



LE REFERENTIEL DES METIERS ET LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS ET DES COMPETENCES (GPEEC)

Introduite en 2003 au sein de l'administration de la Polynésie française, la démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) s'inscrit dans une volonté affichée de moderniser le management des ressources humaines de l'administration polynésienne.

La mise en place de la fonction publique de la Polynésie française à partir de 1996 répondant à de nouveaux modes de gestion de carrière, l'administration simultanée du personnel de droit privé (ANFA) qui représentait encore en 2003, plus de la moitié des effectifs de l'administration, ont conduit au besoin de réorganiser et d'optimiser les dispositifs entourant la gestion du personnel.

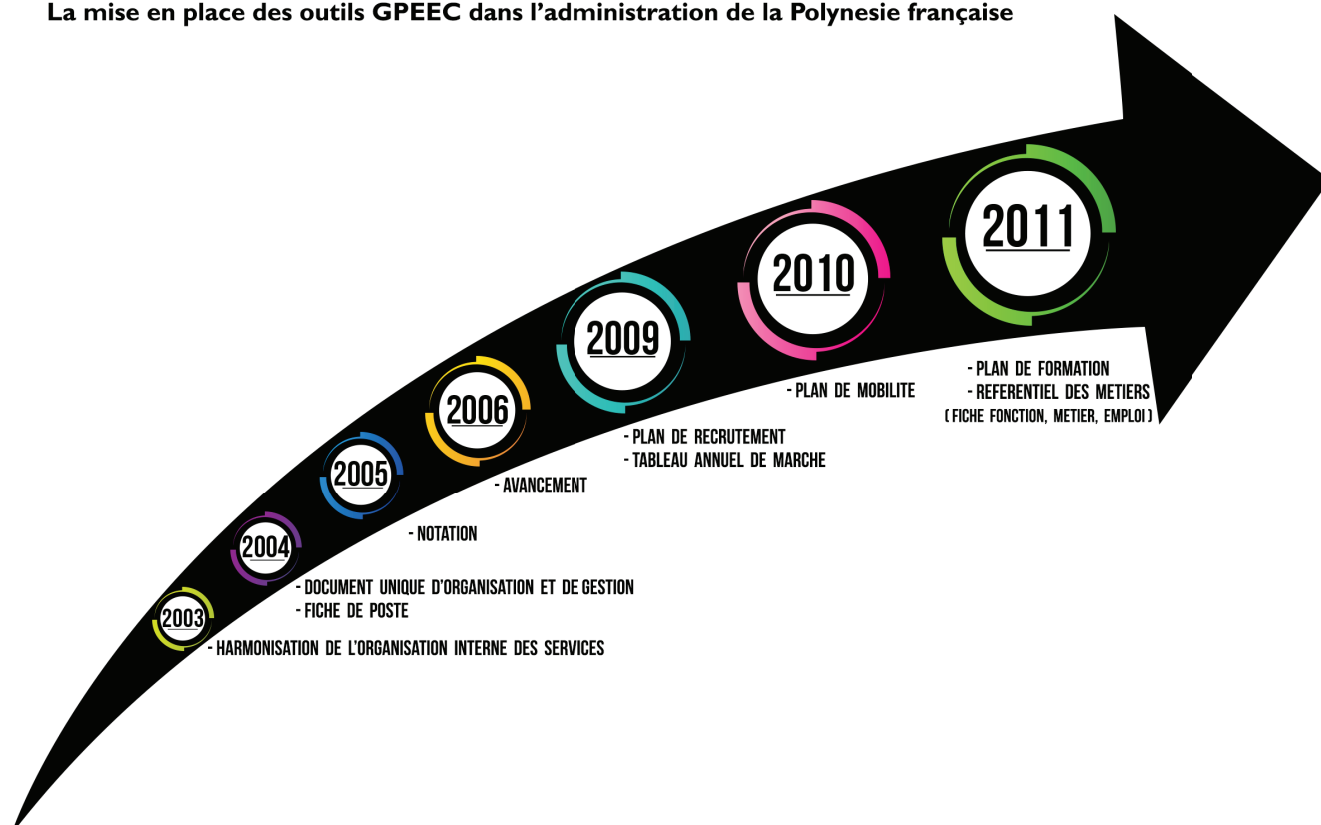
Ainsi, la démarche GPEEC s'appuie sur l'objectif permanent de **disposer, pour chaque poste défini en organisation, d'un personnel motivé et compétent**. Cette démarche prend en compte les spécificités d'une gestion des ressources humaines propre à la sphère publique : une carrière souvent longue du fonctionnaire, des niveaux hiérarchiques clairement identifiés et qui doivent être en lien avec le cadre d'emplois et le grade de l'agent, une mobilité fonctionnelle et géographique encadrée par des dispositifs réglementaires, l'unique accès aux postes permanents par voie de concours, le droit à la formation professionnelle continue, etc.

