



EDUC2 برنامج التربية

AXE 3:

Renforcement des capacités des managers de l'éducation nationale

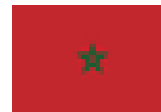
Séance 8

Techniques et outils d'information

Casablanca , du 05 au 07 MARS 2019

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

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II



PLAN

I. Préalable

II. Introduction

III. Recommandations

- A. Recommandations relatives au cadrage du projet
- B. Recommandations fonctionnelles
- C. Recommandations d'intégration
- D. Recommandations techniques



I. Préalable

La vision stratégique préconise de mettre en place un système d'information intégré d'éducation, de formation et de recherche scientifique permettant d'avoir des données sur toutes les composantes du système d'éducation et de formation et les mettant à la disposition des responsables pour l'aide à la prise de décision.

Il préconise aussi de mettre en place des mécanismes permettant l'accès à une information fiable et sa diffusion dans le cadre de la mise en œuvre du principe constitutionnel du droit d'accès à l'information. (*Levier 15*)



II. Introduction

Le MEN emploie plus de 260.111 agents répartis entre l'administration centrale et les Directions décentralisée.

Dans le cadre de la modernisation du Ministère, l'administration centrale doit gérer l'ensemble des informations relatives à ses agents, en maîtriser les évolutions tout au long de leur carrière, au niveau de leur recrutement, de leurs compétences et de leurs évolutions, de leur mobilité, de leur formation...

Des outils adaptés à cette gestion des ressources humaines font, ici, l'objet de ces recommandations.



III. Recommandations

L'acquisition puis l'intégration d'un logiciel dédié à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences GPEC, nécessite une préparation importante afin d'être plus performant dans son intégration, elle même et son utilisation future.

L'objectif de ce document est d'informer de manière globale, sur les recommandations à prendre en compte lors d'un projet d'informatisation pour une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, GPEC.

Se faire accompagner pour la rédaction d'un cahier des charges pour ce type de logiciel est préférable pour favoriser l'adéquation des besoins des utilisateurs aux fonctionnalités proposées.

Sont présentées dans ce document :

- Les recommandations **relatives au cadrage du projet** ;
- Les recommandations **fonctionnelles** ;
- Les recommandations **d'intégration** ;
- Les recommandations **techniques**.



Il faudra également préciser l'importance de prendre en compte dans le fonctionnement du logiciel la **déconcentration** et la **centralisation** des processus et des informations.

Enfin, il sera, bien sûr, préférable que la solution choisie puisse intégrer l'ensemble des outils déjà réalisées et validés comme :

- Les outils référents
 - Le Référentiel Emploi Compétences, REC
 - La fiche de poste
 - La nomenclature
- Les outils de GPEC
 - La fiche d'entretien annuel
 - La fiche de mobilité
 - La fiche individuelle de formation
 - La fiche de recrutement



A. Recommandations relatives au cadrage du projet

Les recommandations qui suivent permettront de gagner du temps dans le déroulement du projet d'intégration d'un logiciel dédié à la GPEC.

1. Monter une équipe projet et un comité de pilotage

Comme pour tout projet, il s'avère indispensable de créer une équipe projet composée de membres ayant chacun un rôle et des missions bien définis.

Créer une équipe projet GPEC, c'est mettre en collaboration des personnes diverses, avec des compétences associées et une légitimité pour prendre une part active au déploiement de la démarche GPEC dans l'ensemble de l'organisation. Elle est constituée d'un noyau, les permanents qui conduiront le projet du démarrage à l'aboutissement, personnes ressources et porteurs de sens à l'action, GPEC. A ce noyau viendront s'ajouter des intervenants au cours de la réalisation de certaines étapes. Ils feront partie intégrante de l'équipe dès le départ et participeront au bon déroulement du processus d'implantation.

Le comité de pilotage permet d'intervenir ponctuellement en tant que validateur final et arbitre en cas de désaccord. Il sera indispensable de prévoir des réunions périodiques de validation et de présentation de l'état d'avancement entre le comité de pilotage et l'équipe projet.



2. Définir des objectifs et des finalités

L'organisation doit définir les objectifs du projet d'intégration d'un logiciel de GPEC ainsi que les finalités.

L'intérêt est tout d'abord de permettre à l'équipe projet d'être d'autant plus claire sur ces attentes et ensuite de lui permettre de mener une communication encore plus pertinente tout au long du projet.

Par exemple, les objectifs peuvent être :

- Développer les compétences techniques et comportementales, les ressources des agents,
- Valoriser et reconnaître le niveau de maîtrise des compétences,
- Accompagner pour mettre en cohérence : stratégie, organisation et compétences.

Et les finalités seraient :

- Développer la réactivité au service du projet**du MEN**,
- Faire face à la complexité dans une logique de l'événement,
- Favoriser les parcours professionnels.



3. Créer un plan d'actions de communication

La communication constitue dans ce projet un réel facteur clé de succès. En effet, des projets d'intégrations de logiciels GPEC peuvent « tomber à l'eau » à cause d'une communication inexistante ou très mal adaptée.

