

Communiqué de presse

## ***Carrières dans la fonction publique territoriale***

# **10 % seulement des collectivités territoriales ont engagé une démarche de GPEEC**

Paris, le 26 mai 2016 – *Les collectivités territoriales font face à un défi inédit à l'heure où la tension sur leurs recettes et dépenses de fonctionnement n'a jamais été aussi forte. Entre la baisse des dotations de l'Etat et l'érosion des recettes fiscales, les collectivités doivent en effet résoudre une équation à plusieurs inconnues. En ligne de mire, tenter de parvenir à l'équilibre budgétaire. Sans compter les réorganisations consécutives à la loi Notre. Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) a un rôle à jouer, plaide le pôle public du groupe Randstad France, qui lui consacre un livre blanc. Tandis qu'une collectivité sur dix seulement a mis en place une démarche GPEEC<sup>1</sup>, les collectivités ayant franchi le pas la perçoivent comme un levier potentiel de rationalisation des dépenses de fonctionnement. Avec des bénéfices concrets à la clé : 34 % des collectivités ayant mis en place une démarche GPEEC créditent ainsi la GPEEC d'avoir contribué à redynamiser la mobilité interne des agents, 18 % d'avoir remobilisé les agents et 16 % d'avoir amélioré la qualité des recrutements. Autant d'atouts dont témoignent les cinq collectivités interrogées dans le livre blanc.*



« Alors que les collectivités territoriales doivent composer avec des masses budgétaires toujours plus contraintes, la question des moyens – au premier rang desquels figurent les moyens humains – est plus jamais d'actualité. Cette contrainte forte peut cependant être source d'opportunité. Notamment pour se réformer. Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) procure une méthode et des outils à même d'aiguiller l'effort de réforme. C'est pour cette raison que nous dédions le premier livre blanc du Pôle public du groupe Randstad France à la GPEEC, sujet d'expérimentation s'il en est. Alors qu'elle était encore très marginale il y a quelques années, notre baromètre 2015 indique que 44 % des grandes communes interrogées ont engagé une démarche GPEEC, et que 39 % d'entre elles l'envisagent. Les villes de plus petite taille et les intercommunalités, aux effectifs moins nombreux, sont logiquement plus en retrait », **déclare Aline Crépin, directrice du Pôle public du groupe Randstad France.**

