



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA DÉCENTRALISATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

3^{ème} Journée interministérielle sur la GPEEC
vendredi 4 décembre 2015

Vers une nouvelle approche de la GPRH

ÉMRH École du
management
et des RH



DGAFP
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'animation de la journée est assurée par :

 **UODC** *Monsieur Jean BESANÇON,*
Directeur de l'université ouverte des compétences
L'Université Ouverte des Compétences

Programme de la journée

- 10h00-10h40** : Présentation de la nouvelle approche de la GPRH proposée par la DGAFP en lien avec les ministères
- 10h40-11h00** : Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire
- 11h00-12h00** : Table ronde « L'exercice de GPRH : levier d'anticipation des risques RH, clefs du succès, écueils à éviter »
- 12h00-12h30** : Témoignage : « L'articulation entre l'exercice de GPRH et le dialogue social »
- 12h30-13h30** : *Pause déjeuner*
- 13h30-14h30** : Table ronde : « La GPRH et les relations avec les directions métiers, les opérateurs et les services déconcentrés : comment instiller une culture commune ? »
- 14h30-15h00** : Témoignage : « La GPRH et la gestion des recrutements et de la formation : une démarche intégrée ? »
- 15h00-15h30** : Témoignage : « Deux exemples d'exercice de GPRH dans l'entreprise privée »
- 15h30-16h00** : Clôture de la journée

Suite de la journée : Envoi du questionnaire de satisfaction



Présentation de la nouvelle approche de la GPRH, proposée par la DGAFP en lien avec les ministères

Intervention de :

*Madame **Caroline KRYKWINSKI**,
Sous-directrice de l'animation
interministérielle des politiques de
ressources humaines*

La nouvelle approche de la GPRH

*Madame **Dominique PARDOUX**
Secrétariat général
et Monsieur **Yannick COIRINT**,
Bureau de la modernisation des politiques
RH et de l'animation interministérielle et
territoriale (RH1)*

*Equipe projet d'actualisation du
Guide méthodologique sur la GPRH*

**Le nouveau guide méthodologique sur
la GPRH**

La GPRH : une nouvelle approche de la fonction RH

1. Définition :

La GPRH est une approche pluriannuelle de la GRH qui :

- Se fonde en amont sur les orientations stratégiques de la politique RH et l'analyse des données GPEEC;
- Débouche sur des plans d'actions à mettre en œuvre sur l'ensemble des processus RH (recrutement, formation, promotion, mobilité, rémunération, etc.).

La GPEEC porte sur la caractérisation des effectifs, des emplois et des compétences actuelles et leur projection à court et à moyen terme sous forme de scénarios.

2. Enjeux :

- Faire face et prévenir les risques que font peser sur l'administration les changements de son environnement ou de son organisation à court et moyen terme et ce à 2 niveaux :
 - Collectif : adapter en permanence les effectifs et les compétences dont les organisations ont besoin pour mener à bien leurs missions (objectif : qualité de service)
 - Individuel : dans une fonction publique de carrière, accompagner les personnes dans leurs parcours professionnels tout au long de leur carrière (objectif : motivation et employabilité)

=> La qualité de la fonction RH se mesure à sa capacité à intégrer une dimension prévisionnelle.



La GPRH : un défi à relever collectivement

1. Intervention du Premier ministre devant les SG et DAC le 2 novembre 2015 : « rénover profondément notre modèle de GRH au sein de l'Etat »

- ⇒ L'adaptation de la GRH et sa modernisation ne peuvent être effectives qu'en s'appuyant sur une démarche de gestion prévisionnelle.
- ⇒ Cela suppose une GRH plus partagée, un dialogue de gestion entre les différents niveaux concernés plus structuré et des outils plus performants (notamment SIRH).

2. Vers une meilleure articulation des niveaux interministériel et ministériel en matière RH :

- Elaboration d'une **stratégie pluriannuelle de modernisation RH** et validation en comité des ministres en juin 2016 (objectif: meilleure articulation entre les priorités RH, visibilité et sens)
- Elaboration d'un **décret sur la fonction RH ministérielle** (objectif: renforcement du positionnement de la fonction RH et définition des missions socles, dont la GPRH)
- Lettre de mission du Premier ministre et de la ministre de la fonction publique au DGAFP et projet de service (objectif: renforcement du rôle de pilotage, de coordination et d'animation de la DGAFP)

⇒ Conférences de GPRH revisitées en 2016 pour répondre à cette attente et conforter le dialogue de gestion DGAFP/DB/DRH ministérielles en 2016



Pourquoi un nouveau guide sur la GPRH ?

Le « *Guide méthodologique sur la GPRH dans les services de l'Etat* », publié par la DGAFP en décembre 2008, a été élaboré dans un contexte qui a fortement évolué depuis.

- ❑ une **nouvelle organisation de l'administration territoriale de l'Etat**, avec la création des directions départementales interministérielles (DDI) et des directions régionales communes à plusieurs ministères (DIRECCTE, DRJSCS)
- ❑ l'émergence de **nouveaux services et acteurs**, à l'exemple de services à compétence nationale ou des plates-formes (CHORUS, RH, achats ...)
- ❑ un **nouveau champ de réformes en 2016** : fusion des régions, réorganisation des services territoriaux de l'Etat, renforcement du pilotage des opérateurs.
- ❑ un renforcement de la **déconcentration de la GRH**
- ❑ ...et puis , des **pratiques ministérielles** qui s'étoffent
- ❑ un besoin de **dynamisation et de pilotage de la prévision en RH** , à tous les niveaux

Ce nouveau guide sur la GPRH, c'est d'abord :

6 fascicules et 13 fiches pratiques

❑ INTRODUCTION

❑ GUIDE PRATIQUE 1 : La GPRH : Une démarche de prévention des risques

Fiche 1/1 : Les fondamentaux de la démarche de prévention des risques

Fiche 1/2 : La cartographie des risques en matière de GPRH

❑ GUIDE PRATIQUE 2 : La méthode et les étapes de la démarche de GPRH

Fiche 2/1 : Un préalable à la GPRH : l'auto diagnostic de la fonction RH

Fiche 2/2 : Une méthode en cinq étapes

❑ GUIDE PRATIQUE 3 : Les outils requis de la démarche de GPRH

Fiche 3/1 : Les outils de recueil et de traitement des données

Fiche 3/2 : Les outils « métiers »

Fiche 3/3 : Les outils budgétaires

❑ GUIDE PRATIQUE 4 : Le processus de GPRH

Fiche 4/1 : Les niveaux d'exercice et les acteurs de la GPRH et le dialogue de gestion

Fiche 4/2 : La conduite de la GPRH en mode projet

Fiche 4/3 : Le dialogue social dans la démarche de GPRH

Fiche 4/4 : Les cartographies du processus de GPRH par étape

❑ GUIDE PRATIQUE 5 : L'amélioration continue de la démarche de GPRH

Fiche 5/1 : La veille professionnelle, le partage de bonnes pratiques et les actions de communication sur la méthode et les outils de la GPRH

Fiche 5/2 : L'audit de la GPRH



Comment a- t- il été élaboré ?

- ❑ Une **équipe-projet** à la DGAFP et un **comité de pilotage** au niveau de la SDRH et RH1
Un **GT** composé de représentants des ministères et des PFRH
- ❑ Base : **guide 2008** concernant tout particulièrement le phasage de la démarche
- ❑ Exploitation des **restitutions** des deux premières *journées interministérielles sur la GPEEC* et des *Schémas stratégiques sur les ressources humaines ministériels*
- ❑ Contributions et **retours d'expériences** de ministères et de PFRH, membres ou non du GT

Le choix du renouveau plutôt que de l'actualisation de la démarche de GPRH

2008 = approche pédagogique et prescriptive (*ce qu'il faut faire et comment le faire*)

2015 = **responsabilisation des décideurs** (*ce qu'il risque se passer si pas de prévision et indications pour conduire une analyse des risques*)

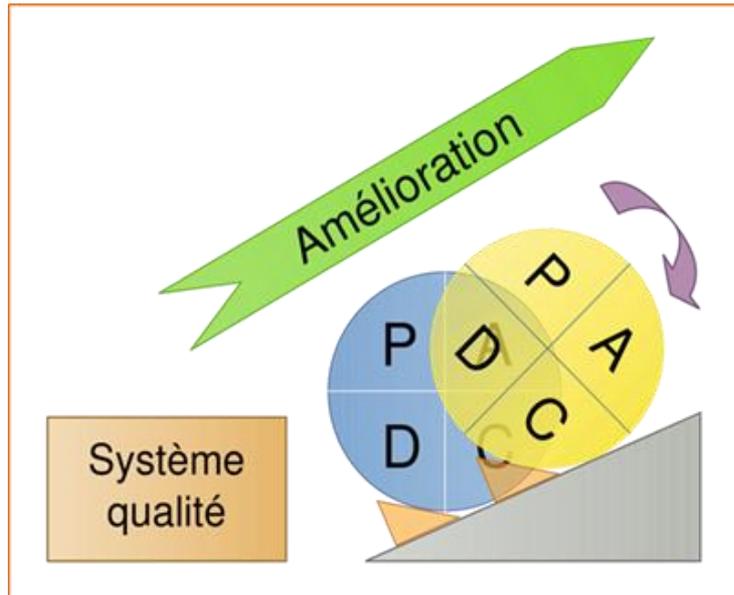
- 
- un contenu à vocation opérationnelle (des schémas, des exemples, des outils...)
 - une approche qui requiert du professionnalisme (« la GRH, un métier à part entière »)
 - un cadre à la main des ministères pour le contextualiser (une GPRH contingente)
 - la diffusion d'un vocabulaire et des repères méthodologiques communs (renforcement de la coopération interministérielle)

Une démarche qui insiste sur les points suivants :

- 
- la GPEEC n'a de sens que par le plan d'actions qui se focalisent sur les enjeux majeurs
 - les acteurs sont multiples, le défi est d'avoir un dialogue de gestion performant
 - la démarche doit être pilotée au plus haut niveau et à tous les niveaux (mode projet)
 - la pertinence du plan d'action repose sur un exercice de GPEEC outillé (SIRH) et des pilotes professionnalisés
 - la gestion prévisionnelle est une posture à partager et à diffuser (dialogue social et communication)
 - les données et le contexte évoluent en permanence, la GPEEC l'intègre et le plan de GPRH aussi



Insérer la GPRH dans une vision dynamique



- ❑ **Plan** : ce qui est prévu, planifié
- ❑ **Do** : ce qui est réalisé, mis en œuvre
- ❑ **Check** : ce qui est contrôlé, vérifié
- ❑ **Act** : ce qui est ajusté, corrigé

Roue de Deming”

par RoueDeDeming.PNG: Original uploader was Christophe.moustier at fr.wikipediaderivative work: M0tty (talk)

L'**amélioration continue** de la démarche passe notamment par :
la veille professionnelle, le partage de bonnes pratiques, les actions de communication...

3. La GPRH et l'analyse des risques :

❑ L'enjeu majeur de la GPRH est de définir :

« *Comment faire face aux risques prévisibles encourus :*

- **par les services** : inadéquation des ressources humaines aux besoins des services à court et moyen terme, avec pour conséquences possibles la remise en cause de l'exercice de certaines missions, la baisse de la qualité du service rendu aux usagers, le non- respect des plafonds d'emplois et de masse salariale... ; ainsi que
- **par les agents** : surcharge ou « sous-charge » de travail, déqualification, absence de perspective d'évolution professionnelle susceptible de générer une dégradation de la qualité de vie au travail, du désinvestissement, de la démobilisation ? »



❑ **Illustration de la démarche** de prévention des risques dans le nouveau guide :

⇒ Identification pour chaque macro-processus RH des risques associés et du degré d'exposition

⇒ Types de risques :

- ✓ Politique / stratégique
- ✓ Budgétaire
- ✓ Juridique
- ✓ Opérationnel
- ✓ Managérial
- ✓ ...

Le guide méthodologique sur la GPRH

Cartographie des risques en matière de GPRH :

"Niveau" : Faible Moyen Fort

Finalités de la GPRH		Déclinaison des orientations stratégiques RH en objectifs et moyens	Risques associés	Nature du risque	Éléments du plan d'actions de GPRH impactés par les risques et hypothèses de niveau d'exposition											
					Diversification et fonctionnement des services	Formation initiale et continue	Recrutement	Mobilité interne latente	Dialogue social	Répartition	Avancem. en promotion	Conditions de travail	Action sociale	Évaluation individuelle		
Dimension collective	Adapter les ressources humaines disponibles pour permettre la mise en œuvre des politiques publiques	Définir le plafond et le schéma annuels d'emplois	Dépassement du plafond d'emplois	Budgétaire			X	X								
		Fixer le plafond annuel de masse salariale	Dépassement du plafond de masse salariale				X	X		X	X					
		Optimiser l'allocation des ressources humaines entre les services	Atteinte de la "taille critique" par un service : inexécution totale ou partielle d'une mission de service public	Opérationnel	X										X	
		Adapter les effectifs aux besoins des services	Sous-effectifs/sur-effectifs				X	X			X	X				
		Ajuster les compétences aux besoins des services	Dégradation de la qualité intrinsèque du service rendu (perte de mémoire, de capacité d'expertise ou d'innovation...), Dégradation de la qualité juridique du service (allongement des délais des procédures, risque contentieux...) Inexécution totale ou partielle de certains activités.		X	X	X	X							X	
			Recrutement d'agents contractuels	Budgétaire	X	X	X	X								
			Respecter les obligations légales en termes de politiques RH (6% de travail leurs handicapés, égalité hommes/femmes...)	Juridique Budgétaire	Non conformité Contentieux potentiels. Pénalités financières possibles.			X	X		X	X				
			Respecter les dispositions statutaires (recrutement d'agents contractuels/titulaires...)		Altération de l'image de la structure susceptible de nuire à l'attractivité...			X	X							
			Préserver la qualité du dialogue social	Dégradation des relations sociales : conflits avérés ou latents, réformes retardées...	Opérationnel						X					
	Territorialiser l'allocation et l'adaptation des ressources humaines disponibles	Inégalité d'accès au service public Défaillance de l'Etat dans la gestion des problématiques locales	Politique stratégique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Dimension individuelle	Préserver la qualité de vie au travail des agents	Veiller à la qualité de l'environnement de travail	Mal être au travail : désinvestissement, absentéisme, problème d'attractivité ...	Opérationnel RH Managérial	X							X	X			
		Préserver la sécurité des agents	Accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme...		X								X			
		Prévenir les risques psychosociaux	Surcharge ou sous-charge de travail : mal être au travail, stress ... "Sous-emploi" (agent déqualifié) ou "sur-emploi" (non qualifié) : déresponsabilisation, mal être au travail, démotivation...		X	X	X	X		X	X					
	Accompagner les agents dans leur parcours professionnel	Garantir des possibilités d'évolution statutaire aux agents	Absence de perspectives d'avancement : désinvestissement, départs d'agents qualifiés ou d'experts.....			X		X			X	X			X	
		Favoriser et accompagner les parcours professionnels des agents	Absence de perspectives de mobilité choisie : désinvestissement ...			X		X						X		
			Incertitude, mobilité contrainte : désinvestissement, stress, arrêts maladie.....		X	X	X	X		X		X	X			
Dimension collective et individuelle	Faire preuve d'exemplarité en tant qu'employeur	Somme des objectifs ci-dessus	Dégradation de l'image de marque de l'administration auprès de l'opinion publique (mauvaise presse, mouvements sociaux...)	Politique stratégique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
			Rapports incriminants de la Cour des comptes													

4. Les composantes et les facteurs de réussite du processus :

De nouveaux outils méthodologiques : les « *cartographies du processus de GPRH par étape* »

Pour chacune des **5 étapes de la GPRH** :

- 1 - recensement des ressources,
- 2- projection des ressources,
- 3- détermination de la cible stratégique,
- 4- mesure des écarts besoins/ressources,
- 5- plan d'actions RH à mettre en œuvre pour réduire les écarts.

