

# EDUC 2 برنامج التربية

AXE 3:

*Renforcement des capacités  
des managers de l'éducation nationale*

*Séances 5, 6, 7*

## La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Casablanca , du 05 au 07 MARS 2019

Programme Education II (PAPS II) - UE au bénéfice du MENFPESRS



# PLAN

- **Qu'est-ce que la GPEC ?**
- **Gestion des compétences**
- **Gestion des carrières et des emplois**
- **Evaluation des performances**
- **Recrutement**
- **Politique et plan de formation**
- **Liens entre les procédures**
- **Les étapes d'un projet GPEC**



# Qu'est-ce que la GPEC ?

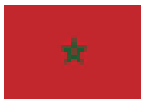
- La GPEC est un outil clé de réussite pour les organisations;
- La démarche GPEC s'articule en déployant un panel d'outils de gestion des ressources humaines;
- C'est tout d'abord une démarche stratégique, afin d'analyser au plus juste les besoins en emplois et compétences de l'organisation pour les traduire en postes de travail;
- Il en résulte une description précise des emplois et des postes requis puis le développement d'outils facilitant un recrutement au plus proche des attentes de l'organisation;
- Il s'agit ensuite de maintenir ou de faire évoluer le niveau de compétences de par la gestion des carrières, les entretiens annuels d'évaluation, le management du personnel, la mobilité dans l'organisation et le processus de formation;
- Ces outils seront toujours déployés dans une vision prospective de l'organisation, pour répondre à ses besoins présents tant que futurs.



# Gestion des compétences

## Question 1:

- **Comment peut-on définir une compétence?**



# Gestion des compétences

## Qu'est-ce que la compétence?

- La compétence ne se limite pas aux connaissances théoriques « savoir », à l'expérience « savoir-faire » et aux qualités personnelles « savoir-être ».
- Guy Le Boterf, reconnu comme un spécialiste des questions de compétence, définit la compétence comme un « savoir combinatoire ». L'individu devient compétent grâce à sa capacité à mobiliser des ressources pertinentes pour faire face à une situation.
- Selon Le Boterf, les ressources sont de deux natures :
  - **Les ressources incorporées** : connaissances, savoir-faire, qualités personnelles, expérience;
  - **Les ressources de l'environnement** : réseaux documentaires, réseaux professionnels.
- « La » compétence est une capacité à construire « des » compétences nécessaires dans une situation professionnelle donnée. Face à une situation précise, un individu compétent est capable de trouver une solution en cherchant de l'information, en sollicitant d'autres professionnels, en identifiant des analogies avec des situations rencontrées dans d'autres contextes ou dans le passé, etc.



# Gestion des compétences

## La pyramide des compétences





# Gestion des compétences

## Objectifs de la gestion des compétences :

- Développer les compétences du personnel pour que chacun développe au maximum son potentiel professionnel au DEN et au bénéfice mutuel du DEN et de l'individu;
- Coordonnée à la gestion des carrières pour faire évoluer chaque membre du personnel vers les postes où il donnera le meilleur de lui-même;
- La gestion des compétences est plus large que la formation : la formation est un des moyens de développer les compétences, mais elle n'est pas le seul;
- La réflexion sur les moyens de développer les compétences est liée à la réflexion sur « qu'est-ce que la compétence ? ».



# Gestion des compétences

## Question 2:

- **Comment peut-on développer une compétence?**





# Gestion des compétences

## Comment développer la compétence?

- **La formation:** acquisition de savoir/savoir faire;
- **L'observation ou l'échange d'expérience** permettent de remettre en cause ses propres pratiques et suscite la créativité, à condition qu'il existe une capacité à transposer une expérience à un contexte différent;
- **Les démarches d'amélioration de la qualité** développent l'esprit critique et la créativité. Elles poursuivent en général un but plus précis que l'observation ou l'échange d'expérience;
- **Les démarches de diffusion du savoir et du savoir-faire** : capitalisation, diffusion d'expertise, rédaction d'articles, préparation de supports de formation, tutorat sont autant d'occasions de formaliser son savoir ou son savoir-faire, et par là même de développer sa compétence;
- **Le management participatif**, qui implique largement le personnel dans la prise de décisions est une pratique très fructueuse pour le développement de la compétence.



