

Préambule

Edité par le ministère en charge de la fonction publique, le référentiel des métiers dresse une cartographie des métiers et des fonctions exercés au sein des services administratifs et des établissements publics à caractère administratif (EPA) de la Polynésie française.

En collaboration avec le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), le Pays s'est engagé à recenser les métiers et fonctions de son administration, afin de développer une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines, notamment en vue d'anticiper les besoins en termes d'emplois, d'effectifs et de compétences. (cf « Le référentiel des métiers et la GPEEC » en page 20)

Le référentiel des métiers doit être considéré comme un outil opérationnel de gestion en ressources humaines (RH) et non comme une référence juridique. Seules les dispositions statutaires relatives aux cadres d'emplois fixent le déroulement de carrière et les règles relatives à la promotion de l'agent.

Le référentiel des métiers est destiné à évoluer dans le temps. La première version de cet ouvrage sera amenée à être actualisée et complétée en raison de facteurs structurels, conjoncturels ou technologiques.

La présentation qui suit s'articulera en trois parties répondant aux interrogations suivantes :

- Quelle est la finalité du référentiel des métiers?
- Comment se présente-t-il ?
- Comment a-t-il été réalisé ?

LA FINALITE DU REFERENTIEL DES METIERS

Outil à usages multiples, le référentiel des métiers est au service de la politique générale en matière de gestion des ressources humaines.

Il est principalement destiné aux agents, aux cadres et aux chargés des ressources humaines exerçant dans les structures administratives. Il s'adresse également à tout citoyen, aux organisations syndicales, aux entreprises, aux étudiants, aux demandeurs d'emploi, aux candidats aux concours administratifs, désireux de connaître les métiers exercés au sein de l'administration du Pays.

Un outil au service de l'agent, pour :

- Appréhender les métiers et emplois existants dans la fonction publique du Pays, afin d'élaborer son projet professionnel ;
- Connaître les métiers exercés au sein de sa structure d'emploi et l'articulation avec son métier ;
- Si le poste inclut une fonction d'encadrement, distinguer les activités et compétences propres au métier de celles relatives à la fonction exercée ;
- Si le poste occupé est à forte polyvalence, distinguer les activités et compétences propres aux différents métiers exercés.

Un outil au service du responsable de l'entité, du cadre et du chargé des ressources humaines, pour :

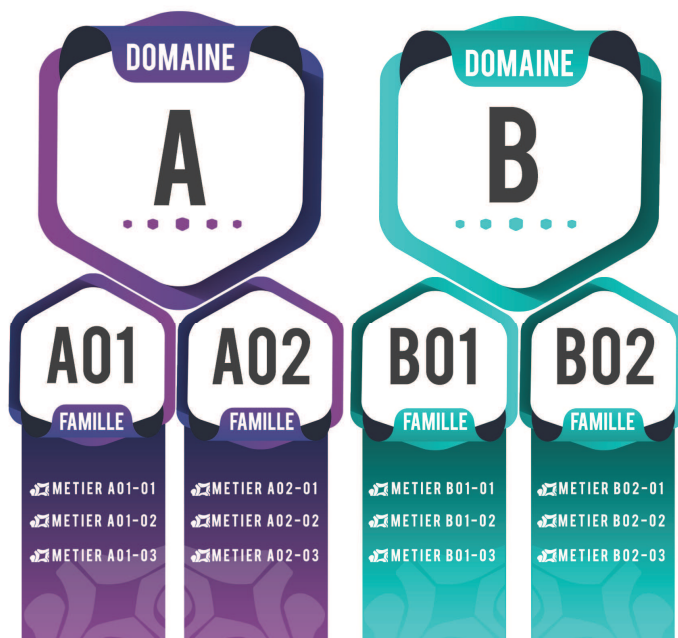
- Améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement de la structure ;
- Recenser et capitaliser les ressources existantes ;
- Améliorer la qualité rédactionnelle des fiches de postes ;
- Valoriser le travail effectué par les agents ;
- Enrichir l'évaluation des agents ;
- Définir les profils des agents à recruter ;
- Préparer les entretiens professionnels ;
- Apprécier les spécificités et les évolutions des métiers ;
- Proposer aux agents des parcours professionnels cohérents et motivants ;
- Elaborer le plan de formation de la structure.

Un outil au service du management des ressources humaines, pour :

- Faciliter la communication et le dialogue social en fixant un langage commun lié à la démarche métier ;
- Faciliter l'analyse de l'organisation de l'administration et la mesure des écarts entre les besoins et l'existant ;
- Elaborer et adapter les plans de formation afin de faire évoluer les compétences des agents ;
- Accompagner la mobilité et les parcours professionnels des agents, en identifiant les proximités de compétences ;
- Renforcer l'attractivité des métiers, dans un contexte de concurrence avec le secteur privé ;
- Adapter les programmes, spécialités et épreuves des concours et examens professionnels, aux réalités du terrain ;
- Faciliter l'analyse prospective et la démarche d'anticipation sur les métiers, les emplois, les effectifs et les compétences.

LA STRUCTURATION DU REFERENTIEL DES METIERS

Le référentiel des métiers compte 190 fiches métiers, classées dans 42 familles professionnelles, elles-mêmes regroupées en 5 domaines professionnels. Il englobe par ailleurs 8 fiches fonctions.



Le **domaine professionnel** se définit comme le regroupement de familles professionnelles par grands domaines d'actions ou de politiques publiques conduites par la Polynésie française.

On entend par **famille professionnelle** le regroupement de métiers dont la finalité, la technicité ou la culture professionnelle sont proches. Les métiers d'une même famille professionnelle appartiennent à un domaine d'activités commun, pouvant offrir des perspectives d'évolution (mobilité et formation).

