

Unir les associations pour développer les Solidarités

# LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

## *Contexte : les organismes à but non lucratif de solidarité face à leur nouvel environnement*

Les organismes à but non lucratif de solidarité se trouvent aujourd'hui confrontés à des changements multiples qu'ils doivent anticiper si ils veulent poursuivre leur développement dans leur environnement et qui impactent leur stratégie ressources humaines et leurs responsabilités d'employeurs.

Des évolutions liées :

- aux mutations des politiques sociales, des politiques de l'emploi,
- à la raréfaction des ressources financières,
- à la transformation des besoins sociaux,
- au mouvement de forte professionnalisation du secteur sanitaire, social et médico-social,
- à des difficultés de pénurie de certains professionnels, de difficultés propres aux métiers du sanitaire et du social (confrontation à la souffrance et à la mort ; usure professionnelle ;...),
- à l'approche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences apparaît particulièrement opportune.

Le conseil d'administration de l'URIOPSS, fort de ses convictions sur la place indéniable que tient « la ressource humaine » dans la construction des réponses à apporter à l'évolution des besoins sociaux et forte de ses valeurs notamment sur la primauté de la personne, considère indispensable d'**accompagner ses adhérents sur leur stratégie ressources humaines**.

Il affirme que cette démarche passe par la prise en compte du développement des compétences et de la gestion des emplois.

### CONTACT :

Séverine SALAFIA  
Conseillère technique  
Ressources Humaines  
[s.salafia@uriopss-pdl.asso.fr](mailto:s.salafia@uriopss-pdl.asso.fr)

## Quels sont les intérêts et objectifs pour les associations d'adopter une Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences ?



**L'opportunité d'une GPEC bien menée vise à permettre aux organismes à but non lucratif de solidarité :**

- ◆ **D'affirmer un positionnement politique fort à partir d'un diagnostic partagé** aussi bien sur la situation sociale des personnes qu'elle accompagne, que sur les compétences à conforter ou à développer auprès des différentes parties prenantes (bénévoles dirigeants, bénévoles de terrain, salariés, etc.) engagés dans le projet.
- ◆ **D'anticiper les conséquences des évolutions liées à leur environnement interne et externe**
- ◆ **D'énoncer des choix et de déterminer des stratégies.**
- ◆ **De décliner** les actions à mettre en œuvre, et de se doter d'outils techniques adaptées.



**... Mais dans quel but ?**

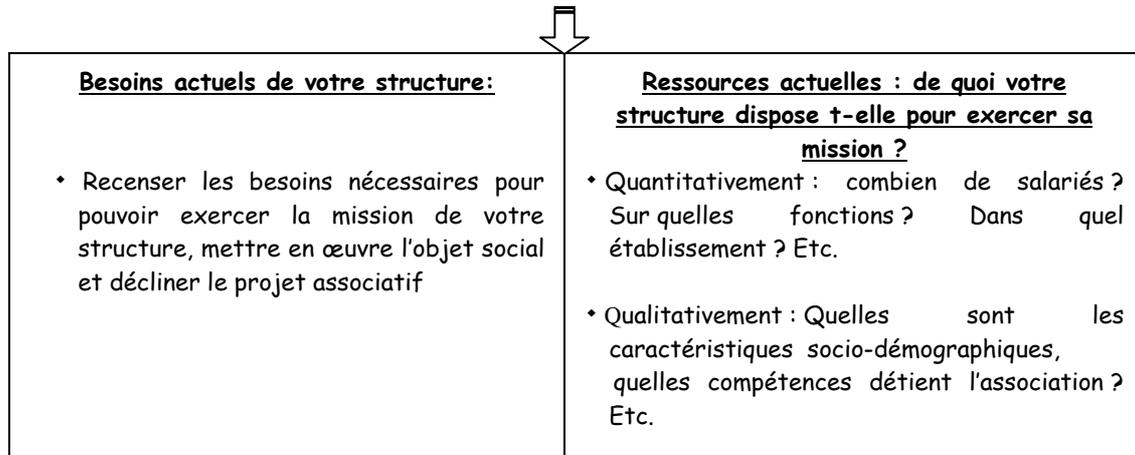
La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences peut se définir comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents, dans une dimension collective et individuelle, visant à :

- ◆ **Intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;**
- ◆ **Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ;**
- ◆ **Permettre à chaque salarié d'être acteur de son projet d'évolution professionnelle.**

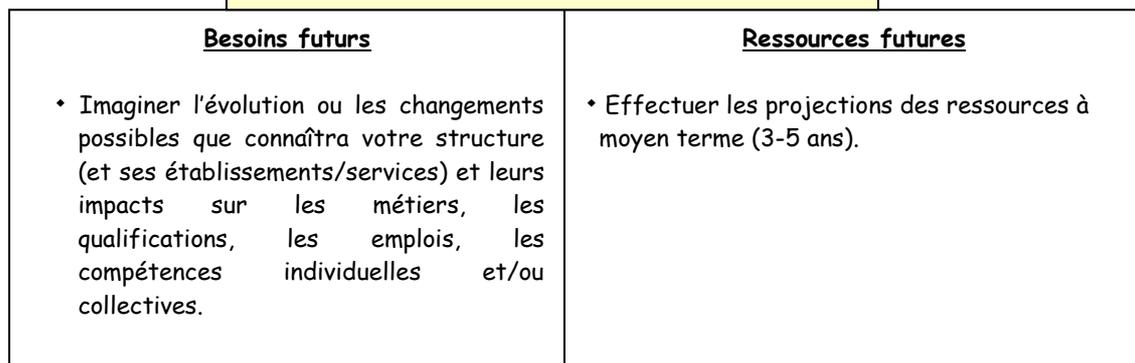
**⇒ Il s'agit d'une véritable " prospective des métiers et des qualifications " qui s'inscrit dans le temps**