# Gestion des compétences

## Pratique dans l'organisation:

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Développer les compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire évoluer chaque membre du personnel</li> <li>- Promouvoir la formation</li> <li>- Recruter, fidéliser, développer un personnel compétent</li> <li>- Construction de compétences</li> </ul>	Référentiel emploi et compétences Référentiel formation Plan de recrutement	DRH Responsable formation	En même temps ou peu avant les évaluations annuelles et à tout moment jugé opportun
<b>Echange d'expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation et échange d'expérience</li> <li>- Réunions trimestrielles par direction ou service</li> <li>- Stages, rencontres nationales et internationales, colloques professionnels...</li> </ul>	Compte rendu d'échange, de réunion, de lecture, d'informations diverses	DRH Responsable formation Ensemble du personnel du DEN	A tout moment
<b>Amélioration de la qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missions de conseil externes</li> <li>- Groupes de démarche qualité</li> <li>- Evaluation annuelle etc.</li> </ul>	Externe Interne	DRH Responsable formation Ensemble du personnel du DEN	A tout moment



# Gestion des compétences

## Pratique dans l'organisation:

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Diffusion du savoir et savoir faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalisation</li> <li>- Diffusion d'expertise</li> <li>- Rédaction d'articles</li> <li>- Communication</li> <li>- Préparation de cursus de formation</li> <li>- Tutorat de nouveaux embauchés, intégration...</li> </ul>	Développement d'une dynamique dans l'institution	DRH Responsable formation Ensemble du personnel du DEN	A tout moment
<b>Management participatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise de décision</li> <li>- Implication de l'ensemble du personnel</li> <li>- Argumentation</li> <li>- Construction de scénarii</li> <li>- Retour sur expérience...</li> </ul>	Pratique quotidienne	Secrétariat Général DRH Responsable formation Ensemble du personnel du DEN	A travers la pratique du travail au DEN



# Gestion des carrières et des emplois

## Objectifs de la gestion des carrières

- Placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le meilleur de lui-même. Il s'agit donc d'une gestion évolutive, où chaque fonctionnaire du DEN accède, selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes de plus en plus complexes et/ou de plus en plus élevés dans la hiérarchie.
- Elle se fait au bénéfice du DEN (qui, ainsi, optimise l'utilisation de ses ressources humaines) et du fonctionnaire (qui développe ses capacités professionnelles, améliore sa position au sein du DEN, sa rémunération et sa reconnaissance par ses collègues).
- Élément essentiel de la GRH pour motiver et fidéliser le personnel.



# Gestion des carrières et des emplois

## Conditions nécessaires pour le bon fonctionnement de la gestion des carrières :

- Une vision claire des compétences nécessaires à chaque poste, par exemple à travers un référentiel et des fiches emplois et des compétences;
- Un bon système d'information GRH, capable de conserver et restituer les informations sur les compétences de chaque employé de manière ciblée et organisée;
- Un bon système d'évaluation, qui permet de mesurer les compétences de chaque employé ainsi que l'évolution de ces compétences dans le temps;
- Une implication de chaque manager dans la politique de gestion des carrières ;
- Une compréhension partagée parmi le personnel des objectifs et du fonctionnement de la gestion des carrières au sein du DEN.



# Gestion des carrières et des emplois

## Pratiques à encourager dans le DEN:

- Le DEN doit, à court terme, disposer d'une véritable politique de gestion des carrières et de pratique de promotion interne. Il est très courant au DEN de favoriser autant que possible la promotion interne plutôt que le recrutement externe. Pour le DEN ceci a trois avantages principaux :
  - capitaliser sur l'expérience du personnel qui connaît bien le fonctionnement de l'institution, le terrain et donc maîtrise le cœur de métier ;
  - réduire les risques d'erreur de recrutement en externe ;
  - motiver le personnel en lui offrant des perspectives d'évolution.
- Cependant, ces pratiques de promotion interne ne sont pas toujours satisfaisantes pour les postes à fort degré de technicité (cf. partie sur le recrutement).



