

*Direction générale du personnel et de l'administration***Circulaire n° 2007-28 du 26 mars 2007 relative au volet Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) du document de coordination régionale**NOR : *EQU0790730C*

La directrice générale du personnel et de l'administration à Mesdames et Messieurs les directeurs régionaux de l'équipement.

1. Rappel du contexte

La circulaire du 15 janvier 2007 relative à la mise en place d'un document de coordination régionale précise les informations que doit fournir chaque directeur régional de l'équipement, en lien avec les services qui relèvent de son pilotage en termes de moyens. En particulier, la partie C doit décrire « les perspectives d'évolution souhaitables en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, cohérentes avec les orientations stratégiques retenues ».

La présentation des perspectives en matière de GPEEC doit être effectuée selon deux axes :

- quantitatif : évaluation sous cadrage (horizon 3 ans) de l'évolution et de la répartition des effectifs, (tableau de répartition des effectifs par programme et par macrogrades pour les années n à $n + 3$ d'une part, besoin en recrutement d'autre part)
- qualitatif : évaluation (horizon trois ans) des types d'emplois présents dans les services (cartographie des métiers) et des besoins en compétences et en formation associés.

En accord avec le secrétariat général, et avec l'aval du comité stratégique des compétences tenu le 24 janvier sous la présidence de Patrick Gandil, la DGPA a été chargée d'élaborer un cadre de référence pour aider les DRE dans cet exercice d'identification et d'analyse des emplois et des problématiques GPEEC.

2. Méthode de travail**2.1. L'identification des emplois présents dans les services et les évolutions attendues**

Le ministère élabore actuellement son répertoire des emplois, qui devrait aboutir dans une première version fin 2007.

Ce répertoire, décrivant les activités et les principales compétences attendues pour chaque emploi, pourra faire office de nomenclature des emplois. D'ici à deux ans, l'objectif est de coupler chaque poste à un emploi-type et de pouvoir procéder ainsi à une véritable cartographie des emplois.

Cette fonctionnalité est d'ores et déjà inscrite dans le projet REHUCIT.

En attendant cet outil, certaines DRE ont déjà lancé un travail en créant leur propre découpage des activités et des emplois. Cette initiative est tout à fait pertinente lorsque l'on se situe au niveau régional car elle offre aux acteurs intéressés un outil de travail. Elle a pour inconvénient de proposer, à terme, autant de découpages de l'activité du ministère qu'il y a de régions.

Les services n'étant pas encore « équipés » pour travailler de façon prospective sur les emplois, les dénombrements s'effectuent sur des notions d'ETP ou de macrogrades ou à partir de référentiels locaux de métiers.

Afin de garantir une homogénéité des approches et de permettre une exploitation des informations qui intéresse aussi les responsables de programmes, la DGPA propose, pour l'exercice 2007, de recourir à une méthode qui permet de bien décrire l'ensemble des activités exercées au titre de chaque programme et de commencer un exercice de quantification.

Il s'agit de l'approche par fonctions.

Il ne s'agit en aucun cas de faire un exercice de même nature que SAM : même si le découpage des activités de ce référentiel a pu inspirer l'identification des fonctions, il ne s'agit pas ici de décompter le temps passé sur telle ou telle activité, mais de recenser, même de façon sommaire, le nombre d'agents dont l'activité est majoritairement dédiée à une fonction donnée au sein d'un programme.

Une liste des fonctions vous est fournie en annexe ainsi que des exemples de postes liés à ces fonctions, programme par programme, afin de faciliter la compréhension de l'exercice.

2.2. Périmètre de l'enquête

Il comprend tous les services dont les effectifs sont dans le BOP SPPE : DRE, DDE, DDAM et DRAM, SN, DRT ainsi que les DIR et les CETE.

