

LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une préoccupation affirmée des Directions d'Administration Centrale en général et de la Direction du Personnel et des Services en particulier. Dans un environnement de plus en plus mouvant, l'analyse qualitative et prospective des emplois est une nécessité sous-tendue par une préoccupation permanente : l'augmentation du niveau de compétence des agents. Dans cette dynamique, la cartographie des emplois et des compétences devrait être dans les années qui viennent un outil incontournable.

Toute réflexion prospective repose sur les questions suivantes :

- *Où voulons nous aller ?* (Définir des objectifs et des performances à atteindre).
- *Comment y aller ?* (Définir une stratégie et des actions).
- *Quelles sont nos ressources ?* (Humaines, financières, techniques,...).

Ce document se propose d'approfondir deux points pour expliciter la mise en œuvre de cette réflexion prospective :

- *les principes généraux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, (présentation du concept de GPEC et des modalités pratiques de réalisation) ;
- *les outils de la G.P.E.C.* (les outils utilisables aux différentes phases d'analyse).

Cette fiche se focalisera essentiellement sur le rôle d'une Direction d'Administration Centrale en matière de GPEC, même si les services extérieurs peuvent être eux aussi ponctuellement concernés.

1 - Principes généraux de la GPEC

« *Mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* » est l'une des cinq priorités arrêtées par le comité stratégique du programme pluriannuel de modernisation du Ministère⁽¹⁾.

1. Présentation du concept

1.1/ Champ d'application

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences interpelle directement deux niveaux :

• L'organisation

Le ministère en tant qu'Administration est un service public qui a un devoir d'efficacité, d'efficacités et de pertinence dans l'action menée.

• L'agent

Celui-ci doit :

- avoir un cadre de travail défini,
- être compétent dans un emploi donné,
- disposer de conditions de travail satisfaisantes,
- avoir des perspectives en terme de déroulement de carrière.

1.2/ Définition

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut se définir comme : « *la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents* :

- *visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan*

stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),

- et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle »¹

Cette dimension organisationnelle est de plus en plus importante dans notre ministère compte tenu :

- des mutations économiques et technologiques ;
- de l'obsolescence rapide des qualifications acquises ;
- des contraintes de productivité ;
- de l'accélération des départs à la retraite ;
- des évolutions organisationnelles induites par l'aménagement et la réduction du temps de travail.

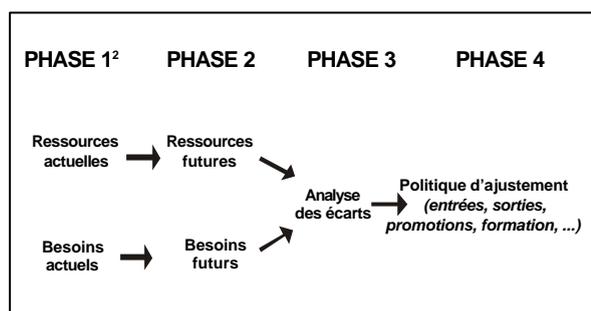
⁽¹⁾ DPS : (février 2000) *Les orientations stratégiques pour les années 2000/2003* (p. 13 à 16).

Trois termes structurent ce type de réflexion prospective :

■ La gestion prévisionnelle

Toute démarche de gestion prévisionnelle est une réflexion sur les moyens permettant de réduire l'écart entre **les besoins de l'organisation** (en terme de compétences requises nécessaires pour pouvoir atteindre un certain nombre de résultats fixés) et **les ressources humaines disponibles** (salariés). Cette réflexion analyse de façon assez précise :

- les ressources humaines actuellement disponibles ;
- les ressources humaines nécessaires à moyen terme (3 à 5 ans) ;
- les besoins actuels en emplois ;
- les besoins futurs en emplois.



Une gestion prévisionnelle efficace maîtrise les informations pertinentes sur ces quatre pôles afin de pouvoir réguler les écarts et identifier le type d'effort que cela nécessite. La réflexion prospective porte généralement sur :

• le plan des emplois :

- les emplois à renforcer (ceux qui ne sont pas pleinement exercés),
- les emplois en mutation (ceux qui évoluent fortement, soit techniquement, soit en terme de positionnement),
- les emplois émergents (ceux qui apparaissent ou vont apparaître prochainement) ;

• le plan humain :

- professionnalisation des agents, restructurations, évolutions d'emploi (régulation interne possible),
- recrutement externe (régulation interne impossible), ... ;

• le plan matériel :

- l'impact économique et financier de certaines décisions,
- les moyens spécifiques à mettre en œuvre.

