieux des données chiffrées et les pratiques et dispositifs RH au sein de la collectivité

Ce niveau comprend lui-même 2 axes :

- L'un basé sur les données sociales de la structure, issues du RSU,
- L'autre basé sur ses outils et ses pratiques RH internes.

L'état des lieux quantitatif sur les données des agents

Le document fondamental pour réaliser ce diagnostic est le Rapport social Unique de la structure (RSU). La réalisation annuelle de ce document est obligatoire. Il rassemble les données à partir desquelles sont établies les lignes directrices de gestion (LDG) déterminant la stratégie pluri annuelle de pilotage des ressources humaines.

Ces données, visent au sein de la structure à :

- Comprendre, suivre, alerter,
- Analyser, décrypter,
- Anticiper,
- Proposer des actions,
- Agir,
- Améliorer,
- Enfin, contribuer à la concertation et à la communication.

Les incontournables données à analyser :

La pyramide des âges représente une photographie globale de la répartition par âge de la population étudiée. Elle permet de :

- Repérer les phénomènes de vieillissement,
- Disposer d'une photographie de la répartition hommes/femmes par âge à une date donnée,
- Anticiper les départs en retraite.

Une pyramide des âges peut se construire par métiers, par statut... Cette analyse plus fine de la gestion des âges peut être un outil d'aide à la décision en matière de recrutement, de mobilités internes, de qualité de vie au travail, de mesure de l'absentéisme/usure professionnelle, etc.

L'absentéisme : Repérer si l'absentéisme se concentre plus particulièrement dans certains métiers ou secteurs de la collectivité. L'objectif est de proposer des liens avec les situations concrètes de travail et l'organisation de la collectivité.

Indicateurs de formation : Contribuer à l'évaluation de la politique de formation de la collectivité et d'en apprécier le coût moyen pour la collectivité.

Efficience de recrutement : Outil de mesure de l'attractivité, des délais de recrutement, etc.

Taux d'encadrement : Repérer le nombre incompressible d'agents en situation d'animation, se comparer avec d'autres structures de même taille, vérifier la conformité avec la loi (quotas d'encadrement).

Le diagnostic RH sur les pratiques et dispositifs RH au sein de la structure

Ce diagnostic consiste à élaborer un recensement des outils de Gestion des Ressources Humaines. Il permet de vérifier que les obligations légales et réglementaires qui s'imposent à la structure sont bien remplies, mais aussi de faire une analyse de leur mise en œuvre dans la pratique. Ainsi, l'objectif de ce diagnostic est d'apprécier (le cas échéant) l'optimisation et l'efficacité des outils mis en œuvre et de recueillir des éléments qualitatifs sur leur utilisation.

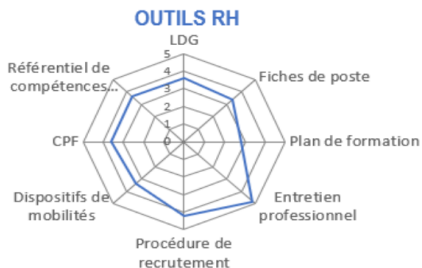
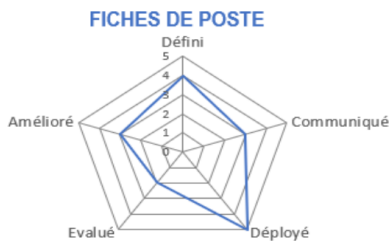
Ce diagnostic portera ainsi sur l'existence et la mise en œuvre des documents stratégiques autour :

- 1) Des obligations légales et réglementaires de la structure dans le domaine des ressources humaines :
 - Les Lignes Directrices de Gestion (LDG),
 - Les entretiens annuels,
 - Le plan de formation,
 - Le tableau de effectifs et des Emplois (mouvements des effectifs),
 - Le RIFSEEP.

- 2) Des « indispensables » dans les domaines des ressources humaines :
 - L'organigramme,
 - La fiche de poste,
 - Le règlement intérieur,
 - Le règlement de formation,
 - Le protocole de temps de travail,
 - Etc...