S'agissant des CETE, l'exercice consistera à repérer les agents par grandes fonctions exercées (études, essais et études méthodologiques, conseil, AMO, animation de réseaux professionnels, contrôle, etc.), à l'intérieur de chaque programme. La

DRAST ayant prévu de lancer en 2007 une réflexion sur les compétences au sein du Réseau scientifique et technique, il ne vous est pas demandé d'effectuer ici un travail approfondi sur l'expertise mais de recenser les problèmes qui se posent de façon structurelle en matière de GPEEC.

2.3. Mode opératoire

2.3.1. Le remplissage de la grille

Afin de cerner au mieux la réalité des situations, il vous est suggéré de remplir d'abord la grille par programme et par service, mais la méthode est laissée à votre libre appréciation.

C'est seulement dans un deuxième temps que l'agrégation peut prendre un sens, après que des échanges entre services auront eu lieu. Il ne s'agit pas de produire une compilation des besoins et des manques, mais de construire à travers cet exercice une vision partagée de l'état des ressources humaines aujourd'hui et à trois ans, de recenser les leviers susceptibles d'être mobilisés localement ou nationalement.

Il vous est donc demandé de retourner à la DGPA une grille par programme et une grille de synthèse.

Ces grilles seront consolidées au niveau national et leur exploitation permettra de dégager une vision des ajustements à effectuer en termes de recrutements, de gestion des corps, d'accompagnement des reconversions et de formations.

2.3.2. L'analyse des enjeux locaux et leurs conséquences en matière de GPEEC

Il vous est demandé de ne remplir la colonne « enjeux locaux » que lorsque vous estimez que ceux-ci appellent une réponse en termes de GPEEC. Dans ce cas, il convient alors de remplir également la colonne « principales problématiques en termes de GPEEC ».

Ces problématiques peuvent être de nature variée : perspective de départs en retraite nombreux (et donc besoin d'anticiper des transferts de connaissance ou des recrutements), reconversion d'agents travaillant dans des champs soumis à une forte évolution (institutionnelle, technique), montée en puissance d'une politique publique, adaptation à des particularités locales (topographie, relations avec les collectivités territoriales, avancement de la décentralisation...), besoins en compétences pointues ou rares, gestion des sureffectifs.

C'est également dans cette seconde colonne que doivent être pointés les « emplois sensibles » pour lesquels des réponses doivent être construites en priorité au niveau local et/ou national.

Dans les autres cas, vous indiquerez « RAS ».

2.3.3. La quantification des emplois

La quantification est un exercice obligé de la GPEEC ; c'est aussi le plus difficile.

L'exercice de quantification concerne toutes les fonctions.

L'objectif est de disposer d'un état de départ des moyens en hommes consacrés à une fonction dans un programme donné et des évolutions envisagées, compte tenu des contraintes connues à l'instant t. Parmi celles-ci figurent les réductions d'effectifs encadrées par le contrat de performance.

Pour effectuer cet exercice, il n'est pas nécessaire de raisonner en ETP ni de prendre en compte les temps partiels. Nous le répétons, il s'agit pour la DGPA et les directions, responsables de programme, de prendre la mesure des évolutions des emplois sur le terrain et de travailler à un ajustement de leur politique de GRH en conséquence.

Les évolutions attendues à trois ans sont à estimer dans le même esprit : il convient de mettre en évidence des tendances (augmentation, stabilité, diminution) qui peuvent résulter des marges de manœuvre locales et/ou de choix stratégiques.

Il peut arriver que certains agents soient positionnés sur plus d'une fonction. Ceci est particulièrement vrai pour un certain nombre d'emplois présents dans les DDE. Dans ce cas, et pour éviter les doubles comptes, il vous est demandé de répartir les activités des agents entre les deux ou trois fonctions les plus représentatives des postes tels qu'ils sont définis dans l'organisation du service.

