

DEMARCHE METIERS- COMPETENCES 2012



Colloque ARHIF

17/03/2010

Rappel méthodologique

2

- **Définition et objectif des 4 volets**
- **Méthodes de mise en œuvre de chaque volet**

Définition et objectif des 4 volets

3

Gestion

des Effectifs

et des Compétences

Actuelle

Volet 1

Gestion actuelle des effectifs

Objectif :

Connaître les effectifs par métiers

Volet 2

Gestion actuelle des compétences

Objectif :

Connaître les niveaux de compétences
des salariés pour chaque métier

Prévisionnelle

Volet 3

Gestion prévisionnelle des effectifs

Objectif :

Anticiper les évolutions quantitatives des
effectifs de l'établissement

Volet 4

Gestion prévisionnelle des compétences

Objectif :

Anticiper et accompagner l'évolution des
compétences requises de chacun des
métiers

Méthodes de mise en œuvre de chaque volet

4

Gestion

des Effectifs

et des Compétences

Actuelle

Volet 1

Gestion actuelle des effectifs

Rattachement des effectifs au
répertoire des métiers FPH

Volet 2

Gestion actuelle des compétences

Identification des compétences par
métiers
Utilisation d'un support d'évaluation avec
compétences spécifiques aux métiers
Synthèse de niveau de maîtrise des
compétences des équipes