Caractéristiques des 5 domaines professionnels

Domaine professionnel A « Pilotage, management et gestion des ressources internes »

Ce domaine comprend 44 métiers à vocation transverse, concourant au fonctionnement général et à l'organisation de l'administration, tels que notamment, la gestion du courrier, les achats de fournitures, la comptabilité, le conseil juridique, la réglementation, la communication, la gestion informatique.

Domaine professionnel B « Politiques publiques d'aménagement et de développement »

Les 47 métiers regroupés au sein du domaine professionnel « B » ont pour vocation de soutenir et d'accompagner les politiques publiques d'aménagement et de développement menées par le Pays, dans le secteur primaire, secondaire ou tertiaire. Ces métiers concourent à la conception, à l'organisation, à la mise en œuvre de la politique publique concernée et à son contrôle.

Domaine professionnel C « Interventions techniques et sécurité »

Ce domaine professionnel comprend 47 métiers à caractère principalement technique et sécuritaire, concourant aux fonctions logistiques et d'interventions techniques, dans le cadre de missions de service public incombant à l'administration.

Domaine professionnel D « Services à la population »

Les 24 métiers regroupés au sein du domaine professionnel « D » ont pour vocation de soutenir et d'accompagner les politiques publiques répondant aux besoins prioritaires de la population que sont notamment l'éducation, la jeunesse, le sport, l'emploi, la formation professionnelle, le travail, le social et la culture.

Domaine professionnel E « Santé publique »

Les 28 métiers composant ce domaine professionnel ont pour vocation de soutenir et d'accompagner un autre secteur crucial d'assistance à la population, à savoir la politique en matière de santé publique. Ces métiers, constituant souvent des professions réglementées, concourent notamment aux soins, à l'assistance aux soins, à la prévention, à la veille sanitaire et à la biosécurité.

LES FONDAMENTAUX AUTOUR DES CONCEPTS « METIER », « EMPLOI » ET « POSTE »

* **Le métier** se définit comme *l'ensemble d'emplois ou de situations de travail liés par une même technicité, présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Le métier, contrairement au poste, ne renvoie pas à une organisation du travail spécifique.*

C'est donc le dénominateur commun à plusieurs emplois ou situations de travail suffisamment proches dans la mise en œuvre de compétences, de techniques et d'outils communs.

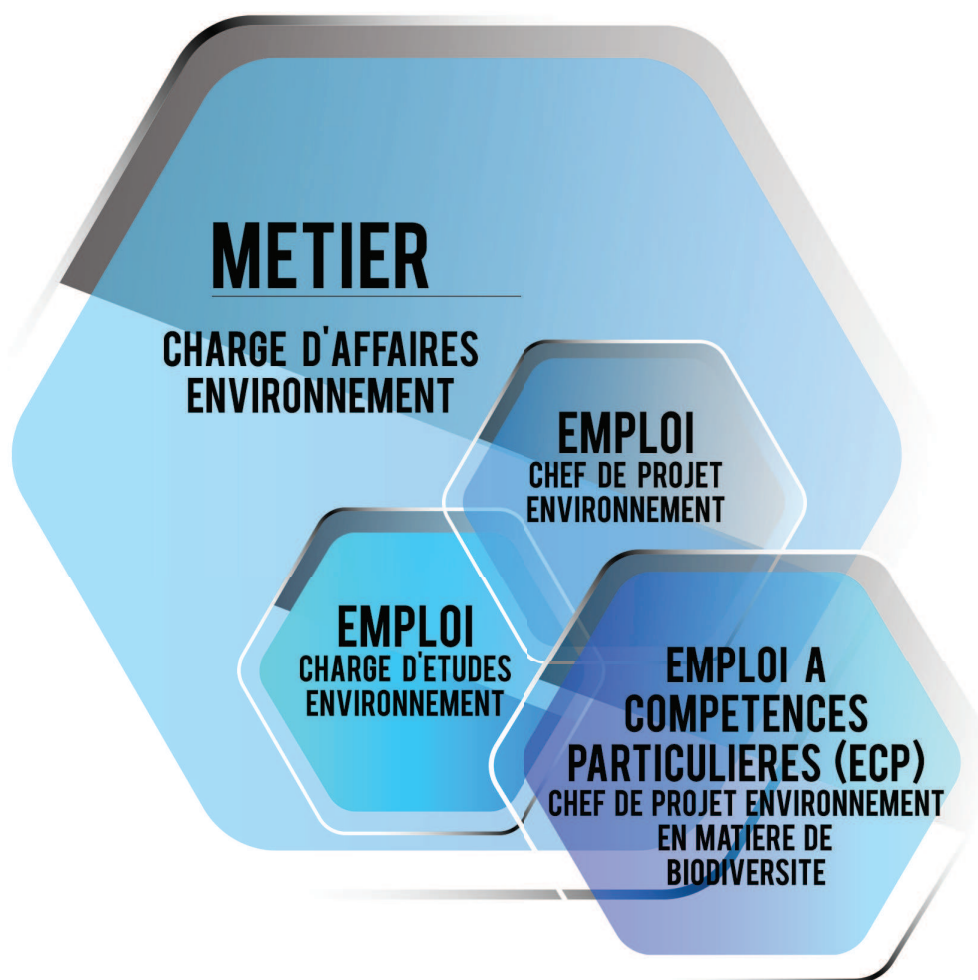
La **fiche métier** décrit les principales caractéristiques d'un métier et est structurée sous la forme de rubriques. Ces rubriques portent notamment sur la définition du métier, ses activités, ses compétences et son environnement. (cf. « *comment lire une fiche métier* » en page 26)

Elle peut dans certain cas, être agrémentée d'une rubrique dénommée « emplois à compétences particulières », c'est-à-dire des emplois inhérents au métier et faisant appel à des activités et compétences additionnelles et souvent spécialisées.