Ces particularismes expliquent pourquoi la mise en place de la démarche GPEEC au sein de l'administration devait s'établir de manière progressive et coordonnée, les résultats induits par la mise en œuvre de nouveaux outils s'inscrivant inévitablement dans le temps et ayant des répercussions sur ceux déjà mis en œuvre.

Trois périodes ont jalonné la mise en place de la démarche GPEEC au sein de l'administration polynésienne :

- en 2003/2004, la pose de la « première pierre » avec l'élaboration des outils de GPEEC et la mise en place d'un réseau des référents en ressources humaines désignés au sein de chaque organisme d'emploi ;
- de 2003 à 2009, la mise en route progressive de certains outils de GPEEC, dont le DUOG, la fiche de poste, la notation, l'avancement, le plan annuel de mobilité et le plan de recrutement ;
- depuis 2009, la consolidation de la démarche au travers de l'élaboration du référentiel des métiers de l'administration, de la mise en œuvre d'un tableau annuel de marche et de la concrétisation de plans de formation annuels puis triennaux.

La mise en place des outils GPEEC dans l'administration de la Polynésie française



LA CONSOLIDATION DE LA DEMARCHE GPEEC GRACE AU REFERENTIEL DES METIERS

La cartographie des métiers et des compétences doit permettre de consolider et d'accélérer la démarche de GPEEC, afin de construire un nouveau modèle de fonctionnement de l'administration qui vise à être moins coûteux, performant, adapté à l'évolution sociale et économique et en réponse à l'attente des usagers.

Le déploiement du référentiel des métiers devra s'apprécier pleinement au travers des thématiques liées au management des ressources humaines, dont les fondamentaux de la GPEEC ainsi que l'organisation et le fonctionnement des structures, illustrés ci-après :

Le référentiel des métiers et la démarche GPEEC



Les impacts préliminaires découlant de l'application du référentiel des métiers concernent le fonctionnement des concours, l'adaptation de la réglementation, et de manière plus marquée telle que décrite ci-après, l'organisation de la formation et la réalisation des études prospectives.