Exemple de grille de recensement des dispositifs et des pratiques RH :

Critères	Défini	Communiqué	Déployé	Évalué	Amélioré
Outils RH	Note création/mise à jour : objectifs, organisation, modèle, validation...	Explication à : équipe RH, encadrants, agents (réunion, documentation)	Utilisation et application pour les activités concernées	Pertinence, fiabilité, indicateurs (qui, quoi, comment, quand et résultats)	Choix suite aux évaluations (qui, quand, priorités, bénéfice)
LDG					
Fiches de poste					
Plan de formation					
Entretien professionnel					
Procédure de recrutement					
Dispositifs de mobilités					
CPF					
Référentiel de compétences métiers					



Ce travail de diagnostic se fait généralement en étroite collaboration avec le service RH. Un premier bilan intégrant des premières préconisations est réalisé.

B-2 L'état des lieux qualitatif

Un deuxième niveau de diagnostic peut être réalisé pour une approche « qualitative » des pratiques. Pour cela, d'autres méthodes pourront être réalisées.

Des entretiens personnalisés

OBJECTIFS :

- Libérer la parole dans un cadre sécurisant et confidentiel,
- Identifier les ressources et facteurs de risques auxquels sont soumis les agents,
- Approfondir le diagnostic RH,
- Mesurer les éventuels écarts entre les attentes des acteurs des différents services : quelles sont les attentes vis-à-vis des directions/services et inversement ? (missions, processus, fonctionnement)

Ces entretiens s'appuient sur des indicateurs d'analyse tels que :

- ◆ Les outils et postures du management : style de management, organisation du service, régulation de la charge, accompagnement au changement et régulation des situations sensibles, outils de mesure de l'efficacité (lesquels, sont-ils partagés, comment... ?), de pilotage, de « reporting ».
- ◆ L'organisation du travail : Quel est le système de prise de décision, de communication ? Comment sont définis les rôles et fonctions, existe-t-il des zones de flou ?
- ◆ Communication interne, avec les services connexes : nature, forme, fréquence, acteurs impliqués, difficultés éventuelles (causes et conséquences) ...
- ◆ Contenu du travail et charge de travail : Quel est le niveau de charge ressentie ? Comment sont définies et réparties les tâches ? Comment les problématiques de charge sont-elles régulées ? Est-ce efficace ? suffisant ?
- ◆ Quels sont les parcours professionnels ? Quels accès à la formation ? Quels dispositifs de reconnaissance ?

Les entretiens sont réalisés sur la base d'un guide d'entretien commun à chaque agent.

Un bilan mettant en perspective les points d'amélioration en matière organisationnelle et qualité de vie au travail (QVT) est établi et présenté aux décideurs.

Observations sur poste de travail

OBJECTIFS : les observations ergonomiques du travail permettront d'approfondir l'étude des situations de travail réelles.

Cette méthode est « généralement » déployée pour résoudre des problématiques liées à la QVT, à l'usure professionnelle, au management, et/ou pour analyser les métiers et l'évolution des compétences. L'observation sur poste de travail contribue à la mise en place de référentiels de compétences, d'une politique de mobilité préventive, de la grille d'entretien professionnel, du plan de formation, des fiches de postes (mieux calibrés), etc.



Ateliers collectifs

OBJECTIFS : il s'agit d'une méthode participative d'analyse des situations problématiques, des ressources et de recherche de solutions opérationnelles. La mise en place de ces groupes d'expression favorise le décroisement et l'implication des agents. C'est la garantie d'aller au plus près des problématiques de terrain.

Ils ont pour finalités :

- **Sensibiliser** les parties prenantes sur la démarche de GPEEC,
- Les **convaincre** des enjeux d'un tel projet pour les agents et pour la collectivité,
- **Impliquer** l'ensemble des parties prenantes comme acteurs du projet.

Sur la base des éléments recueillis tout au long du projet (état des lieux quantitatif, diagnostic RH), les ateliers visent à positionner chaque agent en partenaire actif dans le processus d'action. Ils visent également à identifier collectivement des solutions et à co-construire des leviers d'actions efficaces et adaptés.