Prévisionnelle

Volet 3

Gestion prévisionnelle des effectifs

Identification de flux entrant et sortant
Projection des effectifs

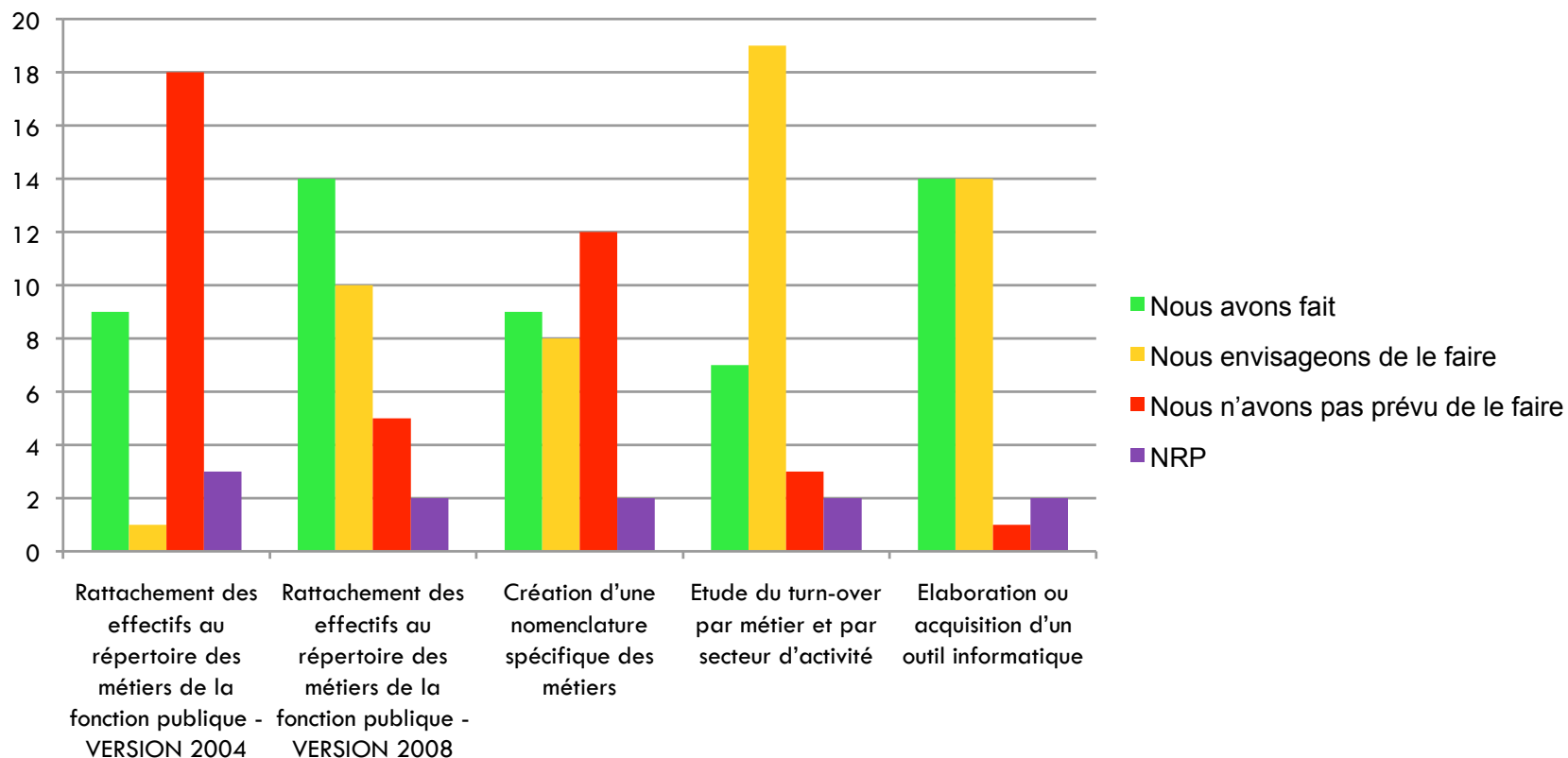
Volet 4

Gestion prévisionnelle des compétences

Réflexion sur les métiers en déclin, émergents
et en évolution
Analyse plus fine pour chaque métier
Identification des actions RH à mettre en
œuvre

Le Volet 1- La gestion actuelle des effectifs

5



Le Volet 1- La gestion actuelle des effectifs

6



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Rattachement des effectifs au répertoire des métiers de la fonction publique - VERSION 2004