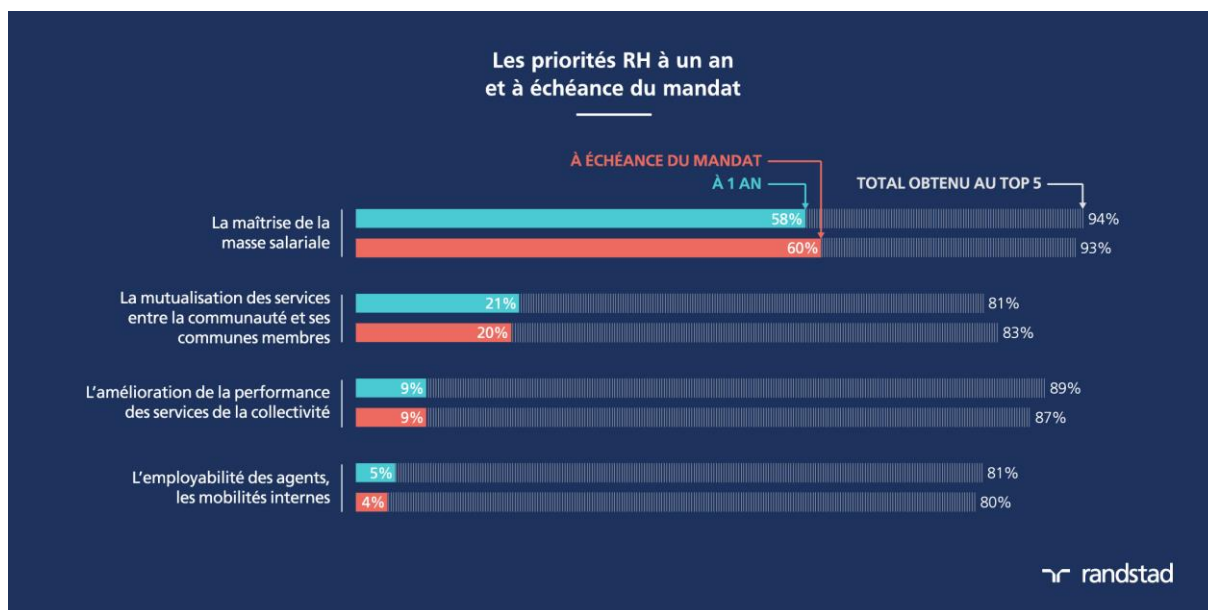
---

<sup>1</sup> D'après l'édition 2015 du baromètre RH des collectivités locales, réalisé par le Pôle public du groupe Randstad France avec *La Gazette des Communes*.

## La GPEEC dans le secteur public

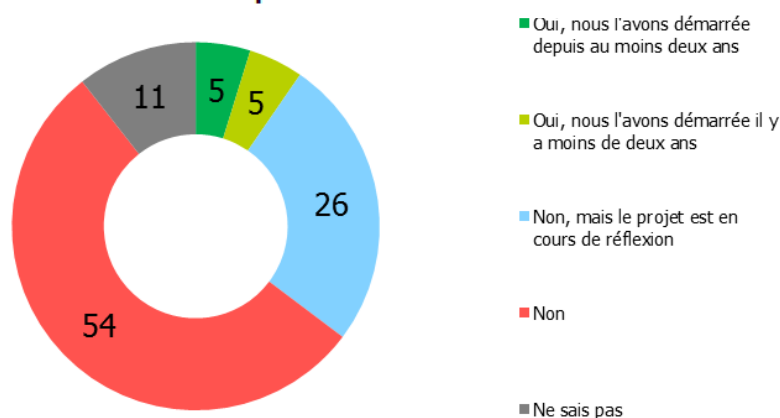
### La crise, un coup d'accélérateur pour la GPEEC

- La baisse annoncée des dotations de l'État aux collectivités, conjuguée à l'érosion des recettes fiscales liée à la crise économique et au recours de plus en plus complexe à l'endettement, place les collectivités face à un challenge inédit. La tension sur les recettes et dépenses de fonctionnement n'a jamais été aussi forte. Pas étonnant, dans ce contexte, que la maîtrise de la masse salariale représente, et de loin, la priorité RH des collectivités<sup>2</sup>.



- Depuis plusieurs mois, les élus locaux alertent l'État sur leurs difficultés à parvenir à l'équilibre budgétaire. Dans ce cadre, la GPEEC, outil prévisionnel de gestion des ressources humaines, est perçue comme un levier potentiel de rationalisation des dépenses de fonctionnement, la masse salariale étant, comme toujours et logiquement, le principal poste de dépenses des institutions.
- La poursuite du mouvement de fond des transferts de compétences et de personnels, les mutualisations de services au niveau intercommunal, les fusions de communautés (voire le nouveau dispositif, encore marginal, des communes nouvelles) ou encore la constitution de super-ensembles (métropole du Grand Paris, nouveaux

### Avez-vous mise en place une démarche GPEEC ?



<sup>2</sup> D'après l'édition 2015 du baromètre RH des collectivités locales, réalisé par le Pôle public du groupe Randstad France avec *La Gazette des Communes*.

périmètres régionaux...) portent de grands enjeux organisationnels et managériaux. La question de l'organisation des ressources humaines impose, plus que jamais, de donner à la fonction RH une dimension stratégique qu'elle n'a pas toujours su revêtir dans la fonction publique.

- La GPEEC connaît aujourd'hui une montée en puissance, au moins dans les intentions, avec 26 % des collectivités déclarant réfléchir au sujet.