# Gestion des carrières et des emplois

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Organiser la gestion de carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion évolutive et prévisionnelle de l'institution</li> <li>- Adaptabilité des mouvements entrée/sortie</li> <li>- Evolution de compétences collectives et individuelles</li> <li>- Analyses des postes</li> <li>- Gestion participative</li> </ul>	Référentiel Emploi et Compétences Définition de postes Rapport et analyse des entretiens d'évaluation Rapport sur la Stratégie élaborée pour DEN Communication interne	Secrétariat général DRH	En début d'année Puis à tout moment opportun
<b>Perspectives de la gestion participative de carrières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion</li> <li>- Mobilité</li> <li>- Formation</li> <li>- Départ</li> <li>- Recrutement</li> </ul>	Entretiens annuels et comité de direction Filières de mobilité professionnelle Détection des potentiels Plan de remplacement	Secrétariat général DRH Responsable formation Directeurs des services Ensemble du personnel	En début d'année Puis à tout moment opportun
<b>Prévision des besoins en emplois</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les besoins prévisibles</li> </ul>	Estimation des besoins par la hiérarchie Analyse des tendances Indicateurs quantitatifs et qualitatifs Intégration d'objectifs de productivité	hiérarchie	En début d'année Puis à tout moment opportun



# Gestion des carrières et des emplois

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Prévision des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simulation et optimisation</li> <li>- Analyse du fichier du personnel</li> <li>- Analyse prévisible de l'évolution des effectifs</li> </ul>	Analyse de la structure pyramidale de l'effectif Potentiels individuels Intégration des mouvements « certains » de personnel	Secrétariat général DRH Responsable formation Directeurs des services	En début d'année Puis à tout moment opportun
<b>Equilibre entre besoins et ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajustements internes               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Promotion</li> <li>• Mutation</li> </ul> </li> <li>- Ajustements externes               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Embauche</li> <li>• Licenciement</li> <li>• Départ volontaire</li> </ul> </li> </ul>	Référentiel emploi et compétences Définition et évaluation des postes Recrutements et licenciements Gestion de la masse salariale Appréciation des performances et des potentiels individuels Politiques de formation et de promotion		





# Evaluation des performances

## Objectifs de l'évaluation des performances :

- Mesurer la capacité du personnel à remplir son poste;
- Fixer les objectifs de la période à venir ainsi que les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs (ex. : formation);
- Permettre d'envisager des évolutions de poste possibles à court et moyen termes. L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante des compétences du personnel.
- L'évaluation, quand elle est conduite de manière transparente par le supérieur hiérarchique direct, est également une occasion d'échanger avec l'évalué, ce qui facilite les relations interpersonnelles et la bonne coopération.



# Evaluation des performances

## Conditions nécessaires:

- L'évaluateur et l'évalué doivent bien comprendre les objectifs et le processus de l'évaluation ;
- L'évaluation doit être préparée par l'évaluateur et par l'évalué ;
- L'évaluation doit se dérouler comme un dialogue entre l'évaluateur et l'évalué, et non comme un monologue de l'un ou de l'autre ;
- L'évaluation doit se référer à des faits concrets et des exemples précis, pour éviter toute personnalisation de la discussion ;
- L'évaluation doit aboutir à des décisions positives et constructives ;
- Les décisions prises lors des évaluations doivent être mises en œuvre.



# Evaluation des performances

## Pratiques à encourager dans le DEN:

- L'évaluation doit se faire à intervalles réguliers (ex : une ou deux fois par an) ;
- L'évaluation doit être conduite par le supérieur hiérarchique direct ;
- L'évaluation doit se faire lors d'un entretien (qui dure de trente minutes à une heure environ) ;
- L'évaluation donne lieu à un compte-rendu écrit validé par l'évaluateur et par l'évalué ;
- Les résultats de l'évaluation conduisent, ou peuvent conduire, à des décisions sur les promotions, la mobilité, les primes, les actions de formation pour le développement des compétences.