- Les établissements sont passé directement au rattachement des effectifs au répertoire des métiers de la fonction publique version 2008

Rattachement des effectifs au répertoire des métiers de la fonction publique - VERSION 2008

- Les établissements ayant le statut de PSPH appliquent la convention collective CCN51

Le Volet 1- La gestion actuelle des effectifs

7



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Etude du turn-over par métier et par secteur d'activité

- Turn-over réduit
- L'analyse des départs est faite au cas par cas

Elaboration ou acquisition d'un outil informatique

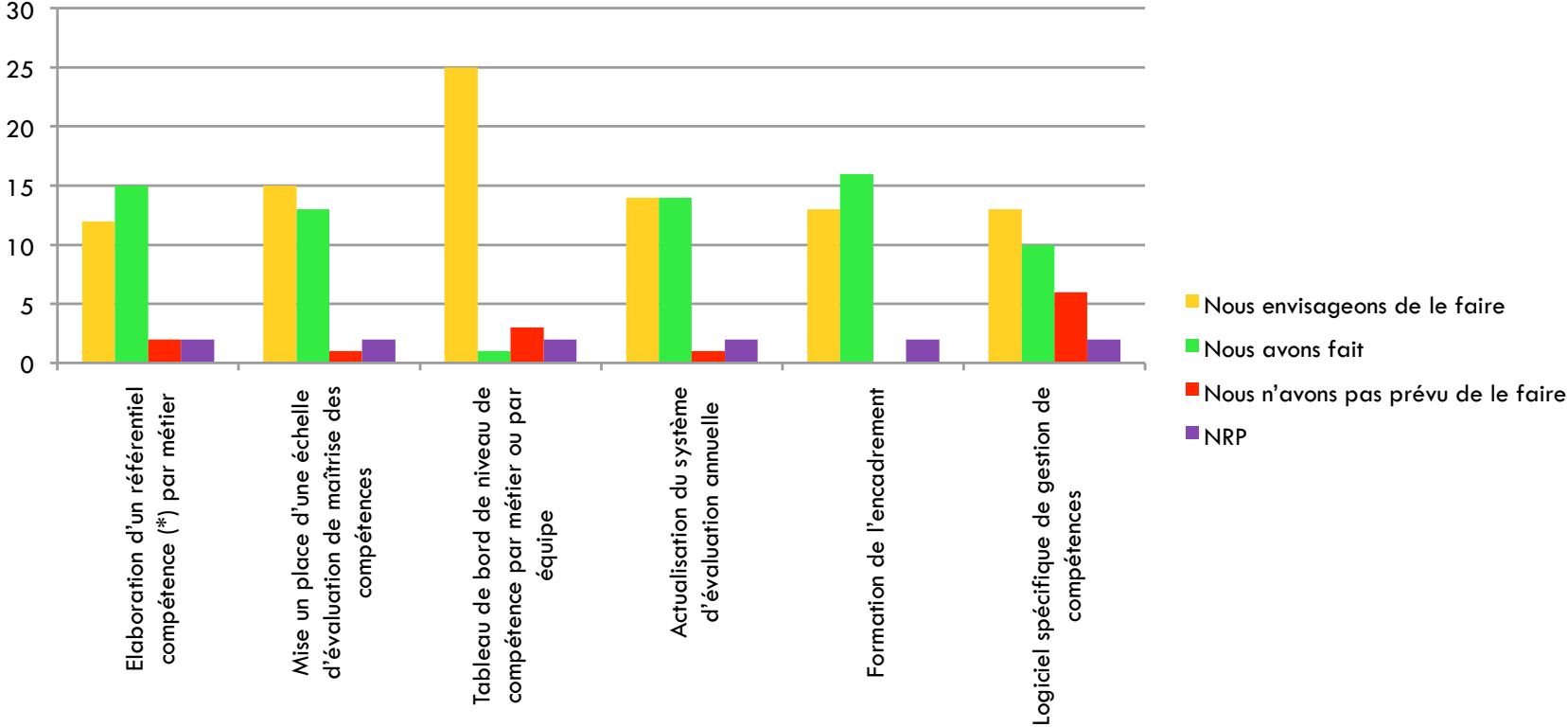
- Pour raisons budgétaires et méconnaissance des outils