■ Les emplois

Un emploi n'est pas figé dans le temps, il a un cycle de vie : *il naît, il évolue, il disparaît*. Il est donc important pour le ministère de :

- le définir concrètement,
- le gérer,
- anticiper son évolution dans le temps,
- analyser l'impact de son évolution sur l'organisation du travail,
- faire évoluer en permanence la structure en fonction des évolutions des méthodes de travail,
- mettre en place des dispositifs de régulation des écarts (*professionnalisation, évolution d'emploi, ...*).

■ Les compétences

La compétence est un processus qui permet à un agent, en situation professionnelle, de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (*connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels, aptitudes*) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfinie. La compétence d'un individu, dans la plupart des cas, est indissociable de celle des personnes qui l'entourent ; elle est le produit d'une synergie collective. La compétence ne repose pas essentiellement sur un individu. Elle ne prend sa véritable dimension que si l'environnement facilite la mise en œuvre des potentialités de l'agent. Il existe, dans ce domaine, une co-responsabilité entre l'agent et la structure.

Dans le cadre d'une G.P.E.C., les compétences seront donc traitées à deux niveaux :

- **au plan collectif** (*référentiels de compétences « génériques », « règles du jeu » en matière de déroulement de carrière, gestion de viviers, ...*) ;
- **au plan individuel** (*gestion personnalisée des compétences, déroulement de carrière, ...*).

⁽¹⁾Thierry / Sauret Op. Cité p. 23 (Cf. bibliographie en dernière page).

⁽²⁾Schéma : Mallet Louis - Op. Cit. p. 12

2. Spécificité d'une G.P.E.C. dans une Administration

La plupart des ouvrages et des articles produits depuis plus de dix ans sur la G.P.E.C. concernent directement l'entreprise privée. L'expérience acquise est transférable, en l'adaptant, car administrations et entreprises évoluent dans des contextes différents.

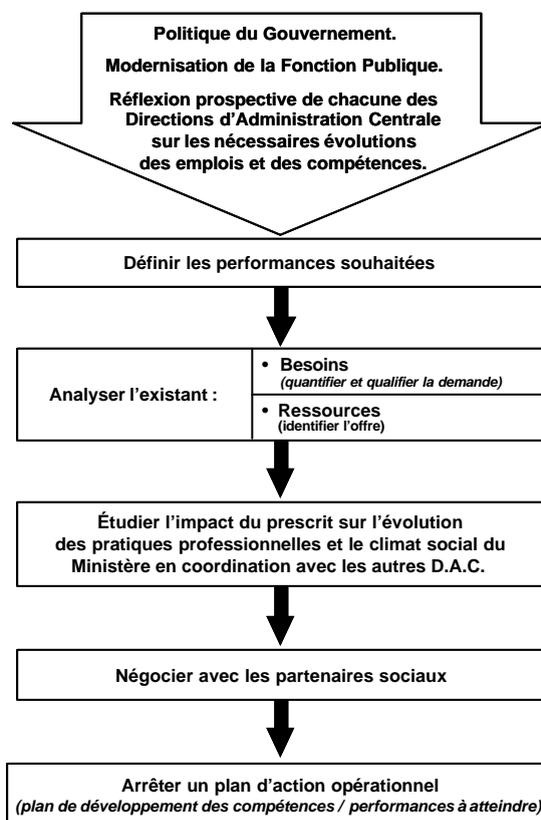
CE QUI LES DIFFÉRENCIE		CE QUI LES RAPPROCHE
Administration	Entreprise privée	
Primat du politique et de l'usager Notion de service public Pression de la société civile Pérennité dans le temps de l'action de l'État Stabilité de l'emploi (statut de la fonction publique) Masses d'agents concernées	Primat du marché et du client Logique de profit Sanction du marché Existence liée à un marché Versatilité de l'emploi / Employabilité	Obligation de résultats / Qualité du service rendu Existence d'un système organisationnel et d'une finalité Réactivité Nécessité de faire évoluer les compétences Besoin de gérer les contraintes Nécessité de disposer d'agents compétents Nécessité pour fonctionner d'avoir une paix sociale interne et donc de proposer aux salariés un niveau de revenu et un cadre de travail acceptable



Démarche, méthodes et outils de la G.P.E.C. déclinés de façon différente

3. Les Administrations Centrales et la G.P.E.C.

Les Directions d'Administration Centrale (D.A.C.) du Ministère ont un rôle déterminant dans la conduite de la G.P.E.C. ; leur rôle peut être synthétisé par le schéma suivant :



2 - Les outils de la G.P.E.C.

