



**MINISTÈRES  
SOCIAUX**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Secrétariat général  
Direction des ressources humaines

---

## **Plan de transformation RH du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion Mise en place d'une démarche de gestion des compétences et des talents**

FEVRIER 2022



**MINISTÈRES  
SOCIAUX**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# 1. QU'EST CE QUE LA GPEC ?

## Les objectifs de la GPEC

**Gestion** : les outils de la GPEC apportent des indicateurs qui permettent d'évaluer, de mesurer, l'adéquation entre les besoins en compétences de l'administration et ses ressources.

**Prévisionnelle**: la démarche de GPEC vise à prévoir les besoins en compétences futurs afin d'anticiper les ajustements nécessaires.

**Emplois**: la GPEC permet à l'administration d'adapter en permanence ses emplois aux évolutions internes (réorganisation, retraite, départs...) et aux évolutions de l'environnement (juridiques, techniques et technologique, professionnelles...).

**Compétences**: l'objectif de la GPEC est d'identifier les connaissances, savoirs-faire et savoirs-être nécessaires dans chaque fonction au sein de l'administration de façon à avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment.

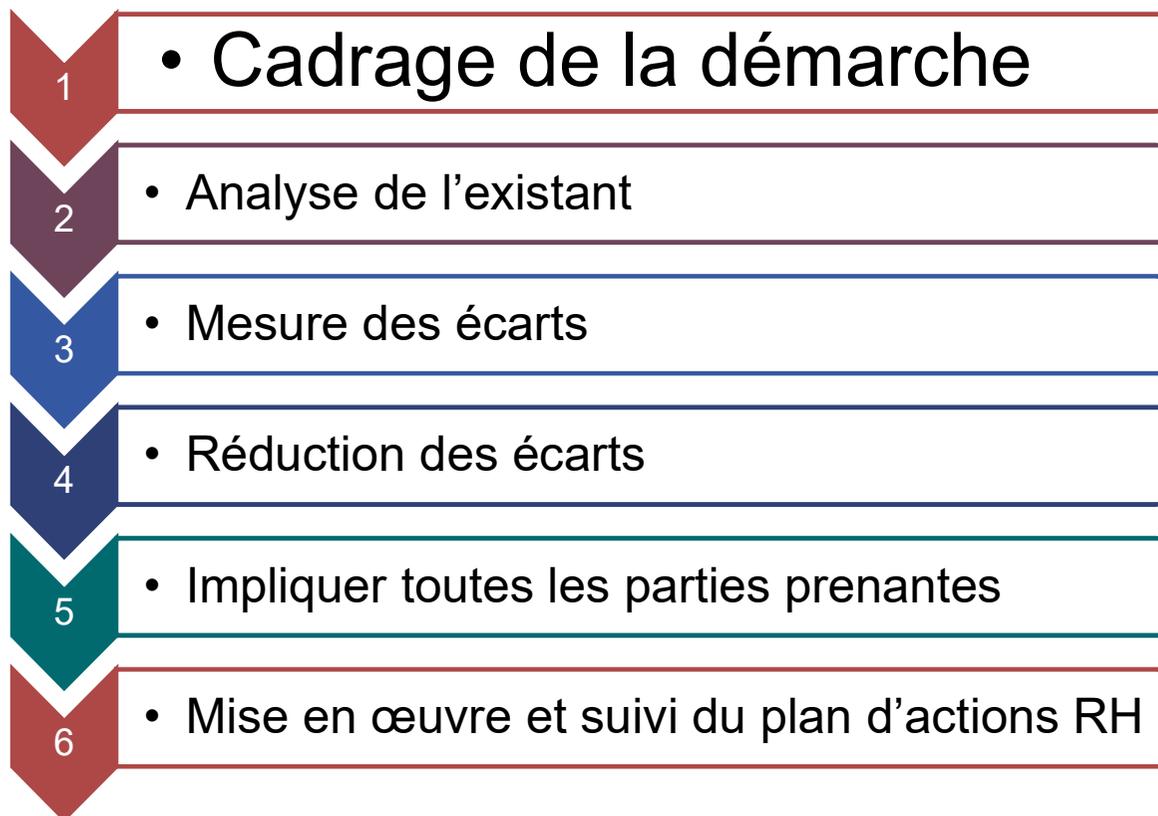
## La GPEC, qu'est ce c'est ?

