

## ANNEXE 4

### **Elaboration du volet GPEEC du DSR**

*L'approche GPEEC est demandée pour les services déconcentrés du MEEDDAT. En effet les outils à mobiliser (répertoire des emplois-types, base de données des agents) ne sont valables que pour ce périmètre. Concernant les opérateurs publics, des démarches similaires peuvent être menées en recherchant le même niveau d'analyse, selon les besoins et selon ce que permettent les outils dont ils disposent.*

#### **1ère étape      Projection de la structure des emplois du ministère dans la région, à l'horizon de 3 ans**

Il s'agit de décrire la structure actuelle des emplois en détaillant leur répartition par famille professionnelle et par emploi-type (selon la terminologie du répertoire des métiers). Puis, à partir de la traduction concrète des enjeux décrits dans les chapitres précédents et des choix stratégiques qui en découlent, notamment en termes de priorités par rapport à un cadrage d'effectifs contraint, il s'agit de déterminer les emplois qui disparaissent, ceux qui sont modifiés et ceux qui sont créés afin de décrire sous la même forme la structure des emplois futurs. Il sera notamment précisé :

- les emplois qui doivent être créés au titre du Grenelle de l'environnement
- les emplois qui nécessitent des compétences rares et pointues.

Cet exercice suppose un recensement de l'ensemble des postes de travail par les services de proximité, puis un rattachement de chaque poste à un emploi-type du répertoire, afin de permettre l'analyse agrégée. Il doit permettre de caractériser, à travers une approche métiers, l'évolution de la structure des emplois.

C'est une phase essentielle pour identifier l'objectif cible en termes d'emplois. La démarche GPEEC ne peut toutefois s'appuyer que sur une analyse des caractéristiques des agents occupant ces postes et de l'évolution de ces caractéristiques sous l'effet des mouvements prévisibles (mutations, départs) à l'horizon de 3 ans. Cette distinction entre postes et agents vise à bien prendre en compte les postes vacants et les sur-effectifs.

C'est l'objet de l'étape 2 que d'approcher cette vision dynamique des emplois.

#### **2ème étape      Analyse de l'occupation actuelle des emplois et projection à 3 ans des flux sortants**

La liste des postes recensés en 1ère étape sera complétée par les données essentielles concernant l'agent qui occupe le poste à la date d'aujourd'hui. Puis il sera indiqué pour chaque agent l'éventualité d'un départ quand celui-ci est susceptible d'intervenir à l'horizon de 3 ans, pour les deux motifs principaux que sont :

- les départs en retraite. En première analyse ils seront déterminés à partir d'une approche statistique (prise en compte d'une date moyenne de départ en retraite pour un grade donné). Les données nécessaires seront disponibles sur le site INTRANET de la DRH.

- les turn-over. C'est un phénomène majoritaire dans certains secteurs et à ce titre il peut être facilement prévisible.

Afin de favoriser une approche rapide, la prévision des flux sortants proposée ici peut être opérée par les services de proximité, à partir d'une méthode qui ne nécessite pas d'avoir rencontré l'ensemble des agents. Toutefois si l'état d'avancement des démarches locales (PRIR par exemple) permet de disposer d'éléments plus factuels, l'analyse prospective ne peut en être que meilleure.

L'intérêt de cet exercice est de donner une première image des emplois qui seront à pourvoir dans les 3 ans qui viennent, dès lors qu'ils entrent dans la cible identifiée en 1ère étape. Il s'agit principalement de postes actuels conservés, déjà vacants ou qui se libéreront dans l'intervalle, et de postes nouveaux.

La mise en évidence de ce décalage entre structure cible des emplois et réalité de l'évolution prévisible de la population est le point de départ de la construction du plan GPEEC, dont les leviers peuvent être la mobilité, la réflexion sur l'organisation, le recrutement, la formation et la gestion des parcours professionnels.

Afin de s'inscrire dans l'objectif du DSR qui est d'alimenter le dialogue de gestion, la 3ème étape traitera des leviers qui peuvent être actionnés localement.

