Université Sultan Moulay Slimane
Faculté poly-disciplinaire de Beni Mellal

Licence professionnelle Gestion des ressources humaines

GPEC dans le secteur d'éducation public

Cas de la direction provinciale d'éducation nationale de Béni

Réalisé par :

Encadré par :

Soutenu publiquement le 10 juillet devant le jury composé de :

-

-

Année universitaire : 2018/2019

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PARTIE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2

Chapitre 1 : Définitions et contexte de la gestion des ressources humaines 3

Section 1 : évolution et définition de la GRH. 3

Section 2 : Les domaines de la GRH. 5

Conclusion du premier chapitre 5

Chapitre 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la GPEC 6

Section 1 : Définition et objectifs de la GPEC 6

Section 2 : La Démarche et les outils de la G.P.E.C. 7

Conclusion du deuxième chapitre 10

PARTIE II : MISE EN PLACE DE LA GPEC DES ESEIGNENTS AU SEIN DE LA DIRECTION PROVINCIALE DE L'ÉDUCATION NATIONALE 11

Chapitre 3 : Présentation de la direction provinciale de l'éducation nationale 12

Section 1 : Direction provinciale de l'éducation nationale de Béni Mellal 12

Section 2 : structure de la direction 13

Section 3 : Les missions effectuée 15

Conclusion du troisième chapitre 15

Chapitre 4 : Démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants 16

Section 1 : Techniques de recherche 16

Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants 16

Section 3 : Exemple Plan d'action pour réduire le déséquilibre : 23

Conclusion Chapitre quatre 23

CONCLUSION PARTIE II 25

CONCLUSION GÉNÉRALE 26

BILBLIOGRAPHIE 28

WEBOGRAPHIE 28

- **www.dp-benimellal.men.gov.ma 28**
- **www.rh- rganisation.fr 28**
- **www.memoireenligne.com 28**

ANNEXES 29

REMERCIEMENT

Nous tenons tout d'abord à présenter nos sincères remerciements à notre honorable encadrant Mr SABRI Mohamed qui a grandement contribué à la réussite de ce mémoire, nous le remercions pour la sollicitude dont il fait preuve, pour son encadrement et surtout pour son soutien.

Nous adressons également nos sincères remerciements à tous les professeurs de la licence professionnelle en GRH à la faculté polydisciplinaire de Béni Mellal, et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé nos réflexions et ont accepté à répondre à nos questions durant nos recherches.

Une reconnaissance à l'ensemble du corps administratif de la faculté polydisciplinaire de Béni Mellal pour leur assistance.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nos sincères remerciements vont à tous ceux et celles, qui de près ou de loin, ont permis par leurs conseils et leurs compétences la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES ACRONYMES

DRMEN : **D**irection **P**rovinciale du **M**inistre d'**É**ducation **N**ationale.

GRH : **Gestion** Des **R**essources **H**umaines.

GPEC : **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences.

ESISE : **E**xplorateur **S**ystème d'**I**nformation **S**tatistique d'**É**ducation.

AREF : **A**cadémie **R**égionale de l'**É**ducation et de **F**ormation

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Différences entre la gestion du personnel et la GRH..... 4
Tableau 2 : Les différents types de gestion prévisionnelle..... 7
Tableau 3 : Outils de la gestion prévisionnelle..... 9
Tableau 4 : Tableau représentatif des bureaux de service ressource humaine 14
Tableau 5 : Tableau de bord de synthèse offre / demande d'enseignement 18
Tableau 6 : Tableau de bord de la Répartition des effectifs par âge..... 18
Tableau 7 : la situation des RH en fonction des heures d'enseignement..... 19

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la DRMEN (en haut, + source : élaboré par nos soins 13
Figure 2 : interface du système d'information CARTESCO..... 22
Figure 3 : Le modèle de planification des RH selon Anderson..... 22

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le présent et le futur de l'organisation et de ses hommes constituent sans doute les paramètres de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour se préparer au futur.

La GPEC n'est pas une notion récente. Depuis plusieurs décennies, les entreprises cherchent à prévoir leurs besoins et leurs ressources à court, à moyen et à long terme.

La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction de son plan stratégique et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle

La GPEC est apparue il y a une dizaine d'années dans le but d'accroître la flexibilité, l'adaptabilité et l'employabilité des salariés. En effet, les entreprises ont un besoin constant de s'adapter aux évolutions concurrentielles et organisationnelles. La logique de compétence constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'entreprise, pour les salariés et pour les actionnaires. Il s'agit de développer la polyvalence et la polycompétence des salariés pour accroître leur mobilité interne et externe.

Il s'agit d'une démarche tournée vers l'avenir. Mais face un environnement en mutation incessant, peut-on vraiment mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences efficace, c'est-à-dire capable de répondre aux exigences de l'environnement.

Dès lors, notre problématique est la suivante : comment mettre en place une GPEC des enseignants au sein des directions provinciales de l'éducation nationale ?

Pour répondre à cette problématique, notre travail sera subdivisé en deux parties :

La première mettra la lumière sur le concept de GRH ainsi que l'évolution de cette dernière. Ensuite elle procédera à une clarification des concepts : la gestion du personnel et la GPEC comme composante essentielle de la GRH, Cette composante est présentée en détail dans le deuxième chapitre.

Dans la deuxième partie on traite la démarche de planification de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants au sein de la direction provinciale de Béni Mellal.

PARTIE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La naissance du concept de gestion prévisionnelle des emplois et compétences **(GPEC)** s'inscrit dans l'évolution de la fonction de gestion de ressources humaines. C'est donc après avoir détaillé cette évolution que nous pourrons présenter la GPEC.

