

# DE LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES AU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DES COMPÉTENCES D'UN SERVICE OU D'UNE UNITÉ

Cette fiche technique est articulée de la façon suivante :

- **Une réflexion préalable** (fiche n° 14) présentant les différences et les complémentarités des deux approches.
- **Un document centré sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** (fiche n° 14a) explicite les principes généraux de la GPEC, les modalités pratiques de réalisation ainsi que les outils utilisables aux différentes phases d'analyse.
- **Un document focalisé sur le management des compétences d'un service ou d'une unité** (fiche n° 14b) expose les conclusions émanant de l'expérience acquise dans ce domaine.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.) est une priorité de plus en plus affirmée de notre Ministère. Le récent document de la Direction du Personnel et des Services (février 2000) : « *Les orientations stratégiques pour les années 2000/2003* » précise que ce chantier est l'une des cinq priorités arrêtées par le comité stratégique du programme pluriannuel de modernisation du ministère et décline les huit engagements de la D.P.S. dans ce domaine. Les autres Directions d'Administrations Centrales ne sont pas en reste et participent chacune à cet effort en organisant des réflexions dans ce domaine ou en lançant des actions visant à formaliser des référentiels. Les services déconcentrés de leur côté développent de plus en plus d'initiatives dans le champ du management des compétences.

## 1 - Facteurs ayant conduit l'administration à investir le champ de la gestion des compétences

Un certain nombre de facteurs externes et internes ont poussé l'Administration à approfondir ce champ :

### 1.1 - Les facteurs externes

- Des politiques publiques de plus en plus interministérielles et partenariales.
- L'incidence de nouvelles normes européennes dans nombre de nos secteurs d'activités.
- La mise en place d'un système d'équivalence en matière de qualification dans le cadre européen.
- La rapidité des mutations technologiques en particulier dans le domaine de la communication et de l'information.
- L'obsolescence rapide de certaines qualifications acquises.
- Le projet de loi sur la formation professionnelle et, en particulier, l'importance des modalités de reconnaissance des compétences individuelles (procédure de validation des acquis).

### 1.2 - Les facteurs internes

- L'ampleur démographique du renouvellement des postes, dans les prochaines années.
- L'arrêt du recrutement de contractuels pour de longues périodes.
- L'accélération dans l'évolution de nos missions.
- Les négociations engagées dans le cadre de l'aménagement du temps de travail (modalités d'organisation à définir).
- L'élévation du niveau de qualification initiale des agents recrutés et son décalage avec les postes réellement occupés.

## 2 - Principales remarques sur les pratiques actuelles

La réflexion sur les compétences est une préoccupation récente dans le Ministère. La plupart des référentiels utilisés actuellement ont été élaborés pour affiner des cahiers des charges de formation au plan national ou local.

La volonté de mettre en œuvre dans les services un management par les compétences a conduit certaines structures à produire des référentiels. Une collecte de documents (effectuée pour divers chantiers : évaluation de la MOL/RICF) a permis de constater que deux types d'entrées avaient été privilégiées :

■ **une entrée par les emplois** : le service clarifie ce que fait un groupe *d'agents* bien identifié *occupant un même emploi* (agents d'exploitation, contrôleurs...), afin de définir, à partir de la description des missions, des activités et des tâches ce qu'il devrait faire à trois ans ou à cinq ans. Ce référentiel d'emploi induit la plupart du temps un référentiel de compétences ;

■ **une entrée par les performances collectives requises** : cette démarche est beaucoup plus récente. Elle part des performances collectives

à atteindre au niveau d'une entité bien identifiée (service, unité) pour mener une réflexion sur :

- les compétences à acquérir,
- les compétences acquises,
- les modalités permettant d'acquérir les compétences requises.

La réflexion porte ici sur un groupe *d'agents occupant des emplois différents* mais tous engagés, avec des rôles et des niveaux différents dans l'atteinte d'un même résultat (réalisation d'un projet spécifique).