### **3ème étape Identification des ajustements possibles à l'échelon régional et local.**

Les possibilités d'ajustement à l'échelle régionale et locale portent en premier lieu sur la mobilité. En particulier il convient d'analyser la manière dont les agents des missions impactées (ingénierie publique concurrentielle, fonctions support) se positionneront sur les emplois à pourvoir tels qu'identifiés à l'étape 2. Il s'agit donc de tenir compte des conclusions des démarches d'accompagnement qui vont être mises en place et des décisions individuelles qui en découleront. Le PRIR doit ainsi inclure un volet relatif à l'offre d'emploi en région, qui sera alimenté par le volet GPEEC du DSR.

De façon plus large pourront être identifiés les emplois sur lesquels l'expérience montre que les recrutements par mutation d'agents d'autres régions se font assez facilement (régions plus attractives par exemple).

La répartition des emplois restant à pourvoir, après prise en compte de ces mobilités envisageables, alimentera le dialogue de gestion et permettra de mieux calibrer les recrutements à l'échelle nationale.

Réflexion sur l'organisation : outre la possibilité de reconsidérer le schéma d'organisation prédéfini à l'étape 1, dès lors que le diagnostic des écarts justifierait d'y revenir de façon significative, cette réflexion vise surtout à identifier de façon plus ponctuelle des dispositifs qui peuvent être la mise en place et animation d'un réseau local sur un sujet donné, l'identification d'entités ressources plus pointues, le recours au tutorat ou au tuilage...

Formation : localement certaines actions peuvent répondre aux besoins identifiés. Il s'agit également de mettre en évidence la possibilité d'actions de type tutorat qui peuvent être pertinentes dans la conjoncture de l'augmentation des départs en retraite. Compte-tenu des informations recueillies sur les compétences requises dans les postes libérés et créés, des ressources susceptibles d'être mobilisées par les agents et les collectifs de travail, les services de proximité pourront déterminer les besoins de professionnalisation à mettre en place, tant au niveau local qu'au niveau régional.

Gestion des parcours professionnels : par nature les choix faits en termes de gestion des parcours donnent des résultats à moyen terme, et ils dépendent majoritairement d'une approche nationale. Au plan local il est toutefois possible d'indiquer des cas concrets pour lesquels les pratiques actuelles ont amené des dysfonctionnements, et ce afin d'identifier les pistes d'évolution souhaitables (par exemple manque de valorisation de certains domaines, obligation de mobilité suite à promotion alors que l'agent et le service souhaitaient le contraire...). Par ailleurs il peut être mis en évidence la pertinence de certains parcours cohérents, dans le bassin d'emploi régional, en réponse à des besoins en compétences particuliers.

#### **4ème étape Compléments et enrichissement du plan GPEEC (étape ultérieure, à intégrer dans la version mise à jour du DSR de février 2010 faisant suite au dialogue de gestion)**

En tenant compte des résultats du dialogue de gestion, et en fonction des évènements qui interviennent à diverses échéances (cadre des recrutements, préparation des programmes de formation, avancement des démarches de réorganisation, etc.), le plan GPEEC ne peut s'affiner que sur la durée. Il demande dans tous les cas un travail de mise à jour permanente.

\*\*\*\*

#### **La présentation du volet GPEEC**

La difficulté de l'approche de GPEEC tient au caractère très qualitatif et individualisé des problématiques de compétences, et dont la prise en compte agrégée à plusieurs échelons (départemental, régional, national) ne coule pas de source. Le répertoire ministériel des métiers, qui constitue à la fois une nomenclature pour des analyses quantitatives et une description synthétique de situations de travail, constituera la base commune de structuration du volet GPEEC régional.

*Une annexe méthodologique sera mise en ligne par la DRH sur son site Intranet afin de préciser de quelle manière chacune de ces étapes pourra être menée et sous quelle forme elles devront être formalisées.*

#### **Calendrier**

Le volet GPEEC s'inscrit dans un ensemble de dispositifs et interviendra dans la chronologie suivante :

- *31 mars 2009* : premier rendu de l'exercice PRIR portant sur les plans de charge et l'identification des agents issus de l'ingénierie publique concurrentielle,
- *30 juin 2009* : 2ème rendu de l'exercice PRIR incluant a minima des propositions de repositionnement d'agents pour l'année 2009,
- *15 septembre 2009* : rendu de la version consolidée du DSR incluant le volet GPEEC tel que décrit ci-dessus,
- *fin 2009* : sur la base des analyses effectuées dans le volet GPEEC, identification de l'offre d'emplois susceptibles de se libérer et propositions de repositionnement des agents concernés par le PRIR pour 2010 et 2011.