Les cartographie du processus sont des **tableaux de synthèse** qui précisent : les finalités et objectifs du processus, le pilote, les acteurs, les sources de données, les travaux attendus, les destinataires de ces livrables, les points de vigilance (risques) et les interactions avec les autres étapes (processus spécifiques).

Le guide méthodologique sur la GPRH

Exemple de « **cartographie du processus de GPRH par étape** » :

CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE L'ETAPE n° 1 : Recenser les ressources disponibles

Finalités et objectifs de l'étape :

Effectuer une photographie des RH disponibles à l'instant « t », tant sur le plan quantitatif que qualitatif, en faisant apparaître leur répartition géographique.

Compléter par la photographie de l'allocation des ressources en emplois, ce qui permet une première analyse comparative, en mesurant l'adéquation des RH disponibles aux emplois autorisés.

Destinataires internes :

- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsables opérationnels
- Managers

le cas échéant :

- Ministère de rattachement

Destinataires externes :

le cas échéant :

- Organisations syndicales
- DGAFP
- Assemblées parlementaires
- Cour des comptes
- Médias
-

Pilote : Responsable de la GPRH

Acteurs :

- Chargés d'études de GPRH
- Gestionnaires RH
- Responsable des affaires financières

Validation :

- Responsable de la GPRH
- Responsable RH (SG, DRH)
- Responsable des affaires financières

Sources de données / outils :

- SIRH
- Référentiel métiers
- SI budgétaires
- Enquêtes
- Bilan social
- Etudes statistiques

Type de livrables :

- Cartographie des effectifs (catégorie statutaire, corps, grade, métier, sexe, lieu d'exercice)
- Tableau de mesure des écarts emplois autorisés/RH disponibles

PRINCIPALES ACTIONS :

1- *Etablir la photographie des RH disponibles*

2- *Répartition géographique des RH disponibles*

3- *Etablir la photographie des emplois autorisés*

4- *Répartition géographique des emplois autorisés*

Interactions avec les autres étapes :

Cette étape est socle et le point de départ de la démarche de GPRH, dont dépendent la fiabilité des projections de ressources (**étape n° 2**) et la détermination de la cible stratégique (**étape n° 3**).

FACTEURS DE RISQUES :

Communs :

- Pilotage insuffisant
- Non respect de la méthode
- Défaut de compétences techniques
- Cloisonnement des acteurs

Spécifiques à l'étape :

- Manque de fiabilité des données issues des SIRH
- Manque de fiabilité des données issues des SI budgétaires
- Défaut de qualité du dialogue de gestion

Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

Les questions posées aux participants en amont de la journée :

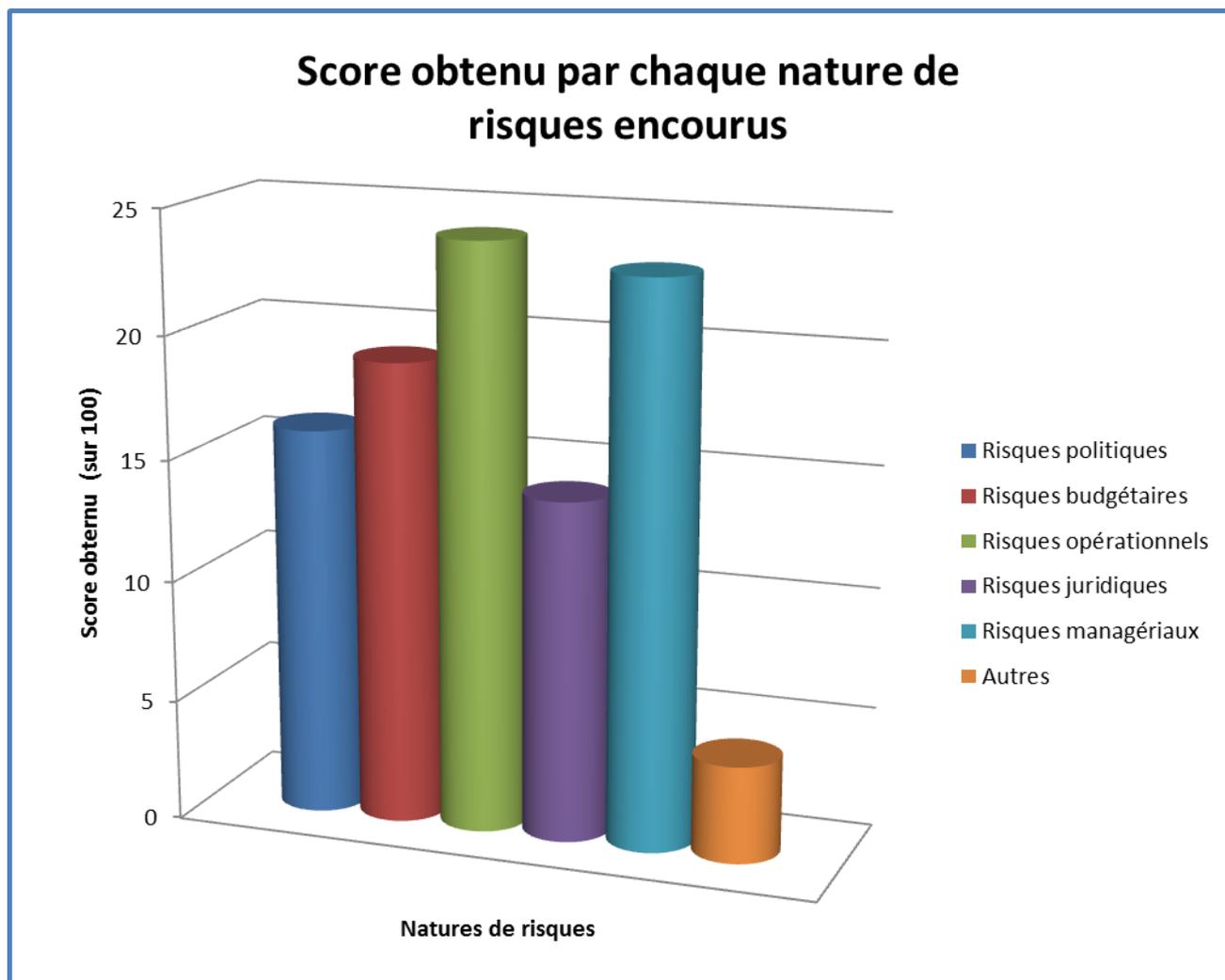
1. *Classez par ordre de priorité les principales natures des risques encourus en cas de défaillance de la GPRH :*

- ✓ *risques politiques*
- ✓ *risques budgétaires*
- ✓ *risques opérationnels*
- ✓ *risques juridiques*
- ✓ *risques managériaux*



Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

Synthèse des **161** réponses enregistrées :



Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

Synthèse des **161 réponses** enregistrées :

Commentaires :

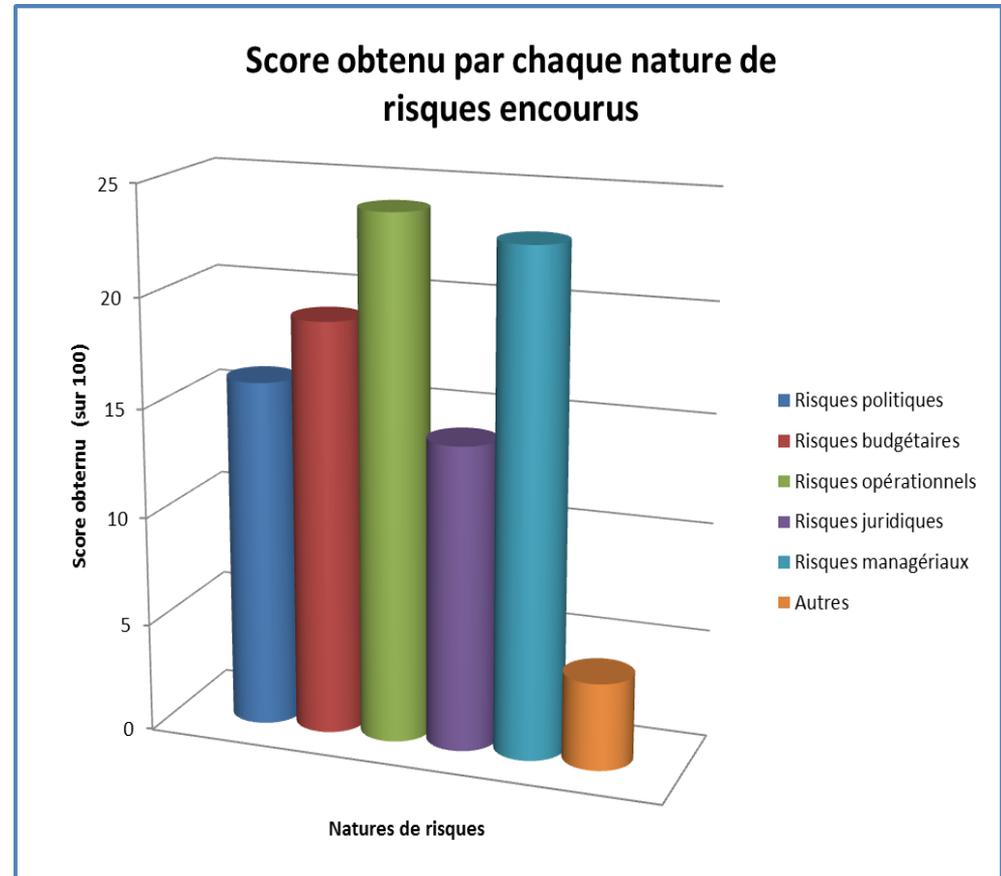
Parmi les 5 natures de risques encourus en cas de défaillance de la GPRH que vous avez classées par ordre de priorité, 3 se détachent dans le classement général :

1- risques opérationnels

2- risques managériaux

NB : Cette nature de risque est d'ailleurs très liée aux « risques psycho-sociaux » encourus par les agents, que vous avez été nombreux à citer parmi les autres natures de risques encourus.

3- risques budgétaires



Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

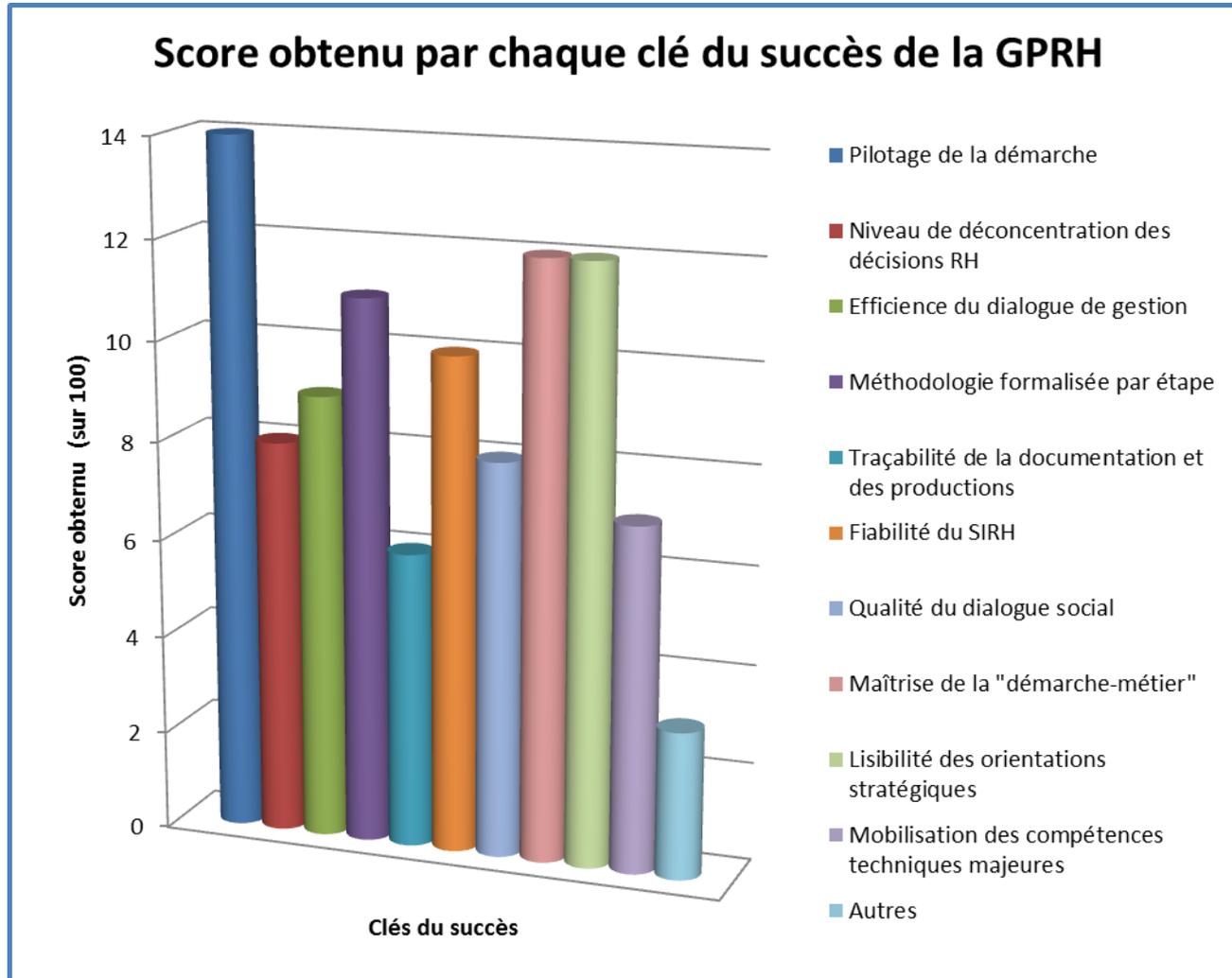
2. Classez par ordre de priorité les clés du succès de l'exercice de GPRH suivantes :