Indicateur d'avancées sur le volet 1

8

	% du personnel rattaché au répertoire des métiers
Nbr d'étps ayant répondu	19
Indicateur moyen des étbs ayant répondu	80,61%
Nbr d'étps n'ayant pas fait	3
Nbr d'étps n'ayant pas répondu	9

Le Volet 2- La gestion actuelle des compétences



Le Volet 2- La gestion actuelle des compétences

10



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Elaboration d'un référentiel compétences par métier

- La convention collective fixe le niveau de diplôme et des compétences exigés par métier
- La démarche est lourde pour une petite structure

Mise un place d'une échelle d'évaluation de maîtrise des compétences

- Les salariés n'étaient pas favorables à la démarche

Le Volet 2- La gestion actuelle des compétences

11

 **Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?**

Tableau de bord de niveau de compétence par métier ou par équipe

- Il n'était pas considéré utile
- Les salariés n'étaient pas favorables à son utilisation
- Le tableau de bord sera mis en place ultérieurement

Actualisation du système d'évaluation annuelle

- Il sera fait ultérieurement

Le Volet 2- La gestion actuelle des compétences

12



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Logiciel spécifique de gestion de compétences

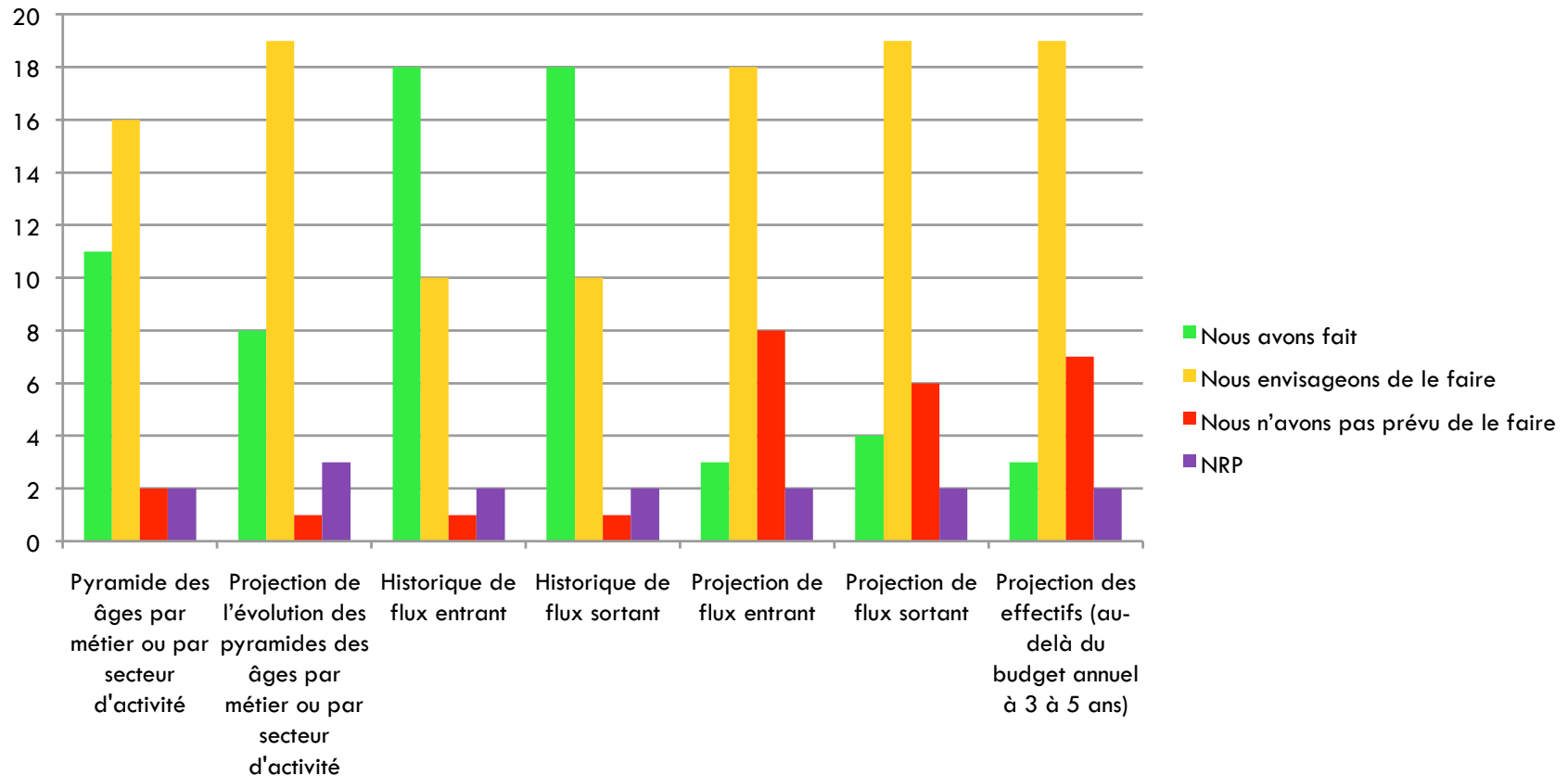
- La structure est trop petite
- L'établissement utilise déjà les outils bureautiques
- Les difficultés liées à trouver un logiciel approprié

Indicateurs d'avancées sur le volet 2

13

Indicateurs d'avancées sur le volet 2	% d'entretiens annuels réalisés	% des métiers traduits en référentiel compétence	% d'encadrement formé
Nbr d'étps ayant répondu	22	15	19
Indicateur moyen des étps ayant répondu	79%	79,6%	84,15%
Nbr d'étps n'ayant pas fait	4	9	6
Nbr d'étps n'ayant pas répondu	5	7	6

Le Volet 3- La gestion prévisionnelle des effectifs



Le Volet 3- La gestion prévisionnelle des effectifs

15



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Projection de flux entrant et de flux sortant

- La démarche GPEC est en cours
- La projection est précoce à ce stade
- Contraintes importantes concernant le manque de outils, personnels et temps
- La problématique liée au flux sortant est intéressante, mais il y a des difficultés à disposer de prévisions fiables

Le Volet 3- La gestion prévisionnelle des effectifs

16



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Projection des effectifs (projection des effectifs au-delà du budget annuel à 3 et à 5 ans)

- Manque d'outils et de disponibilité pour la faire
- Le projet d'établissement est un cours d'élaboration