## Les bénéfices de la GPEEC : une meilleure gestion des carrières

---

### Une meilleure gestion des emplois

- En premier lieu, la gestion des *Emplois*. Le premier des bénéfices attendus est de réaliser des économies de fonctionnement, maîtriser la masse salariale. Pour autant, ce n'est pas nécessairement le premier résultat obtenu. D'une part, parce qu'il faut compter quelques années avant d'en tirer pleinement les bénéfices, la GPEEC s'inscrivant à moyen terme (au moins trois ans). D'autre part, parce que les mouvements de personnels ne sont pas aussi libres que dans le secteur privé ; il ne s'agira que très marginalement de diminuer le nombre d'agents, les principaux leviers étant le non-remplacement d'agents partant à la retraite et le moindre recours aux personnels contractuels. En toute hypothèse, la mise en place d'une GPEEC dans le but principal de réduire les effectifs se heurterait très probablement à une levée de boucliers telle qu'elle rendrait rapidement inopérante la démarche. Enfin, rappelons que la masse salariale dépend également des évolutions indiciaires, sur lesquelles la collectivité n'a pas de prise.
- Pour autant, la GPEEC produit tout de même des effets réels. Il est certain qu'en ayant une vision des compétences disponibles et en organisant la mobilité interne, les besoins de recrutement devraient tendre à diminuer, les services en sureffectif pouvant mettre à disposition leurs personnels au profit des services dans lesquels des tensions se font ressentir. Cette nouvelle dynamique est le plus important effet relevé par les répondants du Baromètre RH Randstad.
- De même, les recrutements, mieux pensés en amont, permettront de rendre plus efficaces les nouvelles recrues, contribuant ainsi à l'efficacité des dépenses engagées. 18 % des répondants en témoignent.

### Une meilleure gestion des effectifs

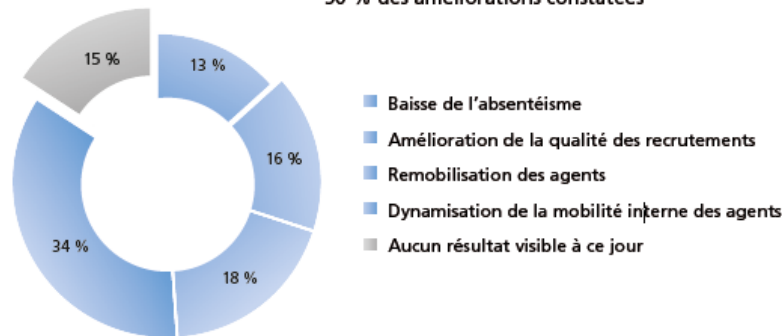
- Ensuite, la gestion des *Effectifs*. Dans la continuité de ce qui vient d'être évoqué, les agents pourront profiter de davantage d'opportunités de construire leur parcours de carrière, d'évoluer vers des fonctions qui correspondent à leurs attentes. On sait combien l'usure professionnelle et le manque de visibilité sur la « seconde carrière » nuisent au moral des agents.
- C'est d'ailleurs le deuxième des bénéfices constatés de la GPEEC : la remotivation des agents (18 %), et il est fondamental. La baisse de l'absentéisme (13 %) en est d'ailleurs probablement le corollaire ! On note encore, parmi les avantages induits, l'amélioration des conditions de travail, avec une meilleure prise en compte de la dimension sociale.

Figure 1 -

Quels sont les résultats de la mise en place de votre démarche GPEEC pour votre collectivité ?

Commentaire :

La GPEEC, moteur de motivation : remobilisation et la dynamisation de la mobilité interne représente 50 % des améliorations constatées



Source : baromètre RH de la fonction publique Randstad (mai 2015, 604 répondants)

Lecture : baisse de l'absentéisme (13 %), amélioration de la qualité des recrutements (16 %), remobilisation des agents 18 %) et dynamisation de la mobilité interne des agents (34 %)

### Une gestion plus fine des compétences

- Enfin, la gestion des *Compétences*. La GPEEC permet de passer à une logique de savoir-faire, objectivement mesurables. Les fiches de poste, mieux définies, proposent des critères d'évaluation annuelle du travail des agents. Ceux-ci savent ce qui est attendu d'eux, répondent mieux à la demande, et sont évalués sur les résultats de leur travail, pas uniquement sur leur ancienneté. C'est une façon non conflictuelle et satisfaisante pour tous d'introduire une dimension de *mérite* dans l'application des statuts.
- Davantage responsabilisés dans leur travail, plus confiants dans leurs perspectives, les agents remplissent leur fonction de façon plus efficace. Cela conduit, au final, à améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

## Les outils de la GPEEC

Si la GPEEC repose sur des outils bien précis, il serait erroné de la concevoir comme une suite d'outils mis bout à bout. La GPEEC est en réalité une démarche de gestion des ressources humaines destinée à mettre en cohérence la politique RH avec la stratégie de la collectivité.