- ✓ *pilotage de la démarche*
- ✓ *niveau de déconcentration des décisions RH*
- ✓ *efficience du dialogue de gestion*
- ✓ *méthodologie formalisée par étape*
- ✓ *traçabilité de la documentation et des productions*
- ✓ *fiabilité du SIRH*
- ✓ *qualité du dialogue social*
- ✓ *maîtrise de la « démarche-métier » (approche par les compétences dans les processus RH : recrutement, mobilité, avancement...)*
- ✓ *lisibilité des orientations stratégiques (inter-ministérielles et ministérielles)*
- ✓ *mobilisation des compétences techniques majeures (statisticien, sociologue, prévisionniste...)*



Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

Synthèse des **161 réponses** enregistrées :



Ouverture des témoignages à partir des réponses au questionnaire

Synthèse des **161 réponses** enregistrées :

Commentaires :

Parmi les 11 clés du succès de l'exercice de GPRH que vous avez classées par ordre de priorité, 5 se détachent dans le classement général :

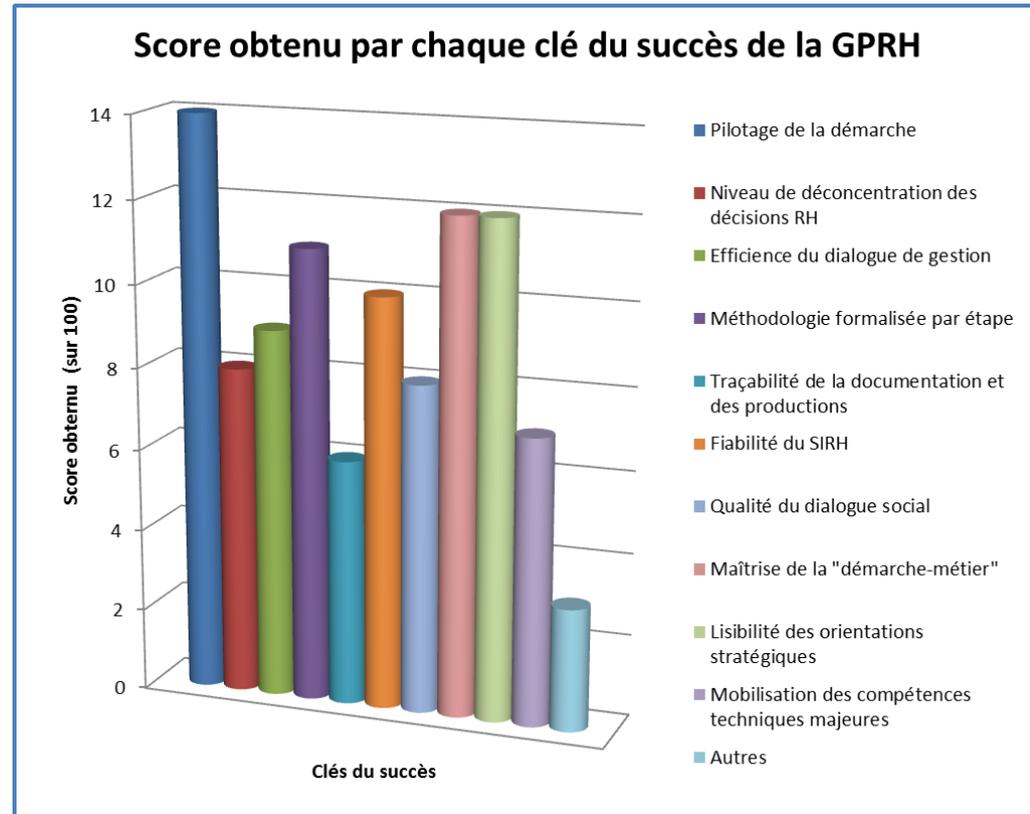
1- pilotage de la démarche

2- lisibilité des orientations stratégiques

3- maîtrise de la « démarche-métier »

4- méthodologie formalisée par étape

5- fiabilité du SIRH



L'exercice de GPRH : levier d'anticipation des risques RH, clefs du succès, écueils à éviter

Intervention de :



*Madame Murielle BOULDOUYRE, Ministère chargé de l'écologie -
MEDDE- Cheffe du bureau de la prévision, de l'animation et de la
performance*



Monsieur Jean-François BOYER, DREAL de PACA – Directeur adjoint



*Madame Catherine LAIGUILLON, SGAR/PFRH Haute-Normandie -
Directrice*

*Madame Catherine LAIGUILLON,
SGAR/PFRH Haute-Normandie
Directrice*

La GPEEC interministérielle à la PFRH de Haute-Normandie



Dans un contexte de réformes successives de l'administration territoriale de l'Etat, construire une démarche commune au service d'une stratégie pour appréhender les changements en cours et à venir

La GPEEC interministérielle : Dépasser les logiques individuelles pour construire des réponses solidaires

LE SENS PROSPECTIF : Problématiser, agir, anticiper et adapter la ressource humaine à l'évolution des missions et des organisations,

LE RISQUE RH : Identifier les risques , apporter une aide à la décision, objectiver les choix

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : Mutualisation, coordination , recherche de synergie...)

LA VALEUR AJOUTE : Efficience collective

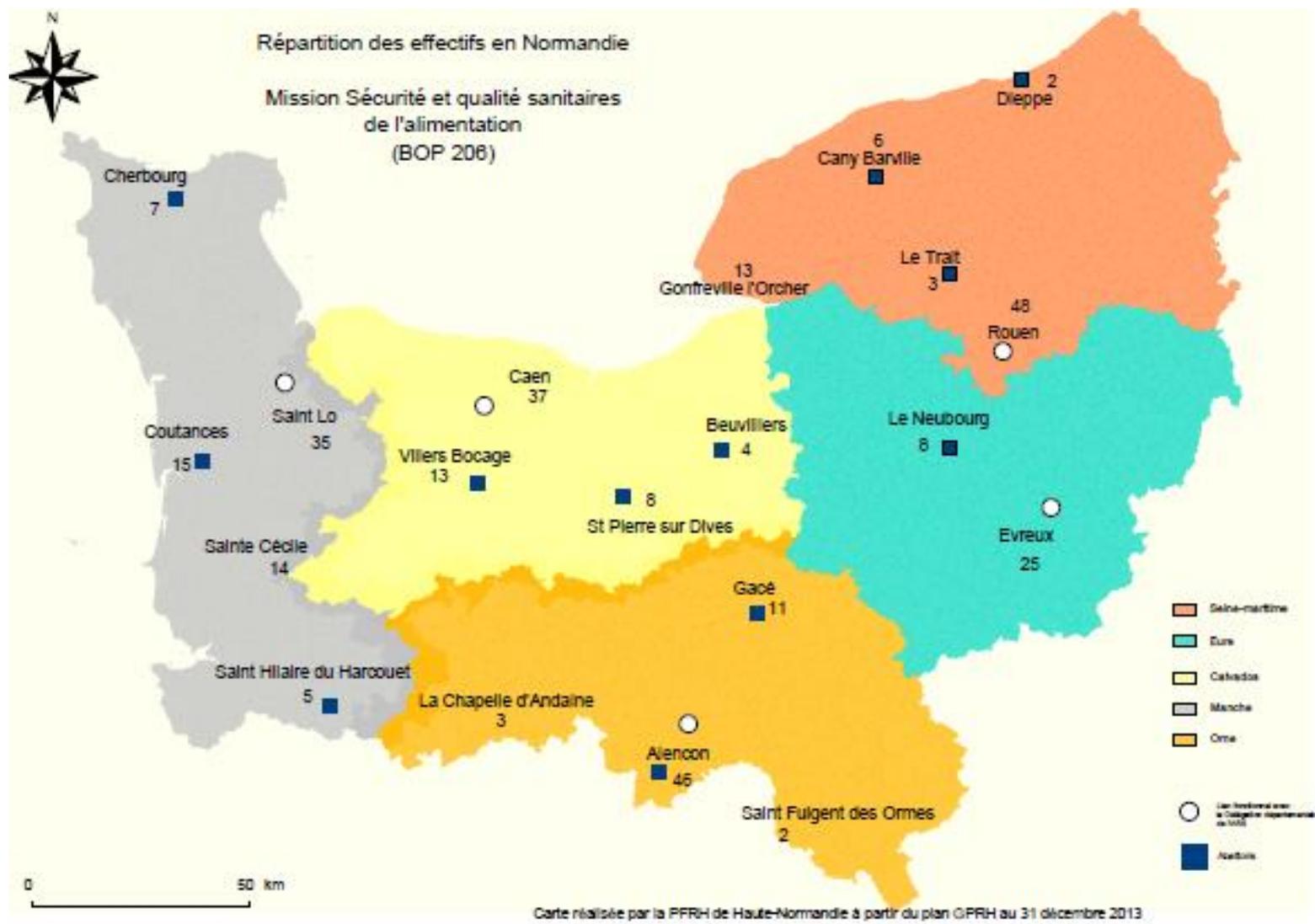


- **Adhésion** des équipes de directions : CAR, équipes de préfiguration, Groupes de travail transversaux
- **Une équipe projet SG/GPEEC/PFRH** : réunion de coordination, guide méthodologique partagé
- **Un visuel stratégique**, une cible, des moyens
- **Des bases de données fiables**, observatoire des emplois et des postes vacants
- **Contexte de la commande GRH**, adaptation des méthodes et gestion des risques
- **Retour sur investissement** : outils de communication, espace collaboratif disponibilité des données, rapidité des requêtes, cartographies régionales, départementales et interrégionales
- **Equipe interrégionale**, échanges de pratiques, échange de services et expérimentation, interdisciplinarité

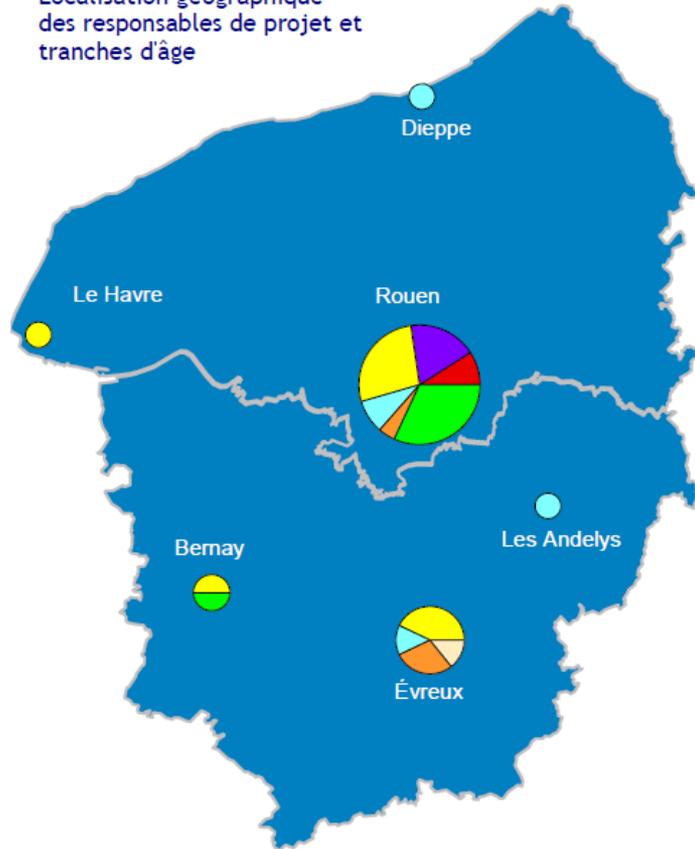




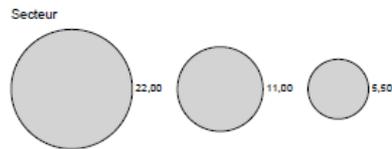
Une démarche stratégique conduite en mode projet qui concerne tous les niveaux hiérarchiques
Une approche interdisciplinaire : Etat des lieux, objectif, action, bilan
Communiquer et capitaliser les bonnes pratiques



Localisation géographique
des responsables de projet et
tranches d'âge



0 30 km



Secteur

- 20-29 ans
- 30-39 ans
- 40-49 ans
- 50-54 ans
- 55-57 ans
- 58-59 ans
- plus de 60 ans





Quelques chiffres

281 agents* (dont 70% en DDI)

39 en DDPP 27
 82 en DDPP 78
 46 en DDTM 27
 50 en DDTM 76
 84 en DRAAF

261.7 ETP dont 70% affectés en Seine-Maritime et 30% dans l'Eure

72% de catégorie B et C conformément aux données interministérielles

84% des effectifs (soit 235 agents) se répartissent dans **6 domaines fonctionnels** par ordre d'importance en volume :

Sécurité qualité sanitaire et alimentaire
 Territoire et développement durable
 Affaires générales
 Elaboration pilotage
 Gestion budgétaire
 Ressources humaines

63% de femmes exercent dans ces domaines

74% des agents travaillent à temps plein

18% des agents, essentiellement les femmes exercent à temps partiel à 80%

3% des agents, uniquement des femmes, exercent à temps partiel à 90%

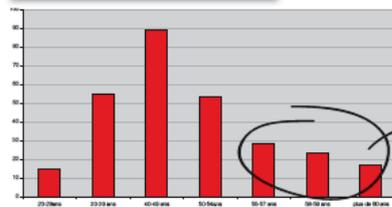
5% des agents ont recours à un temps de travail inférieur à 0,7 ETP

8% des hommes ont recours à un temps partiel



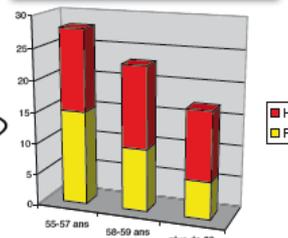
VIELLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE

Les effectifs par tranche d'âge



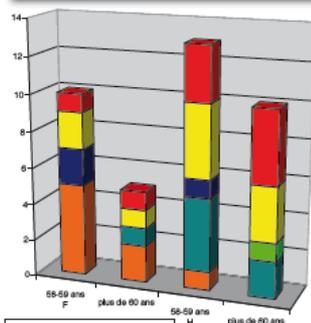
24% des agents sont âgés de plus de 55 ans.

Les agents de plus de 55 ans



55% des agents de plus de 55 ans et 65 % des agents de plus de 60 ans sont des hommes, 45% des agents de plus de 55 ans sont des femmes.

Viellissement des actifs par domaine



■ Territoire et développement durable
 ■ Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation
 ■ Ressources humaines
 ■ Gestion budgétaire et financière
 ■ Elaboration et pilotage des politiques publiques
 ■ Affaires générales

38 départs à la retraite sont potentiellement possibles dans les 5 années et concernent quatre domaines fonctionnels :

La sécurité alimentaire : 10 départs sur 38
6 sur 10 sont inspecteurs sécurité alimentaire

Le territoire et développement durable : 9 départs sur 38
5 sur 9 sont Chargés de gestion de la ressource en eau

Affaires générales : 8 départs sur 38
3 sur 8 sont gestionnaire-instructeurs

L'élaboration et le pilotage : 7 départs sur 38
5 sur 7 sont responsables sectoriels

La problématique du renouvellement des compétences est alors posée.