2.3.4. Les réponses GPEEC à développer

Le tableau reprend les différents leviers concourant au développement des compétences. Il vous est demandé de préciser au niveau local : quelles sont les actions que vous avez mises ou envisagez de mettre en œuvre pour favoriser l'accroissement des compétences individuelles et collectives, à travers des organisations, des process de travail, des politiques de formation continue ; également, quelles initiatives vous pensez prendre dans le champ du recrutement (entendu comme primo-recrutement) dans les marges qui sont les vôtres.

Il s'agit dans tous les cas de fournir des éléments qualitatifs.

Au niveau national : afin d'éclairer le SG, les responsables de programmes et la DGPA, il vous est demandé, toujours sous forme de commentaires, d'indiquer quelles sont vos attentes en termes de gestion des parcours professionnels, de politique de recrutement et de formation (contenu des formations initiales ou post-concours, recrutements sur titres, gestion de la mobilité, etc.).

3. Délai de réalisation de l'enquête

et appui pour la mise en œuvre

L'exercice qui vous est demandé est d'une certaine ampleur et nécessitera donc du temps : temps d'analyse de la méthode et de partage avec les services concernés par le remplissage, temps de réalisation, temps de consolidation ensuite au niveau régional, temps de débat enfin, avant l'envoi du document final.

Afin de vous permettre de réaliser ce travail dans de bonnes conditions, les tableaux sont à renvoyer à DGPA/EB/GBF3 pour le 15 septembre 2007.

Afin de vous aider, vous pourrez disposer, aux côtés des chargés de mission GPEEC (dans les services qui ont mis en place ce type d'emploi), des cellules GUEPARH ou des CIFP, dont certains ont apporté leur concours à l'expérimentation des DCR en 2006.

Par ailleurs l'équipe du bureau DGPA/EB/GBF3 est à votre disposition pour répondre aux questions de méthode que vous êtes susceptibles de vous poser. Un site dédié sera d'ailleurs ouvert sur l'intranet de la DGPA, pour permettre de partager avec l'ensemble des DRE les réponses apportées aux questions soumises à la DGPA.

Afin de faciliter la mise en œuvre de ce réseau et donner les accès nécessaires, je vous demande de faire connaître à DGPA/EB/GBF3, avant le 10 avril 2007, le nom du correspondant que vous désignerez au sein de votre service pour la conduite de ce travail.

*La directrice générale
du personnel et de
l'administration,
H. Jacquot-Guimbal*

Tableau, volet GPEEC DCR

Grille de synthèse

FONCTION (1)	ENJEUX LOCAUX (2)	PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES en termes de GPEEC (3)	QUANTIFICATION (4)		RÉPONSES GPEEC À DÉVELOPPER	
			Nombre d'agents concernés	Tendance à 3 ans (*)	Niveau local (5)	Niveau national (6)
					Mutualisation, externalisation Process de travail Formation Recrutements Gestion des carrières et parcours professionnels	Formation Recrutements Gestion des carrières et parcours professionnels (mobilité)
Élaboration de stratégie de service						
Pilotage de moyens						
Portage/animation de politiques						
Contrôle						
Élaboration de documents de planification						
Programmation et financement des politiques publiques						
Accompagnement des milieux professionnels						
Surveillance						
Gestion de crise/enquêtes						
Instruction de dossiers et gestion de procédures						
Relations et services aux						

usagers						
Maîtrise d'ouvrage						
Conseil/assistance à maîtrise d'ouvrage						
Conception de projet, maîtrise d'œuvre, suivi d'exécution de travaux						
Entretien, maintenance						
Exploitation (dont signalisation)						
Production de connaissance/études						
Qualité						
Audit/contrôle interne						
Essais, études méthodologiques et normalisation						
Gestion administrative de personnel et paie						
Politique d'organisation du travail et du service social, d'hygiène et de prévention						
Politique des ressources humaines (recrutements, mobilité, GPEEC, formation, dialogue social)						
Gestion budgétaire et comptable						
Commande publique						
Analyse et conseil juridique, règlement des litiges						
Gestion du patrimoine foncier et immobilier						
Logistique						
Gestion de la connaissance (documentation/archives)						
Communication						
Organisation des systèmes d'information et des réseaux						
Assistance à la production, secrétariat						
Autres fonctions						

(1) Voir liste des fonctions et définitions en P.J.