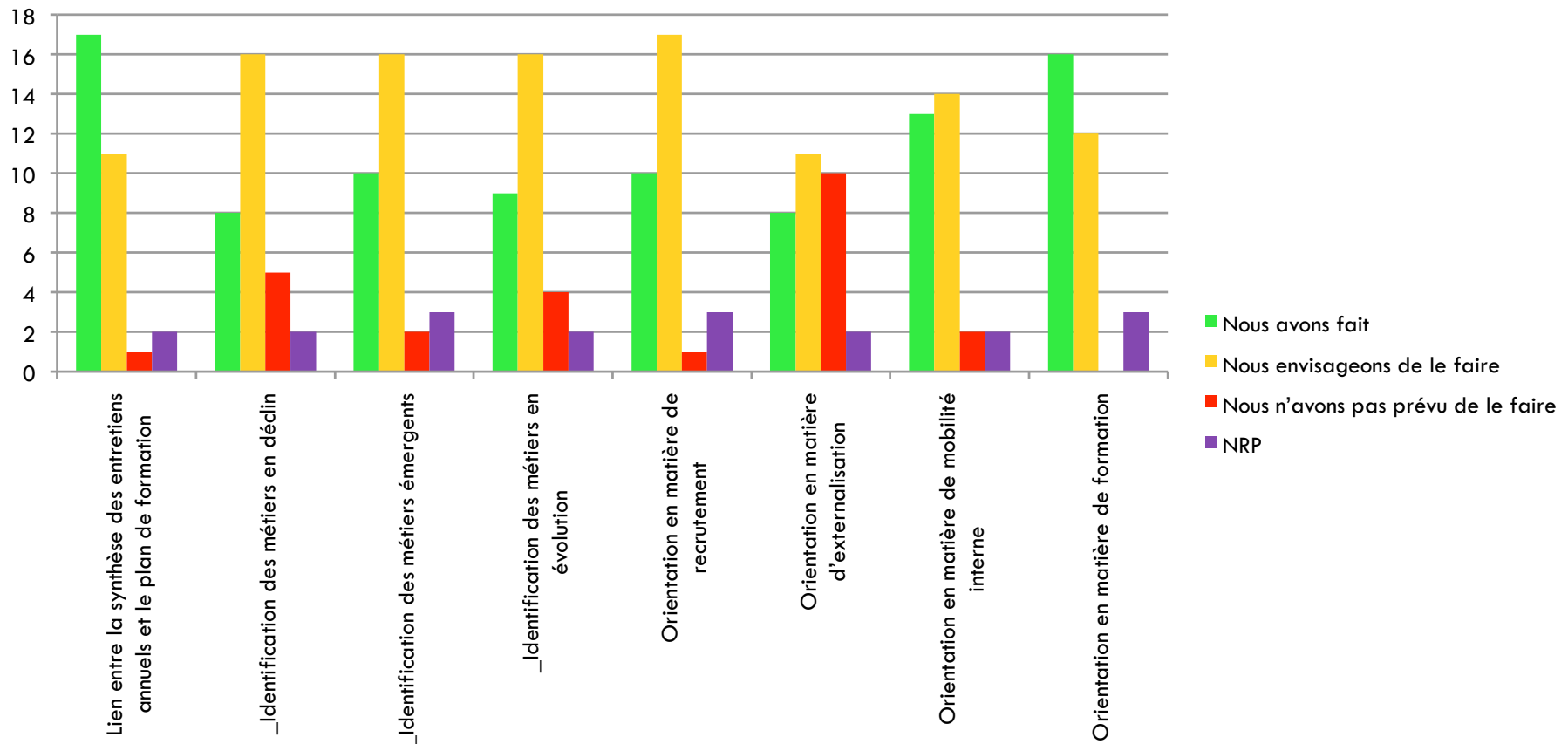
Le Volet 4 - La gestion prévisionnelle des compétences

17

- **Lien entre le synthèse des entretiens annuels et le plan de formation**
- **Identification des métiers en déclin**
- **Identification des métiers émergents**
- **Identification des métiers en évolution**
- **Orientation en matière de recrutement**
- **Orientation en matière d'externalisation**
- **Orientation de mobilité interne**
- **Orientation en matière de formation**

Le Volet 4 - La gestion prévisionnelle des compétences

18



Le Volet 4 - La gestion prévisionnelle des compétences

19



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Lien entre la synthèse des entretiens annuels et le plan de formation

- A venir dans le cadre du plan de déploiement GPEC

Identification des métiers en déclin et des métiers en évolution

- La gestion trop complexe, notamment dans l'établissement
- Il serait plutôt à faire collectivement au niveau de la région, néanmoins l'établissement connaît la situation globale

Le Volet 4 - La gestion prévisionnelle des compétences

20



Nous n'avons pas prévu de le faire: pour quelle(s) raison(s)?