Enfin, ces ateliers collectifs permettront :

- **D'évaluer les besoins en matière d'emplois et de compétences** au regard des objectifs de service et des axes stratégiques de la collectivité (projet de mandat)
- De **mettre en perspective les dysfonctionnements**, points bloquants, etc.
- **D'apprécier les facteurs internes et externes** qui impactent les compétences, les effectifs et l'organisation de la collectivité.

La conduite des ateliers s'appuie sur des méthodes d'animation de type :

- ◆ Nuage de mots : permet de recueillir la signification première pour les participants d'une notion ou d'un sujet.
- ◆ Quiz : permet d'établir l'état des connaissances des participants sur une notion ou un sujet.
- ◆ Post-it : sollicite la créativité des participants dans la résolution de problèmes/trouver des solutions adaptées face à certaines contraintes, etc.
- ◆ Speed Boat : permet aux participants de réfléchir sur ce qui pose des difficultés (contraintes/menaces) ou au contraire ce qui aide à avancer sur un projet (atouts/opportunités). Bien plus qu'un outil d'animation, la méthode permet de mobiliser l'intelligence collective.
- ◆ MOFF (SWOT) : permet d'établir rapidement des constats sur des situations non complexes.
- ◆ Carte mentale : permet de retranscrire de façon visuelle, hiérarchisée, et synthétique les contenus et les idées issues des différentes activités ci-dessus.

B-3

Un diagnostic partagé et concerté

L'ensemble de ces données et analyse permettra la réalisation d'un diagnostic. Cette analyse croisée des données quantitatives et qualitatives donne les éléments de lecture communs pour **élaborer une typologie des métiers sur lesquels des actions sur les compétences ou sur les effectifs pourront/devront être réalisées en fonction des projets stratégiques de la collectivité et ses enjeux.**

La typologie des métiers de la structure

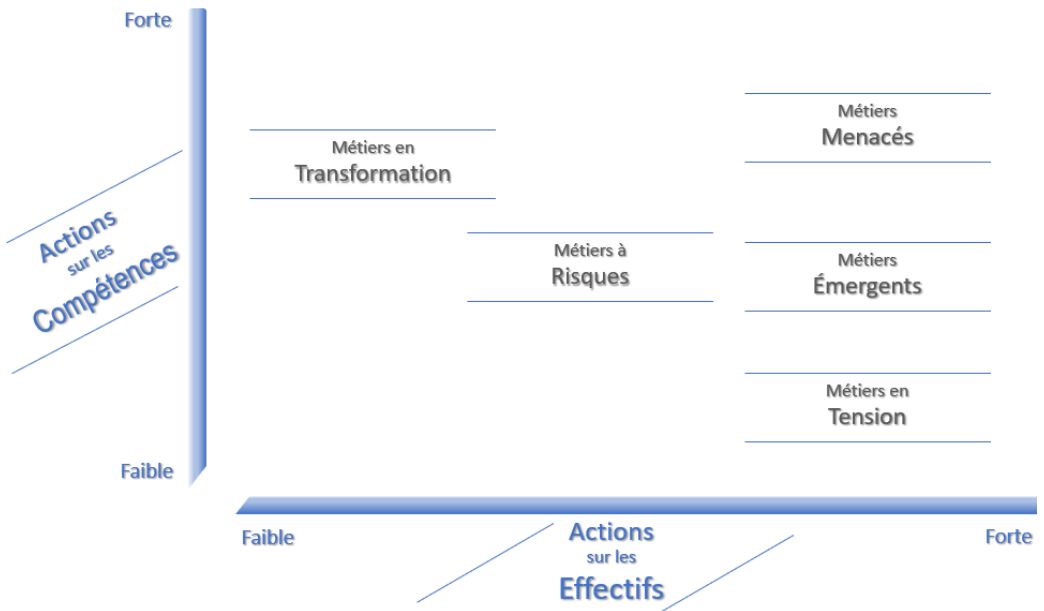
Il s'agit d'analyser les évolutions des métiers et des compétences, selon le type de risques identifiés :