Alors dans cette première partie, nous allons voir Comment la GRH a-t-elle évolué ? Quels sont les principaux domaines de la GRH ? Qu'est-ce que la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et quels sont ses différentes composants ?

Chapitre 1 : Définitions et contexte de la gestion des ressources humaines

Le développement de la GRH a été façonné depuis longtemps par plusieurs facteurs technologiques ainsi que l'évolution de nouvelles pratiques et approches organisationnelles de la gestion des ressources humaines.

Dans ce cadre-là nous allons présenter dans ce présent chapitre le passage de la gestion du personnel à la GRH en évoquant les points de différences entre eux, en fin nous allons aborder les différentes activités attribuées traditionnellement à la GRH.

Section 1 : évolution et définition de la GRH.

1. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Il y a une vingtaine d'années, il existait dans bien des organisations ce qu'on appelait la gestion du personnel. Ce qui a changé avec l'apparition de la gestion des ressources humaines repose sur deux aspects : d'une part, le fait que cette gestion est stratégique et mobilisatrice du personnel et, d'autre part, par la façon d'envisager les salariés comme une ressource contribuant très largement au succès de l'entreprise.

Un nouveau regard est jeté sur l'organisation qu'elle soit privée ou publique en ce qu'elle est considérée désormais comme un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. Autrement dit, le système organisationnel ne dépend plus d'une seule personne celle qui dirige, mais de l'ensemble des personnels dans leur volonté, leur motivation et leur compréhension des buts à atteindre. Dès lors, pour atteindre avec performance ses buts, une organisation doit clairement définir sa politique de gestion des ressources humaines et les moyens pour y parvenir à des niveaux différents de responsabilité au sein de l'organisation. Les liens sociaux d'une organisation en dépendent.

2. Définition de la gestion des ressources humaines

« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en

RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »1

Cependant, il est difficile d'évoquer le concept de gestion des ressources humaines sans clarifier préalablement celui de la *gestion du personnel*. La gestion du personnel se réfère à la gestion administrative individuelle et collective du personnel, telles que la gestion du salaire, absences, retraite, etc. Le terme '*administration du personnel*' est aussi couramment employé.

Cette pratique s'articule autour des procédures de gestion classiques telles que le recrutement, évaluation, la gestion de la mobilité, des promotions et des affectations. Elle est réalisée *sans référence directe aux objectifs* de l'organisation, ni aux besoins du personnel concerné.

Le tableau ci-dessous résume les différences d'approche entre la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines

Tableau 1 : Différences entre la gestion du personnel et la GRH

Approches Des Rh (J.Igalens, 1991)	Gestion Du Personnel	GRH
Postulat principal	L'agent est un coût qu'il faut minimiser	L'agent est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'agent à son poste de travail	C'est un investissement pour le présent et l'avenir de l'entreprise
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, C'est l'agent qu'on change	La RH est flexible et adaptative

Source : Lethielleux, L. (2014)

[1] *Source : Igalens J., Roussel, P. (1998).*

Section 2 : Les domaines de la GRH.

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités divers et complexes d'où découle parfois la difficulté à définir précisément son fonctionnement.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- **L'administration du personnel :** La gestion administrative du personnel constitue le support et la base de la gestion du personnel. Cette dimension de la GRH recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridiques et administratifs de la fonction : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, etc. ;
- **La gestion des emplois** : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs la gestion des départs à la retraite ;
- **La gestion des compétences** : Cette partie de la GRH est peu développée dans l'administration. Il s'agit de ce qui touche à la responsabilisation, à la valorisation et à la motivation des agents. Elle recouvre les champs :
  - de la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences),
  - de la gestion individuelle ou individualisée (notation, évaluation, formation, mobilité fonctionnelle et géographique…).
- **la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux ;**
- **la politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;**
- **l'amélioration des conditions de travail** : Ce domaine correspond à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et des moyens, à la gestion du temps et des espaces.
- **la gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux) : C'est le domaine des relations de l'administration avec les partenaires sociaux. Il s'agit de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires, de leur convocation pour consultation *mais aussi de l'organisation d'un dialogue social*.

Conclusion du premier chapitre

La fonction de gestion de ressources humaines est difficilement comparable aux autres fonctions de la gestion, Quand on parle de gestion des ressources humaines ! C'est la mise en place des différentes politiques de GRH l'application des stratégies de GRH à commencer par la politique de recrutement, la politique salariale, la politique de motivation, d'évaluation et la politique de formation. La gestion des Ressources humaines sert à veiller sur le développement de l'organisation et en même temps le développement Individuel par la gestion des carrières.

Chapitre 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la GPEC

Le présent chapitre donne un aperçu du concept GPEC dont on cite ses différents composants, et de comment la mettre en œuvre, avec les outils utilisés pour chaque composant.

Section 1 : Définition et objectifs de la GPEC

1. La Définition de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est avant tout issu d'une évolution de la fonction « ressources humaines » qu'on a substituée à « la gestion du personnel ». Au milieu des années 70 apparait le concept de compétences, mais depuis, la priorité de la fonction réside dans l'adoption des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Les entreprises sont engagées par la suit dans l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectif) que sur un plan qualitatif (compétences).Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise.2

2. Les composants et les objectifs de la GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences couvre :

- **La gestion prévisionnelle des effectifs** : corresponde aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs de l'évolution d'une population de salariée.
- **La gestion prévisionnelle des compétences** : correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et au développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans ses aspects qualitatifs
- **La gestion prévisionnelle des emplois** : correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou les changements dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.
- **La gestion prévisionnelle des carrières :** correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessibles aux salariés de l'entreprise .Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et

[2] WEISS Dimitri. **Les ressources humaines** ,2eme édition, Ed, d'organisation, paris, 1999, p395.

d'analyser les divers avenirs possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines.[3]

Les différentes composantes de la GPEC sont présentées comme suite par *Serge Vallemont* (1998).