* **L'emploi** se définit comme *l'ensemble de situations de travail, présentant des contenus d'activités identiques ou similaires. Il traduit l'agrégation de plusieurs postes de travail, selon une lecture au granulat plus fin.*

L'articulation entre le métier et l'emploi

L'imbrication entre ces notions peut s'illustrer ainsi :

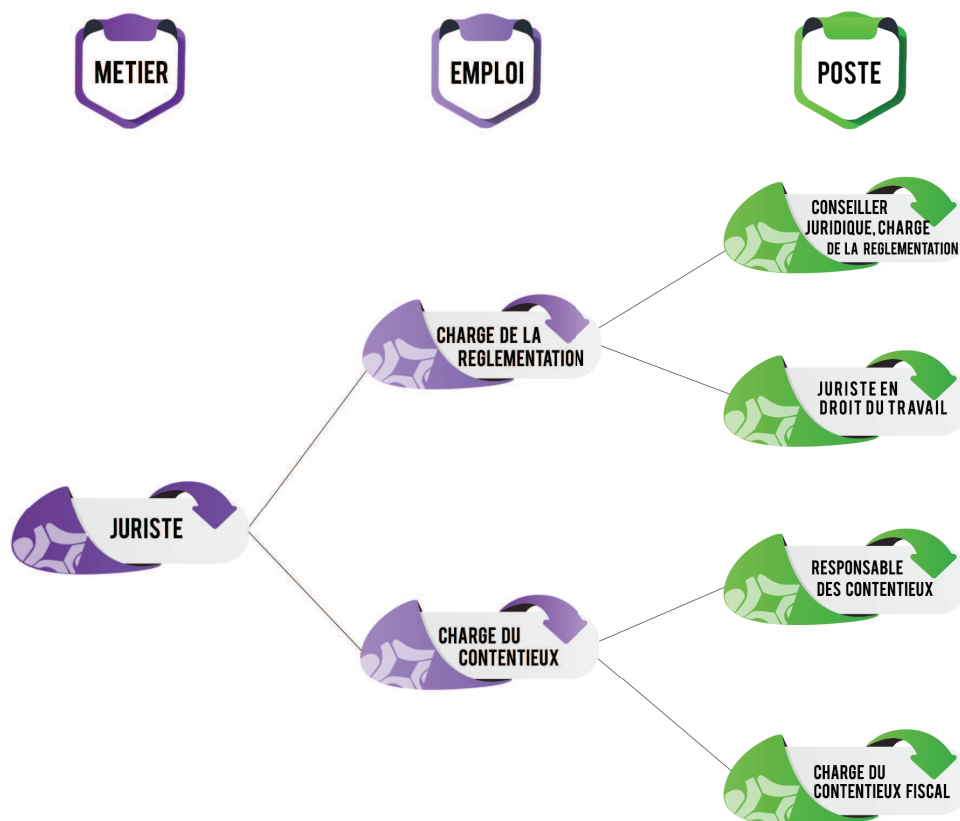


* **Le poste** est l'unité de base de l'organisation du travail correspondant à une situation de travail individuelle et localisée.

La **fiche de poste** mentionne les principales caractéristiques d'un poste, indépendamment de l'agent qui l'occupe. Elle est structurée sous la forme de rubriques décrivant notamment la finalité, les activités, les compétences et l'environnement du poste.

* **L'articulation entre le métier, l'emploi et le poste**

L'articulation entre ces trois concepts fondamentaux que sont le métier, l'emploi et le poste, peut être appréciée à partir de l'exemple ci-après :



LES FONDAMENTAUX AUTOUR DU CONCEPT « FONCTION »

* **La fonction** se définit comme l'ensemble des activités et des compétences transversales aux métiers et aux familles professionnelles qu'un agent doit assurer dans le cadre d'une organisation donnée et qui ne relève pas uniquement de son métier.

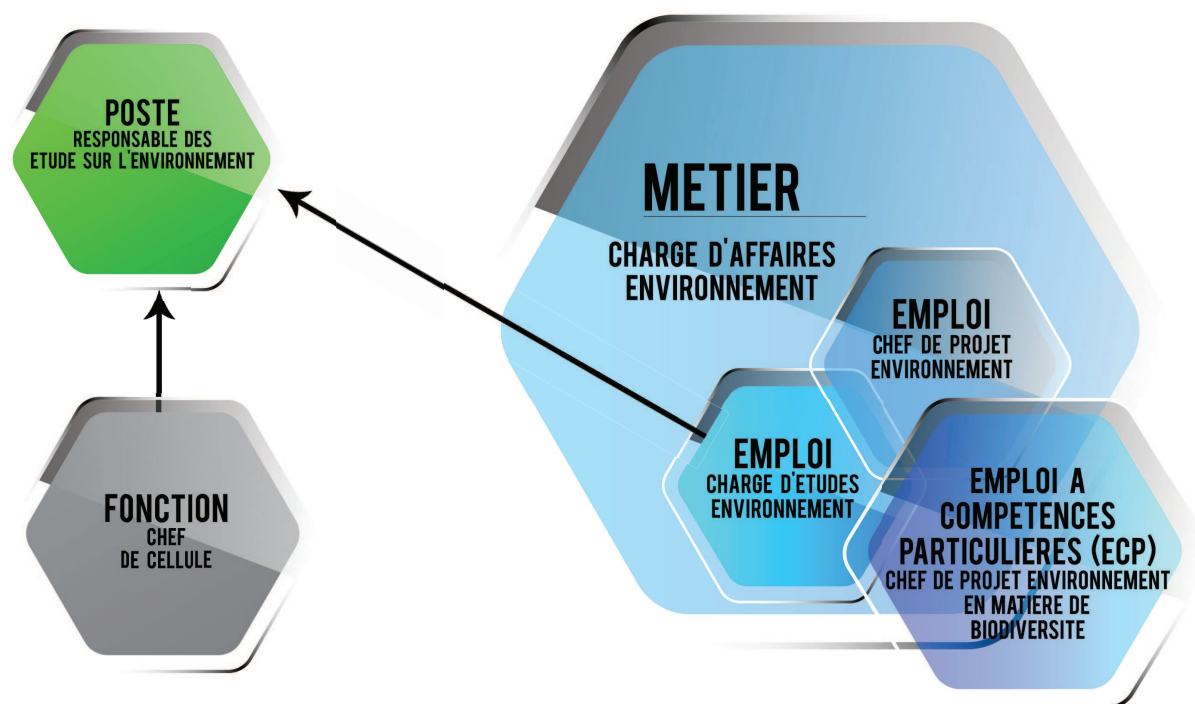
La **fiche fonction** contient les mêmes rubriques que la fiche métier à l'exception du fait que la fonction n'est pas rattachée à une famille professionnelle mais à un type de fonctions. (cf. « comment lire une fiche fonction » en page 27.