- Métiers en tension : difficultés à recruter en interne et/ou externe. ***Absence de politique de recrutement interne ? Attractivité de la collectivité ? Attractivité du métier ? Pénurie au niveau régional ou national ? (exemple : les métiers d'aide à la personne, service à la personne, secrétaires de mairie),***
- Métiers en transformation : évolutions technologiques, organisationnelles et économiques en cours ou à venir, entraînant une baisse des effectifs et/ou une évolution importante des compétences. ***Quelles compétences sont impactées ? Combien ? Pour répondre à quel besoin interne et externe ?***
- Métiers menacés : sont ceux qui à court terme vont être amenés à disparaître. ***(externalisation d'un service, compétences en inadéquation avec la demande sociale),***
- Métiers émergents : appelés à répondre à de nouveaux besoins en interne ***(digitalisation des services, services techniques, etc.) et/ou externes (attentes de la population de la collectivité, évolution sociétale, IA, etc.),***
- Métiers à risques : ils sont fragilisés par des facteurs comme la pyramide des âges ***(« jeunes » => manque d'expérience, « vieillissante » => perte de savoirs et de savoir-faire, usure professionnelle => absentéisme récurrent, etc.).***

La cartographie des actions potentielles à mener

A partir de la typologie de la structure, une cartographie des actions potentielles à mener est réalisée. Elle porte sur 2 leviers :

- ⇒ Les **effectifs** : il s'agit soit d'apporter une solution à un sur-effectif ou un sous-effectif, soit d'accompagner l'apparition de « nouveaux » métiers.
- ⇒ Les **compétences** : il s'agit d'accompagner le développement et l'adaptation des compétences à une nouvelle organisation interne, au projet de mandat de la collectivité, aux évolutions technologiques, à la demande sociale auxquelles la collectivité est confrontée.



Sur la base de l'ensemble de ces éléments, un plan d'actions est réalisé.



L'ADOPTION D'UN PLAN D'ACTIONS

Le diagnostic permet d'identifier les écarts entre l'état existant et l'état souhaité. Il permet d'identifier les différents impacts en termes RH des potentielles actions à mener et d'en évaluer les risques associés.

L'élaboration d'un plan d'actions vise à recenser de façon coordonnée les actions à mener pour atteindre la cible, tout en garantissant que les risques sont correctement appréhendés et couverts.

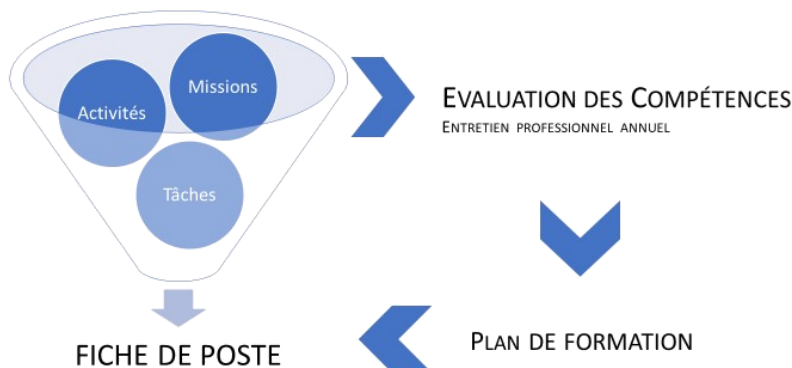
Le plan d'actions RH devra (a minima) préciser :

- Les différentes actions de nature RH à mener dans le temps?
- La description des actions envisagées,
- Le temps/durée pour réaliser les actions,
- Les moyens à mobiliser (appel à des formateurs internes, à des prestataires externes, mobilisation de réseaux...).

Une fois le plan d'actions adopté, la structure veillera à la mise en place d'une instance de son suivi et de son évaluation pour ajustements éventuels.

Exemple d'action : actualiser la fiche de poste des agents de la collectivité.