Tableau 2 : Les différents types de gestion prévisionnelle

	Contenu	Objectif
Gestion prévisionnelle Quantitative	Approche démographique et quantitative des ressources humaines	Éclairer les décisions en matière d'effectifs à recruter dans chaque corps
Gestion prévisionnelle Qualitative	Évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles	Éclairer les décisions sur la définition des profils à recruter et sur les formations professionnelles à mettre en œuvre
Gestion prévisionnelle Collective	Cadre de référence pour la gestion de chaque corps en termes d'évolution des effectifs budgétaires, des niveaux de recrutement, des rythmes d'avancement, des politiques de formation	Permettre une adéquation progressive des caractéristiques du corps (effectifs, qualifications) avec les nouvelles fonctions dévolues à ses membres
Gestion prévisionnelle Personnalisée	Gestion individualisée de la carrière de l'agent en fonction de son potentiel et de ses aspirations	Valoriser les compétences acquises et détecter les potentiels

Source : La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques de Vallemont 1998

Section **2 : La Démarche et les outils de la G.P.E.C**

La démarche à conduire pour mettre en œuvre ces différentes composantes d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la suivante :

La gestion prévisionnelle des effectifs, approche quantitative qui s'appuie sur la connaissance des ressources humaines disponibles et qui consiste à rassembler les informations permettant de connaître les effectifs réels et toutes les données qui s'y rapportent afin d'en déduire les flux prévisionnels de sortie. L'outil privilégié de la gestion prévisionnelle des effectifs est le fichier ou la base de données des personnels dont les données doivent être

[3] FRANCOIS Kerlain. **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences,** édition, d'organisation, paris, 2000, p14.

élargies au déroulement complet de carrière, au niveau de formation initiale, aux formations suivies et aux souhaits d'orientation (décelé au cours de l'entretien annuel d'évaluation).

Les outils utilisés sont les tableaux de bord de stock (par exemple tableau des effectifs par grade et position statutaire avec les emplois délégués et les emplois vacants), la pyramide des âges, la pyramide des anciennetés, les tableaux de bord des évolutions naturelles (démissions, décès, retraites, congés de maternité, promotions, détachements, mises en disponibilité, retours de disponibilité et détachements, etc…). Ces outils permettent de déceler les tendances et les facteurs d'évolution des effectifs et ensuite d'extrapoler les effectifs pour les années à venir. Ils seront développés par la suite.

La gestion des emplois et des compétences est une démarche qualitative centrée sur l'évaluation des qualifications existantes et des compétences nécessaires pour satisfaire les besoins prévisibles.

Les moyens utilisés pour développer cette approche qualitative reposent sur deux logiques qui se complètent : la première consiste à maîtriser les compétences individuelles, la seconde vise à connaître et à faire évoluer les compétences collectives.

L'évolution des qualifications existantes s'appuiera :

- au niveau individuel, sur un état des compétences effectivement développées par chacun des agents (les outils de base seront l'entretien d'évaluation et le recueil des besoins de formation) ;
- au niveau collectif, sur un recensement des profils d'emploi et des compétences requises par famille d'emplois.

A partir de cet inventaire et en fonction des axes de changement à développer, les schémas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comporteront trois phases :

- ***Bilan individuel et collectif des compétences***

Le recensement des compétences disponibles ne se fera individuellement (par entretien d'évaluation ou par bilan de compétence) que de manière marginale pour les agents dont le niveau de responsabilité ou la spécificité de leur activité exigent une gestion individuelle.

Pour les emplois à gestion collective (ex. : secrétaires d'administration, enseignants du 1er cycle, enseignants du second cycle, directeurs d'école, etc.) le recensement des compétences se fera de façon anonyme par famille d'emplois. On élaborera une description de l'emploi qui

débouchera sur l'analyse des compétences requises (les savoirs ou connaissances, les savoir-faire ou technicité, les savoirs-être ou comportements). Le résultat de cette démarche est l'élaboration d'une nomenclature des emplois.

- ***Les métiers, les profils d'emploi requis pour l'avenir***

Il s'agit de s'interroger sur les besoins à venir en termes de qualification et de compétences.

Quelle doit être l'évolution des emplois-types (l'emploi-type étant une unité intégrant un ensemble d'activités qui font appel aux mêmes exigences professionnelles) existant ? Quelles compétences sont insuffisamment développées actuellement ? Quelles compétences sont à développer compte tenu de l'évolution prévisible des emplois-types ?

- ***Les plans d'action à mettre en œuvre (réorganisation, formation, gestion des carrières)***

Après avoir recensé les ressources humaines existantes, anticipé les évolutions sur le plan quantitatif et qualitatif, il convient d'en tirer les conséquences en matière de politique des ressources humaines. Les leviers d'action que nous ne développerons pas en détail sont :

- les recrutements, en agissant sur les règles et modalités de recrutement, la professionnalisation des recrutements,
- la formation continue et la préparation aux examens et concours,
- la gestion prévisionnelle personnalisée pour les postes d'encadrement et pour les emplois sensibles.