On distingue deux types de fonctions, celles qui se rapportent à l'organisation et à l'encadrement telles que « chef de bureau » et « chef de section » et celles concernant les autres fonctions telles que « commissaire de gouvernement » et « formateur occasionnel ».

La déclinaison des fiches fonctions d'encadrement s'est inspirée des niveaux hiérarchiques définis selon les principes relatifs à l'harmonisation de l'organisation interne des services de l'administration de la Polynésie française.

*** L'articulation entre le métier, la fonction et le poste**

Cette articulation peut s'illustrer comme suit :



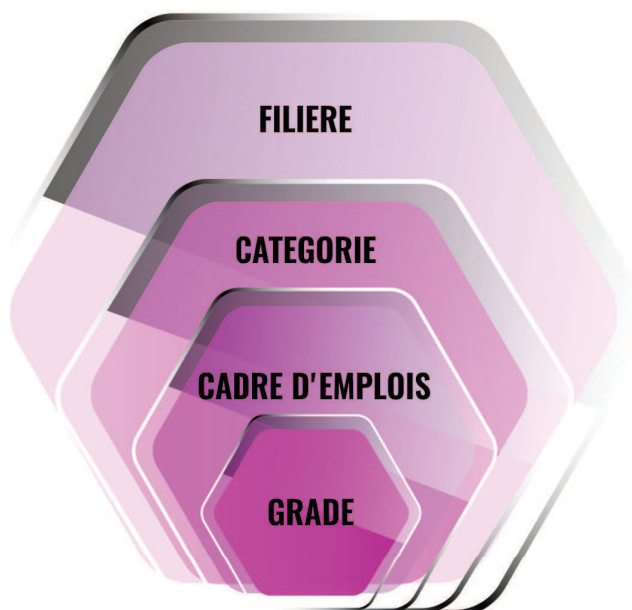
*** L'articulation entre le métier, la fonction et le cadre d'emplois**

Tout fonctionnaire appartient à un **cadre d'emplois** qui peut regrouper plusieurs **grades**.

Chaque cadre d'emplois est classé dans l'une des quatre **catégories** A, B, C ou D.

Le cadre d'emplois relève d'une des six filières suivantes :

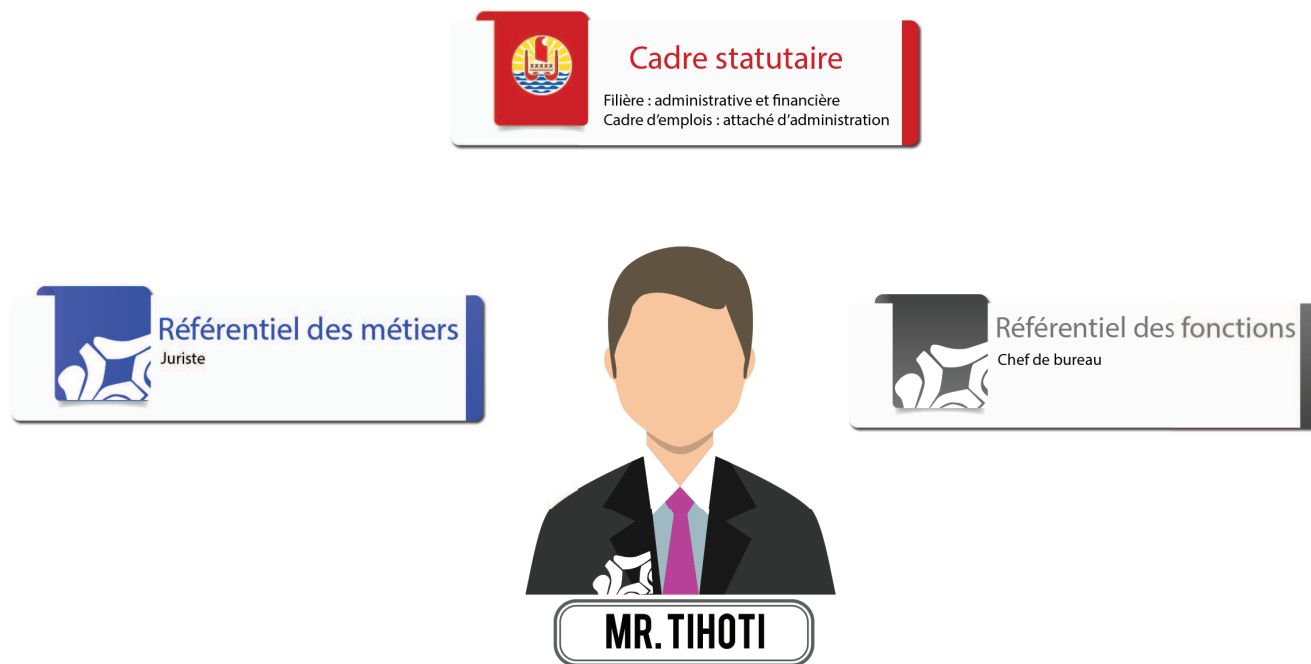
- filière administrative et financière ;
- filière technique ;
- filière socio-éducative, sportive et culturelle ;
- filière de la recherche ;
- filière éducative ;
- filière santé.