# Evaluation des performances

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Capacités à assumer les responsabilités liées à la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entretien entre évaluateur et évalué</li> <li>– Explication et compréhension des objectifs</li> </ul>	Grille d'évaluation	Supérieur hiérarchique direct	Une à deux fois par an
<b>Fixation des objectifs annuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Détermination des moyens de parvenir aux objectifs</li> <li>– Choix des formations appropriées</li> </ul>	Tableaux d'objectifs globaux Plan de formation	Supérieur hiérarchique direct	En début d'année
<b>Mutation et évolutions dans la fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse des compétences et des écarts</li> <li>– Conditions nécessaires de la mutation</li> <li>– Complément de formation pour l'évolution</li> </ul>	Fiche emploi et compétences des emplois considérés Préconisations de formation	Supérieur hiérarchique direct	A l'occasion des entretiens annuels
<b>Evaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conduire l'évaluation et une bonne perception de l'évaluation de part et d'autre</li> <li>– Attitude d'écoute, de partage et d'échange constructif</li> </ul>	Schéma d'entretien et d'évaluation Compte rendu écrit et validé par les parties	Supérieur hiérarchique direct	Une fois par an ou en cas de besoin
<b>Décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promotion</li> <li>– Mobilité</li> <li>– Rémunération ou prime</li> <li>– Formation et développement des compétences</li> </ul>	Notification des décisions suivant le cas et validation avant enregistrement	Supérieur hiérarchique direct Supervision par la DRH	Immédiatement à l'issue des activités menées ci-dessus



# Recrutement

## Étapes classiques du recrutement :

- Définition du besoin : qualification du poste et définition des compétences;
- Identification des sources de recrutement (ex : annonce dans la presse, cabinet de recrutement);
- Mise en place des moyens de recrutement (ex : diffusion d'annonce, contractualisation avec un cabinet de recrutement) Campagne de recrutement (réception des candidatures);
- Sélection (le plus souvent en plusieurs étapes : sélection sur dossier, puis conduite d'un ou plusieurs tests et d'un ou plusieurs entretiens);
- Décision d'embauche et/ou signature du contrat de travail;
- Accueil et intégration dans le nouveau poste.



# Recrutement

## Modalité :

- Les recrutements que le DEN est amené à effectuer concernent les postes budgétaires dont il dispose :
  - Cadre commun interministériel;
  - Personnel régi par le statut particulier du personnel du MEN;
  - Personnel régi par le statut particulier des cadres des AREF.
- Le DEN doit disposer d'un processus systématique et bien maîtrisé :
  - Publication d'une annonce;
  - Réception et sélection des dossiers de candidature;
  - Tests écrits et entretiens;
  - Période d'évaluation des capacités à tenir le poste.



# Recrutement

## Démarche :

<b>Etape</b>	<b>Nature de l'étape</b>	<b>Acteurs concernés</b>
<b>1</b>	Demande de recrutement	Hiérarchie, fonction RH
<b>2</b>	Définition du poste et du profil	Hiérarchie, fonction RH
<b>3</b>	Choix des canaux de recrutement	Hiérarchie, fonction RH, Cabinet extérieur
<b>4</b>	Choix des sources de recrutement	Hiérarchie, fonction RH, autres, cabinet extérieur
<b>5</b>	Campagne de recrutement	Fonction RH, cabinet extérieur
<b>6</b>	Sélection des candidats	Hiérarchie ? fonction RH, cabinet extérieur
<b>7</b>	Décision d'embauche	Hiérarchie
<b>8</b>	Intégration	Hiérarchie, fonction RH ?



# Recrutement

## Conditions :

- Tout candidat postulant à un emploi au sein du DEN, doit remplir
  1. Les **conditions générales** définies dans le statut général de la fonction publique (nationalité marocaine, droits civiques, bonne moralité, aptitude physique à l'emploi);
  2. Les **conditions particulières** définies dans les statuts particuliers ou dans des textes spécifiques (Nature des diplômes, durée de service minimale, réalisation d'un stage probatoire).



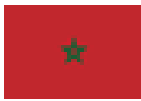


# Recrutement

## Conduite d'un entretien d'embauche :

Caractéristiques et indicateurs retenus pour le recrutement au poste considéré:

- Expérience professionnelle générale;
- Compétences techniques;
- Personnalité, motivation, aptitudes relationnelles;
- Questions spécifiques au DEN.