Tableau 3 : Outils de la gestion prévisionnelle

Étapes de la démarche	Principaux outils RH
Première étape : identification de la problématique et analyse de la situation	• le référentiel de compétences • la pyramide des âges • les tableaux des flux de personnels • les études de poste • le bilan social • les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape ; définition d'un plan d'action	• les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	• les indicateurs sociaux • l'entretien annuel d'appréciation • le plan de formation • le plan de recrutement • le plan de communication

Source : R.H. Organisation, http://www.rh- rganisation.fr/dossiers_pdf/la-gestion-desemplois-et-des-competences.pdf

Conclusion du deuxième chapitre

Ce chapitre avait pour objectif de définir les tous les aspects théoriques à savoir la gestion prévisionnel des emplois et des compétences, son objectif, sa démarche ainsi que ses outils.

PARTIE II : MISE EN PLACE DE LA GPEC DES ESEIGNENTS AU SEIN DE LA DIRECTION PROVINCIALE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

Le secteur public par rapport au secteur privé et plus précisément le secteur d'éducation nationale se caractérise par une gestion du personnel assez difficile et plus complexe, c'est un secteur très sensible avec une masse salariale fortement importante (une part majoritaire de **47,3%** du total de l'effectif civil de l'état)[4] ce qui nécessite une bonne identification des besoins futurs en personnel enseignant.

Cette partie a pour objectif de présenter la direction provinciale de l'éducation nationale. Nous commencerons par une présentation générale de la direction provinciale du Ministre d'Éducation Nationale de Beni Mellal ainsi que ses différents services, par la suite nous détaillerons la démarche à adopter par la DPDN de Béni Mellal pour la planification prévisionnelle des effectifs des enseignements ?

4 Source : Ministère de l'Économie et des Finances, projet de loi de finances, 2016.

Chapitre 3 : Présentation de la direction provinciale de l'éducation nationale

Dans ce chapitre, nous allons présenter la direction provinciale de l'éducation nationale de Béni Mellal, son organigramme ainsi que les taches effectuées au sein de cette direction.

Section 1 : Direction provinciale de l'éducation nationale de Béni Mellal

Le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement, a pour tâche d'appliquer la politique du gouvernement au niveau de l'enseignement et la formation des cadres. Il veille sur l'actualisation des programmes à enseigner et l'harmonisation des méthodes pédagogiques.

Les directions régionales sont des services extérieurs rattachés au Ministère l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique. Elles sont installées dans les différentes provinces du royaume pour le représenter.

Les délégations provinciales sont gérées par des délégués dont les missions consistent à :

- Elaborer le plan de développement provincial de l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire ;
- Préparer la carte scolaire au niveau de la province et établir la programmation des besoins de la province et de la préfecture en constructions et équipements scolaires et en ressources humaines et financières ;
- Représenter le service provincial auprès de toute personne physique ou morale au niveau de la province ou de la préfecture ;
- Superviser tous les services administratifs et établissements d'enseignement et de formation relevant du ressort territorial du service provincial.

Généralement la direction s'occupe de toutes les affaires concernant l'enseignement fondamental et secondaire au niveau provincial.

La Délégation Provinciale de Béni–Mellal dépendait de celle de Casablanca au temps du Protectorat, elle a été créée en 1959, son Territoire s'étendant Jusqu'à Azilal