Toutefois, l'approche statutaire ne peut suffire à elle seule pour apprécier la réalité professionnelle de l'agent. Ainsi, plusieurs emplois peuvent être exercés au sein d'un même cadre d'emplois. C'est pourquoi, l'analyse d'un poste de travail doit être réalisée selon trois faisceaux d'approche :

- le cadre statutaire (grade, cadre d'emplois, catégorie et filière) ;
- le métier ou emploi exercé ;
- la fonction (facultative selon le positionnement du poste dans l'organisation de la structure).

Exemple : *Monsieur TIHOTI est fonctionnaire de niveau A dans la filière administrative et financière. Il relève du cadre d'emplois des attachés d'administration. Il exerce le métier de juriste. Il encadre trois agents exerçant au sein du bureau juridique de son entité.*



Ces lectures croisées statut/métier/fonction apportent un éclairage utile sur une situation professionnelle donnée. Elles sont complémentaires sans vocation à se substituer l'une à l'autre.

Il n'existe pas de liens unilatéraux entre le métier, la fonction et le cadre d'emplois, sauf dans le cas précis de certaines professions réglementées. Ainsi, un métier ou une fonction peut être exercé par des agents de cadres d'emplois différents, relevant eux-mêmes de catégories ou de filières distinctes.

Exemple 1 - Le métier de « secrétaire » peut être exercé par des agents relevant de cadres d'emplois (CE) différents, tels que :

- CE des « rédacteurs » de la filière administrative et financière (catégorie B)
- CE des « adjoints administratifs » de la filière administrative et financière (catégorie C)
- CE des « secrétaires médicales » de la filière administrative et financière (catégorie C)

Exemple 2 - Le métier de « vagemestre polyvalent » peut être exercé par des agents relevant de filières différentes :

- CE des « agents de bureau » de la filière administrative et financière (catégorie D)
- CE des « aides techniques » de la filière technique (catégorie D)

Exemple 3 - La fonction de « chef de cellule » peut être exercée par des agents relevant de filières, de catégories et de cadres d'emplois différents, tels que :

- CE des « conseillers socio-éducatif » de la filière socio-éducative, sportive et culturelle (catégorie A)
- CE des « rédacteurs » de la filière administrative et financière (catégorie B)
- CE des « agents techniques » de la filière technique (catégorie C)

L'approche dite « fonctionnelle » vient s'articuler avec l'approche « métier » pour permettre :

- de prendre en compte et évaluer l'ensemble des activités et compétences transverses nécessaires à l'exercice d'une fonction ;
- d'affiner les fiches métiers par une identification plus stricte des compétences métiers au sens « cœur de métier » de l'activité professionnelle.