### 1- La clé de voûte : la cartographie des métiers et des compétences

- C'est le cœur du dispositif, l'outil de vision globale qui met en relation emplois et compétences. Elle suppose la définition d'un référentiel des métiers de la collectivité et, pour chacun d'eux, la définition des compétences qui y sont associées. On peut dénombrer jusqu'à 200 métiers au sein d'une institution.
- L'outil peut être entièrement personnalisé, ou s'appuyer sur des référentiels externes, tels que le répertoire des métiers du CNFPT, ou encore être mis en résonance directe avec le cadre statutaire, lorsque le métier s'y prête.
- Elle est assortie d'indicateurs, qu'ils soient territoriaux (c'est une cartographie au sens propre : on recense les ressources géolocalisées – dans le cadre d'une gestion communautaire des effectifs par exemple), démographiques (principalement, la pyramide des âges des agents et

la proximité de la retraite) ou encore professionnels (degré de qualification, pénibilité des tâches...).

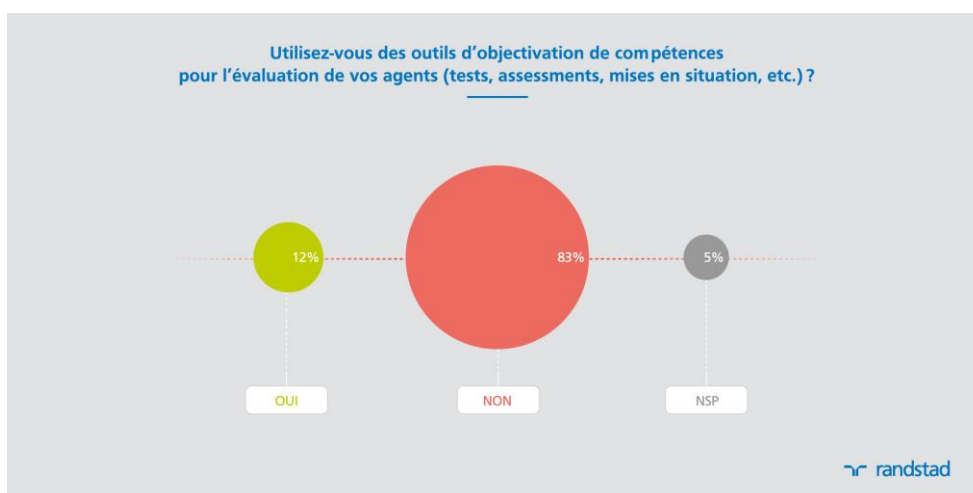
- Dans l'optique d'une gestion prévisionnelle, la cartographie peut être précédée d'une revue d'effectifs, permettant à la fois de dénombrer les agents et de disposer d'un premier aperçu des besoins et points de tension. Elle se décline également le plus souvent en fiches de poste, permettant d'anticiper et de mieux les futurs recrutements. Suivant la même logique, il est fréquent d'élaborer un plan annuel des mouvements d'effectifs, ainsi que le fléchage et le gel de postes au tableau des effectifs.

## 2- L'outil de gestion individuelle : l'entretien annuel

- Alors que le décret du 16 décembre 2014 en a précisé ses modalités, l'entretien annuel avec les agents est le moment de cadrage et d'ajustement fin des attentes. L'entretien se tient au regard de la fiche de poste définie lors de la réalisation de la cartographie, et permet une évaluation des compétences et des performances selon des critères mieux partagés, et mieux compris. Il permet de favoriser un parcours professionnel plus harmonieux au sein de l'institution, par un recensement des vœux de mobilité interne et une estimation des besoins de formation.