L'important est de communiquer de manière régulière et adaptée auprès de chaque acteur de l'organisation : les agents, les responsables hiérarchiques, les sous directeurs et directeurs.



B. Recommandations fonctionnelles

Un logiciel de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit être aujourd'hui constitué de 4 processus indispensables :

- La gestion des compétences :

- **Le référentiel** assurant de la pertinence et de la structure lors du paramétrage du référentiel,
- **Les entretiens d'évaluations** basés sur le référentiel emploi et compétences REC structuré. Permettant ensuite de gérer la carrière des agents et de bénéficier d'analyses stratégiques prévisionnelles,
- **La gestion de carrière des agents**, suite aux entretiens d'évaluations, il faut pouvoir les accompagner dans leur évolution professionnelle à l'aide d'états d'analyse et de comparatifs,
- **L'auto-évaluation et les besoins en formation exprimés** pour permettre aux agents d'être acteurs de leur évolution professionnelle,
- **Les analyses stratégiques actuelles et prévisionnelles** afin de projeter l'organisation dans X années,
- **L'organigramme** pour visualiser en quelques clics les liens hiérarchiques entre les directions et les agents.



- **La gestion des formations** permettant de créer un plan de formation prévisionnel et de suivre les actions de formation réellement menées. L'atout principal est de générer les besoins en formation basés sur les écarts de compétences identifiés lors des entretiens annuels d'évaluation,
- **La gestion du recrutement** pour gérer des recrutements basés sur le référentiel emploi et compétences, créer une CV thèque, émettre des offres d'emplois et rapprocher le référentiel aux CV déposés par le biais d'une analyse sémantique,
- **La gestion de projet** pour dans un premier temps optimiser la création des équipes par rapport aux compétences attendues dans la réussite du projet et dans un deuxième temps de capitaliser l'ensemble de la documentation qui en découle ou s'avère nécessaire.



1. La gestion des compétences

a. *Le référentiel*

Objectif : Assurer un socle pertinent à la démarche.

Le logiciel GPEC doit assurer lors de l'intégration du Référentiels Emploi et Compétences, une **structure pertinente** et **intelligente** afin de guider l'utilisateur. En effet, il ne doit pas pouvoir créer un poste sous un emploi, ou un domaine de compétences sous une compétence. Beaucoup trop de logiciels laisse l'utilisateur complètement libre ce qui entraîne bien souvent des incohérences au sein du référentiel et une remise en cause de la pertinence du socle d'une démarche GPEC.

L'une des demandes les plus importantes des utilisateurs est de visualiser sous la forme de **nomenclature ou cartographie le référentiel**. Cela leur permet d'avoir en quelques clics le référentiel de leur organisation sous forme d'une visualisation globale.

Puis, le logiciel pourra permettre aux utilisateurs de **retrouver à l'aide d'un champ recherche, l'agent** ayant les compétences nécessaires et associées à un site géographique donné pour répondre à un besoin spécifique.

Prise en compte de l'existant : Référentiel Emploi Compétences, nomenclature et cartographie



b. Les entretiens d'évaluation

Objectif : Renseigner tous types d'entretiens reflétant les pratiques actuelles de l'organisation.

Le logiciel GPEC doit permettre à l'utilisateur de renseigner les différents types d'entretiens mis en place dans l'organisation notamment celui avec l'évaluation des compétences des agents. L'important est que l'**application propose les compétences à évaluer automatiquement** aux responsables hiérarchiques lorsqu'ils mènent un entretien.

Prise en compte de l'existant : Fiche d'évaluation, guide d'évaluation et d'entretien annuel

c. La gestion de carrière des agents

Objectif : Outiller les responsables hiérarchiques afin qu'ils puissent accompagner les agents dans leur évolution professionnelle.

Suite aux entretiens, les responsables hiérarchiques doivent bénéficier **d'états et d'analyses** pour les accompagner dans la gestion de carrière de leur équipe. Ils doivent avoir accès aux besoins en formations et aux formations suivies et en cours des agents de leur équipe.

La carte des emplois passerelles est l'un des outils indispensables pour les responsables hiérarchiques pour qu'ils puissent accompagner les agents dans leur évolution professionnelle.

Par exemple, il est indispensable de générer le **comparatif emploi / compétences** de chaque agent.

Prise en compte de l'existant : fiche individuelle de formations.



d. L'auto évaluation et les souhaits en formations

Objectif : Permettre aux agents d'être davantage acteur dans leur évolution professionnelle.

Chaque agent ayant les droits d'accès au logiciel devra pouvoir **s'auto évaluer**. Il est très important pour la cohésion interne que les agents puissent s'exprimer en s'auto évaluant sur les compétences requises par leur emploi ainsi qu'en **émittant des souhaits en formations**.

e. Les analyses stratégiques actuelles et prévisionnelles

Objectif : Développer l'axe « prévisionnel » de la démarche GPEC

La démarche prend tout son sens lorsqu'elle permet à l'organisation d'anticiper en se **projetant sur son référentiel emploi et compétences**. En effet, les responsables RH doivent pouvoir identifier les futures pertes de compétences éventuelles liées au départ en retraite, à la mobilité et à l'âge par exemple.