(2) À remplir seulement si l'enjeu local justifie un commentaire, soit à l'instant « T », soit de façon prospective.

(3) Préciser par champ d'activité (urbanisme, maritime, transport, etc.) si nécessaire.

(4) Estimation sommaire :

– (*) à exprimer au moyen des signes « + », « = », « - ».

(5) Localement peut s'entendre à l'échelle départementale, régionale ou interrégionale.

(6) Le niveau national concerne les directions de programme, le SG et la DGPA.

Glossaire

FONCTION	DÉFINITION
Elaboration de stratégie de service	A partir d'une analyse de l'environnement interne et externe, et en fonction des commandes reçues (ministères, élus, préfets, etc.), déclinaison des objectifs de politiques nationales à travers des outils, des méthodes de travail, des organisations et, le moment venu, production

	d'arbitrages.
Pilotage de moyens	Définition des priorités dans l'allocation des moyens dédiés au fonctionnement des structures (crédits et ETP), et suivi d'exécution à travers les outils du contrôle de gestion.
Portage/animation de politiques	Diffusion par tous moyens appropriés des objectifs et des outils relatifs à une politique auprès des acteurs concernés, et contribution à la mise en œuvre d'outils (dont l'animation des réseaux métiers) pour atteindre les objectifs.
Contrôle	Ensemble de procédures visant à vérifier la conformité d'une situation, d'un acte ou d'une action, à des obligations légales ou réglementaires et, le cas échéant, à dresser un procès-verbal.
Elaboration de documents de planification	Énoncé des servitudes s'appliquant à un territoire, et formulation d'avis de l'Etat, dans le cadre des documents d'aménagement élaborés par les collectivités locales ou leurs EPCI.
Programmation et financement des politiques publiques	Octroi de moyens financiers, soit en interne pour la mise en œuvre d'une politique donnée, soit en externe, à des collectivités, des opérateurs, ou des particuliers, pour les inciter à mettre en œuvre des actions dans les champs d'activité du ministère.
Accompagnement des milieux professionnels	Ensemble d'actions (soutien économique, valorisation) au bénéfice de professions ou institutions extérieures à l'Etat dans la mesure où elles concourent à la mise en œuvre d'objectifs de politique publique.
Surveillance	Exercice d'une veille continue ou selon une périodicité préétablie sur un territoire donné, pour repérer d'éventuelles anomalies et déclencher une procédure d'intervention adaptée.
Gestion de crise/enquêtes	Identification des moyens mobilisables en situation de crise, préparation des plans de secours et d'intervention, dispositif de veille, et mobilisation des moyens quand la crise survient de façon effective. Réalisation d'expertises techniques suite à un problème technique grave survenu dans le champ de compétence du ministère, même s'il n'est pas directement impliqué.
Instruction de dossiers et gestion de procédures	Analyse, à partir d'un mode opératoire prédéfini, des pièces d'un dossier ou des éléments de procédure, et mise en relief des points sur lesquels l'administration doit statuer. Délivrance d'autorisations (arrêtés, décisions) et notification.
Relations et services aux usagers	Prestation d'écoute, de conseil, et de communication en direction des usagers, et traitement, le cas échéant, des réclamations relatives aux services offerts aux usagers.
Maîtrise d'ouvrage	Définition d'un besoin, élaboration d'un programme, cadrage du financement et du planning général d'un projet, désignation des intervenants, et suivi de la mise en œuvre d'une opération jusqu'à son terme.
Conseil/assistance à maîtrise d'ouvrage	Ensemble de prestations, de conseil ou d'aide à la décision, fournies à un maître d'ouvrage aux différentes phases d'un projet.
Conception de projet, maîtrise d'œuvre, suivi d'exécution de travaux	Contribution à la conception de projets à la réalisation d'études opérationnelles ou pré-opérationnelles et au suivi de travaux.
Entretien, maintenance	Programmation et travaux d'entretien des bâtiments, des infrastructures, ainsi que de leurs équipements et de leurs dépendances. Surveillance de l'état des ouvrages ou infrastructures.
Exploitation (dont signalisation)	Activités ayant pour objectif d'assurer un usage normal et en toute sécurité des infrastructures (routes, voies navigables) : viabilité de l'infrastructure, interventions sur incidents, mise en place d'équipements d'information ou de sécurité.
Production de connaissance/études	Recueil, analyse et interprétation de données visant à la production de connaissances.
Qualité	Action visant à l'établissement de procédures de références pour assurer l'homogénéité des prestations d'une structure, avec pour objectif de mieux répondre aux attentes des clients et des bénéficiaires.
Audit/contrôle interne	Vérification à usage interne de la conformité des actes produits et des procédures utilisées, de leur pertinence et de leur efficacité, pour accomplir les missions confiées aux services.
Essais, études méthodologiques et normalisation	Ensemble des activités visant à améliorer et augmenter l'état des connaissances dans les domaines scientifiques touchant aux activités du ministère (Y.C. environnement), et à produire des normes techniques.
Gestion administrative de personnel et paie	Ensemble des actes concourant au suivi des situations administratives, financières et statutaires des agents.
Politique d'organisation du travail et du service social, d'hygiène et de	Définition et prescription des principes généraux d'organisation du travail et du service social, mise en œuvre des dispositifs visant à la sécurité des conditions de travail, du service social et à