La G.P.E.C. s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Le croisement de ces informations permet de formuler des hypothèses de travail et d'envisager des scénarios contrastés d'évolution.

1. Les différents types d'outils

Il en existe quatre types utilisables aux différentes phases d'analyse. Le tableau suivant en détaille quelques uns. Tous n'existent pas dans le Ministère ; ils pourraient cependant voir le jour si le besoin s'en fait sentir.

Types d'outils	Potentialités offertes	Exemples d'informations (à recueillir et à analyser)
Ceux qui permettent de faire des constats.	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population. Ils permettent un bilan social.	<ul style="list-style-type: none"> • Informations émanant des D.A.C. • Masse salariale. • Répartition des effectifs statutaires. • Tableau de bord des absences.
Ceux qui permettent de faire des simulations.	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptions des D.A.C. • Pyramide des âges. • Pyramide des anciennetés. • Départs à la retraite. • Ancienneté dans le poste.
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution.	Ils présentent une cartographie des agents du Ministère par grands domaines. Ils fournissent une base de donnée de référentiels (emplois-types, compétences, ressources) génériques.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique. • Evolutions constatées par un observatoire des emplois et des compétences du Ministère.
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps.	Ils identifient les aspirations (en terme de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des agents.	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des agents du Ministère. • Évaluation des compétences des agents. • Validation des acquis. • Suivi personnalisé des carrières.

Le présent document s'intéressera plus particulièrement à la réalisation d'une cartographie des emplois et des compétences.

2. La cartographie des emplois et des compétences

Pour pouvoir mener une réflexion prospective sur l'évolution d'un ou de plusieurs emplois, il est nécessaire d'avoir un point de départ et donc de disposer d'une représentation assez précise de l'existant.

Analyser des situations de travail demande un investissement relativement lourd. Il sera donc important de pouvoir répondre de façon précise à deux questions avant de se lancer dans ce type de démarche :

- *Analyser des situations de travail, pour quoi faire ?*
- *Quels sont les résultats concrets attendus de cette démarche ?*

Les réponses à ces questions permettront de «dimensionner» le niveau d'investissement (*temps, humain, financier, ...*) à réaliser :

- l'analyse des emplois peut être exhaustive ou se focaliser sur quelques emplois stratégiques ;
- le niveau de précision des fiches produites est lié aux objectifs poursuivis.

2.1 - Finalité d'une cartographie des emplois et des compétences

Une carte des emplois et des compétences se présente généralement sous forme de deux types de documents :

- la carte (ou la nomenclature) des emplois,
- le répertoire des emplois.

Ils sont complémentaires et ont des finalités différentes. Un exemple de ce type de documents est présenté dans le R.I.C.F. à travers le document produit par la DPS : *Acteurs et compétences pour réussir l'informatisation du Ministère (Mars 1999)*.⁽¹⁾

	Carte (ou nomenclature) des emplois	Répertoire des emplois
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un document synoptique permettant d'embrasser d'un seul coup d'œil l'ensemble des emplois-types d'une organisation donnée . • Regrouper les emplois-types par grandes familles. • Permettre d'entrer dans le répertoire des emplois-types. 	<ul style="list-style-type: none"> • Détailler chacun des emplois-types présentés dans la carte (ou la nomenclature). • Produire un document opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> - utilisable, au plan central, dans le cadre d'une réflexion prospective, - déclinable ultérieurement, au niveau d'un service, sous forme de fiche de poste en adaptant et en contextualisant les informations de départ.
Type d'informations présentées	<ul style="list-style-type: none"> • Arborescence des différents niveaux du maillage retenu. 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <ul style="list-style-type: none"> • Missions • Activités • Tâches <div style="text-align: center;"> <p>Emploi-type</p> <p>↓</p> <p>Compétences stratégiques induites</p> <p>↓</p> <p>Ressources requises induite</p> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Performances stratégiques attendues • Savoir • Savoir-faire technique • Savoir-faire relationnel • Aptitudes