La **G**estion **P**révisionnelle de l'**E**mploi et des **C**ompétences est une démarche de gestion prospective des ressources humaine tenant compte à la fois des orientations stratégiques de l'administration et des évolutions de son environnement.

Il s'agit à travers cette démarche , de conduire le changement en organisant l'adéquation entre les besoins futurs de l'administration (emploi) et ses ressources humaines (compétences disponibles).

La GPEC permet d'anticiper les évolutions socio-économiques, technologiques ou organisationnels et ses conséquences en interne (réorganisation, évolution des environnement de travail...) et externe (mutations technologiques, réglementation...).

## Les principes de la GPEC



Savoir où l'on va: Orientations stratégiques et politique RH

Réaliser un état des lieux des métiers et compétences de l'administration:  
Cartographie des métiers et compétences

Anticiper les besoins futurs en terme d'emploi et de compétences

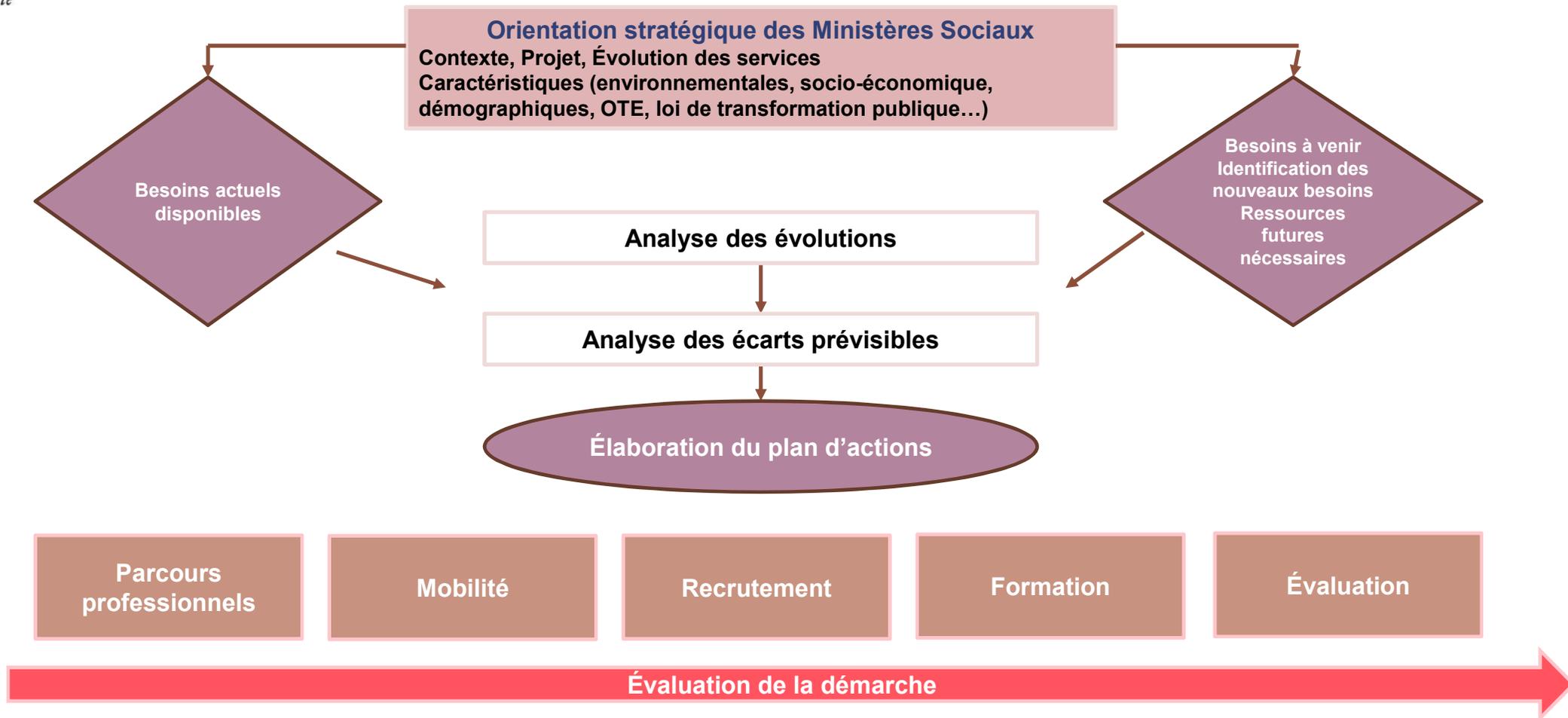
Identifier le plan d'actions RH:  
Recrutement, formation, parcours...