Des compétences à trouver ou à construire par reconversion dans les domaines suivants :
Territoire développement durable
Sécurité alimentaire
Affaires générales
Elaboration et pilotage

Emploi référence	Résumé des Savoir-faire	...Des compétences fragilisées dans les 5 ans
Inspecteur sécurité alimentaire	Analyser une information, un document, une réglementation- Mettre en œuvre une méthode- Mettre en œuvre une règle, une procédure, une norme- Travailler en réseau	Pilotage Organisation Analyse Synthèse Conception et gestion de projet Animation de réseaux Management
Chargé en gestion des ressources en eau	Alimenter un réseau- Argumenter- Capitaliser une expérience, une connaissance- Concevoir un projet, une démarche- Conduire un partenariat- Evaluer- Négocier- Piloter un prestataire- Rédiger un cahier des charges	
Gestionnaire instructeur	Analyser une information, un document, une réglementation- organiser une activité- Rédiger- Synthétiser des informations, un rapport	
Responsable sectoriel	Anticiper- coordonner- Diagnostiquer- Manager- Négocier- Proposer- Rendre compte- Synthétiser des informations, un document- Travailler en réseau	



Pochette mission



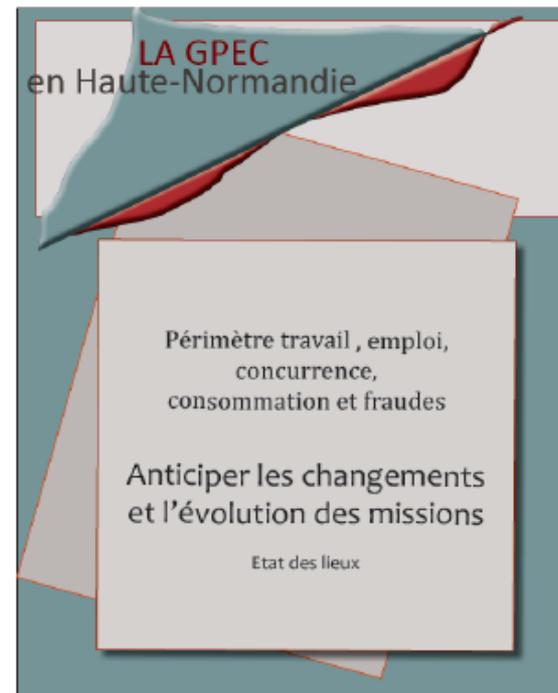
- Anticiper les changements et l'évolution des missions
- Choisir des variables d'ajustement individuelles ou collectives
- Encourager des démarches en mode projet
- Favoriser le décloisonnement des missions
- Evaluer la performance collective d'un territoire
- Capitaliser les bonnes pratiques
- Communiquer et valoriser les résultats

secrétariat général
pour les affaires régionales

État
République Française

Préfecture
de la Région Haute-Normandie

PREFET DE LA REGION HAUTE-NORMANDIE



A partir des données des plans GPEC 2012



Éléments de diagnostic
Fiche signalétique
Mission et typologie des agents

Périmètre travail, emploi,
concurrence, consommation et fraudes

Projet

Travail, emploi, formation professionnelle et dialogue social	
Mission	<p>Accès et retour à l'emploi (BOP 102) 12% des agents du périmètre de la DIRECCTE exercent dans cette mission (78% en UT)</p>
Orientations LOLF 2013	<p>Favoriser l'accès ou le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des contrats d'avenir • Développement des contrats de génération • Personnalisation de l'offre de service dans une démarche de territorialisation • Articulation étroite de l'économique et du social • Pilotage de la performance (évaluation) <p>Dynamiser la politique d'accès à l'emploi des personnes handicapées Plan d'action communs Etat, AGEFIPH, Pôle emploi, caisse nationale de solidarité pour l'autonomie</p>
Typologie des agents	<p>29% des agents ont moins de 50 ans 33% des agents ont entre 50 et 54 ans 23% ont plus de 55 ans 81% sont des femmes</p> <p>84% des agents sont à temps complet (46% de ces agents occupent la mission à temps plein) ; Pour les autres le temps est partagé en général avec la mission 103 38 % des agents exercent dans les affaires générales, 38% dans le soutien au développement.</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>33% A 29% B 38% C</p> </div>
Mission	<p>Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi (BOP 103) 7.5% des agents du périmètre de la DIRECCTE exercent dans cette mission (58% en UT)</p>
Orientations LOLF 2013	<p>S'adapter aux profondes transformations du monde (globalisation, TIC, montée en puissance de nouveaux pays...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieux anticiper et mieux répondre à la demande de compétences et d'emplois d'activités pour sécuriser l'emploi • Sécuriser les parcours professionnels des salariés • Développement de partenariats actifs avec les collectivités territoriales et les acteurs socio-économiques du territoire • Développer des actions de revitalisation sur les besoins d'emploi affectés par des restructurations (anticiper, sécuriser, accompagner) <p>Professionaliser et rendre lisibles les compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les outils de la formation tout au long de la vie • Accompagner le développement des emplois d'avenir • Favoriser le développement de projet (création ou reprise d'entreprises)
Typologie des agents	<p>27% des agents ont moins de 50 ans 13% des agents ont entre 50 et 54 ans 23% des agents ont plus de 55 ans 80% sont des femmes</p> <p>87% des agents sont à temps complet (88% de ces agents occupent la mission à temps plein) 40 % des agents exercent dans les affaires générales, 30% dans le soutien au développement.</p> <div style="border: 1px dashed black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>27% A 33% B 40% C</p> </div>



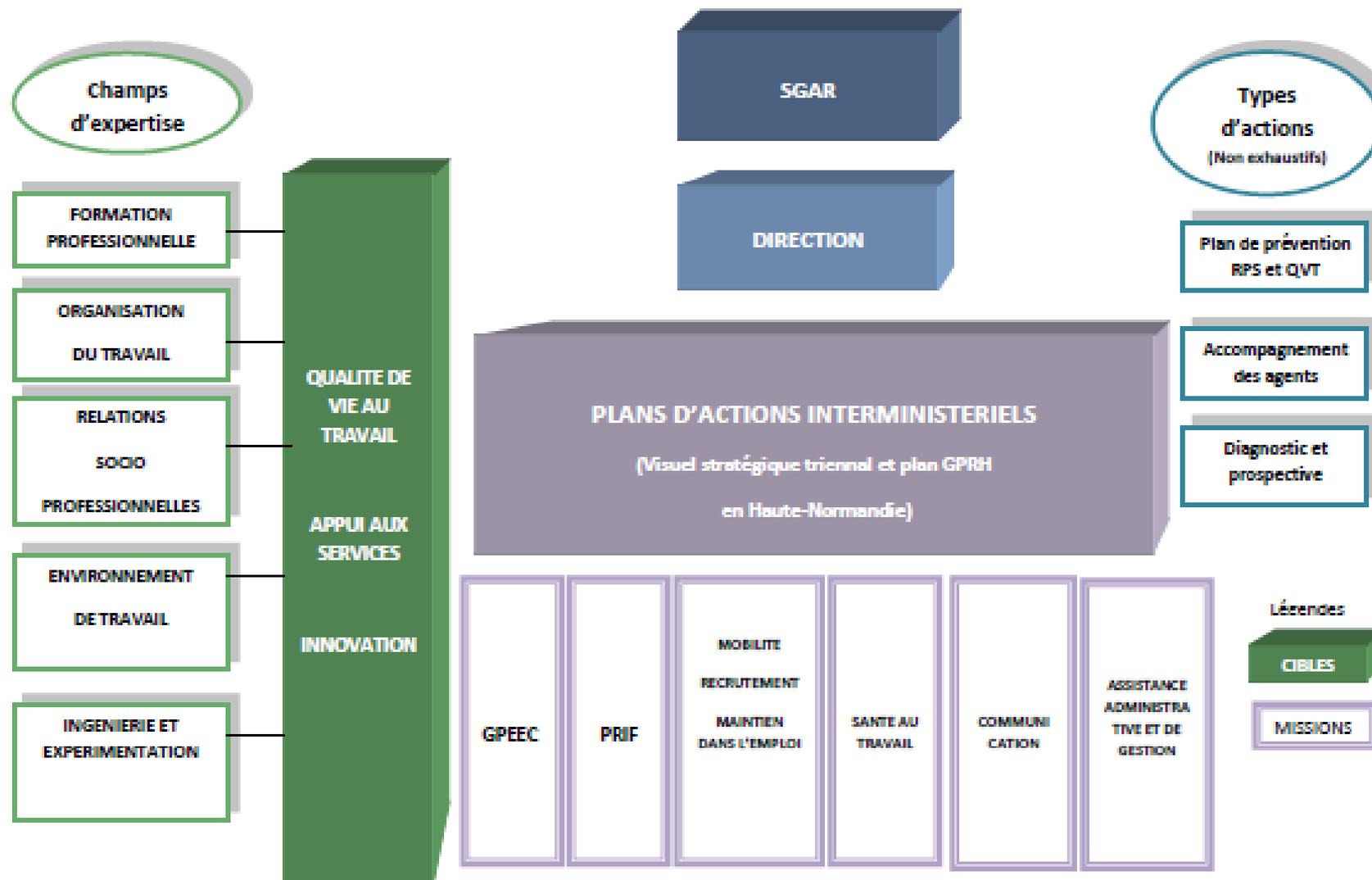
SE DIRE QUE C'EST GAGNE...baisser le rythme de l'animation, réduire les outils de communication

IGNORER LES ZONES DE RISQUES ou D'INCERTITUDE comme le turn-over des équipes d'experts, l'absentéisme aux réunions, laisser courir les inquiétudes, ne pas s'interroger sur le non respect des délais, ne pas s'intéresser aux causes des dysfonctionnement? ...

AGIR A COURT TERME, ne pas s'autoriser à imaginer le moyen et long terme en fonction de signaux récurrents,

DIVERGENCE DES OUTILS , penser individuel et manque d'efficience

Organisation de la plate-forme RH de Haute-Normandie



LE SENS ET LE DIALOGUE STRATEGIQUE :

Apprendre de la prospective pour repositionner son action

LES MISSIONS ET LES METIERS :

Moderniser l'Etat et ses compétences

PROJET DE SERVICE ET ORGANISATION :

Transformer et innover, s'adapter pour agir

EVALUATION:

Suivre, réguler, alerter, apporter une aide à la décision

L'articulation entre l'exercice de GPRH et le dialogue social

Intervention de :



Madame Anne-Marie MORAIS, Ministères sociaux - Cheffe du bureau de la GPEEC et des dialogues de gestion

1^{er} témoignage

Direction des Ressources Humaines

Directeur : Joël BLONDEL
Chef de service : Eric LEDOS

Chef de Cabinet
Murielle BERGES
communication
Anne-Laure FONBAUSTIER

Bureau des ressources humaines et des affaires générales
Valérie GUIDOIN
Adj : Fabienne MARGUER

Direction de projet et mission des réseaux d'administration centrale et déconcentrés, des ARS et des opérateurs (DRH/DPNR)
Myriam REVEL

Direction de projet et animation du réseau des DIRECCTE
Isabelle MOURES

Direction de projet et Mission de pilotage des Systèmes d'Information (MSIH)
Brigitte BERNEX Adj : Serge PAGNUCCO

Direction de projet et modernisation et projet de service DRH/DPMOD
Eric WAISSBORD

Sous-direction du pilotage des ressources, du dialogue social et du droit des personnels (SD1)

Marie-Françoise LEMAITRE
Blaise CALLERI Cécile FAVAREL-GARRIGUES
Chargés de mission :
Mireille BENEYTOU Bernard HENRY
Isabelle HERRERO

Sous-direction des carrières, des parcours et de la rémunération des personnels (SD2)

Yvon BRUN
Christophe LABEDAYS Evelyne BONNAROUS

Sous-direction de la qualité de vie au travail (SD3)

Danièle CHAMPION
Jean-Claude MICHAUD
Chargée de mission :
Anne-Marie DE BAUV

Mission des cadres dirigeants et supérieurs

Chargée de la coordination de la mission et de la relation avec le DGF pour les Direccte et les DG d'ARS ; Haut fonctionnaire à l'égalité femmes/hommes
Nathalie TOURNIOL DU CLOS

Chargé de l'administration centrale, des établissements publics
Philippe FENICAUD

Chargée des emplois fonctionnels en DRJCS, DDCS et DDCSPP, des CREPS, ainsi que des membres des Comex des ARS
Mireille VEDEAU ULYSSE

Bureau de la GPEC et des dialogues de gestion (SD1A)
Anne-Marie MORAIS
Adj : Esthèr WIRBEL

Mission des parcours professionnels (SD2A)
Mylène DEMAUVE

Bureau de l'encadrement supérieur et des personnels contractuels (SD2B)
Laurent DABROUZET Adj : Mickaël WEISS

Bureau des personnels techniques et d'inspection des ARS (SD2C)
Emmanuelle BURDEI Adj : Alain SAULNIER

Service de médecine de prévention de l'administration centrale (SD3A)
Gabriela CHIRIAC

Mission de la diversité et de l'égalité des chances (SD3B)
Alain SAURON
Adj : Amand SEGUIN Anne-Marie DECOVILLE

Bureau des conditions de travail et de la médecine de prévention (SD3C)
Myriam LEBELLEDX-DREX
Adj : Marie MAUFFRET-VALLADE

Bureau du recrutement (SD1C)
Eric MUGEVANT
Adj : Ingrid FAURE

Bureau des personnels du Travail et de l'Emploi (SD2E)
Brigitte CURTINOT Adj : Sylvie PLANCHE

Bureau de l'action sociale (SD3D)
Jean VILLARET
Adj : Nadia SEDRAOUI

Bureau de l'animation du dialogue social (SD1B)
Godefroy LISSANDRE
Adj : Amélie CHAPPUIS - COUHERT

Bureau des personnels administratifs de catégorie A (SD2F)
Nadine DAN Adj : Christophe VERRIER

Bureau des pensions, des validations de service et des accidents du travail (SD3E)
Françoise LALLIER
Adj : Muriel CALVEL

Bureau de la formation (SD1D)
Annelise MYDLAKZ
Adj : Joëlle OUDOT Catherine BEUGACEM

Bureau des personnels administratifs et techniques de catégories B et C (SD2G)
Delphine LEFEVRE
Adj : N.

Bureau des statuts et de la réglementation (SD1E)
Jérôme ELSSABIDE
Adj : Anifa EL YAMANI

Bureau de l'appui juridique et du contentieux (SD1F)
Zohra SAH-SOUIALA
Adj : David BRESSOT

Bureau de l'allocation des ressources et de la politique de rémunération (SD1G)
Thierry LE ROY
Adj : Eugène FERRI

Bureau d'appui à la gestion et aux opérations de rémunération (SD2H)
Mehdi LALAM Adj : Sandrine COURNIER

DRH
DIRECTOR DES RESSOURCES HUMAINES

Mise à jour : 1^{er} octobre 2015

A la création en 2013 de la DRH du SGMAS qui relève notamment du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, la priorité donnée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi qu'au dialogue social est affichée de même que le lien entre les deux.