Il existe peu de cartographies (dans le sens évoqué plus haut) des emplois et des compétences dans notre ministère. La base de donnée OMESPER - GESPER + détaille cependant 15 domaines différents :

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Administration Générale 2. Affaires Juridiques et Contentieuses 3. Gestion des Ressources Humaines 4. Informatique et Systèmes de Communication 5. Aménagement, Urbanisme et Habitat 6. Construction Publique et Bâtiment 7. Eau, Environnement et Risques 8. Transport et déplacements | <ol style="list-style-type: none"> 9. Infrastructures Routières 10. Activités maritimes et ports maritimes. 11. Bases aériennes 12. Voies navigables 13. Ingénierie des autres équipements publics 14. Ouvrages d'art 15. Divers. <p>La nomenclature GEODE, utilisée dans les P.O.M. est également intéressante.</p> |
|---|---|

Ces découpages peuvent être un point de départ à une réflexion plus fine sur les familles professionnelles du Ministère.

2.2/ Les différents niveaux d'appréhension du travail (niveaux de maillage)

Avant de se lancer dans la réalisation pratique d'une analyse des situations de travail, il est nécessaire d'arrêter le « niveau de maillage » qui structurera la logique de la démarche.

Dans un Ministère de plus de 100 000 agents, il n'est pas possible d'établir un inventaire exhaustif de l'ensemble des postes occupés. Pour analyser les situations de travail, il sera donc nécessaire de s'appuyer sur des regroupements « virtuels » que sont les *emplois-types* pour pouvoir dresser une cartographie opérationnelle. Ces emplois-types seront eux-mêmes intégrés dans une famille professionnelle afin d'aboutir à un

système d'articulation et d'imbrication cohérent permettant de construire des logiques de déroulement de carrière ou de professionnalisation.

■ Le poste de travail

Situation de travail individuelle et localisée. Il existe en général une personne par poste de travail. Une fiche de poste décrit les missions, les activités et les tâches que doit accomplir un agent nominativement identifié, dans une structure donnée ainsi que les compétences spécifiques requises pour tenir ce poste.

Ex. : Responsable de la formation professionnelle à la DDE 66 (déclinaison locale de l'emploi-type).

⁽¹⁾ <http://ridf.cedip.i2>

■ L'emploi-type

L'emploi-type détaille les missions, les activités et les tâches communes au niveau national à un ensemble de postes ayant, dans différents services, des appellations proches.

L'emploi-type est un dénominateur commun ;
Ex. : Responsable de formation (dénominateur commun au niveau national).

■ La famille professionnelle

Correspond au regroupement de différents emplois-types qui participent à une même finalité.

Ex. : Agents du réseau formation (ensemble des emplois spécifiques du réseau formation).

■ Le domaine

Cest un regroupement thématique cohérent de familles professionnelles.

Ex. : gestion des ressources humaines.

3. Les référentiels « génériques »

3.1 - Intérêts et limites des référentiels « génériques »

Ils sont réalisés par une Direction d'Administration Centrale en vue de cadrer, de concrétiser et d'explicitier une politique (*ex. : acteurs et compétences pour réussir l'informatisation du ministère - DPS - Mars 1999 / Bilan des compétences des cadres de 1^{er} niveau, guide d'utilisation, DPS, Avril 1992*). Ces documents, même s'ils sont centrés sur des emplois et des compétences spécifiques à acquérir doivent cependant intégrer le fait qu'ils sont réalisés pour tous les services au ministère ; ils seront donc « **génériques** » (*invariants, dénominateurs communs*).

Les services déconcentrés connaissent en fonction de leur contexte culturel, politique, géographique, économique... des réalités spécifiques qu'ils intégreront dans leur stratégie afin de répondre le plus finement possible, aux attentes des « clients » (usagers, élus, ...). Les documents produits par les services à partir des référentiels émanant des Administrations Centrales peuvent être de deux types :

- des référentiels locaux (déclinaison locale d'un emploi-type pour un groupe d'agents déterminé) ;
- des fiches de postes (déclinaison induite par un poste spécifique, nominativement identifié).