# Quelles sont les étapes d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ?

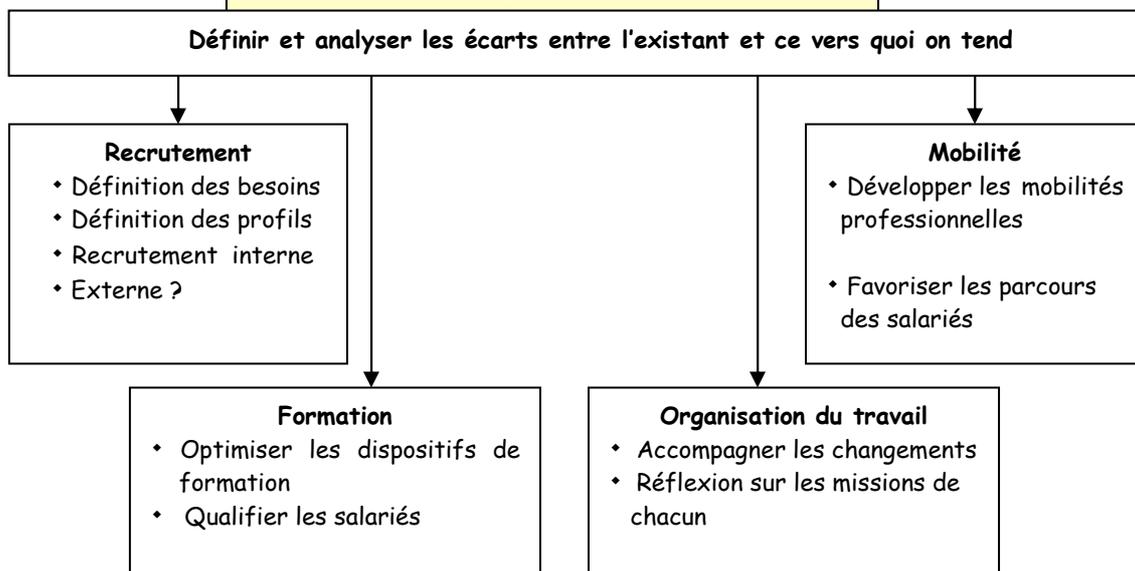
## Plan - orientation stratégique et Projet d'évolution



### Mener une réflexion prospective



### Analyse des écarts besoins/ressources à moyen terme





- Une réflexion sur la stratégie ressources humaines, avec l'évaluation des outils existants et la création d'outils méthodologiques spécifiques (fiches de fonction, processus d'intégration des nouveaux salariés, formalisation des procédures de recrutement,...).
- Une professionnalisation des différents responsables, dans leur pratique de gestion de ressources humaines.
- Une réflexion sur le mode de management, à travers la mise en place d'entretiens d'évaluation, des parcours professionnels, développer la mobilité interne/externe.
- Une implication des équipes salariées dans la réflexion de la politique et de la stratégie ressources humaines. Le personnel participe à des groupes de travail divers.
- Une analyse et une répartition des missions et des responsabilités au sein de l'équipe : qui fait quoi ?
- L'ajustement de l'organisation du travail aux compétences des salariés et aux besoins des usagers (quelles compétences pour quelle mission ? Qui détient ses compétences ? Comment les transmettre ?)

### Témoignages d'expériences



« Je tente d'impulser l'esprit formation dans l'équipe. Avant, il n'y avait pas de possibilité de promotion en interne. Certains ont vu comment ils pouvaient évoluer dans le métier par des rencontres. Il est important de faire évoluer ceux qui veulent et de sensibiliser les autres à la formation.[...] Le bilan social permet d'avoir une vision sur les années précédentes, une trace immédiate de ce qui est fait et de se projeter. »

« Les fiches de fonction ont été un long travail qui a permis de clarifier le poste de chacun, ce qu'on attendait de la personne et de sa mission. Elles ont permis aussi de décloisonner les fonctions en faisant participer les différents acteurs à connaître le métier des autres. C'est aussi un outil qui m'a beaucoup aidé pour le recrutement, par exemple celui de l'ouvrier d'entretien, j'avais un support et cela montrait le sérieux de l'institution. »

M. B., Directeur d'un EHPAD

« Le climat s'est considérablement amélioré au niveau de l'équipe soignante, de même, les administrateurs ont nettement modifié leur investissement à nos côtés. Ils sont présents, acceptent nos propositions de travail en commun et gèrent eux mêmes certaines démarches. »

Mme. C., responsable d'un SSIAD

« De façon générale, cette démarche nous a permis de soulever de nombreuses craintes sur le devenir de notre association, chaque aide soignante ayant exprimé ses propres sentiments et son ressenti. »

Mme X., salariée d'un SSIAD

« L'association fait de la formation professionnelle l'axe pivot sur lequel elle fonde le développement de ses orientations en matière de gestion des ressources humaines. [...]

Alors que la gestion quantitative des emplois et la politique de rémunération s'inscrivent dans des contingences réglementaires externes, l'association oriente la gestion de ses ressources humaines sur son axe de développement social et qualitatif. »

M. F., Directeur Général d'une association du secteur de l'Enfance