L'ensemble des expériences réalisées au plan central et local permettent de constater qu'il existe deux entrées principales dans le champ de la compétence. Ces entrées sont distinctes, dépendantes et complémentaires :

■ **le niveau central** (*Directions d'Administration Centrale*) ; il se préoccupe de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences,

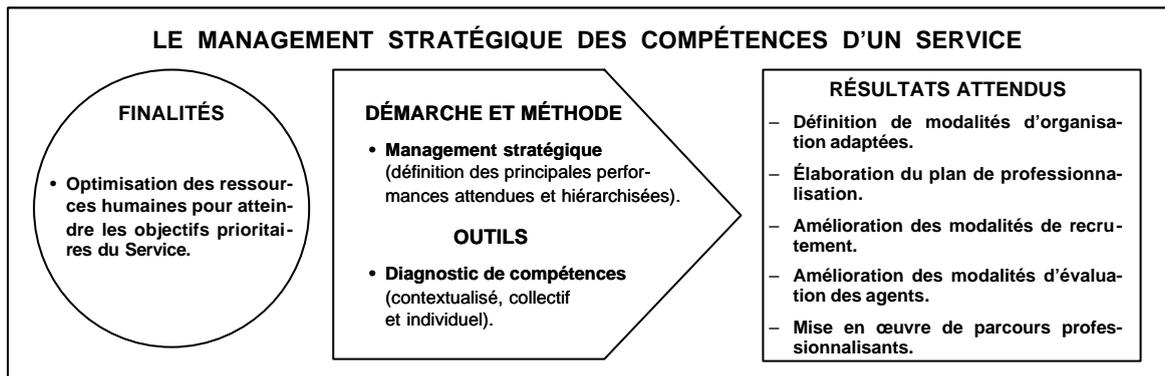
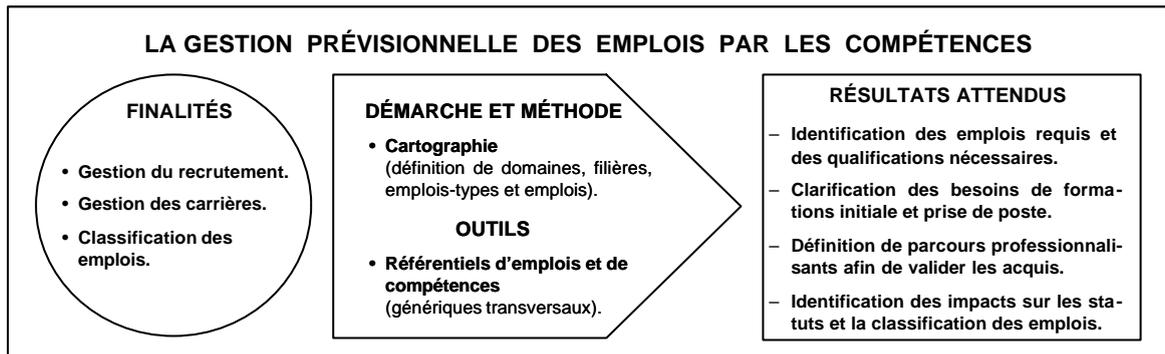
■ **le niveau local** (*services déconcentrés*) ; il s'implique essentiellement dans le management stratégique des compétences.

Ces deux niveaux seront donc dissociés et analysés de façon spécifique.

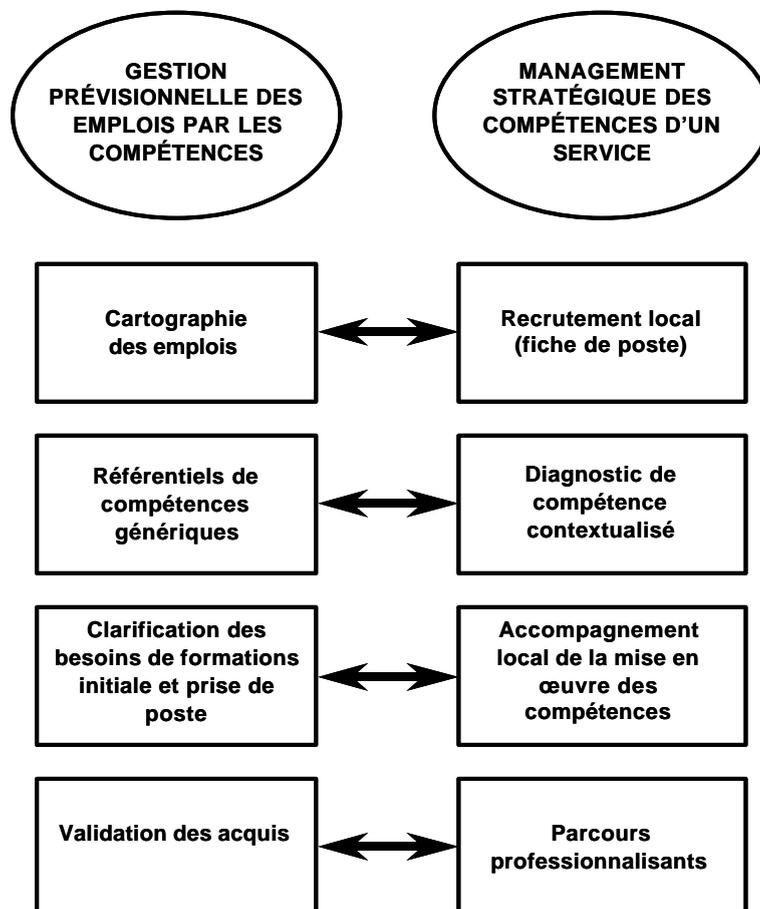
## 3 - Spécificités et complémentarités de ces deux approches