Communication: démarche participative, qui nécessite d'impliquer les encadrants, les agents de terrain, les directions métiers...

la démarche GPEC nécessite des ajustements annuels. GPEC 3 ans à ajuster



# Les étapes du processus





**MINISTÈRES  
SOCIAUX**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## 2. POINT D'AVANCEMENT DES TRAVAUX



MINISTÈRES  
SOCIAUX

Liberté  
Égalité  
Fraternité

# Pour réussir la transformation du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, la DRH des Ministères Sociaux fait de la GPEC une priorité

CAP RH 2022 vise à agir sur 6 leviers ...

- L'**engagement des équipes**, dans le cadre d'une vision partagée et de perspectives reconnues
- L'**attractivité des métiers** du périmètre travail et de la cohésion sociale
- Les **dynamiques managériales et opérationnelles**, centrées sur la qualité du service public, l'efficacité et la bienveillance
- L'**optimisation des parcours professionnels** et l'obtention des **compétences** adaptées, au bon moment
- La création et le développement d'une **culture commune** "Emploi - Travail - Insertion" à partir de la fusion des réseaux
- La valorisation de l'**alternance et de l'apprentissage** comme un levier de transformation

... Déclinés en 7 chantiers

- 1 **Développer les compétences** 
- 2 Efficacité et bienveillance managériale : une gouvernance innovante et inclusive
- 3 Parcours professionnels / construction et animation des viviers
- 4 Optimisation, professionnalisation et diversification des recrutements
- 5 Aspects statutaires
- 6 Développer l'offre de formation
- 7 Qualité de vie au travail / Égalité professionnelle et diversité

Le chantier « développement des compétences » vise à accompagner l'évolution des **métiers**, des **postures** et des **compétences** pour anticiper et accompagner les **mutations internes et externes** du périmètre travail / emploi / inclusion (contexte socio-économique, évolution des métiers, modes de travail, digitalisation, nouvelles méthodes et modes de management, volatilité des ressources humaines, compétences métiers et compétences managériales...) par la mise en œuvre d'une démarche **GPEC**.





MINISTÈRES  
SOCIAUX

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## Cette démarche GPEC vise à s'inscrire dans les réalités terrain des services

### La démarche GPEC doit répondre à un contexte de fortes transformations ...

- › Assurer la **continuité de service** dans un contexte de **transformations** et d'accroissement du **volume d'activité** et de **vacances des postes** dans certaines régions
- › Faire face à l'**évolution des compétences** requises pour l'exercice de leurs activités (évolutions du monde du travail & nouveaux types de régulation, internationalisation du travail, ingénierie & chefferie de projet, compétences financières & monitoring de données, etc.)
- › Développer la culture et les compétences **managériales**
- › Développer les relations **internationales**

### ... En proposant des plans d'action concrets adressant les priorités RH des services déconcentrés:



- › **Aiguiller la montée en compétence globale des agents** pour les accompagner dans la gestion de situations de plus en plus complexes et dans les transformations en cours et à venir



- › **Concevoir des parcours professionnels** pour accompagner les mobilités, faciliter la **lisibilité des évolutions de carrière** et **fidéliser les agents**



- › **Permettre la création de viviers** de cadres capables d'occuper des fonctions à responsabilité pour **adresser les problématiques de vacances des postes**, notamment sur des fonctions clés



- › **Revaloriser les métiers du périmètre Travail, Emploi, Insertion** : revalorisation statutaire, développement de la marque employeur, création de parcours professionnels lisibles et clairs, etc.

### ... Avec un facteur clé de succès

**Associer du personnel de terrain de manière participative à la démarche** pour ancrer ses objectifs et résultats dans la réalité opérationnelle des agents, avec **pragmatisme**

# Pour mener à bien ces objectifs, la DRH mène une démarche de co-construction mobilisant des acteurs terrain

## Sur deux phases

La mise en œuvre de cette démarche GPEC est structurée en **2 grandes phases** :

- 1. Identifier et valoriser les compétences des personnels du périmètre travail au travers d'une cartographie dynamique des effectifs, des métiers et des compétences.** Cette première phase permet d'élaborer un diagnostic des ressources existantes, duquel seront déduits les plans d'action en phase 2.
- 2. Accompagner les services déconcentrés et les directions métiers dans la mise en place de plans de développement des compétences.** Cette deuxième phase donnera lieu à la construction de plans d'action destinés à atteindre un niveau cible d'effectifs et de compétences via l'activation de différents leviers (formation, recrutement, mobilité...)