Les organisations syndicales se montrent très intéressées par le développement d'une GPEEC commune mais aussi par le respect des spécificités ministérielles (illustration : le bilan social).

Contexte : un projet de réforme ministérielle dit « Ministère fort » lancé en 2012 reposant sur une concertation intense avec les organisations syndicales et un plan d'accompagnement RH très marquée par les évolutions des métiers et des compétences en services déconcentrés et sollicitant les outils ministériels de GPRH.



1^{er} témoignage

Une méthode collaborative de mise à jour du répertoire ministériel à partir de décembre 2013 : la DRH a conduit des groupes de travail sur certains métiers évoluant du fait de la réforme du système d'inspection du travail mais aussi de l'évolution des métiers du pôle Entreprises, Emploi et Économie des DIRECCTE vers davantage de pilotage et d'animation.

Composés de représentants de la DRH, des DAC métiers et de l'INTEFP et surtout des services déconcentrés en veillant à la présence à la fois de petites, moyennes et grandes DIRECCTE :

- un ou deux représentants du métier concerné
- un ou deux représentants de chacun des niveaux d'encadrement supérieurs,

L'ensemble de ces fiches ont été présentées aux OS en CTM au deuxième trimestre 2014. Les débats ont été intenses et enrichissants : leurs remarques ont toutes été intégrées dans les fiches définitives et les formations mises en place.



1^{er} témoignage

Cependant, le CTM n'était pas le lieu le plus approprié pour une discussion technique sur les métiers exercés.

Ainsi, lorsque la démarche de revue des métiers s'est poursuivie au 1^{er} semestre 2015, la méthodologie a été revue. Le groupe de travail associant les DAC et des représentants des services déconcentrés s'est poursuivi avec un autre groupe de travail associant des représentants des différentes organisations syndicales représentées au CTM. Les statistiques démographiques des agents exerçant ces différents métiers (corps, grade, âge, genre, perspectives de départs en retraite) leur ont été présentées puis les fiches métiers martyres élaborées par le groupe de travail inter-administration. Les organisations syndicales ont activement participé et unanimement salué la méthode suivie. Cela a permis un débat sur l'avenir de ces différents métiers notamment en terme de recrutement et de formation. Leurs remarques très constructives sont intégrées aux fiches définitives et les informations transmises aux bureaux de la formation et du recrutement.



En parallèle, côté santé et cohésion sociale, en 2014, nous avons mis en place cette méthodologie reposant sur 1 groupe de travail interadministration et un groupe de travail associant les OS sur un corps spécifique : les inspecteurs de l'action sanitaire et sociale. Nous avons présenté les éléments de GPEC, nous avons également réalisé un nouveau référentiel des compétences qui a permis à l'EHESP de revoir sa formation. la concertation n'a malheureusement pas pu se conclure sur les aspects statutaires.

La méthodologie reposant sur l'étroite association des représentants des services territoriaux et une concertation préalable avec les organisations syndicales a été étendue à la mise à jour des fiches emplois-types du répertoire des administrations sanitaire, sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative (Conseiller Technique et Sportif et les agents relevant du réseau territorial du service des droits des femmes et de l'égalité).



Les travaux se poursuivront en 2016 par des groupes de travail consacrés aux familles métiers « statistiques », « informatiques » et « ressources humaines ». Ils concerneront les 3 ministères.

Dans la méthodologie de GPEC proposée au sein du SGMAS aux différentes structures, les 3 phases progressives se déroulent parallèlement à une phase de concertation avec les organisations syndicales, auprès du maillage territorial et avec les décideurs. Elle se termine par la dernière phase du plan d'action. Les 5 phases sont :

- Diagnostic sur les ressources disponibles
- Identification de la cible stratégique
- Diagnostic sur les écarts
- Concertation avec les OS
- Mise en œuvre du plan d'action





La GPRH et les relations avec les directions métiers, les opérateurs et les services déconcentrés : comment instiller une culture commune ?

Intervention de :



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE, DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE

Madame Catherine DUBOSCQ, Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche - DGRH – Cheffe du bureau de GPEEC des personnels non enseignants (BIATOSS)

Madame Isabelle GODARD, Ministère chargé de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur – DGESIP – Cheffe de projet RH à la mission expertise et conseil auprès des établissements



Monsieur Xavier CHATEAU, ENSAM – DRH

Madame Catherine DUBOSCQ,

*Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche -
MENESR – Cheffe du bureau de GPEEC des personnels non enseignants (BIATOSS)*

L'exemple du MENESR : La GPEEC des personnels BIATSS



Éléments de contexte

- ↪ **Enseignement scolaire : la déconcentration de la gestion des personnels ;**
- ↪ **Enseignement supérieur : l'autonomie croissante des universités.**

Enjeux

- ↪ **Effectifs : partager une vision globale des évolutions ;**
- ↪ **Emplois et compétences : cartographier les besoins à court et moyen termes.**

Éléments de contexte

↳ Enseignement scolaire : la déconcentration de la gestion des personnels

71 000 agents BIATSS – 4 046 recrutements proposés en 2015

GPEEC : processus de dialogue entre l'administration centrale et les services académiques afin de :

- Consolider les prévisions ;
- Décliner les priorités ministérielles en restant à l'écoute des contraintes locales ;
- Anticiper sur les évolutions structurelles par la connaissance des axes stratégiques RH des académies.



Éléments de contexte

↳ Enseignement supérieur : l'autonomie croissante des universités

59 000 agents BIATSS – 4 434 recrutements proposés en 2015

La GPEEC concourt à l'approfondissement de la culture de la contractualisation entre l'administration centrale et les établissements de l'enseignement supérieur.

- Produire une information RH qualitative et quantitative utile au dialogue contractuel ;
- Identifier les besoins émergents porteurs de nouvelles politiques ;
- Donner une vision globale des évolutions.

Enjeux

↳ Effectifs : partager une vision globale des évolutions

La GPEEC doit fournir les données nécessaires au pilotage et à la régulation nationale des effectifs dans les services académiques, EPN et établissements de l'enseignement supérieur :

- Piloter et réguler sur le plan national les entrées dans les corps ;
- Anticiper sur l'évolution des principaux équilibres.

Enjeux

↳ **Emplois et compétences : cartographier les besoins à court et moyen termes**

La dimension qualitative de la GPEEC vise à anticiper sur les besoins futurs et d'être en alerte notamment sur les compétences ou métiers en tension :

- Piloter et accompagner la montée en puissance de l'approche métier ;
- Faire évoluer le dialogue social.

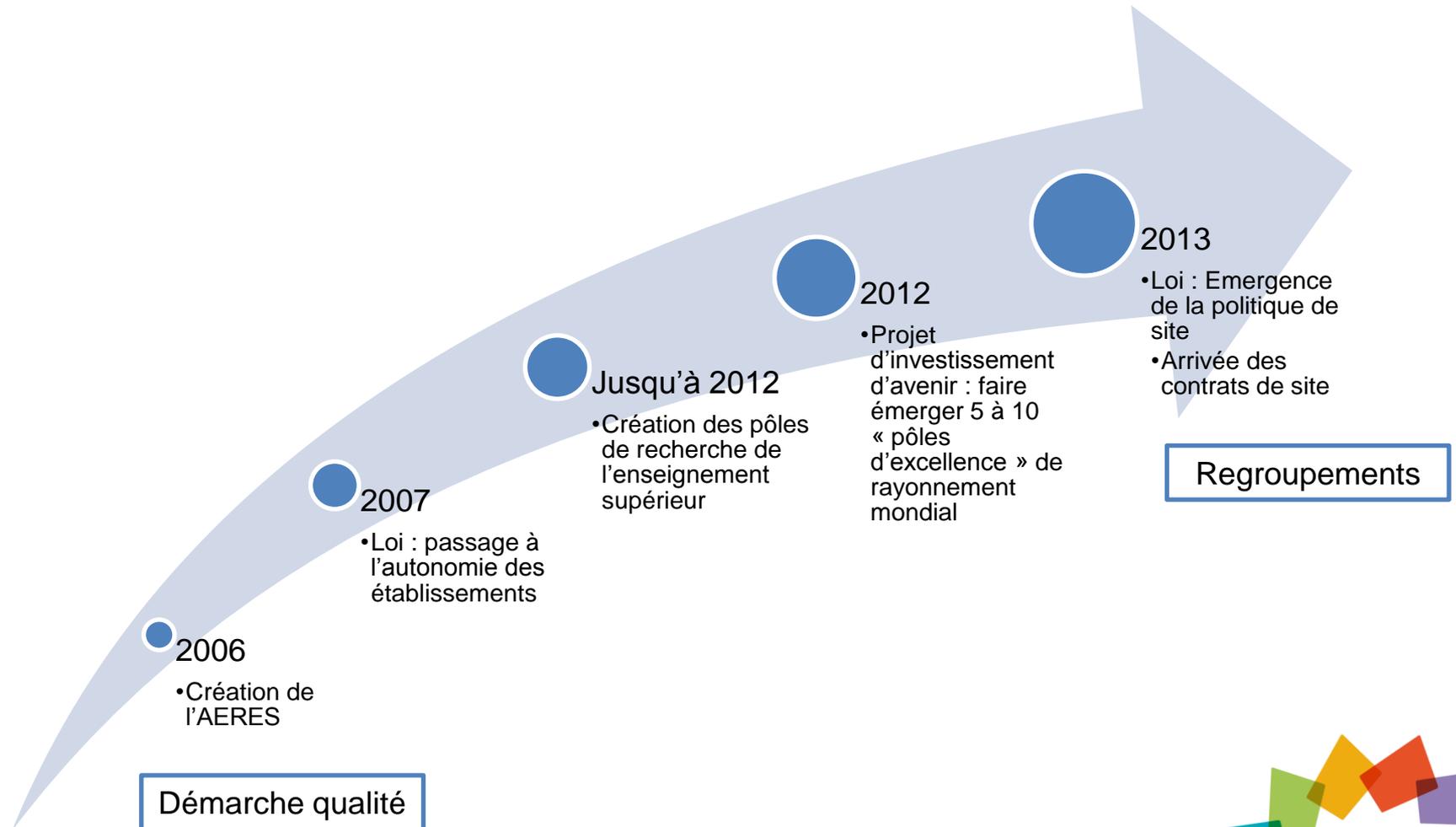
Madame Isabelle GODARD, Ministère chargé de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur –DGESIP – Cheffe de projet RH à la mission expertise et conseil auprès des établissements

L'exemple d'une direction métier :

La direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle du MENESR au service de l'explicitation des stratégies RH



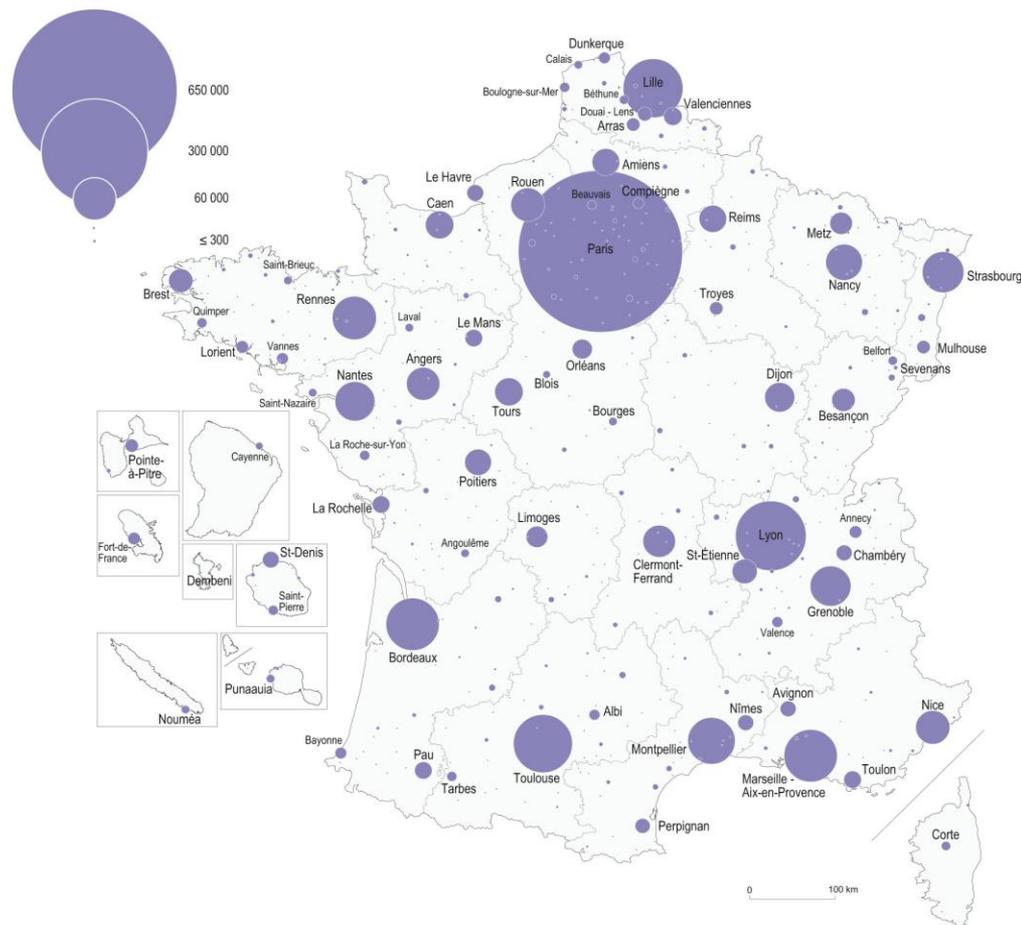
2^{ème} table ronde : De l'autonomie au regroupement des établissements