# Recrutement

## Modèle de grille d'évaluation d'un entretien d'embauche:

Nom du candidat: ..... Intervieweur: ..... Date: .....

Echelle de notation	1	2	3	4	5
<b>Compréhension et Expérience MEN</b>	Insuffisante		Manque d'expérience et de potentiel		Bien démontré
<b>Relationnels et Comportement</b>	Faible personnalité		Équilibré, positif		Sensible aux autres, agréable, sûr de lui
<b>Motivation</b>	Apathique, cherche simplement un travail		Motivé, mais manque de dynamisme		Extrêmement motivé, engagé de longue date dans le développement
<b>Initiative et Résolution de problèmes</b>	Individualiste, aime travailler seul		A du potentiel et des capacités d'apprentissage		Esprit d'équipe, bon équipier
<b>Connaissances en MEN</b>	Insuffisantes		Des connaissances et des capacités d'apprentissage		Très qualifié, peut remplir les fonctions
<b>Philosophie et valeurs partagées</b>	Opposées à celles du MEN		Peu développées, ne montre pas d'intérêt particulier		Cohérent avec les valeurs du MEN



# Recrutement

Exercice en groupes:

Durée de préparation: 15 min

Cas pratique

Le DEN lancera un concours pour le recrutement des enseignants (cadres des AREF)

- Quelles sont les différentes étapes du processus de recrutement?
- Comment définit-on les besoins en enseignants?
- Rédiger deux questions pour mesurer chacune des composantes de la grille d'évaluation de l'entretien d'embauche.



# Politique et plan de formation

## Objectifs de la politique et plan de formation :

- Le DEN reconnaît que son personnel est la clé de la réussite générale du département. Les personnels assurent le bon fonctionnement de l'administration et de la gestion du DEN, leurs compétences et engagement sont indispensables à l'atteinte des objectifs fixés.
- Le DEN croit fermement à la performance continue du personnel. Les initiatives globales de formation et de développement des compétences prises par le DEN sont dérivées des plans stratégiques et formulées de manière à atteindre les objectifs.
- La formation doit toujours être considérée comme un investissement plutôt que comme un droit. En développant les initiatives de formation institutionnelle, le DEN examinera les priorités en matière de formation et les personnes clés, aux postes stratégiques devant être formées.
- Les initiatives doivent être liées aux compétences, connaissance, aptitudes et attitudes exigés par un poste déterminé au sein du DEN. Seules les formations liées au poste de travail seront retenues.



# Politique et plan de formation

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Choix de la stratégie de formation</b>	Vision globale permettant d'appréhender la formation continue par rapport à la stratégie. La stratégie doit être clairement définie et s'appuyer sur des rapports annuels suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Performances</li> <li>- Développement des compétences</li> <li>- Objectifs des directions</li> <li>- Nouveaux défis</li> <li>- Etudes prospectives</li> </ul>	Rapports, Fiches de suivi de la formation et du plan année n-1 Expression des besoins	Secrétariat Général Comité de Direction DRH	Début septembre
<b>Identification et historique des actions et des plans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier la culture et les vecteurs de développement de l'institution</li> </ul>	Historique des plans de formation sur 2 à 3 ans ainsi que leur évaluation	DRH Responsable formation	Collecte de l'information tout au long du déroulement du processus de formation
<b>Formalisation de la politique de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la politique globale de formation</li> </ul>	Politique de formation	DRH Responsable formation	Septembre
<b>Identification et collecte des besoins en formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecter les besoins en formation en fonction des objectifs et axes retenus</li> </ul>	Entretien individuel questionnaire guide d'analyse des besoins individuels et collectifs	DRH Responsable formation Directions services de l'institution	Septembre à fin octobre