Orientation en matière d'externalisation

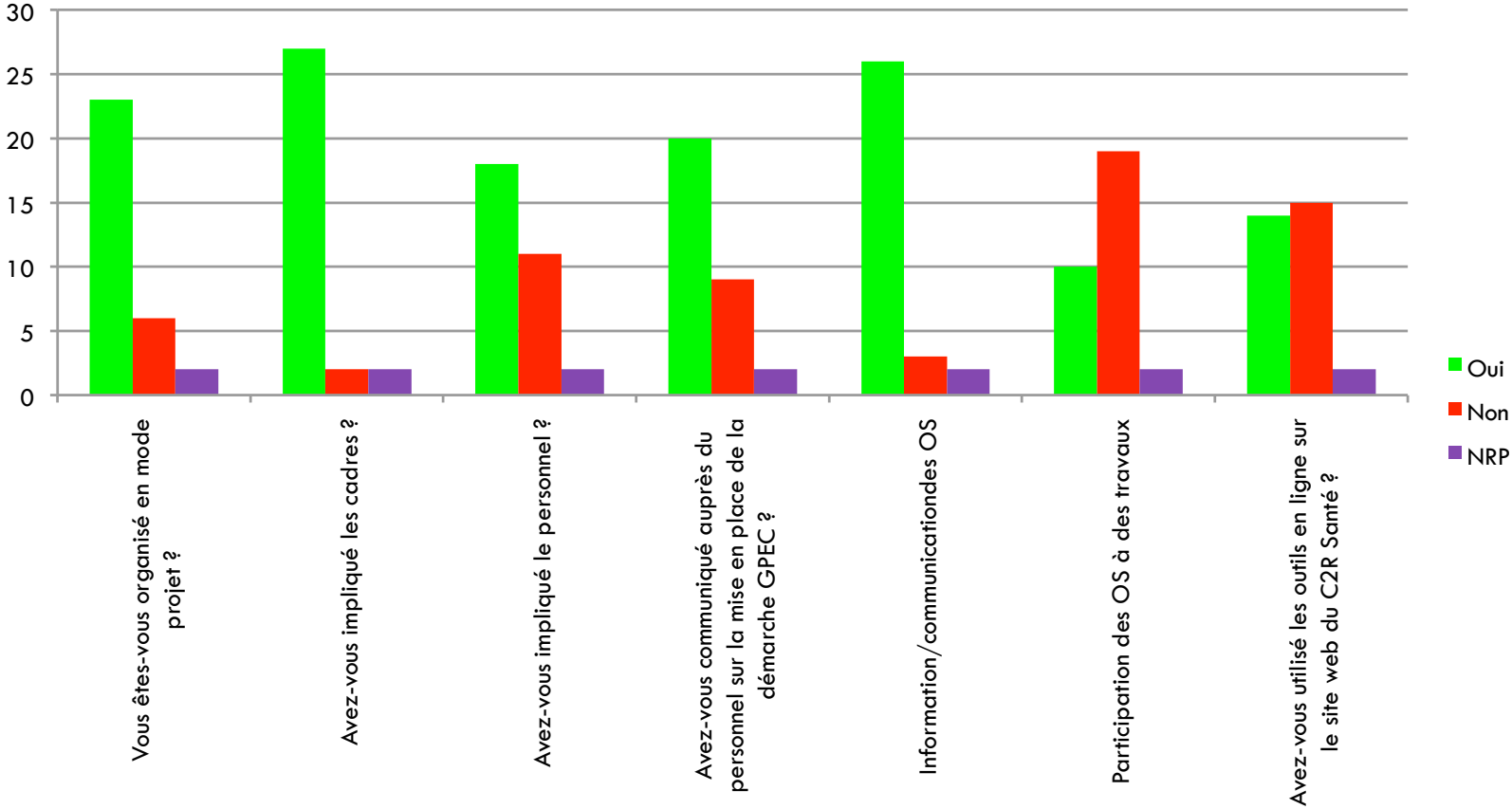
- Le sujet de l'externalisation n'est pas d'actualité
- C'est trop tôt pour le déploiement de la démarche GPEC