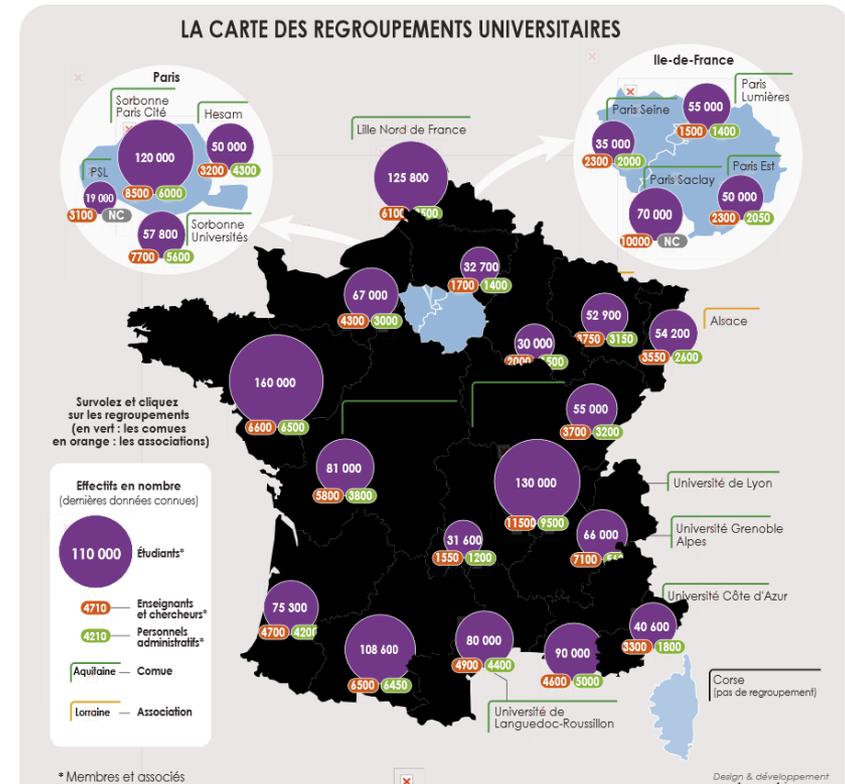
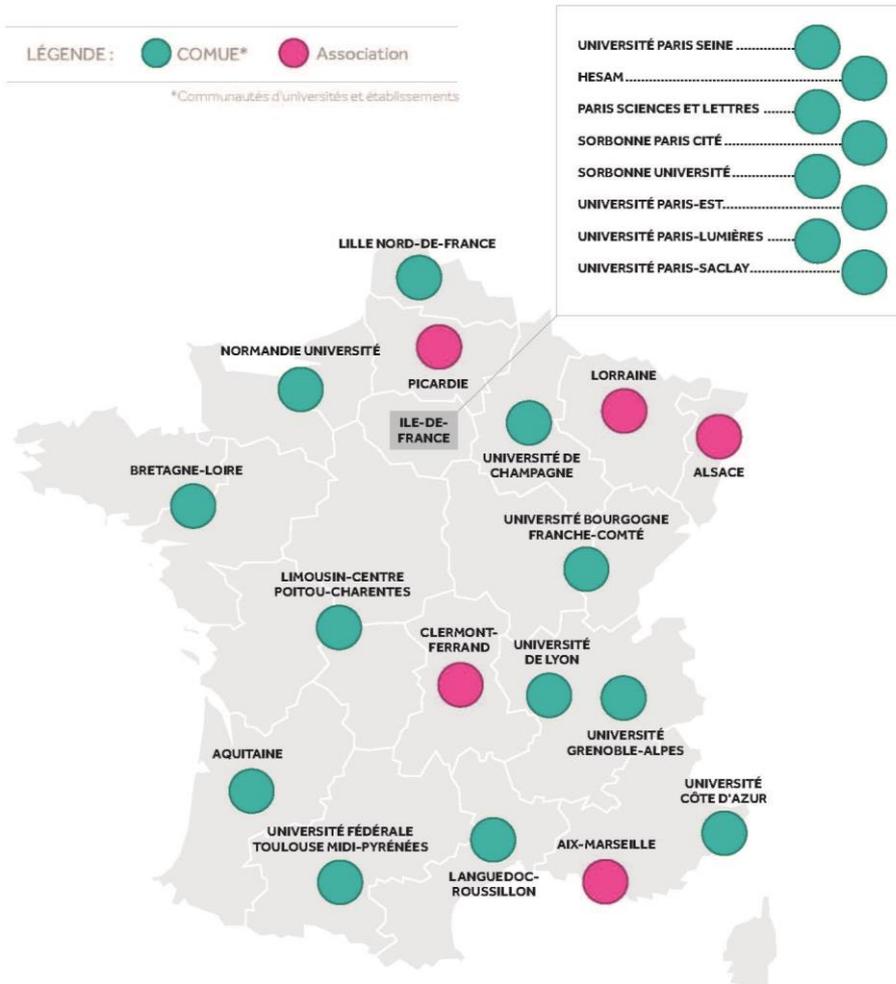
2ème table ronde : Le paysage de l'enseignement supérieur

- ❖ 2 422 900 étudiants à la rentrée 2014 : 43600 étudiants en plus par rapport à 2013 (+1,5%)
- ❖ 63% à l'université
- ❖ 37% dans les écoles (ingénieurs, commerce, santé, ENS ...)
- ❖ 18% d'étudiants inscrits dans une formation de l'enseignement supérieur privé (+50% depuis 2000)
- ❖ 35% d'étudiants boursiers
- ❖ 12% d'étudiants étrangers, dont 75% en université
- ❖ Sur 25 sites d'enseignement supérieur et de recherche
- ❖ 250 établissements d'enseignement supérieur pour 7 Ministères de tutelle (75% sous tutelle MENESR)
- ❖ 37 établissements de recherche (organismes)

Nombre d'étudiants inscrits par unité urbaine (Insee 2010)



2ème table ronde : Les 25 sites en émergence



2ème table ronde :

La politique de site, un levier de transformation du système ESR

- ❖ Favoriser en France **l'émergence de sites visibles et attractifs en simplifiant** le paysage de l'enseignement supérieur et recherche
- ❖ **Fédérer** les acteurs de chaque site sur une même **feuille de route stratégique**
- ❖ **Optimiser la cohérence et la complémentarité** de l'offre de formation à l'échelle d'un site pour le rendre plus lisible et assurer l'insertion des étudiants
- ❖ **Renforcer les liens** entre enseignement supérieur et mode économique et contribuer au développement par la valorisation
- ❖ **Améliorer les conditions de vie des étudiants et les services à leur disposition au service d'une meilleure réussite**

2ème table ronde :

1. Commencer par connaître : l'état des lieux de l'activité RH de l'établissement

→ faire parler les chiffres par rapport au profil de l'établissement : bilan social, indicateurs RH éloquents, ...

→ Garantir la qualité de la fonction RH : maîtriser les risques RH accompagner les établissements dans le passage aux RCE sur la qualité de la gestion RH : qualité de la paye, articulation entre gestion des emplois et pilotage infra-annuel de la masse salariale, gestion opérationnelle prévisionnelle des emplois et des compétences en pluri-annualité

2ème table ronde :

2. Expliciter la stratégie RH et s'assurer de la mobilisation des ressources humaines au service de cette stratégie

Mettre en dynamique la politique RH

- vraie valeur ajoutée de la direction métier : redynamiser le contrat en développant cette dimension

- développement d'outils :
 - caractérisation des profils RH des établissements (DGRH), référentiel RH (indicateurs d'évolution et de différenciation)
 - revue de sites (DGESIP) : le radar partagé
 - travail sur une combinatoire d'indicateurs (par ex. endorecrutement et attractivité)

2ème table ronde :

3. Professionnaliser l'encadrement supérieur

- Stratégie d'établissement → stratégie de regroupement → **stratégie du haut encadrement**
- mesurer les évolutions avec de nouveaux standards métier : élévation des exigences techniques et d'expertise ;
- formaliser l'émergence de nouveaux métiers ;
- mettre en relation plusieurs métiers par ex. DRH et DAF ;
- DRH et directeur du patrimoine ; travailler sur les parcours de formation et sur les viviers – élaboration des cahiers des charges des formations

La GPRH et la gestion des recrutements et de la formation : une démarche intégrée ?

Intervention de :



*Monsieur **Marc ETIENVRE**, Ministère de la défense – DRH –
Adjoint au chef du bureau des métiers et des compétences*

Disposer des compétences, au juste besoin : un enjeu stratégique

Une équation besoins/compétences de plus en plus difficile à résoudre :

- ✓ **Cartographie du besoin perfectible**
(Expression du besoin imprécise, multiples référentiels métiers, rapports d'audits parcellaires...)
- ✓ **Identification des viviers difficile**
(SIRH de gestion et classifications des viviers multiples...)
- ✓ **Ressource « comptée », « éclatée » et « captive »**
(Viviers captifs et éclatés entre gestionnaires, arbitrage entre besoins propres et externes...)
- ✓ **Politiques métiers multiples...**
(Logiques métiers, parcours professionnels... propres à chaque gestionnaire)



**Des modèles de gestion RH à adapter
aux nouveaux enjeux...**





Un langage unique : Le référentiel des emplois ministériel (REM)

2011

+ 500 acteurs et 4 ans de travail...

2015

REDEF

Famille professionnelle

Filière professionnelle

Emploi type défense

Lien RIME

Référentiels gestionnaires
(principaux)

TTA 129

OPERA

REDEMA

MORGANE

REFSSA

REFDGA

**Aucune
agrégation
ministérielle
possible**

**Pas de
langage
commun**

**+12 000
emplois (ETG)**

REM 2017

Famille professionnelle

Filière professionnelle

Emploi type défense

Lien RIME

Emploi type REM
(ETR)

Fiche emploi

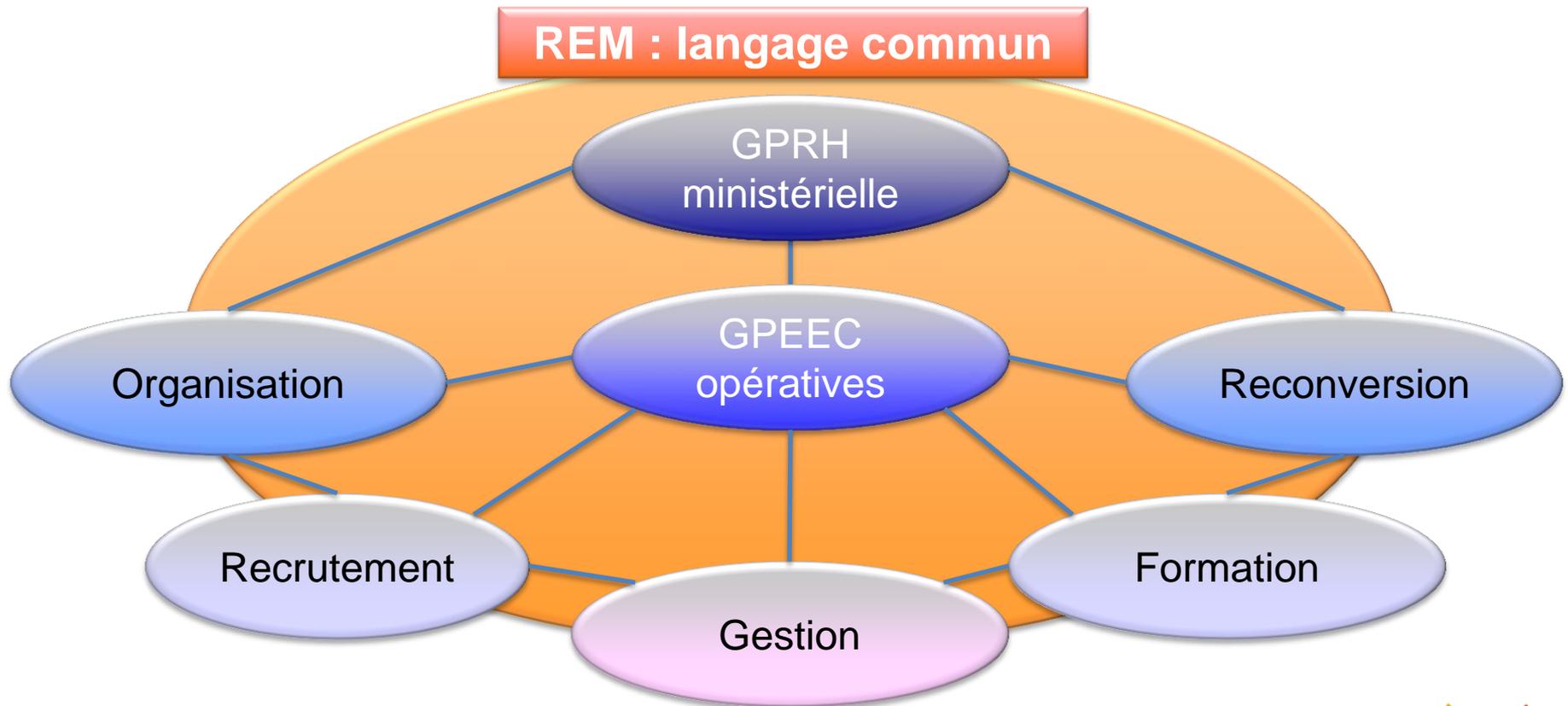
**Agrégation
ministérielle**

**Langage
commun
MINDEF/Gestion**

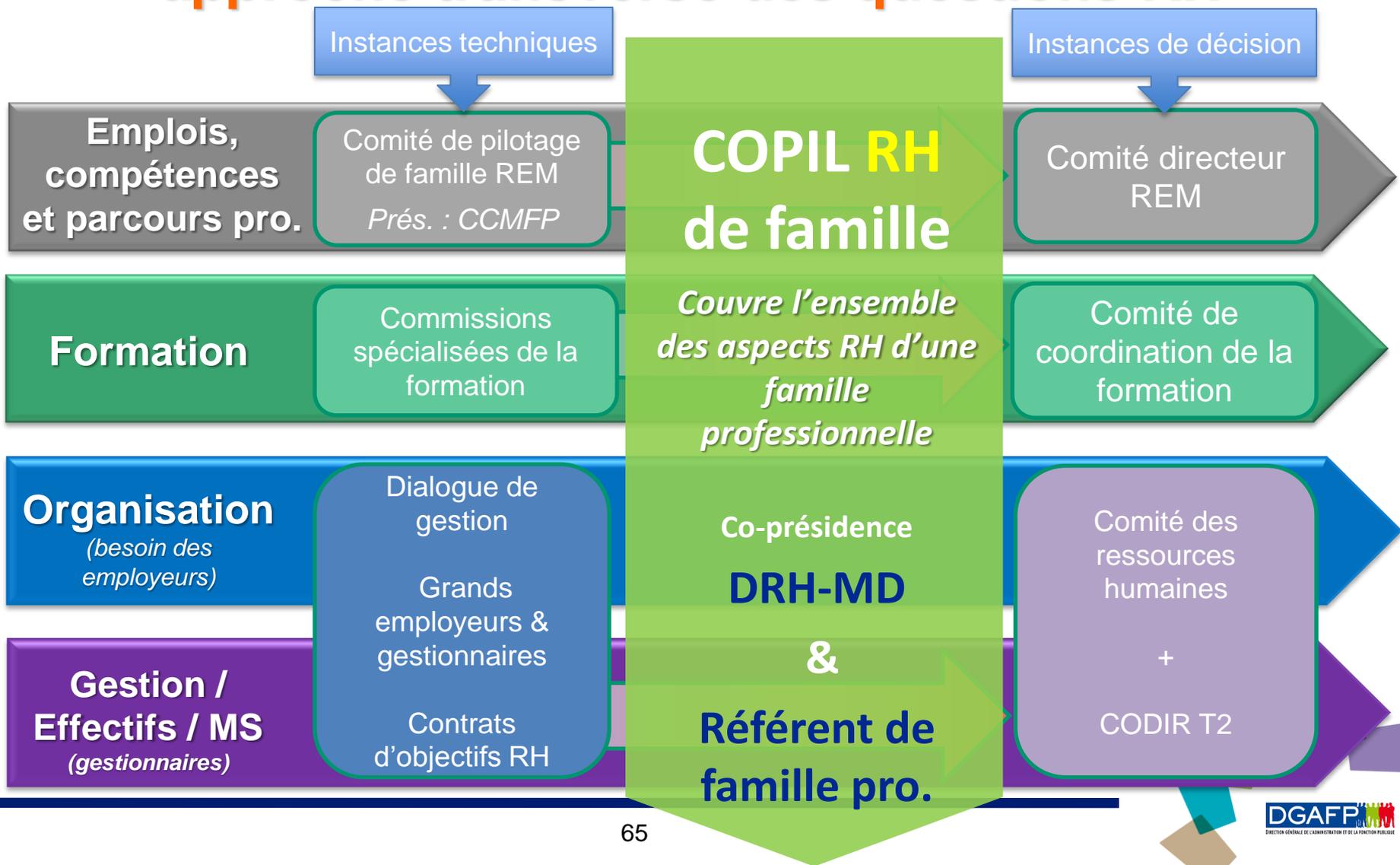
**32 familles
158 filières
1576 ETD**

7061 ETR

Le REM, support de la gestion prévisionnelle des compétences ministérielle



La rénovation de la gouvernance RH pour une approche transversale des questions RH



2 exemples d'un exercice de GPRH dans une entreprise privée

Intervention de :

DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'EQUIPE  SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

*Madame **Stéphanie LELOUP**, Société Générale -
Directrice GPEC Groupe et accompagnement RH
des projets de transformation*

 **CCI FRANCE**

*Monsieur **Patrice GUEZOU**, Chambres de
commerce et d'industrie (CCI) France –
Directeur formation et compétences*

*Madame **Stéphanie LE LOUP**, Société Générale -
Directrice GPEC Groupe et accompagnement RH des projets de transformation*

Retour d'expérience sur la mise en place de la GPEC à la Société Générale

Contexte : un secteur bancaire en pleine mutation (crises, pressions réglementaires, fort impact de la transformation numérique...)