Les schémas suivants mettent en évidence différentes spécificités et complémentarités.

## DEUX APPROCHES DISTINCTES



## COMPLÉMENTARITÉS ET INTERACTIONS DES DEUX APPROCHES



## 4 - Conclusion tirée de nos expériences et réflexions

### 4.1 - Quels constats ?

- Il existe une volonté politique de développer une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au niveau central.
- L'ensemble des acteurs sont dans une phase de découverte conceptuelle et méthodologique.
- Un relatif consensus s'est instauré parmi les acteurs institutionnels sur la nécessité d'approfondir cette réflexion.
- Des expériences se mettent en œuvre de manière ponctuelle et éparse ; les méthodologies utilisées sont hétérogènes et se caractérisent par une entrée par les outils.
- L'évolution culturelle, générée par l'approche compétences, nécessite le passage d'une logique d'actions, centrée sur des objectifs généraux et des procédures mises en œuvre, à une logique de résultats en terme de performances attendues.

### 4.3 - Quels points de vigilance ?

- Répartir les rôles et les responsabilités (administrations centrales/services extérieurs ; rôle des cadres dans le management des compétences de leurs agents....).
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel.
- Arrêter des méthodologies et élaborer des outils opérationnels.
- Définir des modalités de validation de ces outils.
- Diffuser ces outils (Intranet).
- Réguler et homogénéiser les pratiques.
- Définir des modalités de régulation (« Observatoire National des Emplois du Ministère »).
- Définir des modalités de capitalisation (expérimentation, analyse, versement dans R.I.C.F.).
- Mettre en place une politique de communication autour du concept de compétence.
- Faire évoluer les règles du jeu en matière de notation, d'évaluation et de déroulement de carrière.
- Intervenir sur le champ des compétences d'un service conduit souvent à des changements organisationnels.
- ...

### 4.2 - Quels enseignements ?

- Au plan national, la réalisation de référentiels permet de réaliser des économies d'échelle au niveau du Ministère (économie de temps et d'argent).
- Ces référentiels dits génériques :
  - facilitent l'organisation interne des services en définissant de façon précise les attributions de chacun des emplois,
  - clarifient les rôles de chacun (ils évitent par là même les tensions liées aux « superpositions de territoires »),
  - permettent la réalisation de fiche de poste,
  - rendent possible, en constituant un point de départ, les réflexions prospectives et les régulations induites nécessaires (recrutement, redéploiement, professionnalisation, ...).
- Au plan local, la contextualisation de fiches de poste permet d'en vérifier la pertinence, d'en cerner les limites et d'alerter l'administration centrale sur les évolutions constatées.
- La déclinaison locale de quelques emplois-types permet de qualifier certains groupes d'agents et de les professionnaliser de façon collective.

### 4.4 - Quelles limites ?

- Les cadres seront les agents les plus sollicités par cette évolution.
- La mise en œuvre du management des compétences est une évolution culturelle qui nécessitera un temps d'adaptation assez long.
- Les méthodologies et les outils utilisés par l'approche compétences sont « lourds » et leur mise en œuvre nécessite un fort investissement.
- La mise en place de diagnostics des compétences individuelles peut provoquer des réticences. Toutefois, ces réticences devraient être surmontées si les conditions de mise en œuvre sont rigoureuses dans leurs aspects méthodologiques et déontologiques.

■ Gilles Aymar / Norbert Casas /  
Guy Panisse - CEDIP