# Politique et plan de formation

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Sélection et hiérarchisation des besoins en formation</b>	– Classification par ordre de priorité les besoins préalablement recensés	Plan de formation retenu en concordance avec la gestion des compétences	DRH Responsable formation	Novembre
<b>Traduction en thèmes de formation</b>	– Traduire les domaines de formation retenus en actions de formation	Saisie des thèmes retenus et établissement d'un catalogue ou cahier des charges, appel d'offre	DRH Responsable formation	Novembre, décembre
<b>Validation du plan et du budget</b>	– Valider avec les bénéficiaires et les principaux acteurs, les choix des formations	Récapitulatif des formations par niveaux Récapitulatif des formations par thèmes Organisation de focus groupe de validation	DRH Responsable formation Directions services de l'institution	Novembre, décembre
<b>Formalisation du plan de formation</b>	– Formaliser le plan pour présentation aux différents niveaux de responsabilité	Récapitulatif des formations par thèmes	DRH Responsable formation Directions services de l'institution	Décembre

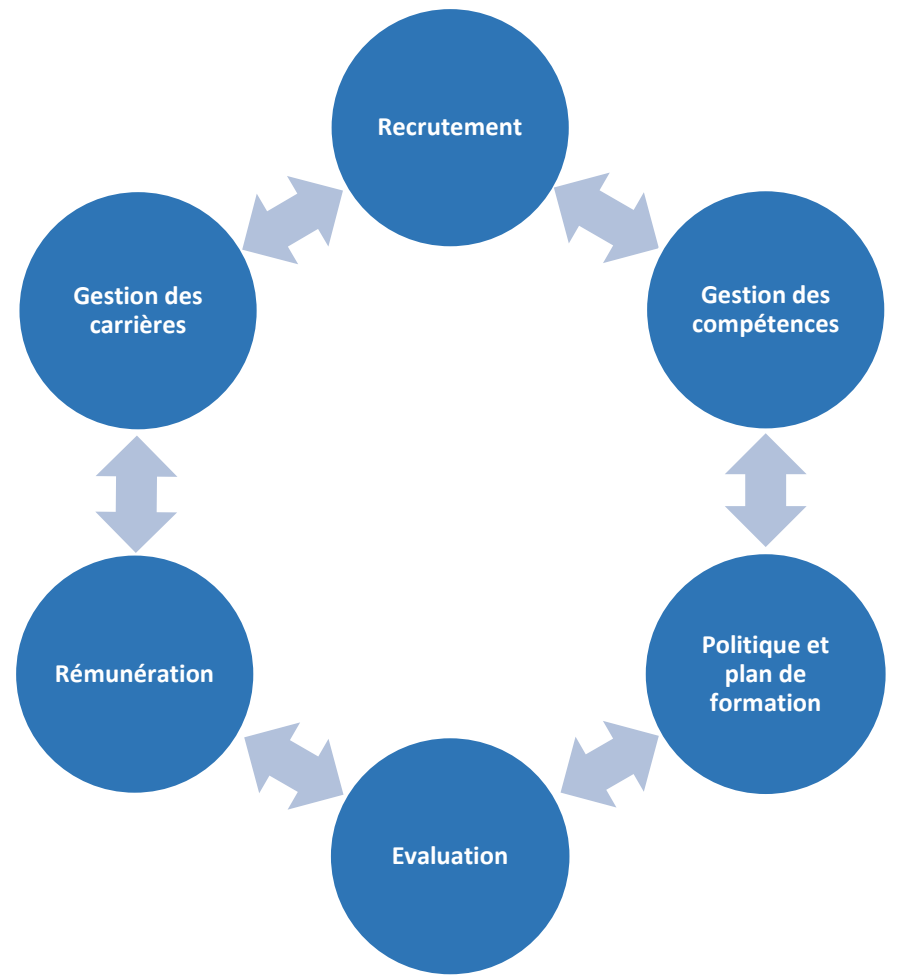


# Politique et plan de formation

Activité	Tâches	Support administratif ou Outils	Poste responsable ou Acteur	Délais
<b>Organisation des plannings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier le déroulement des actions de formation dans le temps</li> </ul>	Planification des actions Calendrier de formation	Responsable formation	Décembre
<b>Information des différents partenaires destinataires ou bénéficiaire du plan de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation officielle du plan de formation aux différentes instances et partenaires de l'institution</li> </ul>	Organisation et conduite de réunions Communication interne sur la formation continue	DRH Responsable formation Directions services de l'institution	Avant la fin décembre de l'année
<b>Démarrage des actions de formation Evaluation et actualisation des programmes de formation pour N+1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser administrative</li> <li>Organisation matériel</li> <li>Organisation pédagogique des actions de formation</li> </ul>	Organisation logistique et planification des actions Suivi évaluation et capitalisation, recueil d'informations	Responsable formation	Début janvier
<b>Assurer la maîtrise du processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse et recherche</li> <li>Suivi des acquis</li> <li>Ressources mobilisables</li> </ul>	Normalisation au service de la qualité		