Ce travail d'actualisation des fiches de postes contribuera à améliorer la grille d'évaluation des compétences et à mieux apprécier les écarts entre les compétences détenues par l'agent et les besoins du poste. Cet écart pourra être comblé par le levier formation (plan de formation mieux ciblé).



Le CDG 11 à vos côtés pour vous accompagner dans votre démarche GPEEC

Que vous soyez affilié ou adhérent, le CDG 11 met à votre disposition un ensemble d'outils pour vous accompagner tout au long de votre démarche.

Ainsi, vous trouverez par exemple sur notre site internet :

- ◆ Un guide pratique et des modèles de rédaction de LDG, qui vous guideront dans la réalisation de votre diagnostic et dans l'élaboration de vos stratégies RH, notamment celle de l'emploi,
- ◆ Un ensemble de modèles de fiches de poste et d'entretiens professionnels, et autres ...pour vous accompagner dans la réalisation de votre plan d'action.

Les notions clés en matière de GPEEC : corpus commun

ACTIVITE : ensemble cohérent de tâches ou séquences de travail identifiées, organisées selon un processus logique, observable en tant que tel. L'activité concourt à la réalisation des finalités d'un poste de travail et/ou d'un emploi.

APTITUDE : capacité supposée à exercer une activité, tâche à accomplir, emploi à occuper, connaissances à acquérir.

CAPACITE : ensemble de dispositions et d'acquis constatés chez un individu, généralement formulés par l'expression « être capable de.. ». La capacité représente une possibilité de réussite et de mise en œuvre de compétences dans l'accomplissement d'une activité.

CARTOGRAPHIE DES METIERS-EMPLOIS : recense l'ensemble des métiers, emplois de la collectivité. Il existe 3 niveaux de hiérarchisation dans une cartographie des métiers. Les Emplois sont regroupés en Métiers, eux-mêmes regroupés en Familles professionnelles.

COMPÉTENCE : il s'agit d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Celle-ci est mobilisée de façon appropriée par rapport à une situation de travail donnée à un moment donné pour obtenir un résultat.

La compétence n'est pas directement observable, on l'appréhende par déduction à partir des activités. Elle peut être commune à plusieurs activités, plusieurs emplois, plusieurs métiers.

Compétence, motivation, objectifs et ressources forment le processus qui produit la performance.

Dans un contexte professionnel, trois conditions doivent coexister pour que la compétence se manifeste : **savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir**.

- ⇒ Le « savoir » fait référence aux acquis de la personne,
- ⇒ Le « vouloir » fait référence à la valorisation de la personne et au management,
- ⇒ Le « pouvoir » fait référence à l'organisation et aux moyens.

UN MÉTIER RÉPOND À DES



QUI MOBILISENT DES COMPÉTENCES



COMPETENCE TRANSFERABLE : il s'agit de savoirs, savoir-faire et savoir-être pouvant être mis en œuvre dans différentes situations de travail, soit :

- Pour le même emploi/métier, au sein d'une structure différente : transférabilité forte,
- Pour un emploi/métier différent comportant des activités similaires : transférabilité moyenne,
- Dans un champ professionnel différent comportant des activités connexes, des capacités communes mais nécessitant l'acquisition de savoirs complémentaires : transférabilité faible/reconversion.

Ex : maîtrise des techniques d'entretiens RH, connaissances des dispositifs de formation dans la FPT, etc.

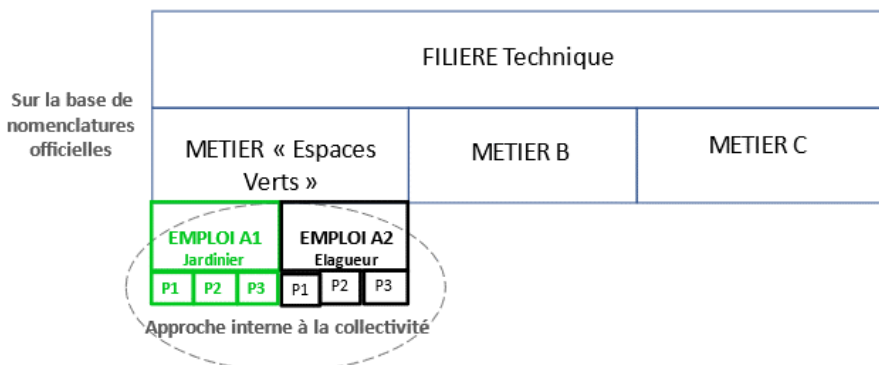
COMPETENCE TRANSVERSALE : compétences génériques mobilisables dans diverses situations professionnelles. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers.