Section 2 : structure de la direction

1. *L'organigramme de la direction provinciale*

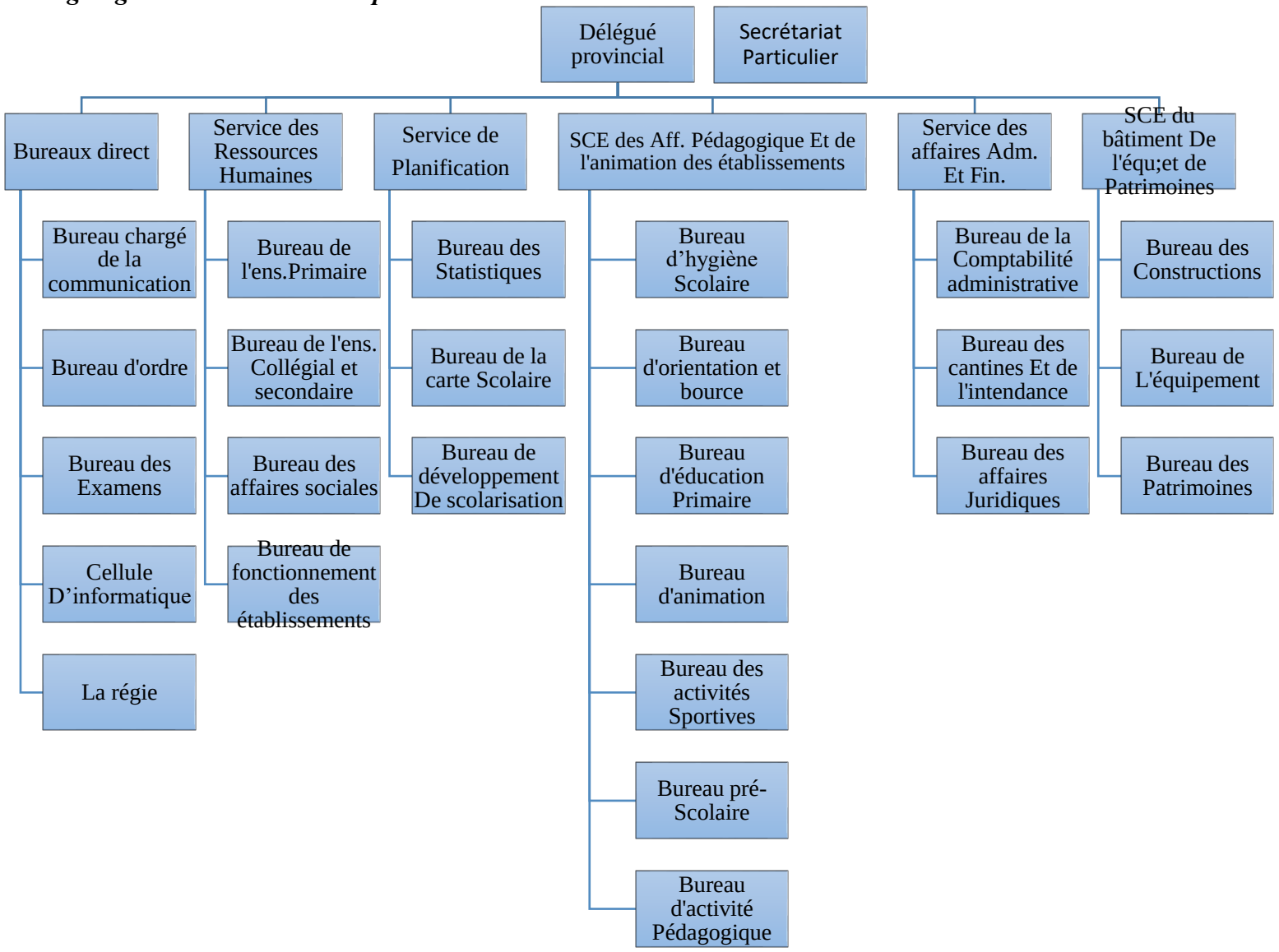


Figure 1 : Organigramme de la DRMEN (en haut, + source : élaboré par nos soins

2. Présentation des services de stage

A. Service des ressources humaines

Le service des ressources humaines gère la situation des fonctionnaires depuis la date de leurs recrutements jusqu'à la fin de leurs carrières administratives ; suite à une démission, retraite ou décès.

Le service des ressources humaines est responsable de deux types de bureaux présenté dans le tableau ci-dessous

Tableau 4 : Tableau représentatif des bureaux de service ressource humaine

Bureau de l'enseignement Collégial et secondaire :	
Bureau des mandats	Ce bureau est chargé de l'envoie des mandats aux personnes intéressées, après les avoir enregistrés dans des fiches appropriées. En ce qui concerne les mandats inconnus, ils sont retournés au Ministère.
Bureau des congés et des absences :	Ce bureau s'occupe de la gestion des congés et suit leur attribution avec le plus grand soin en appliquant les règles qui gèrent ce domaine. Ces congés peuvent être : **D**es congés administratifs, **D**es congés exceptionnels par convenances personnelles, **D**es autorisations pour le pèlerinage, **D**es congés de maladie, **D**es Congés de maternité pour les femmes.
Bureau des affaires sociales	Sa fonction est de contrôler les dossiers d'allocations familiales et de les envoyer au Ministère. Il envoie aussi les correspondances des intéressés au Ministère.
Les bureaux de l'enseignement primaire	
Ils sont censés gérer les mêmes affaires comme au secondaire.	

Source : élaborer par nos soins

B. Service de planification pédagogique

Le service de la planification s'intéresse aux études des projets, son but est de développer et de répertorier les secteurs de l'éducation nationale par les bais de la planification : faire des projets, chercher, étudier, analyser et recenser.

Ce service se compose des bureaux suivants :

- Bureau de la carte scolaire
- Bureau de recensement
- Bureau de développement de la scolarisation.

Section 3 : Les missions effectuée

Les taches effectuées durant le stage sont :

- Rédaction sur Microsoft Word des tableaux statistiques des effectifs des enseignants de tous les établissements Scolaire de la région béni Mellal des deux cycles
- Le tri des absences selon la période (court, moyenne ou long durée)
- L'enregistrement des absences mensuel sur merise,
- L'enregistrement des personnes qui font la grève sur le SI « Massir » par la création des groupes selon la date de la grève,
- Rédaction des autorisations pour quitter le territoire marocain.
- Faire des calculs sur Microsoft Excel.

Conclusion du troisième chapitre

Les directions régionales sont des services extérieurs rattachés au Ministère l'Education Nationale. Elles sont installées dans les différentes provinces du royaume pour le représenter.

La Direction est subdiviser aux plusieurs services y compris le service des ressources humaine qui est chargé de la gestion de la situation des fonctionnaires depuis la date de leurs recrutements jusqu'à la fin de leurs carrières administratives, dans ce service nous avons effectué plusieurs taches qui ont une relation avec notre problématique.

Chapitre 4 : Démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants

Dans ce chapitre on présente la méthode utilisée dans notre recherche, après on traite la gestion prévisionnelle quantitative des enseignants. Cette dernière se base sur une approche démographique et quantitative des ressources humaines. Son objectif est d'éclairer les décisions en matière d'effectifs à recruter.

Section 1 : Techniques de recherche

Toutes les données nécessaires à notre étude ne peuvent pas être disponibles à partir de sources documentaires. Donc, nous avons effectué un stage et des entretiens pour collecter et obtenir les informations dont nous avons besoin.