# Liens entre les procédures



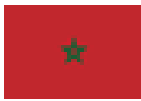




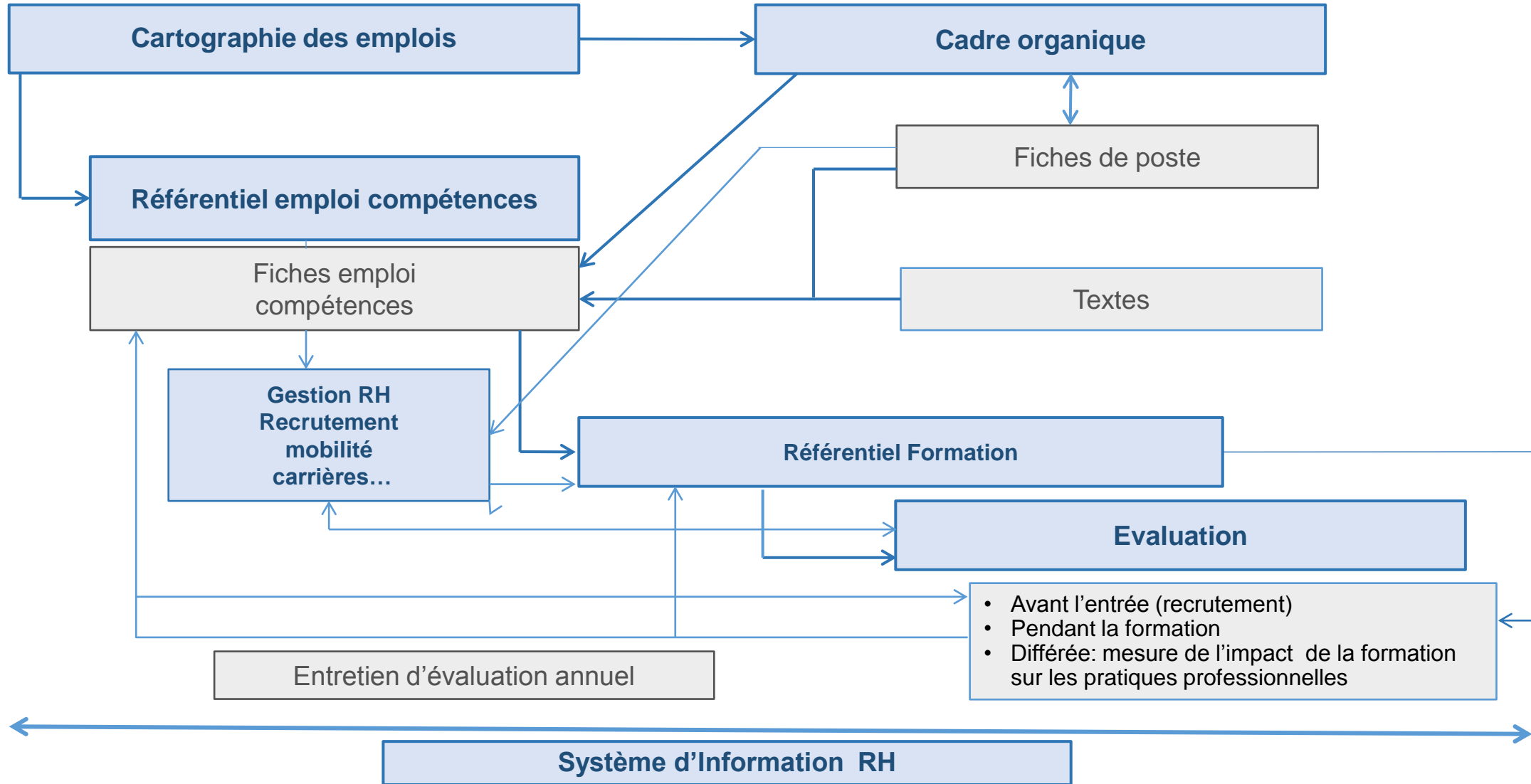
# Liens entre les procédures

Les procédures RH sont toutes liées les unes aux autres et ne peuvent être conçues et appliquées que les unes par rapport aux autres :

- Le recrutement doit se faire en cohérence avec la gestion des compétences du DEN;
- Le recrutement doit se faire en cohérence avec la gestion des carrières du DEN;
- Le recrutement doit se faire en cohérence avec la rémunération;
- La gestion des compétences doit se faire en cohérence avec l'évaluation;
- la gestion des carrières doit se faire en cohérence avec l'évaluation;
- La gestion des compétences doit se faire en cohérence avec la gestion des carrières;
- La gestion des compétences et la gestion des carrières doivent se faire en cohérence avec la rémunération;
- La rémunération pourrait évoluer en cohérence avec les résultats de l'évaluation.



# Architecture GPEC

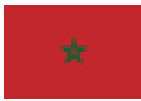


Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II



# Les étapes d'un projet GPEC

Etapes	Quoi	Qui	Comment
1	Initier le projet GPEC	Direction	Identification des enjeux de la démarche
2	Constitution d'un comité de pilotage et d'un groupe projet	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désignation des membres</li> <li>- Présentation de la démarche</li> <li>- Clarification de leurs rôles et contributions</li> </ul>
3	Lancement du projet	Comité de pilotage	Définition des objectifs à atteindre Planification du projet (calendrier) outil Gantt
4	Présentation du projet à l'encadrement	Direction + comité de pilotage	Présentation des enjeux de la démarche
5	Présentation du projet aux fonctionnaires	Direction + comité de pilotage	Présentation des enjeux de la démarche
6	Cadrage du projet	Groupe projet + comité de pilotage	Définition du cadre méthodologique par le groupe projet : recensement des emplois, détermination du périmètre du projet