## 3- Les outils de gestion des compétences et du parcours professionnel des agents

- Ils sont constitués notamment d'actions en vue d'une meilleure mobilité interne. On retient tout particulièrement l'entretien de seconde carrière, permettant de dresser un bilan du parcours de l'agent et de définir, avec lui, une nouvelle orientation. Ce nouvel élan, s'il est consenti, redonne du sens à l'action, efface une partie de l'usure professionnelle, renouvelle la motivation, et pour le manager permet de manifester sa confiance à son équipe, sur de nouvelles bases clairement posées. Il s'agit d'un outil performant de gestion anticipée des retraites ainsi qu'un début de remède à l'absentéisme.
- De façon classique, les bilans de compétence, et l'adoption de plans de formation pensés à l'échelle de l'institution permettent une gestion plus fine du potentiel des ressources humaines. De même, les outils d'évaluation (assessment, tests, auto-évaluation...) ou de tutorat permettent d'accélérer la prise de poste (notamment dans le cadre d'une reconversion) ou de vérifier l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice du métier. Ces outils, cependant, sont encore loin de faire partie du quotidien RH des collectivités locales : seulement 12 % des collectivités interrogées dans le baromètre RH 2015 des collectivités locales déclaraient ainsi avoir recours à des outils d'objectivation de compétences.



#### 4- Les outils de gestion des effectifs

- Bien qu'ils soient nettement moins fréquemment déployés que dans le secteur privé, des outils peuvent être dédiés à la maîtrise de la croissance des effectifs. Selon le baromètre RH 2015 des collectivités locales du pôle public de Randstad, les effectifs constituent le troisième domaine (19 %) concerné par les outils de gestion RH lorsque de tels outils existent. Ceux-ci portent en priorité sur le budget (22 %) et les absences (21 %). Notons cependant que seules 20 % des collectivités interrogées dans le baromètre avaient mis en place des indicateurs de gestion RH.

Ces outils nécessitent la mise en place de « SIRH » (systèmes d'information des ressources humaines) pour mettre en cohérence l'ensemble du dispositif et produire les indicateurs adéquats. De tels systèmes sont cependant encore peu répandus.

#### **A propos du Groupe Randstad France**

Le Groupe Randstad France fait partie du Groupe Randstad, deuxième acteur mondial sur le marché des ressources humaines, fondé aux Pays-Bas en 1960. En France, il se place parmi les leaders en matière de services en ressources humaines avec en 2015 un chiffre d'affaires de 2,84 milliards d'euros. En 2015, le groupe (3 500 collaborateurs-trices) aura délégué chaque semaine 61 000 collaborateurs intérimaires et recruté 32 500 professionnels en CDI/CDD, en s'appuyant sur son réseau national et local de 740 agences et bureaux.

Randstad, qui est engagé depuis plusieurs années dans la lutte contre les discriminations, est la seule entreprise française de services en Ressources Humaines à avoir obtenu les labels « Egalité Professionnelle » (octobre 2008) et « Diversité » (janvier 2009), en reconnaissance des actions menées en faveur de la promotion de la Diversité au sein de l'entreprise.

En savoir plus : [www.grouperandstad.fr/](http://www.grouperandstad.fr/) / [@GroupRandstadFR](https://twitter.com/GroupRandstadFR)

Découvrez [RE.SOURCES](http://re.sources.fr), la plateforme créée à l'initiative du Groupe Randstad France qui décrypte les tendances liées au marché de l'emploi en s'appuyant sur des données et des statistiques. <http://resources.grouperandstad.fr>

### Contacts Presse

Groupe Randstad France  
Direction de la Communication  
01 41 62 22 10  
**Sophie Durand** – 06 37 86 44 00  
**Sébastien Buffet** – 06 01 35 25 39

Agence Wellcom  
01 46 34 60 60  
**Sonia El Ouardi** – [sonia.elouardi@wellcom.fr](mailto:sonia.elouardi@wellcom.fr)  
**Donna Clément** – [donna.clement@wellcom.fr](mailto:donna.clement@wellcom.fr)  
**Laure Curien** – [laure.curien@wellcom.fr](mailto:laure.curien@wellcom.fr)