Prise en compte de l'existant : fiche de poste, fiche d'évaluation

f. L'organigramme

Objectif : Visualiser son positionnement dans l'organisation.

Le logiciel choisi devra proposer la gestion d'un organigramme simplifié afin de gérer les liens hiérarchiques entre les directions et sous directions d'une part mais aussi la hiérarchie entre les agents associés.

Prise en compte de l'existant : fiche de poste



2. La gestion des formations

Objectif : Optimiser la gestion des formations en proposant des formations adaptées aux besoins en compétences des agents et être plus cohérent.

Le processus de gestion de formation global doit être géré dans l'application, du catalogue de formations, en passant par la gestion des organismes, la création du plan de formation prévisionnel ou encore des actions de formations avec le suivi des actions ou sessions de formation.

Il est très important que ce processus soit complètement intégré à la logique de gestion des compétences. En effet, les **besoins en compétences devront être générés et priorisés automatiquement** suite aux entretiens annuels d'évaluation et à l'identification des écarts entre les niveaux requis et évalués. De plus, l'une des caractéristiques indispensables, aujourd'hui, est de pouvoir lier à une formation, une ou plusieurs compétences cibles afin de proposer automatiquement au responsable, **la formation adéquate pour répondre à un besoin spécifique.**

Enfin, le responsable formation doit pouvoir renseigner **des demandes collectives** de formation lorsqu'il crée le plan de formation prévisionnel afin d'éviter de renseigner 20 fois la même demande individuelle.

Prise en compte de l'existant : fiche individuelle de formation, guide pour l'élaboration des plans de formation



3. La gestion du recrutement

Objectif : Etre plus performant dans le processus de recrutement en proposant des candidatures adaptées aux offres en termes de compétences.

Le logiciel devra permettre de gérer la CV thèque, de renseigner des offres d'emplois, de présélectionner des candidats à un entretien ou encore sélectionner définitivement un candidat en réponse à une offre.

Le logiciel permettra surtout à l'organisation de mettre en place un **recrutement par les compétences**, basé sur le Référentiel emploi et Compétences de l'organisation.

L'une des attentes importantes est **l'analyse sémantique** des CV permettant à l'organisation de bénéficier d'un premier **tri automatique et intelligent** des candidatures.

Enfin, la **représentation graphique du score** de chaque candidature suite à l'analyse sémantique permet de visualiser rapidement les candidats répondant au mieux à une offre en termes de compétences.

Prise en compte de l'existant : plan de recrutement



3. La gestion du projet

Objectif : Etre plus performant dans la constitution d'équipes projet.

Le processus de gestion de projet doit permettre aux responsables hiérarchiques de constituer des équipes avec les agents ayant les compétences nécessaires pour mener à bien le projet. Donc c'est une véritable **gestion de projet basée sur les compétences** détenues par l'organisation afin d'être toujours plus performante. La gestion des documents associés au projet est également importante afin de favoriser l'échange à l'aide du logiciel.

Prise en compte de l'existant : fiche de poste, fiche emploi compétences



C. Recommandations d'intégration

1. Les formations

a. Pour les utilisateurs du logiciel

Il sera indispensable que l'éditeur propose les formations dédiées aux utilisateurs. Il faudra distinguer la formation de l'administrateur de la formation des responsables hiérarchiques.

Il faut préconiser les formations pratiques et ludiques avec la prise en main du logiciel et des exemples concrets d'application.

b. Autres formations

Selon les besoins des agents, il faudra éventuellement leur proposer des formations comme par exemple celle dédiée à l'Entretien Annuel d'Evaluation. Il est important que l'éditeur du logiciel détienne les deux métiers (éditeur et prestataire de formation) en interne afin que l'organisation n'ait **qu'un seul et même interlocuteur**.



2. Les actions de communication

Il sera également préférable que **l'éditeur ait les compétences** en interne pour accompagner l'organisation dans la **mise en œuvre éventuelle d'actions de communication**.

3. Prévoir des temps dédiés aux tests et recettes de l'application

Pour être toujours plus efficace, il est important de prévoir dans le déroulement du projet les **ressources humaines et matérielles pour effectuer les tests** pour ensuite valider la livraison de l'application.



D. Recommandations techniques

Les données gérées dans un logiciel GPEC sont **confidentielles et stratégiques**, et il est fortement conseillé pour la sécurité des données de l'installer sur un **serveur interne** de l'organisation afin d'assurer l'intégrité des données.

Le logiciel devra bien sûr permettre à l'administrateur de **gérer les droits par statut et individuellement** si besoin, de sécuriser l'accès par un **login et mot de passe**. Enfin, les données les plus stratégiques ou confidentielles seront **cryptées** afin de les sécuriser davantage.

NB : On entend beaucoup parler du mode SaaS (Software as a Service) aujourd'hui, mais il est très souvent remis en cause notamment pour **la sécurité des données**.



*Merci pour votre
participation*

EDUC 2 برنامج
التربية

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

Assistance Technique pour l'Appui au PAPS EDUCATION II