■ Intérêt

Ils permettent, au niveau central, de :

- rendre possible la réflexion prospective sur l'évolution d'un emploi,
- faciliter la réflexion sur le profil des agents à recruter, la gestion des carrières, la constitution de « viviers », etc.,
- estimer l'investissement qu'il sera nécessaire de réaliser pour qu'il y ait adéquation entre l'existant et le souhaité,
- homogénéiser, au niveau national, les pratiques professionnelles et les évolutions,
- structurer les dispositifs de qualification (formations initiales, formations prise de poste, formations continues, ...),
- servir de base de négociation entre les différentes parties concernées,
- fournir aux services des référentiels « génériques » (*invariants, dénominateurs communs*) afin de réaliser des économies d'échelle et de faciliter ainsi le travail ultérieur d'appropriation et de contextualisation plus fine.

■ Limites

Ce type de document :

- est destiné à être mis en oeuvre à l'échelon national, indépendamment des contextes spécifiques à chacun des services;
- est souvent réducteur : il privilégie certains points au détriment d'autres, perçues comme moins stratégiques;
- doit être réactualisé régulièrement en fonction des évolutions stratégiques du ministère;
- demande, pour sa réalisation, un investissement non négligeable (*temps consacré, moyens humains et financiers*);
- se focalise sur un emploi donné alors que la compétence d'un agent est souvent tributaire de son environnement (*les synergies à développer avec d'autres emplois sont peu explicitées dans la fiche détaillant un emploi-type*).

3.2-Les différents types de référentiels « génériques »

Référentiel d'emploi, de compétences et de ressources sont trois documents chronologiquement complémentaires. La réflexion sur l'un alimente en effet les deux autres par itération au cours de leur réalisation (*découverte de points « oubliés » ou pondération différente*). Ils permettent d'avoir d'un emploi donné une représentation précise et très utile dans l'action.

■ Référentiel d'emploi

Un emploi-type détaille ce qu'un groupe d'agents doit faire dans le cadre de l'emploi qu'il occupe (*missions, activités, tâches*).

• Les missions

Elles expriment le sens de l'emploi ; elles correspondent aux différentes finalités et sont déclinées en grands domaines ou secteurs d'activités.

Ex. : Il revient à un cadre de premier niveau de fixer à son équipe des performances (collectives et individuelles) à atteindre à partir des orientations stratégiques du service.

• Les activités

Les activités d'une situation de travail correspondent à ce que fait concrètement son titulaire. Elles expriment la façon dont il doit s'y prendre concrètement pour accomplir chacune de ses missions. Il s'agit du niveau le plus fondamental de la description d'un emploi. La réflexion sur les activités constitue le point de passage obligé de l'identification et de la hiérarchisation des performances à atteindre qui permettent d'induire les compétences requises qui seront détaillées dans le référentiel de compétences.

Ex. : Solliciter sa hiérarchie et ses différents «clients» afin de recueillir leurs attentes.

• Les tâches

Les tâches correspondent aux différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement chaque activité. Les tâches expriment, comme les activités, ce que doit faire, concrètement, le titulaire de l'emploi analysé, mais avec un niveau de précision beaucoup plus important.

Ex. : «Collecter les traces écrites émanant de différentes sources afin d'avoir un premier niveau de cadrage stratégique précis et pertinent».

■ Référentiel de compétences

Il est réalisé à partir du référentiel d'emploi. Il précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de *performances stratégiques à atteindre* (résultats attendus) et de *compétences induites à maîtriser* dans un contexte bien spécifique. La liste produite n'est pas exhaustive ; il est important de ne retenir que les performances et les compétences stratégiques et de les présenter hiérarchisées : un document trop détaillé est inutilisable.

Le passage par la performance permet d'avoir :

- une représentation précise du résultat attendu,
- une formulation explicite des compétences à mettre en œuvre en situation professionnelle,
- une pondération et une hiérarchisation de ces compétences.

■ Référentiel de ressources

Il détaille pour chaque compétence retenue ce que doit savoir maîtriser un agent pour mettre en œuvre, en situation professionnelle les compétences explicitées plus haut (*connaissances, savoir faire techniques, savoir faire relationnels, aptitudes*). Ils permettent notamment de bâtir, au niveau national, des dispositifs de qualification (formation initiale, formation prise de poste, formation continue).