## Dans une démarche participative

Ces deux phases de la démarche mobilisent des groupes de travail dans le cadre d'**ateliers de co-construction**.

Ces groupes de travail sont constitués :

- › De membres issus des **Directions métiers (DGT, DGEFP, services déconcentrés)**
- › De membres de la **DRH**
- › De membres de l'**INTEFP** et de la **DARES**.

## Sur deux familles de métiers

Nous concentrons nos travaux sur les **deux familles de métiers regroupant le plus grand nombre de collaborateurs** :

- › Conception, Promotion, Mise en œuvre des politiques et dispositifs d'intervention [TCPM] (2445 effectifs physiques, source : extraction RenoiRH du 31/05/2021)
- › Réglementation et Contrôle [TREG] (3985 effectifs physiques, source : extraction RenoiRH du 31/05/2021)

La démarche menée a pour vocation de développer des outils opérationnels permettant d'**inscrire cette démarche dans le temps**, et sera donc déclinable à terme sur l'ensemble des métiers.





MINISTÈRES  
SOCIAUX

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## Focus sur la phase 1 :

Identifier et valoriser les compétences des personnels au travers d'une cartographie dynamique



Juin 2021 - Janvier 2022

### PHASE 1 : Identifier et valoriser les compétences des personnels du périmètre travail au travers d'une **cartographie dynamique**

1

#### Co-construire le référentiel de métiers

- › Revoir le **référentiel métiers** du périmètre
- › **Caractériser les évolutions des métiers** pour mieux anticiper les transformations et développer l'agilité de l'administration

2

#### Co-construire le référentiel des compétences

- › **Définir les compétences clés** attendues sur les métiers des familles de métiers
- › **Qualifier les compétences critiques** : compétences dont le caractère rare (peu disponible au sein de l'administration) ou émergent (besoin nouveau et croissant) justifie un traitement prioritaire dans les plans d'action.

3

#### Déterminer le niveau de maîtrise attendu des compétences

- › Par métier, définir le **niveau de maîtrise optimal attendu par métier** sur les compétences clés définies

4

#### Elaborer une cartographie dynamique

- › Croiser ces données avec les données effectifs et les consolider dans une **cartographie des effectifs et des compétences attendues** sur les métiers et familles de métiers actualisés pour permettre une analyse dynamique et actualisable



#### Résultats

- › Des **référentiels de métiers et de compétences actualisés** caractérisant les **évolutions attendues** en termes de pratiques, de postures et de compétences
- › Une **cartographie dynamique et actualisable des effectifs et des compétences sur les métiers**, permettant d'élaborer un **état des lieux prospectif de l'existant** : sections à risque en termes d'effectifs, compétences critiques, transformations attendues sur les métiers, etc., afin d'en déduire les futurs plans d'action & d'accompagnement de ces transformations en phase 2.



MINISTÈRES  
SOCIAUX

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## Focus sur la phase 2 :

Identifier et valoriser les compétences des personnels au travers d'une cartographie dynamique



Janvier 2022- Avril 2022

### PHASE 2 : Accompagner les services déconcentrés dans la mise en place de plans de développement des compétences

1

Identifier les axes stratégiques du plan d'actions

- › Selon le **diagnostic** en termes d'**effectifs** et de **compétences attendues** sur les métiers en tension et/ou en transformation, pré-identifier des **actions permettant d'atteindre la cible** tout en s'inscrivant dans les dispositifs existants

2

Co-définir les actions à mener

- › Préciser ces actions (formation, mobilité, recrutement ...)
- › Identifier les **responsables** de la mise en œuvre des actions, les **échéances**, les **priorités**

3

Co-créer les indicateurs de suivi et d'évaluation

- › Définir les **indicateurs d'évaluation** de l'efficacité du plan d'actions
- › Définir les **indicateurs de suivi** / progression du plan d'actions

#### A venir

Entre 3 et 6 ateliers de co-construction

#### Résultats

- › Des **plans d'actions** permettant de mettre en cohérence les plans de **formation**, de **recrutement** et de **mobilité** pour répondre à la **trajectoire des métiers, effectifs** et **compétences** des services déconcentrés, de la DGT et de la DGEFP. Nous favoriserons une démarche reproductible dans le temps.



Une série d'ateliers pour co-construire les référentiels des métiers et des compétences & les plans d'accompagnement des agents