COMMENT ASSOCIER UN METIER OU UNE FONCTION A UN POSTE

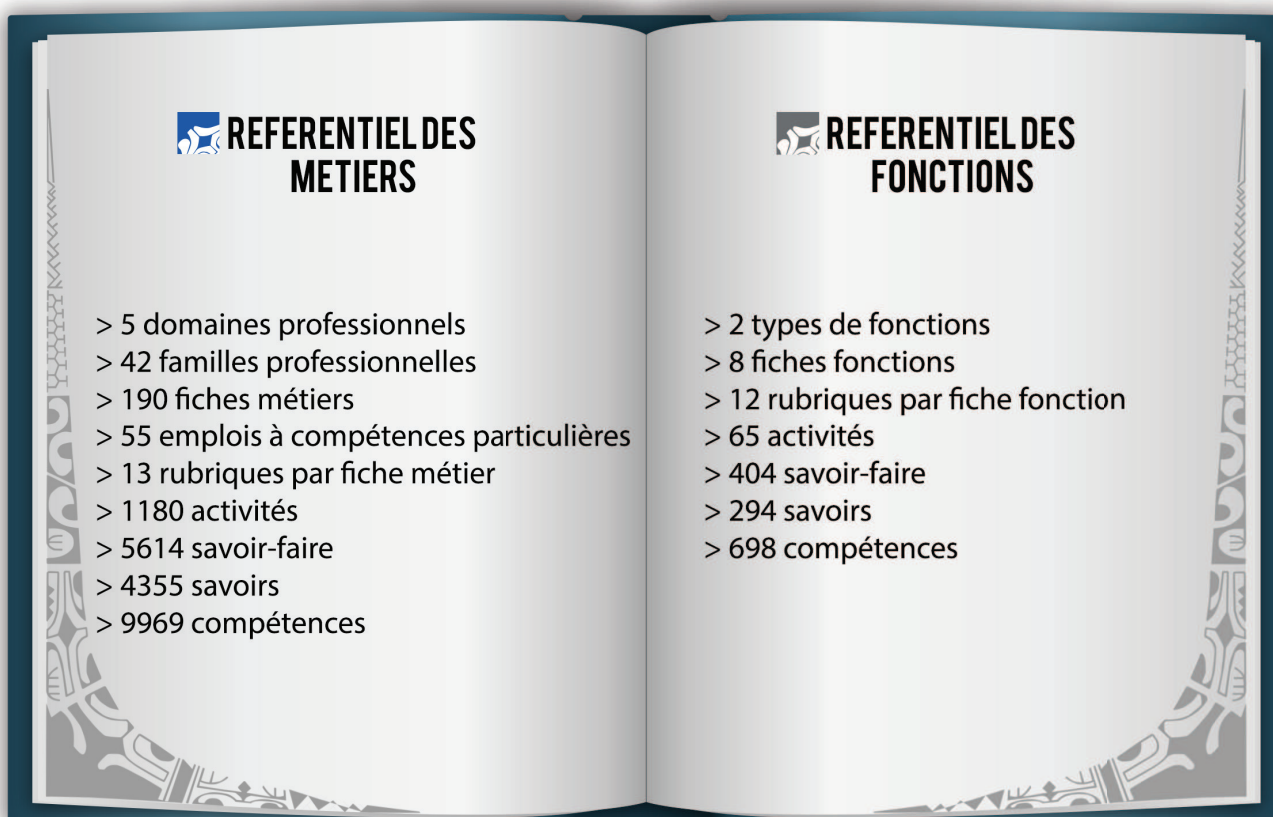
Chaque poste, qu'il soit occupé ou non par un agent, doit être associé à un métier du référentiel. En partenariat avec la direction générale des ressources humaines (DGRH), le service ou établissement public administratif procède au rattachement de ses postes aux 190 métiers du référentiel, en précisant par ailleurs si une fonction d'encadrement est associée au poste.

Ce travail s'établit au sein du document unique d'organisation et de gestion (DUOG) que chaque service ou EPA tient à jour et utilise comme outil de pilotage. Il s'agit d'un état juxtaposant l'organigramme cible (maquette future), la situation des postes (maquette actuelle) et les données relatives aux agents (maquette de gestion). Cette opération d'identification des métiers, des emplois et des fonctions, plus communément appelée « **fléchage des DUOG** » porte sur les postes existants et ceux exprimés en maquette future comme postes à transformer ou à créer.

Ainsi, la compilation des DUOG permet à la collectivité de réaliser des études sur ses métiers, ses emplois et ses fonctions. Ces analyses servent à établir des projections sur les besoins en matière de compétences à assurer à moyen et long terme. Elles permettent également d'engager des stratégies de réforme relative à l'organisation et au fonctionnement de l'administration. Enfin, le fléchage des DUOG permet de repérer les métiers émergents non cartographiés, ceux en voie de disparition, ou les métiers mal définis en raison d'un granulat de lecture trop large ou trop fin.

Le rattachement d'un poste à un métier s'opère lorsque les activités et les compétences dominantes définies pour le poste renvoient à la fiche métier. En général, le poste est associé à un seul métier. Mais il se peut que, dans le cas d'une forte polyvalence exigée dans une structure de petite taille notamment, le poste soit fléché sur deux, voire trois métiers. Dans ce cas, seul le métier occupant une plus large quotité du temps de travail sera retenu dans les analyses de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Le référentiel en QUELQUES CHIFFRES...



LA METHODE D'ELABORATION DU REFERENTIEL DES METIERS

La cartographie des métiers et des fonctions de l'administration de la Polynésie française, a été menée par la direction générale des ressources humaines (DGRH) avec le concours technique du centre national de la fonction territoriale (CNFPT) et la participation active des responsables et des agents des services et établissements publics administratifs (EPA) pratiquant ces métiers.

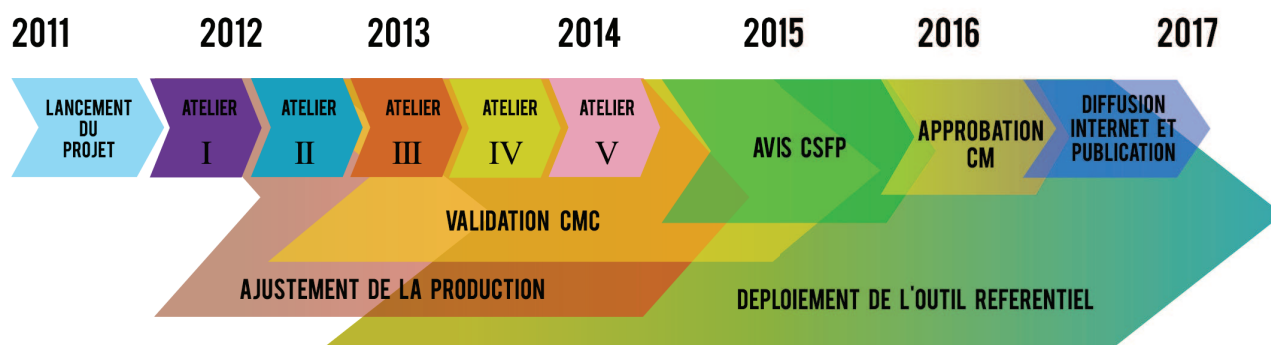
Les travaux ayant conduit à cette première version du référentiel se sont échelonnés sur plus de 4 années, de novembre 2011 à avril 2016, englobant les phases de production et de validation des fiches produites.