Tous ces documents sont formalisés sous forme de fiches plus ou moins exhaustives en fonction des objectifs qui leur sont fixés, et plus ou moins affinés, en fonction de l'importance qui leur est conférée.

Quel type de référentiel ?	Des réponses à quelles questions ?	Quels sont les points explicités ?
Référentiel d'emplois	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que l'organisation attend de lui ? • Quel est son rôle dans l'organisation ? • Quel est son positionnement hiérarchique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Missions • Activités • Taches de l'agent
Référentiel de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Que doit-il être capable de faire ? • Quel niveau de performance attend-on concrètement de lui ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Performances stratégiques induites à maîtriser • Compétences induites
Référentiel de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les différents niveaux de savoirs qu'il doit maîtriser pour être performant ? • Quelles devraient être les bases d'une qualification à lui proposer ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources stratégiques induites à maîtriser • Connaissances / savoir-faire techniques / savoir-faire relationnels / aptitudes.

3.3 - Réactualisation régulière des données

Les informations capitalisées dans ces référentiels sont rapidement obsolètes (*évolutions politiques, technologiques, ...*). Il est donc important de pouvoir réactualiser régulièrement ces bases de données en mettant en place un dispositif spécifique :

- recueil des remarques des utilisateurs de ces référentiels (pertinence des informations, évolutions constatées, évolutions souhaitées,...),
- création d'un « *observatoire des emplois et des compétences* »,
- ...

BIBLIOGRAPHIE

- BATAL Christian** (1997) - *La gestion des ressources humaines dans le secteur public ; Tomes 1 et 2* - Les Éditions d'Organisation - Paris.
- CITTEAU Jean-Pierre** (1997) - *Gestion des ressources humaines - Principes généraux et cas pratiques* - Armand Colin - Paris - (p. 45/61).
- DPS** (Avril 1992) - *Bilan des compétences des cadres de premier niveau, guide d'utilisation.*
- DPS** (Mars 1999) - *Acteurs et compétences pour réussir l'informatisation du Ministère.*
- DPS** (Février 2000) - *Les orientations stratégiques pour les années 2000/2003.*
- Le BOTERF** (1999) - *L'ingénierie des compétences (deuxième édition)* - Les Éditions d'Organisation - Paris.
- MALLET Louis** (1991) - *Gestion prévisionnelle de l'emploi* - Éditions Liaisons - Paris.
- SULZER Emmanuel** (1999) - *Objectiver les compétences d'interaction, critique sociale du savoir-être* - In : Éducation Permanente n° 140 : la logique de la compétence - Oct. 1999 - p. 51 à 59.
- THIERRY Dominique - SAURET Christian** (1993) - *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* - L'Harmattan - Paris.
- VALLEMONT Serge** (1998) - *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques* - Berger/Levrault - Paris.
- ZARIFIAN Philippe** (1999) - *Objectif compétence* - Éd. Liaisons - Paris.

Où trouver des référentiels⁽¹⁾

Dans le Ministère :

- Dans le centre de ressources de votre CIFP.
- Sur le site R.I.C.F. : <http://ridf.cedip.i2> - rubrique « *management des compétences* ».

Ailleurs :

- Structure spécialisée : **CEREQ** - 10, place de la Joliette - 13002 MARSEILLE
Tél. : 04.91.13.28.28. - Internet : <http://www.cereq.fr>

Ouvrages présentant des référentiels :

- **ANPE** (1993) - *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois* - Documentation Française Paris - 4 tomes. Existe aussi sous forme de CD-ROM diffusé par la CEGOS - Tél. : 04.46.20.68.61. (3 600 F).
- **CEREQ** (1990) : Cahier 13 : *Les emplois types du bâtiment et des travaux publics* et cahier 17 : *Les emplois types de la fonction publique* - La Documentation Française.
- **FLÜCK C. - Le BRUN C. - CHOQUET C.** (1992) - *Développer les emplois et les compétences - une démarche, des outils* - INSEP Éd.
- **POROT Daniel** (1992) - *Tout savoir sur votre future fonction* - Éditions d'Organisation.

(1) La plupart des documents versés sont des référentiels d'emplois. Les « véritables » référentiels de compétences sont assez rares pour l'instant, nous comptons sur vous pour les verser dans le RICF si vous en avez produit !

■ **Gilles Aymar - CEDIP**

E-mail : gilles.aymar@equipement.gouv.fr