La démarche de travail

21

- **Organisation en mode projet**
- **Implication des cadres**
- **Implication du personnel**
- **Communication auprès du personnel sur la mise en place de la démarche**
- **Implication des OS en terme d'information/communication**
- **Participation des OS à des travaux**
- **Utilisation des outils en ligne sur le site du C2R santé**

La démarche de travail



Utilisation des outils en ligne sur le site C2R santé

23



Non

Pour quelles raisons?

- Les établissements avaient démarré avant la démarche de l'ARHIF
- Les établissements envisagent de le faire à l'avenir, notamment pour les volets 3 et 4
- Des consultants externes ont aidé à construire des outils spécifiques

Les facteurs clés ayant favorisé les avancées

24

Au plan du management

1. Impulsion de la Direction
2. Détermination de la Direction à anticiper, à disposer de tableaux de bord et à maintenir l'employabilité
3. Implication de l'encadrement, du personnel et des partenaires sociaux
4. Comité de pilotage et groupe projet
5. Le plan de communication sur l'ensemble de la démarche GPEC
6. Réunions trimestrielles de la commission GPEC

Les facteurs clés ayant favorisé les avancées

25

7. La formation de tout l'encadrement à l'EE
8. Le lien entre l'EE et le plan de formation
9. Acquisition d'un logiciel

Autres facteurs clés:

1. Culture préexistante de l'évaluation
2. L'aide financière et méthodologique de l'ARHIF

Les difficultés majeures rencontrées

26

1. Lourdeur de la démarche GPEC:

- Charge de travail supplémentaire
- Concurrence avec d'autres projets
- Certains postes de cadres vacants

2. Difficultés liées aux outils:


- Pas de logiciel informatique approprié en lien ou pas avec la paie
- Changement de répertoire des métiers
- Difficulté à rattacher certains métiers (DA, Aide Opérateur, ...)

3. Difficultés culturelles:

- Difficulté à prévoir l'activité et donc les besoins
- Difficulté à formaliser notamment le référentiel compétence
- Un certain amalgame GPEC/Plan social
- Méfiance générale par rapport aux questions RH

Est-ce que vos avancées en matière de GPEC ont permis de progresser sur la problématique d'emploi?

27

- Virage culturel « raisonnement en termes de grade »  « raisonnement en termes de métier/compétence »
- Meilleure connaissance des effectifs et de l'évolution des effectifs (pyramide des âges)
- Utilité des référentiels compétences pour le recrutement, l'évaluation, la polyvalence et la réflexion sur l'évolution des certains métiers (TIM)
- Meilleure prise en compte de la variable compétence pour la mobilité, la formation, la gestion de carrière, l'emploi de séniors et plus largement, pour anticiper
- Travail sur la fidélisation, l'intégration et l'attractivité
- Un plus grand professionnalisme des cadres en matière de management de la compétence

Attentes spécifiques des établissements à l'égard de l'ARHIF

28

- 1. Connaissances et partage d'expériences, notamment sur:**
 - Les référentiels compétences
 - Les passerelles entre métiers
 - Les métiers émergents et les métiers en déclin
- 2. Organisation d'ateliers sur des problématiques communes**
- 3. Mutualisation de travaux sur les référentiels**
- 4. Mise en ligne d'outils**
- 5. Logiciel(s)**

Attentes spécifiques des établissements à l'égard de l'ARHIF

29

6. Dotation financière

- Pour la suite du déploiement de la démarche
- Pour l'appui d'un consultant très incitatif sur le respect d'un calendrier

7. Des formations GPEC

8. Un suivi et un appui plus personnalisés du C2R