LE PROCESSUS DE PRODUCTION DES FICHES

La démarche de rédaction des fiches métiers et des fiches fonctions s'est révélée longue et minutieuse, car volontairement axée sur un mode participatif.

Les fiches ont été élaborées en atelier de travail réunissant des groupes d'agents représentatifs des profils étudiés. Ces ateliers, nécessairement étalés dans le temps, ont exigé par ailleurs une phase préparatoire et ont été suivis d'une phase d'ajustement et de stabilisation des fiches produites.

Déroulé du projet dans le temps



* La phase préparatoire des ateliers

Préalablement à l'organisation des ateliers, une analyse des profils professionnels a été réalisée par la DGRH s'appuyant sur divers éléments, tels que :

- les textes fondateurs des services et établissements publics administratifs ;
- les comptes de mission de la nomenclature comptable ;
- les documents uniques d'organisation et de gestion (DUOG) ;
- les fiches de postes.

Cette analyse visant à établir une préfiguration des métiers par famille professionnelle a été complétée par un examen comparatif avec les référentiels métropolitains (fonction publique territoriale, fonction publique d'Etat, fonction publique hospitalière) et ceux d'autres collectivités.

L'analyse a été consolidée avec les chefs de service et directeurs d'EPA et a permis la sélection des participants aux ateliers.

Par la suite, des rencontres organisées avec les chefs de service et directeurs d'EPA ont permis de vérifier que l'investigation des métiers réalisée par la DGRH était partagée. Elles ont été l'occasion également de sensibiliser ces derniers à la démarche métiers et de leur confier la sélection des participants au regard des profils préétablis.

*** La phase de réalisation des ateliers**

Animés par des agents du CNFPT et de la DGRH, cinq ateliers se sont tenus successivement en novembre 2011, en mars et octobre 2012, en avril et novembre 2013.

Invités à décrire la finalité, les activités et compétences nécessaires à l'exercice de leur métier, les participants ont mis en valeur ce qu'ils avaient en commun en termes de compétences et d'activités. Ces échanges ont donné lieu au final à l'établissement d'une fiche métier pouvant être agrémentée, si nécessaire, par des emplois à compétences particulières.

Le même processus a été appliqué pour élaborer les fiches fonctions.

Chaque atelier s'est déroulé sur 10 jours avec une moyenne de deux jours de travail par métier. Ils ont rassemblé un total de 859 agents publics, dont la production peut être ainsi synthétisée :

	DOMAINES	NOMBRE DE FAMILLES	NOMBRE DE FICHES	NOMBRE DE PARTICIPANTS	NOMBRE DE STRUCTURES AYANT PARTICIPÉ
REFERENTIEL DES METIERS	A	9	44	197	49
	B	12	47	104	28
	C	10	47	212	35
	D	6	24	165	39
	E	5	28	123	6
REFERENTIEL DES FONCTIONS	(NEANT)	2	8	58	28
TOTAUX		44	198	859	

Certaines fiches ont été produites ou remaniées hors ateliers jusqu'en 2015.

*** La phase post-ateliers d'ajustement des fiches**

Après la rédaction en atelier, un processus d'affinage associant les auteurs des fiches, la DGRH et les responsables des services et EPA concernés, a permis d'apprécier la pertinence des fiches produites, d'ajuster leur contenu et de vérifier la cohérence de l'ensemble de la production. Parfois, cette phase a conduit à la fusion, à la création, voire au retrait de certaines fiches.

Tous les services et établissements publics administratifs ont participé à la démarche dans les phases de production, de rédaction et d'ajustement des fiches.

LE PROCESSUS DE VALIDATION DES FICHES PRODUITES

Afin de garantir le plus large consensus autour des productions réalisées, une attention particulière a été portée au processus de validation des fiches produites par la mise en œuvre d'une large concertation et une implication de toutes les parties prenantes à ce chantier.

Cette phase a été menée à bien selon une procédure réglementaire spécialement mise en place. Elle prévoit notamment la consultation successive de trois instances, à savoir la commission des métiers et des compétences (CMC), le conseil supérieur de la fonction publique (CSFP) et le conseil des ministres.

*** La présentation des fiches à la commission des métiers et des compétences (CMC)**

La commission des métiers et des compétences* est composée, à parité égale, de membres de l'administration et de représentants du personnel issus des commissions administratives paritaires (CAP). Elle associe également à titre consultatif des personnalités qualifiées ou ayant une expertise dans le domaine professionnel étudié.

Au niveau des membres siégeant dans cette commission, la DGRH s'est attachée à inviter des représentants issus de toutes les commissions administratives paritaires sans exception, en veillant à faire siéger des représentants de toutes les organisations syndicales et à assurer une participation de l'ensemble des structures administratives.

* Délibération n° 2012-3 APF du 23 février 2012 portant création et fixant les règles de fonctionnement de la commission des métiers et des compétences de l'administration de la Polynésie française (abrogée) ; délibération n° 2015-81 APF du 22 octobre 2015 relative à la commission des métiers et des compétences de l'administration de la Polynésie française ; arrêté n° 1916 CM du 26 novembre 2015 fixant les règles de fonctionnement et d'organisation de la commission des métiers et des compétences de l'administration de la Polynésie française.

La CMC a été saisie sur la démarche générale, le découpage des domaines et familles professionnels, ainsi que sur la structuration de la fiche métier et le lexique inhérent au référentiel des métiers.

Elle a été réunie 25 fois pour statuer sur les 198 fiches produites. Au cours de ces séances, une présentation individualisée et détaillée de chaque fiche a donné lieu à des débats et des échanges constructifs qui ont permis de valider en l'état, d'amender ou de compléter sur certains points les fiches présentées. Plus rarement, la CMC s'est prononcée en faveur d'une fusion ou d'un retrait de certaines fiches.