L'entretien est une méthode de recherche et d'investigation. Par le biais de cette méthode, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société

Par cette méthode, Il nous a été donné d'interroger et de nous entretenir auprès des chefs des services concerné par notre problématique (Service R.H et Service de Planification) qui nous avons recueilli plusieurs informations et précisions pour faire avancer notre étude

Nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs. Les questions portent sur deux axes majeurs :

- La démarche poursuivie pour la mise en œuvre de la GPEC ;
- Les outils d'analyse de la GPEC

Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants

1. l'analyse de l'offre

L'offre d'enseignant correspond aux ressources humaines disponibles de l'établissement du point de vue quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences). Le principal enjeu de l'analyse de l'offre d'enseignant réside dans la difficulté de prévoir l'état des ressources humaines qui ne cesse de se transformer.

a. Les évènements susceptibles de modifier le potentiel enseignant pour la rentrée suivante

On distingue ici les éléments qui vont affecter de manière **définitive** ou **temporaire** le potentiel enseignant. Il s'agit ici de décrire l'ensemble des facteurs de dégradation du potentiel enseignant.

- **On citera au titre des sorties définitives** : les départs à la retraite, les démissions, les licenciements, les décès, les changements de fonction, les départs du mouvement scolaire etc.
- **On citera au titre des sorties temporaires** : les départs diminués des réintégrations éventuelles concernant les mises à disposition, les détachements dans d'autres ministères, les congés pour formation, les congés parentaux, les temps partiels, etc.

A ces deux types de facteurs de dégradation de l'offre d'enseignement, il convient de prendre en compte l'ensemble des heures d'enseignement non assurées pour cause d'absentéisme

b. Les outils

Compte tenu de la diversité des informations à mobiliser, il est nécessaire de s'appuyer sur des tableaux de bord composés des différents éléments repérés ci-dessus et qui seront à renseigner au fur et à mesure de la disponibilité des informations.

Ces tableaux de bord permettront ainsi de rendre compte de la démarche d'estimation des besoins et d'en faciliter le suivi.

L'objectif ici est de quantifier le niveau des besoins liés à la dégradation du stock enseignant.

Tableau 5 : Tableau de bord de synthèse offre / demande d'enseignement

Les matières	Arabe			Français			Math			S.V.T			Physique			Informatique		
	Disponible	Besoin	Situation	Disponible	Besoin	Situation	Disponible	Besoin	Situation	Disponible	Besoin	Situation	Disponible	Besoin	Situation	Disponible	Besoin	Situation
Lycée 1																		
Lycée 2																		
Lycée 3																		
Lycée 4																		
Lycée 5																		
totale 1																		
Age de retraite																		
Retraite																		
Décès																		
Mouvement des enseignants																		
Les Arrivées																		
Les départs																		
Ecart																		
Totale 2																		

Source : Service RH de la DPDN Béni Mellal

Tableau 6 : Tableau de bord de la Répartition des effectifs par âge

Année de naissance	Age en 2019	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Totale par Tranche d'Age
1950				
1951				
1952				
1953				
1954				
1955				
1956				

Source : Service RH de la DPDN Béni Mellal

Tableau 7: la situation des RH en fonction des heures d'enseignement

Nombre des classes				La situation des RH dans L'Enseignement secondaire collégial													
				1iére 2iéme 3iéme	4 4 4	4 4 4	5 4 5	2 2 2	3 3 3	2 2 2	2 3 3	2 3 3	2	2	2	2 2	2 2	1
1iére	2iéme	3iéme	totale		Arabe	Français	Math	E. Islamique	Socialisme	Sport	S.v.t	Physique	Anglais	Technologie	E. Familiale	E. Plastique	Music	Informatique
				Besoin														
				Disponible														
				Situation														
				Heures en surplus														

Source : Service RH de la DPDN Béni Mellal

2. *L'analyse de la demande*

La demande d'enseignant représente les besoins en ressources humaines. L'analyse de la demande consiste à prévoir les besoins en ressources humaines au cours d'une période déterminée. Elle porte autant sur évolutions de la démographie scolaire et de changements éventuels dans les programmes d'enseignement. Divers facteurs peuvent influer sur la demande des enseignant notamment l'évolution de l'économie, les politiques publiques, etc. (contraint budgétaire..). Il est perçu au niveau de la carte scolaire.

a. Qu'est-ce que la carte scolaire ?

L'Institut international de planification de l'Education définit la carte scolaire comme « un ensemble de techniques et de procédures utilisées pour planifier les besoins futurs d'éducation au niveau local et les moyens à mettre en œuvre pour satisfaire ces besoins ». Si la carte scolaire permet de localiser les établissements scolaires sur un territoire donné, elle ne se limite pas à cette dimension géographique. Elle constitue en effet un véritable outil de micro planification de l'éducation à l'échelle du district scolaire et/ou du département, puisqu'elle

permet, à partir des caractéristiques éducatives locales, de cerner les besoins spécifiques de la zone (présents et futurs) et de définir les actions à conduire pour y répondre.

Elle offre ainsi une vision à la fois dynamique et prospective du système scolaire, à travers ses différents aspects : effectifs, infrastructures, matériel pédagogique, personnel enseignant, etc.

b. Objectif de la carte Scolaire :

En tant qu'outil de planification de l'éducation au niveau local et régional, la carte scolaire joue un rôle majeur dans le développement du secteur éducatif. Elle permet en effet :

- de développer quantitativement l'offre éducative, de telle sorte qu'elle réponde à la demande locale d'éducation et qu'elle soit adaptée à la spécificité de la zone ;
- d'améliorer la qualité de l'éducation et de promouvoir de meilleures conditions d'enseignement, tout en limitant les coûts.