➔ Aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives.

Ex : adapter son comportement à des circonstances variables dans le cadre du travail, réactivité.

Communication orale : savoir s'adapter à différents publics et dans différentes situations.

EMPLOI : correspond à un ensemble de postes de travail très proches les uns des autres, du fait de finalités et d'activités communes, mettant en œuvre des compétences proches ou similaires. NB : un emploi regroupe plusieurs agents et permet une déclinaison par effectifs.



EMPLOYABILITE : capacité individuelle à acquérir et à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, s'adapter à de nouvelles formes de travail. L'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle » (Source : OIT).

METIER : ensemble d'emplois liés entre eux par une même technicité, présentant un noyau dur d'activités communes et requérant des compétences proches ou similaires. Le métier n'est pas directement lié à l'organisation interne ou à la structure d'un service. La notion de métier permet de travailler sur la construction d'action d'accompagnement de formation et de parcours d'évolution professionnelle en se centrant sur les activités et les compétences.

MISSION : expression synonyme de finalité qui renvoie aux attributions essentielles de l'emploi ou du métier.

POSTE DE TRAVAIL : unité élémentaire de la division du travail. Le poste correspond à une situation individuelle de travail. Il s'agit de l'ensemble ordonné d'activités et de tâches effectuées par un individu en particulier au sein d'une structure donnée. NB : il y a autant de postes que d'agents dans une organisation.

REFERENTIEL DE COMPETENCES : outil majeur de la GPEEC car il répertorie l'ensemble des compétences de la collectivité. Construit à partir de la cartographie des métiers, il doit s'adapter à la collectivité afin d'être compris, utilisable et utilisé.

Cet outil est sans doute le plus difficile à établir et à faire vivre, **néanmoins il est primordial**. Les compétences évoluent en fonction de différents facteurs (progrès technologiques et sociaux, réglementation, etc.). Mis à jour et suivi régulièrement, le référentiel de compétences permet de rechercher et de détecter les compétences répondant aux préoccupations et besoins de l'organisation.

Il fournit également un socle solide et précis pour les différentes actions (recrutement, évaluation, formation, mobilité, carrière).

Enfin, ce référentiel permet de concevoir des dispositifs de formation adaptés aux compétences attendues et d'envisager des modalités pédagogiques pertinentes pour les acquérir.



CENTRE DE GESTION DE LA
FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE
DE L'AUDE

www.cdg11.fr



cdg11@cdg11.fr



04.68.77.79.79

Siège à Carcassonne

85, avenue Claude Bernard
CS 60050
11 890 Carcassonne Cedex

Du lundi au jeudi 8h30-12h30 / 13h30-17h
Le vendredi 8h30-12h30 / 13h30-16h

Antenne de Narbonne

IN'ESS - Entrée côté parking intérieur
21, rue du Verdoube
11 100 Narbonne

Du lundi au jeudi 9h-12h30 / 13h30-17h
Le vendredi 9h-12h30 / 13h30-16h

Revue périodique du Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Aude

Maison des Collectivités • 85 avenue Claude Bernard - CS60050 - 11890 Carcassonne Cedex • 04.68.77.79.79 • cdg11@cdg11.fr • www.cdg11.fr

Directeur de publication : Serge BRUNEL • Rédaction : l'ensemble des services du CDG 11

Conception/Réalisation : Claude DARD

Photos : Communication CDG 11 / Crédits photos : Stocklib - Vincent photographie • N° ISSN : 2970-474X