*** La présentation des fiches au conseil supérieur de la fonction publique (CSFP)**

La deuxième étape du processus d'approbation des fiches métiers a consisté en leur présentation au CSFP, instance appelée à délibérer sur *toute question de caractère général intéressant les fonctionnaires de la Polynésie française***. Le CSFP est composé d'un nombre égal de représentants des organisations syndicales des fonctionnaires de la Polynésie française les plus représentatives et de représentants de l'administration.

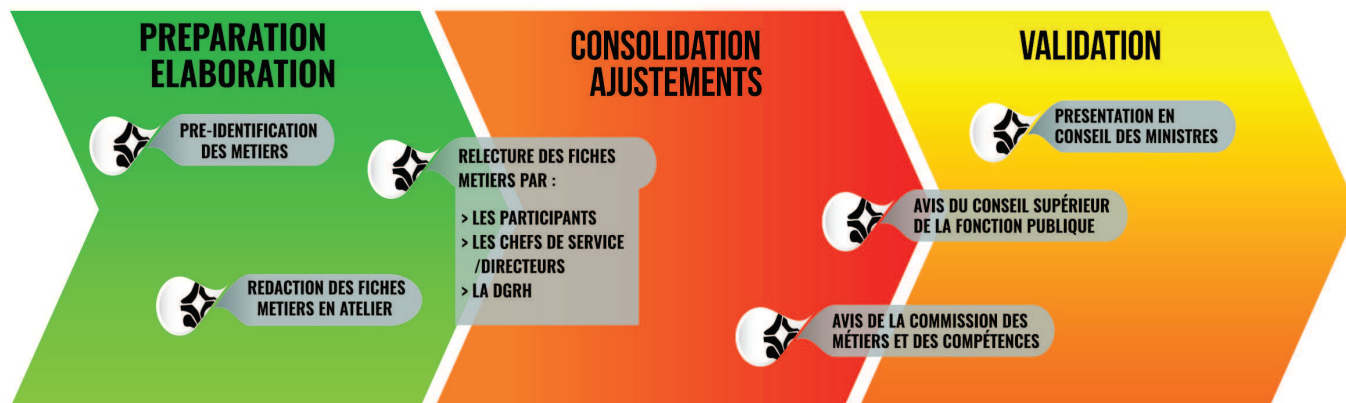
Saisie à trois reprises, cette instance a approuvé le contenu de l'ouvrage et s'est attachée à apprécier la cohérence entre la démarche référentiel des métiers et les dispositifs mis en œuvre en matière de gestion des ressources humaines, notamment le développement des compétences, la mobilité et l'organisation des concours.

*** La présentation des fiches au conseil des ministres**

Une fois l'avis du CSFP recueilli, les fiches ont été présentées dans le cadre d'une communication en conseil des ministres dans sa séance du 16 avril 2016. Le gouvernement ayant acté la structuration et les fiches composant cette première version du référentiel, ces dernières ont été publiées sur le site internet de la DGRH en mai 2016, et ce dans l'attente de la publication du présent ouvrage.

Le référentiel des métiers constituant le socle de la démarche GPEEC, le conseil des ministres a été informé régulièrement de l'évolution du chantier.

Le processus d'élaboration et de validation du référentiel des métiers



Les difficultés auxquelles ce chantier s'est heurté ont découlé de son caractère novateur pour notre administration et de son envergure particulière. L'une des principales difficultés s'est posée notamment durant la phase de production des fiches avec la problématique liée à l'angle d'approche des profils et la déclinaison des fiches. Il a été nécessaire de trouver un juste milieu entre une description très détaillée et une description plus synthétique des métiers et fonctions retenus. De même, une attention particulière a été portée sur le regroupement d'emplois différents sous un même métier, afin de limiter la multiplication des fiches.

Les principaux défis relevés dans ce projet se sont principalement polarisés autour de trois préoccupations :

- garantir une démarche participative et consensuelle la plus large possible dans toutes les phases du processus ;
- maintenir une mobilisation constante de toutes les parties prenantes sur toute la durée du chantier ;
- capitaliser l'expérience apportée par les cadres du CNFPT et opérer un transfert de compétences en faveur des agents de l'administration polynésienne.

** Délibération n° 95-216 AT du 14 décembre 1995 modifiée, portant organisation et fonctionnement des organismes consultatifs dans la fonction publique de la Polynésie française, titre I, article 2.

* * *

La réalisation du référentiel des métiers ne constitue pas une fin en soi. Une démarche d'appropriation du référentiel est nécessaire. Elle implique d'une part la diffusion de l'ouvrage référentiel en vue de le rendre accessible à tous les publics concernés, internes et externes à l'administration du Pays. D'autre part, elle requiert l'intégration de cet outil dans la pratique professionnelle quotidienne en facilitant son appropriation par tous les acteurs intervenant dans la gestion des ressources humaines.

Cette phase repose sur quatre objectifs définis comme suit :

- accompagner l'administration dans une démarche reposant sur des concepts clairement définis et partagés ;
- harmoniser la perception des situations de travail en s'appuyant sur un référencement représentatif de la réalité;
- disposer d'un vocabulaire commun à toute l'administration, en homogénéisant les libellés de métiers, de fonctions d'emplois et de postes ;
- maximiser la production des fiches de postes tout en améliorant leur contenu rédactionnel, notamment sur le volet des activités et des compétences.

Ce processus d'appropriation est une étape cruciale de la phase de déploiement du référentiel des métiers dans tous les éléments constitutifs du management des ressources humaines et plus particulièrement de la démarche GPEEC, phase décrite ci-après.