La carte scolaire permet ainsi de rationaliser la gestion des ressources éducatives (sur les plans humain, matériel et financier), tout en œuvrant pour une plus grande égalité des chances en matière d'éducation. En transformant en actions concrètes et localisées les orientations stratégiques du gouvernement,

Elle favorise une plus grande cohérence entre la politique nationale et sa mise en œuvre au niveau départemental. De la carte éducative dépend ainsi la réalisation, dans l'ensemble du pays, des objectifs de la Stratégie nationale d'action pour l'éducation pour tous et du plan opérationnel.

c. Préparation de la carte scolaire :

Pour élaborer la carte scolaire, les AREFs[5] attendent chaque année une note d'organisation qui précise les orientations à suivre par les planificateurs au niveau local. Si cette opération est nécessaire pour harmoniser les pratiques, elle dénote, en revanche, l'absence de procédures claires et formalisées qui permettent d'agir d'une manière autonome en favorisant la libre initiative pour des solutions pratiques adaptées aux niveaux des AREFs et des Délégations et qui peuvent servir de modèles à généraliser. En plus les canevas de ces cartes, élaborés par l'administration centrale, ont pour longtemps obéi à une logique descendante des données. Ce mode d'action, jugé « trop vertical »[6] se concrétise, par exemple, par une formulation des objectifs et une planification des moyens qui, pour l'essentiel, intègre rarement le niveau local dans la mesure où les établissements et les communes ne sont pas suffisamment impliqués, et continue à se faire le plus souvent de l'administration aux établissements, sans réelle prise en compte des priorités de ceux-ci.

La carte scolaire est élaborée au niveau des directions provincial sous la supervision des académies régionales d'éducation et de formation par le biais du programme CARTESCO, conçu pour extraire les données statistiques directement à partir d'ESISE[7]

CARTESCO : c'est un système d'information destinée aux services de la carte scolaire des Délégations, des AREF et de l'Administration Centrale pour la préparation de la carte scolaire des trois cycles d'enseignement.

ESISE : c'est un système d'information qui permet la prise en charge du recensement national à la base d'informations recueillies au niveau des établissements scolaires.

[5] Académies régionales de l'éducation et la formation professionnelle

[6] Royaume du Maroc – Conseil supérieur de l'enseignement – Etat et perspective du système d'éduction et de formation-Volume1 : réussir l'école pour tous--rapport annuel – Rabat 2008-107p

7 Esise est le Programme de Recensement du système de l'éducation nationale (public et privé)



Figure 2 : interface du système d'information CARTESCO

La préparation de la carte scolaire nécessite :

- Connaitre les nouvelles opérations de construction scolaire réellement établi
- Connaitre les ressources humaines disponibles dans le service ou dans la formation ou les ressources supplémentaires fournies par le ministère,
- Préparer les programmes nécessaires.

3. **L'appréciation des écarts et plan d'action** :

a. Appréciation des écarts entre l'offre et la demande

L'offre d'enseignant	Demande
Appréciation des écarts	
Solutions aux déséquilibres	

Figure 3 : Le modèle de planification des RH selon Anderson

Apprécier l'écart Permet d'identifier quatre types de déséquilibres éventuels :

Une pénurie quantitative de ressources humaines en lien avec une insuffisance des effectifs pour répondre à des besoins futurs ;

Une pénurie qualitative lorsque les analyses laissent entrevoir une insuffisance des compétences relatives aux nouveaux besoins de l'organisation ;

Un surplus quantitatif des ressources humaines lorsque les prévisions indiquent que l'offre de travail va excéder la demande

Un surplus qualitatif de ressources humaines qui se manifeste lorsque les compétences des employés sont trop élevées par rapport aux exigences des emplois.

b. **L'exploration des solutions aux déséquilibres**

Après l'analyse de l'offre et la demande et l'appréciation des écarts, la DPMEN envoie les données et les résultats au MEN (Ministre d'Education Nationale) pour recruter et former des enseignant afin de réduire le déséquilibre et les écart au niveau des effectifs des enseignants pour la prochaine rentrée scolaire.

Section 3 : Exemple Plan d'action pour réduire le déséquilibre :

Parmi les mesures de rationalisation, nous pouvons citer :

- Respect des heures réglementaires de travail dans l'octroi des tableaux de services aux enseignants ;
- Enseignement des matières rapprochées par un seul enseignant ;
- Annulation du système des groupes dans les matières scientifiques ;
- Réduction des enveloppes horaires de certaines disciplines ;
- Recours aux enseignants du primaire et du collège titulaires d'une licence pour enseigner dans le qualifiant ;
- Interdiction de recrutement dans les matières non généralisées (musique, arts, plastiques, langues étrangères autres que le français et l'anglais…..);
- Regroupement des classes (taux d'encombrement au primaire 7%, collégial 28%, qualifiant 38%); - Recours aux classes à niveaux multiples;
- Recours aux licenciés chômeurs dans le cadre du décret relatif aux heures supplémentaires.

Conclusion Chapitre quatre

La démarche engagée en matière de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la DPDN consiste à évaluer les besoins en ressources humaines, Et d'analyser les ressources disponibles, par la suite mesurer les écarts entre l'existant et le futur

Selon la situation de déséquilibre envisagée, Les DPDN dispose d'une grande diversité de moyens pour intervenir de façon efficace et ajuster les écarts constatés. Différents plans d'action pourront alors être mis en œuvre et soutenir différentes pratiques de gestion des ressources humaines.

CONCLUSION PARTIE II

La mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) est un processus très complexe. C'est pourquoi la Ministre de l'éducation publie chaque année un guide comportant le détail de la démarche pour réussir la GPEC.

La GPEC à l'DPMEN a abouti à ce qui suit : Une maîtrise de la situation des Ressources Humaines actuelles et prévisibles par domaine professionnel par fonction et par catégorie au niveau de chaque Direction ;

- Une définition des besoins en emplois actuels et prévisibles compte tenu des orientations stratégiques et des projets actuels et à venir ;
- Une définition rationnelle des actions de redéploiement, de mobilité et de formation ;
- Les écarts entre les ressources et les besoins en emplois sont plus au moins atténués.