LE REFERENTIEL DES METIERS ET LA FORMATION DES AGENTS

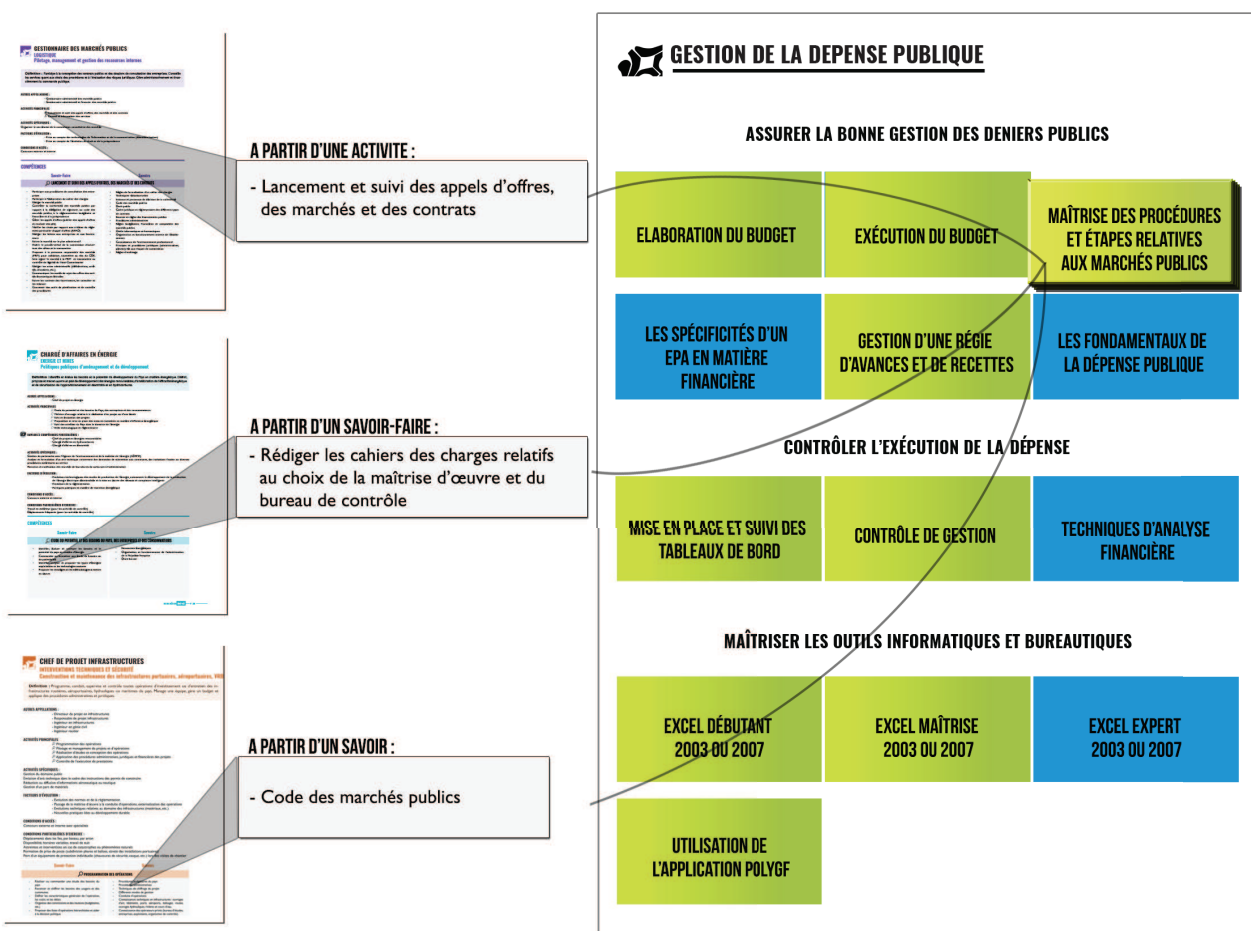
Adossée à l'élaboration du référentiel des métiers, une démarche novatrice en matière de développement des compétences a été engagée dès 2012 avec l'introduction au sein de l'administration des premiers plans de formation. Cette démarche anticipative et coordonnée à toute l'administration, se renforce à partir de 2016 avec la mise en place du premier plan triennal de formation au sein de l'administration polynésienne, établi sur la période 2016-2018.

Ainsi, l'offre de formation proposée en lien avec cette planification est basée sur la rédaction **d'itinéraires de formation** directement issus des fiches métiers ou des fiches fonctions. Un itinéraire de formation peut être établi au regard d'un métier, d'une fonction ou d'une thématique (exemple : la gestion de la dépense publique).

La compilation des itinéraires de formation déclinés au fur et à mesure des besoins en formation compose **le référentiel de formation**, document interne à la DGRH et servant de base à l'élaboration des plans de formation.

Chaque itinéraire de formation décrit l'ensemble des modules de formation nécessaires à la pleine maîtrise des compétences pour exercer le métier, la fonction ou la thématique. L'itinéraire permet à chaque agent de se constituer un parcours de formation individualisé de façon à acquérir les compétences non acquises. En concertation avec sa hiérarchie, il identifie, priorise et planifie les modules qu'il doit suivre.

Exemple de déclinaison d'un itinéraire thématique à partir de quelques fiches métiers



Les impacts préliminaires découlant de l'application du référentiel des métiers concernent le fonctionnement des concours, l'adaptation de la réglementation, et de manière plus marquée telle que décrite ci-après, l'organisation de la formation et la réalisation des études prospectives.