Enjeu : accompagner la transformation du Groupe

NOTRE AMBITION

Être LA banque relationnelle de référence sur ses marchés, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes

30 MILLIONS DE CLIENTS PARTICULIERS, PROFESSIONNELS, ENTREPRISES & INSTITUTIONS FINANCIÈRES

148 300 COLLABORATEURS PRÉSENTS DANS 76 PAYS

PRODUIT NET BANCAIRE 23,6 Md€

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2,7 Md€

NOS VALEURS

ESPRIT D'ÉQUIPE
INNOVATION
RESPONSABILITÉ
ENGAGEMENT

UN MODÈLE ROBUSTE DE BANQUE UNIVERSELLE

BANQUE DE DÉTAIL EN FRANCE

3 MARQUES COMPLÉMENTAIRES À L'AVANT-GARDE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

40 000 COLLABORATEURS ET 9 129 AGENCES

11 M DE CLIENTS PARTICULIERS, 777 000 CLIENTS PROFESSIONNELS, ENTREPRISES ET ASSOCIATIONS

172 Md€ D'ENCOURS DE CRÉDITS

BANQUE DE DÉTAIL ET SERVICES FINANCIERS INTERNATIONAUX

DES MÉTIERS LEADERS AUX COMPÉTENCES RECONNUES

78 000 COLLABORATEURS DANS 64 PAYS

28 M DE CLIENTS, PARTICULIERS, PROFESSIONNELS ET ENTREPRISES (DONT 1 MILLION D'ENTREPRISES ET 12 MILLIONS D'ASSURÉS)

103 Md€ D'ENCOURS DE CRÉDITS

BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT, BANQUE PRIVÉE, GESTION D'ACTIFS ET MÉTIERS TITRES

AU CŒUR DES FLUX ÉCONOMIQUES ENTRE ÉMETTEURS ET INVESTISSEURS

20 000 COLLABORATEURS RÉPARTIS SUR 62 PAYS

+ DE 5 000 CLIENTS

121 Md€ D'ENCOURS DE CRÉDITS

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Banque & Assurances

Crédit du Nord

Boursorama
Banque

ALD
Automotive

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Corporate & Investment Banking

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Private Banking

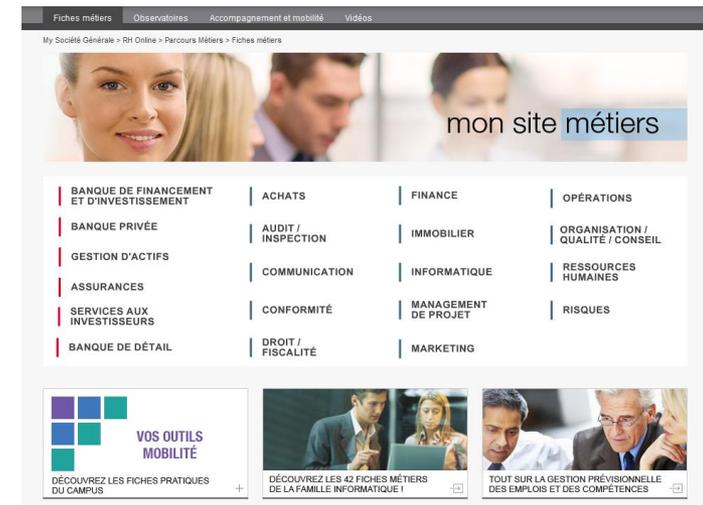
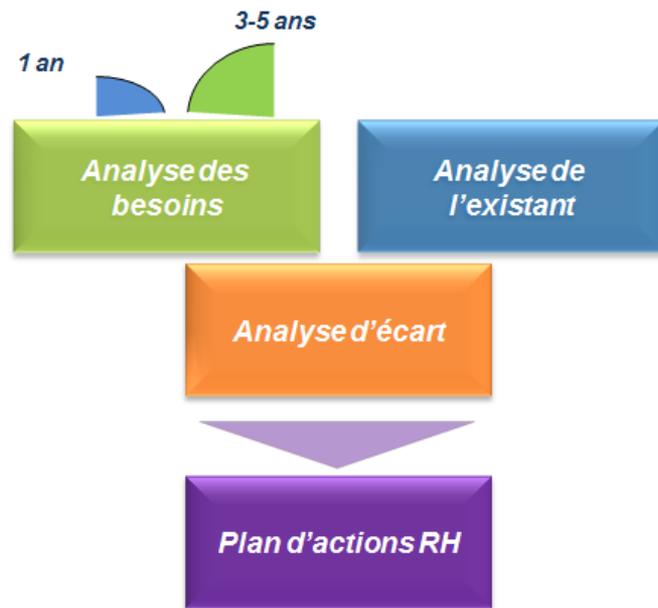
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Equipment Finance

ASSET MANAGEMENT BY
LYXOR

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 2014-2015 | 8

Un accord emploi signé en 2013, en cours de renégociation, fondateur

- Un observatoire des métiers paritaire
- Une démarche méthodologique partagée
- La refonte du référentiel famille/métier/emploi
- Une campagne et des outils de communication



3ème témoignage - Facteurs clés de succès

● Une démarche d'entreprise

● Se faire confiance

● Oser se tromper

● Etre pragmatique

● Innover

● Faire de la démarche le socle des plans d'actions RH



3ème témoignage - Points d'attention

 Sponsorship du top management

 Formation de la ligne RH

 Implication et appropriation des managers

 Tentation de tout couvrir, de la perfection

 Déclinaison opérationnelle en plans d'actions

 Conduite du changement permanente



*Monsieur **Patrice GUEZOU**, Chambres de commerce et d'industrie (CCI) France –
Directeur formation et compétences*

Le rôle des Chambres de commerce et d'industrie dans la mise en œuvre d'opérations de GPECT



- Des établissements publics, « corps intermédiaire de l'Etat »,
- Pilotés par des élus, chefs d'entreprises,
- Elus par leurs pairs (Electeurs : 1,8 million d'entreprises ; Elus : 5100)
- Répartis par catégories électorales (commerce / industrie / services),
- Pour un mandat de 5 ans,
- Une organisation par strate géographique : CCI T (123), CCI R (22), CCI France, CCI International.



- Les établissements consulaires sont des employeurs publics. Ils emploient **26 000 collaborateurs** :
 - en majorité des agents publics au sein de leurs services centraux, d'enseignement et de formation,
 - des collaborateurs dans les conditions du droit privé au sein des services industriels et commerciaux (SIC) qu'elles gèrent (ports, aéroports, ...).
- Les agents publics employés par les CCI ne relèvent :
 - ni du code du travail, ni des règles régissant la fonction publique (ils ne sont pas fonctionnaires),
 - mais d'un statut public : le statut du personnel administratif des chambres de commerce et d'industrie.

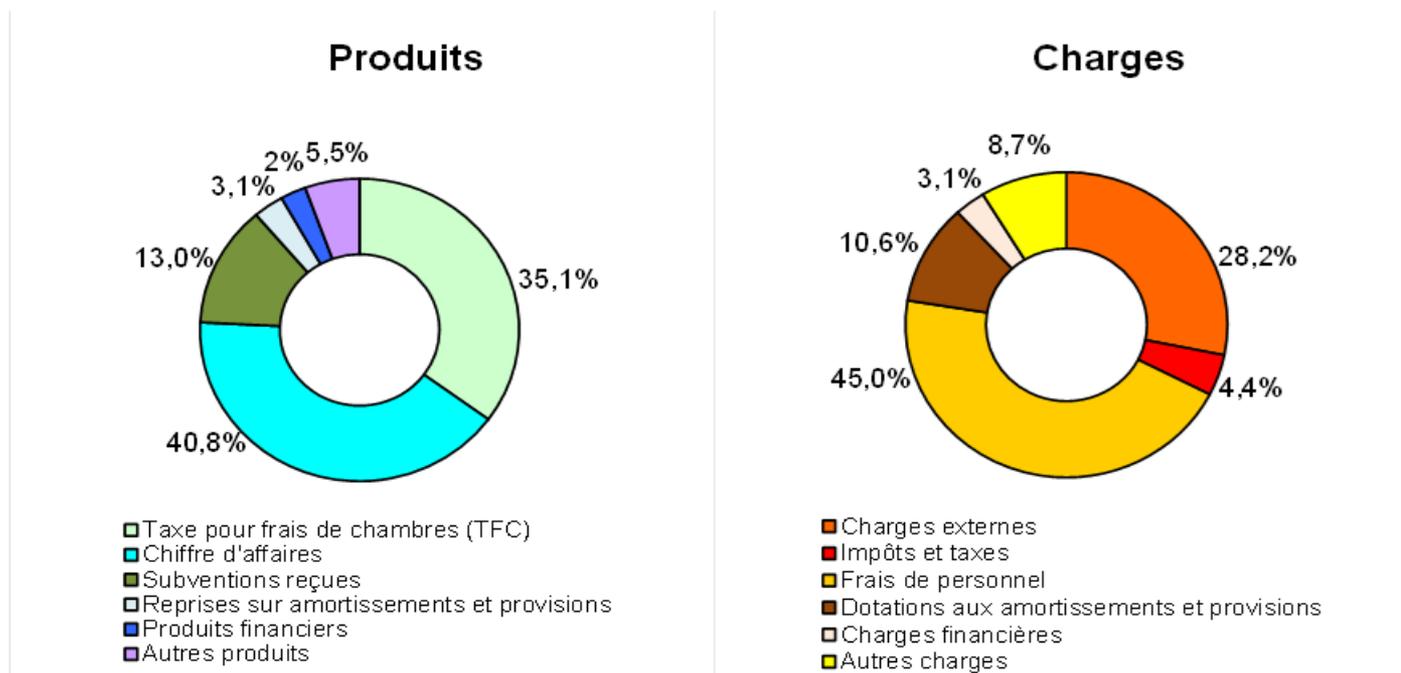


- La taxe pour frais de chambres (TFC), payée par les entreprises, a deux composantes : la taxe additionnelle à la cotisation foncière des entreprises (CFE) pour 40 % de la ressource fiscale et la taxe additionnelle à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) pour 60 % de cette ressource.
- Les autres ressources d'origine publique comprennent principalement la taxe d'apprentissage ainsi que des subventions (Etat, collectivités...).
- Le chiffre d'affaires provient principalement de redevances portuaires et aéroportuaires, de droits de scolarité, de prestations de formation continue et de prestations individualisées d'appui aux entreprises proposées par les CCI.



Quelle est la répartition des charges et des produits par nature ?

Budget - 3,9 Milliards d'euros



- Exercent une fonction de représentation des intérêts de l'industrie, du commerce et des services auprès des pouvoirs publics,
- Exercent une fonction d'interface entre les acteurs publics et privés,
- Contribuent au développement économique, au développement durable, à l'aménagement et à l'attractivité du territoire, au soutien aux entreprises et à leurs associations,
- Exercent des missions de service public et d'intérêt général, qui lui sont confiées par les lois et les règlements.