Dans ce cadre le stage que nous avons effectu**é** au sein de la Direction Provinciale du Ministre d'Éducation Nationale nous permettons d'approfondir nos connaissances à propos de la **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**. Nous avons eu une idée plus claire sur la démarche de la GPEC ainsi que ses outils d'analyse en général, et la démarche adoptée par l'DPMEN en particulier, grâce aux informations et explications des collaborateurs du service **Gestion des Ressources Humaines.**

CONCLUSION GÉNÉRALE

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est devenue une des préoccupations centrales de la gestion des Ressources Humaines.

En effet, l'entreprise doit concevoir, mettre en œuvre et suivre des politiques visant à réduire l'écart entre les besoins et les ressources, en fonction de son plan stratégique, des évolutions et des mutations technologiques.

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or, la GPEC ne peut se limiter à un simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques de formation, recrutement, gestion des carrières que l'entreprise souhaite mettre en place.

Dans sa pratique, la gestion prévisionnelle est encore loin aujourd'hui de fonctionner de façon optimale.

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés en leur permettant de maitriser leurs incertitudes face à l'avenir, mais aussi de construire des projets à long terme afin de donner sens à leur projet professionnel.

Par ailleurs, renoncer à construire l'avenir, c'est se contenter de le subir. Renoncer à la gestion prévisionnelle sous prétexte des échecs passés, c'est accepter une espèce de régression.

Dans cette perspective, la tâche principale de la gestion des ressources humaines en matière de prévision n'est pas de calculer un optimum socio-économique, même si les études prévisionnelles sont utiles pour préparer la décision et éclairer l'action ; mais plutôt d'anticiper les besoins futurs qu'aura l'entreprise en matière de ressources humaines car quelles que soient les évolutions, elles auront des conséquences sur l'effectif et la qualification des salariés.

Ainsi donc, il appartient à chaque entreprise d'anticiper ces évolutions afin de minimiser les conséquences sur l'effectif et la qualification. Mais aussi pour assurer en permanence l'adéquation qualitative et quantitative entre les besoins futurs et les ressources humaines (compétences disponibles) avec des objectifs clairs et un ensemble de moyens organisationnels techniques, budgétaires et humains.

Cette étude de la démarche de la GPEC au niveau de la DPMDN été enrichissante pour nous , nous aura permis de mettre en œuvre toutes les connaissances théoriques acquises au préalable .Les entretiens effectués au niveau de la direction des ressources humaines nous ont permis de noter que la GPEC n'est pas bien prise en compte, ce qui a été une contrainte majeure surtout au niveau de la partie analyse.

BILBLIOGRAPHIE

- *DEJOUX Cécile, 2013, Gestion Des Compétences Et GPEC Ed. 2, DUNOD*
- *COLIN Frédéric, 2019, Gestion Des Ressources Humaines Dans La Fonction Publique, GUALINO*
- *SUZANNE Maury, 2017, La GRH Dans La Fonction Publique,* LA DOCUMENTATION FRANÇAISE
- DRAME Amadou Mémoire, *Etude sur la Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences*, 2011, Partie Théorique

WEBOGRAPHIE

- **www.dp-benimellal.men.gov.ma**
- **www.rh- rganisation.fr**
- **www.memoireenligne.com**

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PARTIE I : GENERALITES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 2

Chapitre 1 : Définitions et contexte de la gestion des ressources humaines 3

Section 1 : évolution et définition de la GRH. 3

1. L'évolution de la gestion des ressources humaines 3

2. Définition de la gestion des ressources humaines 3

Section 2 : Les domaines de la GRH. 5

Conclusion du premier chapitre 5

Chapitre 2 : Le cadre théorique et conceptuel de la GPEC 6

Section 1 : Définition et objectifs de la GPEC 6

1. La Définition de la GPEC 6

2. Les composants et les objectifs de la GPEC 6

Section 2 : La Démarche et les outils de la G.P.E.C. 7

Conclusion du deuxième chapitre 10

PARTIE II : MISE EN PLACE DE LA GPEC DES ESEIGNENTS AU SEIN DE LA DIRECTION PROVINCIALE DE L'ÉDUCATION NATIONALE 11

Chapitre 3 : Présentation de la direction provinciale de l'éducation nationale 12

Section 1 : Direction provinciale de l'éducation nationale de Béni Mellal 12

Section 2 : structure de la direction 13

1. L'organigramme de la direction provinciale 13

2. Présentation des services de stage 14

A. Service des ressources humaines 14

B. Service de planification pédagogique 14

Section 3 : Les missions effectuée 15

Conclusion du troisième chapitre 15

Chapitre 4 : Démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants 16

Section 1 : Techniques de recherche..... 16

Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des effectifs des enseignants 16

1. l'analyse de l'offre 16

a. Les évènements susceptibles de modifier le potentiel enseignant pour la rentrée suivante..... 16

b. Les outils 17

2. L'analyse de la demande..... 19

3. L'appréciation des écarts et plan d'action :..... 22

a. Appréciation des écarts entre l'offre et la demande..... 22

b. L'exploration des solutions aux déséquilibres 23

Section 3 : Exemple Plan d'action pour réduire le déséquilibre :..... 23

Conclusion Chapitre quatre 23

CONCLUSION PARTIE II 25

CONCLUSION GÉNÉRALE..... 26

BILBLIOGRAPHIE..... 28

WEBOGRAPHIE 28

ANNEXES 29