QUELQUES ELEMENTS CHIFFRES ISSUS DE LA CARTOGRAPHIE DES METIERS

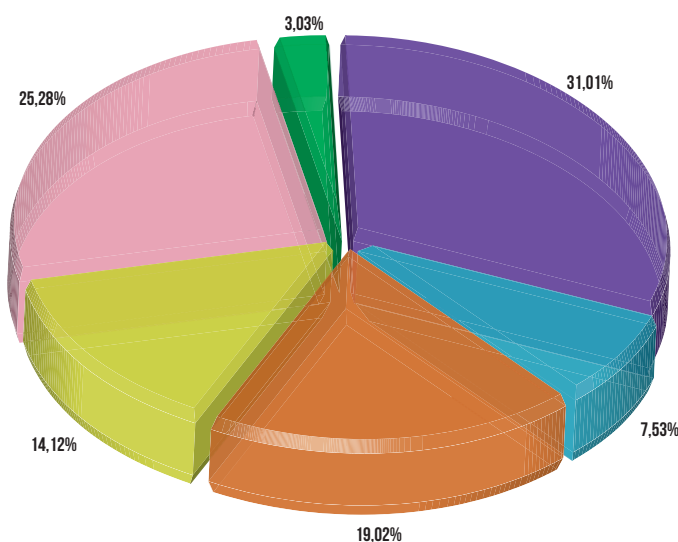
La mise en place d'une veille d'observation des métiers reposant notamment sur la production de données statistiques et d'analyses prospectives, constitue une application concrète du référentiel des métiers. Celle-ci découle principalement de l'exploitation des documents uniques d'organisation et de gestion (DUOG) qui indiquent pour chaque poste défini dans l'organisation actuelle et future d'une structure, le métier, l'emploi et la fonction embarqués.

A titre d'illustration, la photographie opérée à la date du 30 septembre 2016 à partir de l'ensemble des DUOG des services et EPA, permet d'extraire les éléments chiffrés ci-dessous sur les postes budgétaires, métiers et fonctions de notre administration.

*** Répartition des postes par domaines professionnels**

Les points marquants concernant cette répartition sont :

- Le domaine A est prépondérant avec près d'un tiers des postes.
- En deuxième position, le domaine E représente un quart des effectifs.
- Les domaines D et E liés au service à la population représentent 39 % des postes.
- Le domaine C, concentrant un grand nombre de personnels d'exécution, occupe la troisième place avec 19 %.
- Le domaine B lié aux politiques publiques d'aménagement et de développement occupe la dernière place avec 7,5 % des postes.
- 3 % des postes n'ont pu être positionnés sur un métier relevant du référentiel.



 DOMAINE A : PILOTAGE, MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES INTERNES
 DOMAINE B : POLITIQUES PUBLIQUES D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT
 DOMAINE C : INTERVENTIONS TECHNIQUES ET SÉCURITÉ
 DOMAINE D : SERVICES À LA POPULATION
 DOMAINE E : SANTÉ PUBLIQUE
 NON CLASSÉ

*** Répartition des postes par familles professionnelles**

Plus de 70 % des postes répertoriés sont concentrés dans 10 familles professionnelles sur les 42 que compte le référentiel des métiers.

Rang	Libellé de la famille	Code de domaine	Poste dans l'administration
1	Soins et prévention	E	15,88%
2	Moyens généraux	A	13,70%
3	Education et enseignement	D	7,61%
4	Assistance aux soins	E	6,43%
5	Logistique	A	5,70%
6	Construction et maintenance des infrastructures portuaires, aéroportuaires, VRD	C	4,82%
7	Hôtellerie et restauration	C	4,62%
8	Social	D	4,47%
9	Finances et budget	A	4,11%
10	Surveillance et sécurité	C	3,29%

Deux familles professionnelles capitalisent à elles-seules près de 1/3 des postes de l'administration : les familles « soins et prévention » et « moyens généraux ».

*** Répartition des postes par métiers**

Sur 190 métiers répertoriés dans le référentiel, les 10 métiers les plus importants concernent près de la moitié des postes (48,5 %).