prévention	la médecine préventive.
Politique des ressources humaines (recrutements, mobilité, GPEEC, formation, dialogue social)	Elaboration et/ou mise en œuvre des principes et actions permettant la gestion – notamment prévisionnelle – des effectifs, des emplois, des compétences et des carrières (recrutement, formation, organisation, parcours professionnels).
Gestion budgétaire et comptable	Gestion des ressources financières : distribution des crédits, suivi de la consommation à l'aide des outils adaptés.
Commande publique	Ensemble d'actions (décisions, procédures..) relatives à la préparation, la passation et l'exécution des contrats : marchés publics (travaux, fournitures, services), contrats de partenariat public/privé, délégations de service public.
Analyse et conseil juridique, règlement des litiges	Analyse d'une situation, d'un dossier au regard des questions de droit qu'elle ou il soulève, pour aider à une prise de décision et maîtriser les risques juridiques. Défense des intérêts de l'Etat devant les juridictions administratives, civiles ou pénales, ou sur un mode transactionnel.
Gestion du patrimoine foncier et immobilier	Gestion immobilière et stratégie patrimoniale Connaissance, gestion et valorisation du domaine public ou privé de l'Etat.
Logistique	Mobilisation des moyens concourant au fonctionnement de l'activité des services.
Gestion de la connaissance (documentation/archives)	Ensemble des méthodes et des techniques permettant d'identifier, d'organiser, de capitaliser et de partager les connaissances, (savoirs créés en interne ou acquis de l'extérieur).
Communication	Ensemble de techniques de gestion de l'information mises en œuvre pour accompagner les politiques et actions du ministère et de ses services, soit à destination de l'extérieur (grand public, partenaires), soit à destination des agents du ministère.
Organisation des systèmes d'information et des réseaux	Ensemble de processus visant à traiter l'information sous forme numérique, à la stocker, à la gérer, et à la transmettre. Ils comprennent : les télécommunications, les réseaux informatiques, le multimédia, les téléservices informatiques, les logiciels, l'équipement informatique.
Assistance à la production, secrétariat	Assistance d'une personne ou d'une équipe en matière de logistique administrative et/ou de pré-instruction de procédure ou de pré-traitement de dossier.