3^{ème} témoignage : Les missions spécifiques des CCI

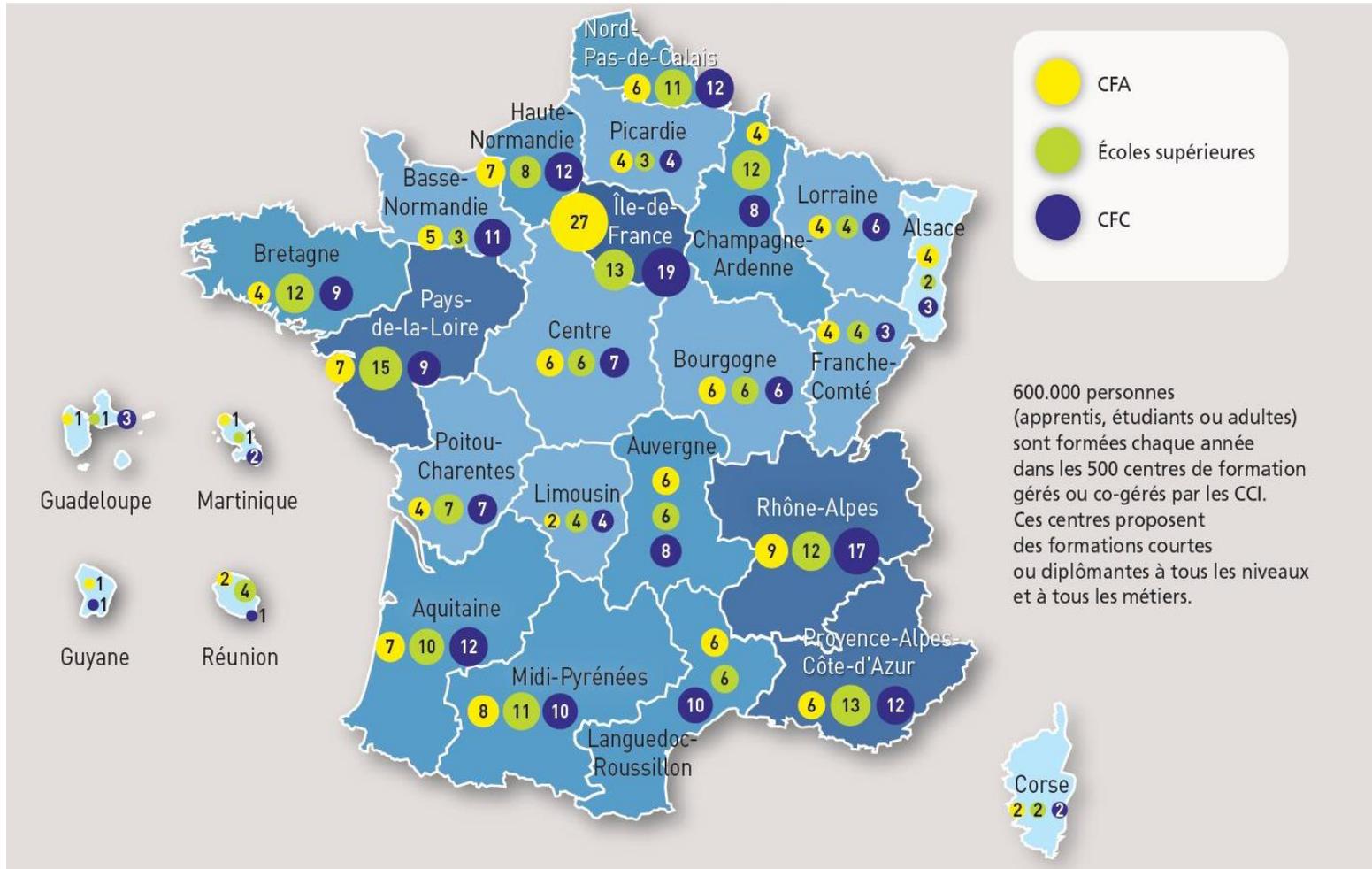
- Les CCI ont pour mission d'aider les entreprises de tout secteur à développer leur activité, à chaque moment de leur cycle de vie, en France et à l'international.
- Les CCI contribuent, en fédérant les expertises à l'échelle des territoires, à créer et stimuler des écosystèmes de croissance.
- Les CCI accompagnent les porteurs de projet pour la création et la transmission d'entreprises, de l'idée à sa concrétisation.
- Les CCI initient, participent et co-construisent avec les acteurs locaux les stratégies de développement territorial. Dans ce cadre, les CCI peuvent assurer une mission de développement et de gestion d'équipements (Ports, aéroports, zones d'activité, pépinières d'entreprises, palais des congrès,...)
- Les CCI ont une mission d'éducation et de formation professionnelle en réponse aux besoins des entreprises.



Les CCI s'engagent pour :

- Le développement de l'apprentissage,
- L'emploi et la qualification des actifs à travers la formation continue,
- Le développement de l'enseignement supérieur,
- La promotion des métiers et l'offre d'orientation,
- La gestion des compétences et des ressources humaines des entreprises et des territoires

3^{ème} témoignage : Les établissements consulaires de formation



- **1 Milliard d'euros** de budget (25% du budget annuel des CCI)
- **500 établissements** de formation (initiale, continue, CFA, Ecoles, Centres)
- **700 titres** ou diplômés proposés
- **17 titres** nationaux
- **600 000 personnes** formées chaque année :
 - 100 000 apprentis
 - 100 000 étudiants
 - 400 000 adultes
- **107 Point A (Alternance)**
 - 350 conseillers
- **90 CCI proposant des services en GRH**
 - 160 conseillers spécialisés RH



- ❖ La démarche de GPECT en direction d'entreprises sous-traitantes du secteur Mécanique / Productique du bassin d'emploi de Cléon et Haute Normandie - Initiée par l'entreprise Renault, en Partenariat avec l'IUMM, la Direccte Haute Normandie et les CCI de la région Haute Normandie (CCI d'Elbeuf)



- ❖ La démarche de GPECT, EcoVallée de la Plaine du Var - Partenariat entre la Métropole Nice Côte d'Azur, le Ministère de l'Emploi, la CCI Nice Côte d'Azur.



- ❖ La plateforme d'accompagnement des Mutations Economiques Languedoc-Roussillon, des entreprises sous-traitantes des filières nucléaires, chimie, pétrochimie, aéronautique - Initiée par la Direccte LR, le réseau des CCI de la Région LR (Pilotage CCI Alès-Cévennes) et les partenaires sociaux.



3^{ème} témoignage : METavenir : Co-construction d'une GPECT sectorielle avec l'entreprise Renault (1/2)

Une démarche issue d'une réflexion nationale menée par le groupe Renault sur les possibilités de territorialiser la gestion des emplois et des compétences sur chaque territoire où est implanté un site Renault.

OBJECTIF : Développer un partenariat Métiers / Compétences avec des entreprises de mécanique générale et de productique locales, pour répondre aux besoins de main-d'œuvre actuels et à venir sur le territoire.

ENTREPRISES CIBLES : TPE/PME de la branche métallurgique, employant de 5 à moins de 250 salariés , incluant dans leur activité les métiers des secteurs de la mécanique générale, de la mécanique de précision et de la productique.

PARTENAIRES :



3^{ème} témoignage : METavenir : Co-construction d'une GPECT sectorielle avec l'entreprise Renault (2/2)

3 AXES MAJEURS D'ACTION :

- Attractivité de l'industrie, de ses métiers et recrutement ;
- Développement des compétences ;
- Echanges de pratiques et mise à disposition des compétences.

Regroupement sectoriel d'entreprises pour la mise en place d'actions de développement Emplois / Compétences :

- ✓ Analyse et évaluation des besoins des entreprises de la filière mécanique
- ✓ Repérage des appuis possibles (actions opportunes)
- ✓ Recrutement
- ✓ Formation en Mécanique/Productique
- ✓ Partage de compétences (Prêt de personnel, etc.)
- ✓ Mise en réseau/partage de pratiques



3^{ème} témoignage : EcoVallée : Accompagner la création d'emplois et l'implantation de nouvelles entreprises



l'Eco-Vallée Plaine du Var veut devenir une référence mondiale en matière de R&D dans les technologies relatives au développement durable



Offrir aux entreprises implantées ou qui s'installeront dans l'Ecovallée, une DRH mutualisée qui de manière très concrète contribue à simplifier le recrutement, la formation et l'accès à l'information.

- **DOUBLE ENJEU :**
 - Attractivité territoriale
 - Compétitivité des entreprises
- **QUESTIONNEMENT INITIAL :**
Quels Emplois, quelles Compétences pour l'EcoVallée d'aujourd'hui et de demain ?
- **LA DÉMARCHE DE « GPEC TERRITORIALE » DE LA PLAINE DU VAR VISE À ACCOMPAGNER :**
 - La création de 25 000 emplois à horizon 10-15 ans,
 - L'implantation d'entreprises nouvelles sur le territoire,
 - La croissance et la mutation des entreprises implantées.

3^{ème} témoignage : EcoVallée : Plan d'action 2014 - 2016



3^{ème} témoignage : Plateforme d'accompagnement des mutations économiques : Enjeu sectoriel

DOUBLE ENJEU : Améliorer la performance et la compétitivité des entreprises de sous-traitance des secteurs nucléaire / chimie / pétrochimie et aéronautique de la région LR, et **leur permettre de reconquérir les pertes consécutives à l'évasion de l'activité hors région.**

OBJECTIFS DE LA PLATEFORME : Accompagner les PME et PMI du territoire dans l'optimisation de leur performance RH et le développement des compétences de leurs salariés, pour leur permettre de mieux anticiper les évolutions économiques de leur secteur d'activité et de s'y adapter.

UN DISPOSITIF EN 2 PHASES :

- Réalisation des Diagnostics RH de juin 2013 à février 2014
- Elévation des compétences des salariés de février 2014 à juin 2015

ACTEURS et PARTENAIRES : Conventonnement tripartite CCI LR / Etat (DGEFP) / partenaires sociaux (IUMM LR et UIC LR, ...).



3^{ème} témoignage : Plateforme d'aide aux mutations économiques : Agir sur l'économique et les RH (1/2)

2013-2014 - DIAGNOSTIC / ETAT DES LIEUX :

Réalisation d'un état des lieux « RH / Performance économique » préalable, auprès de 200 entreprises du secteur ciblé (1 200 Salariés).

2013-2015 - UN DOUBLE PLAN D' ACTIONS :

Un plan opérationnel « Chaine de valeurs »

- Repérage des principales évasions de sous-traitance hors région
- Valorisation du potentiel régional
- Mise à disposition d'outils du Lean adaptés aux PMI
- Ateliers pratiques de la démarche commerciale
- Séminaire technologies d'avenir
- Diversification d'activités et produits propres
- Certifications des sous-traitants
- Séminaires de sensibilisation des chefs d'entreprise

Un plan opérationnel « Compétences »

- Réalisation de Diagnostics Gestion des âges, Compétences
- Accompagnement des entreprises dans la structuration de leur fonction RH
- Accompagnement des salariés dans la sécurisation de leur parcours professionnel (Monté en compétences, évolution professionnelle, mobilités,...)
- Organisation de Forums des métiers / Bourses aux stages, ...



RÉSULTATS ATTENDUS :

- Augmentation et/ou développement du chiffre d'affaires des PME et PMI auprès des grands donneurs d'ordre du nucléaire, de la chimie et de l'aéronautique.
- Diversification de l'activité des entreprises, vers des marchés à meilleure rentabilité et moins volatils, devenus accessibles grâce à l'approche en groupements ainsi que par la montée en puissance des compétences collectives.
- Evolution des pratiques RH et d'organisation du travail
- Appui au développement de la filière, impulsé par la Direccte LR
- Montée en compétences des salariés des entreprises et de la filière
- Sécurisation des parcours professionnels et des mobilités



Synthèse des échanges et clôture de la journée

Intervention de :



*Monsieur **Thierry LE GOFF**, directeur général
de l'administration et de la fonction publique*



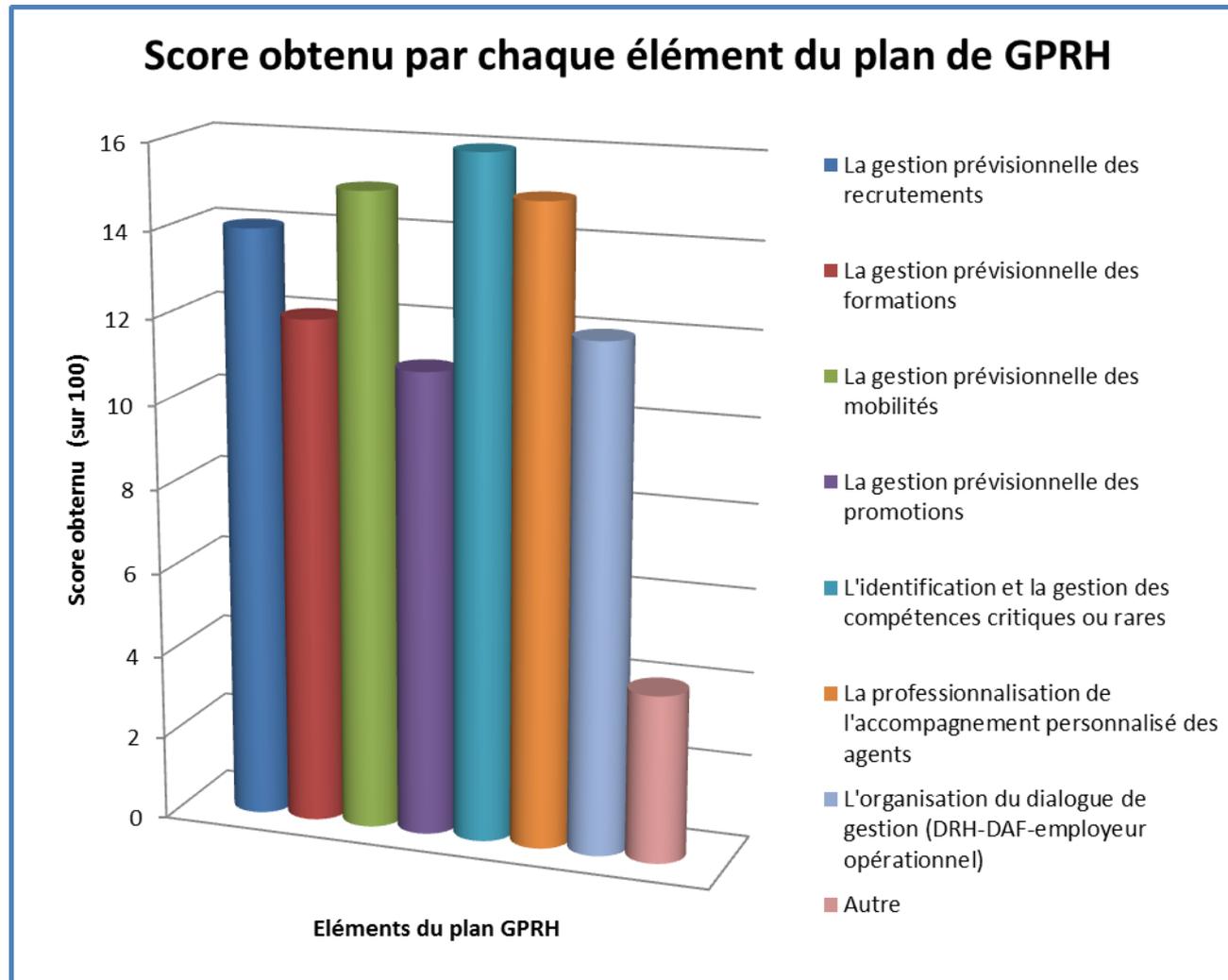
Clôture de la journée

Les questions posées aux participants en amont de la journée :

3- Classez par ordre de priorité les éléments du plan d'actions de GPRH qui nécessiteraient, selon vous, une séquence spécifique d'échanges de pratiques à l'occasion d'un atelier dédié :

- ✓ *la gestion prévisionnelle des recrutements*
- ✓ *la gestion prévisionnelle des formations*
- ✓ *la gestion prévisionnelle des mobilités*
- ✓ *la gestion prévisionnelle des promotions*
- ✓ *l'identification et la gestion des compétences critiques ou rares*
- ✓ *la professionnalisation de l'accompagnement personnalisé des agents*
- ✓ *l'organisation du dialogue de gestion (DRH-DAF-employeur opérationnel)*

Synthèse des **161 réponses** enregistrées :



Synthèse des **161 réponses** enregistrées :

Commentaires :

Parmi les 8 éléments du plan de GPRH que vous avez classés par ordre de priorité, 4 se détachent dans le classement général :

1- l'identification et la gestion des compétences critiques ou rares

2- la professionnalisation de l'accompagnement personnalisé des agents

3- la gestion prévisionnelle des mobilités

4- la gestion prévisionnelle des recrutements