# Les étapes d'un projet GPEC

Etapes	Quoi	Qui	Comment
7	Description des emplois	Groupe projet + Groupes métiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré-rédaction des fiches emplois par le groupe projet,</li> <li>- Enrichissement des fiches par les groupes métiers,</li> <li>- Contrôle de cohérence des descriptions par le groupe projet</li> </ul>
8	Validation finale des descriptions	Comité de pilotage	Analyse des descriptions et validation des supports revus par les opérationnels
9	Analyse quantitative des ressources	Direction	Etape faite en parallèle de l'analyse qualitative: pyramide des âges, turnover ...
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion stratégique sur les emplois de demain</li> <li>- Etude de l'impact de l'environnement et de la stratégie de l'organisation sur les emplois</li> </ul>	Comité de pilotage	Etape pouvant être faite en amont



# Les étapes d'un projet GPEC

Etapes	Quoi	Qui	Comment
11	Identification des compétences des fonctionnaires	Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens sur la base des grilles individuelles et collectives</li> <li>- Action collective : « entretien professionnel »</li> </ul>
12	Mesure des écarts quantitatifs et qualitatifs	Encadrement/ Groupe projet	Groupes de travail
13	Choix des scénarios	Direction + comité de pilotage	Réunions du comité de pilotage et de la direction
14	Mise en œuvre du plan d'actions (recrutement/formation /mobilité)	Direction + encadrement	



# GPEC

## Discussion / débat

- Avez-vous des questions qui portent sur l'ensemble de la thématique GPEC?
- Quelles sont, selon vous, les opportunités et les obstacles pour la mise en œuvre d'une GPEC au sein du DEN?



# Merci de votre attention

# EDUC 2 برنامج التربية

Programme Education II (PAPS II) - UE  
Au bénéfice du MENFPESRS  
Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II