Rang	Libellé du métier	Code de domaine	Poste dans l'administration
1	Infirmier	E	9,12%
2	Secrétaire	A	7,67%
3	Aide-soignant	E	4,73%
4	Médecin	E	4,42%
5	Assistant d'éducation	D	4,33%
6	Agent polyvalent de logistique, de maintenance et d'entretien	A	4,13%
7	Agent de maintenance des infrastructures – Voiries, aéroports, ports	C	3,83%
8	Agent d'entretien locaux et d'espaces publics	C	3,71%
9	Chargé des opérations budgétaires et comptables	A	3,69%
10	Agent de surveillance et de sécurité	C	2,89%

Les 5 premiers métiers à plus fort effectif représentent 30% du total, dont 3 relèvent du domaine de la santé publique.

* Répartition des fonctions d'encadrement dans le paysage administratif

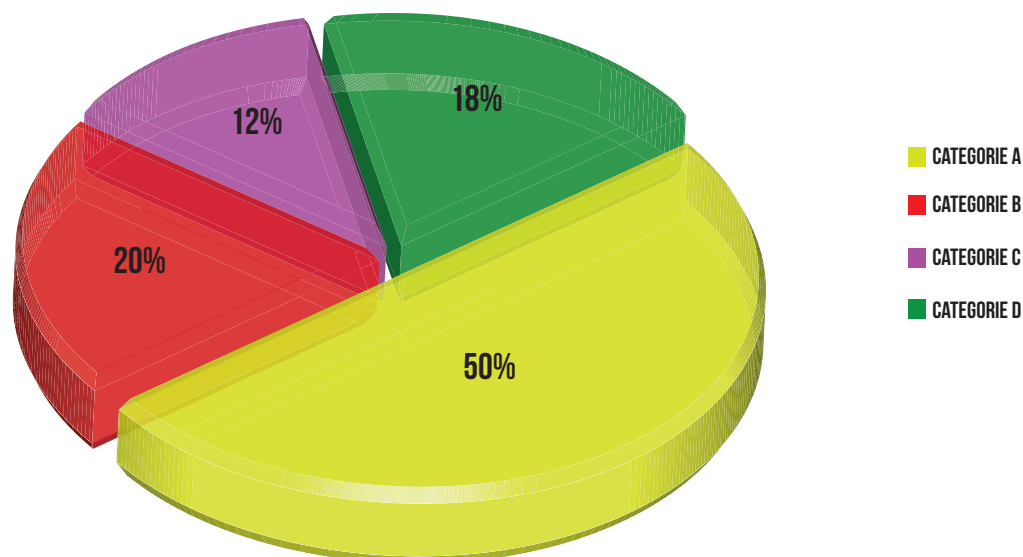
Il est constaté que près de 13% des postes de l'administration polynésienne embarquent une fonction d'encadrement.

La répartition en pourcentage des postes d'encadrement s'établit comme suit par niveaux hiérarchiques :

Fonctions	Libellé correspondant	Pourcentage par niveau hiérarchique
Encadrement supérieur	Chef de service, directeur d'EPA (et adjoint)	9,7%
Encadrement intermédiaire élevé	Chef de subdivision, chef de division (et adjoint)	3,9%
Encadrement intermédiaire	Chef de département, chef de section (et adjoint)	14,6%
Encadrement de proximité	Chef de bureau, chef de cellule (et adjoint)	56,5%
Encadrement rapproché	Chef d'équipe (et adjoint)	15,3%

La logique pyramidale de l'organisation des structures se reflète dans la prépondérance (71,8%) des postes d'encadrement de base (encadrement de proximité et rapproché).

L'encadrement intermédiaire occupe le second rang avec 18,5% des postes. La faible part de l'encadrement intermédiaire élevé (3,9%) s'explique par le fait que cette maille d'encadrement ne s'applique qu'aux structures de très grande taille.



La moitié des postes d'encadrement relèvent de la catégorie A.

A la seconde place, les postes d'encadrement relevant de la catégorie B devancent de peu ceux de catégorie D. Ces derniers restent néanmoins supérieurs en nombre par rapport à ceux de la catégorie C, en raison de la prise en considération du niveau hiérarchique d'encadrement rapproché, constitué par ailleurs de nombreux postes ANFA de catégorie 5 (chefs d'équipes et adjoints).