

Les ESSENTIELS

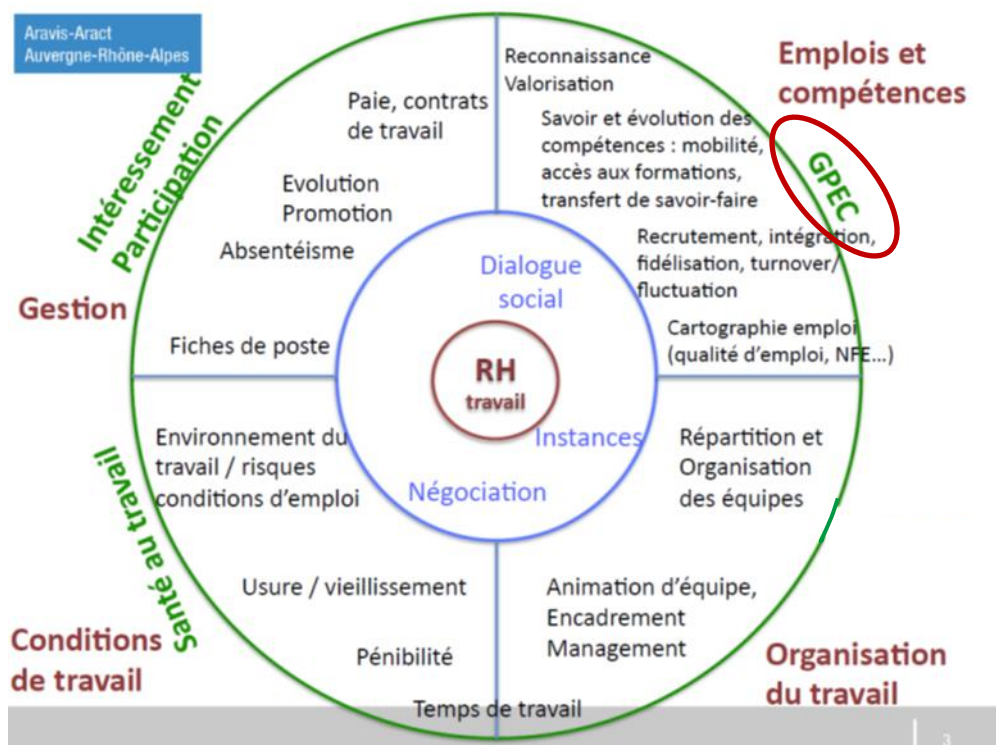
Les fiches thématiques des acteurs de l'accompagnement de l'emploi associatif en Auvergne-Rhône-Alpes

Mai 2016

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : la GPEC, un outil pour l'accompagnement des PMAE

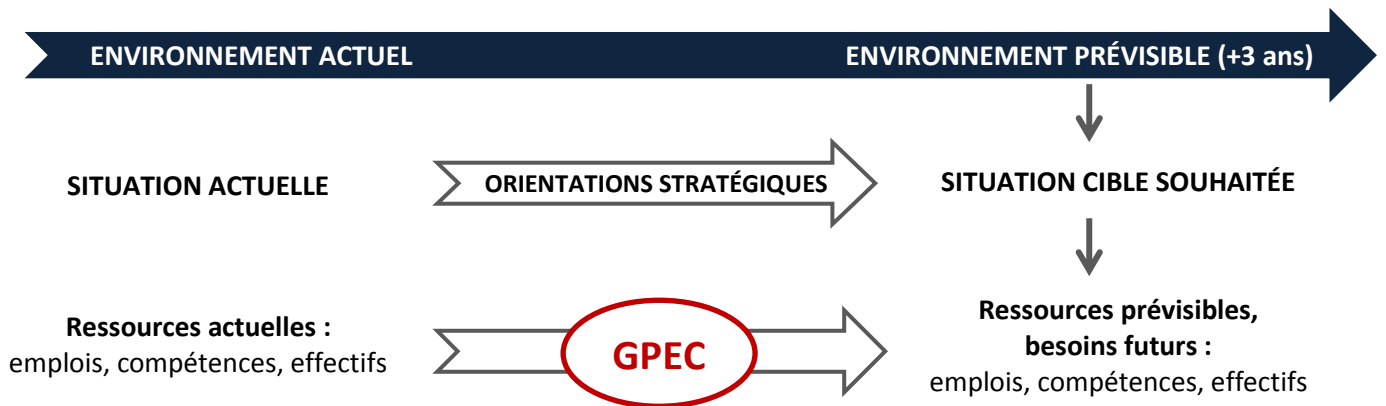
VOUS AVEZ DIT GPEC ? LA GPEC EN BREF

- > La GPEC est **une méthode pour anticiper** les besoins futurs en ressources humaines en termes d'effectifs et de compétences, à horizon 3-5 ans, au regard des orientations stratégiques des associations et des évolutions du secteur concerné.
- > La GPEC s'inscrit dans la **gestion des ressources humaines** : c'est une politique RH qui ne se cantonne pas à la gestion administrative (paie, contrat, congés,...) et à l'organisation du travail (répartition des tâches, management des équipes,...). La GPEC "**va plus loin**" en abordant les questions de gouvernance et de participation, de qualité de vie au travail, de gestion des parcours professionnels, etc, dans une **démarche d'anticipation et de changement**.



> Concrètement, il s'agit de **concevoir et mettre en œuvre des plans d'action RH** (recrutement, formation, mobilité,...) dans une démarche de changement qui **implique autant les employeurs que les salarié.e.s**. En ce sens, c'est un **outil de dialogue social**.

> La finalité est de **faire évoluer les ressources humaines** actuelles (emplois, compétences, effectifs) vers celles souhaitées dans l'avenir, pour répondre aux objectifs de la structure et permettre la mise en œuvre son projet associatif :



POURQUOI LA GPEC ? ENJEUX & ATOUTS



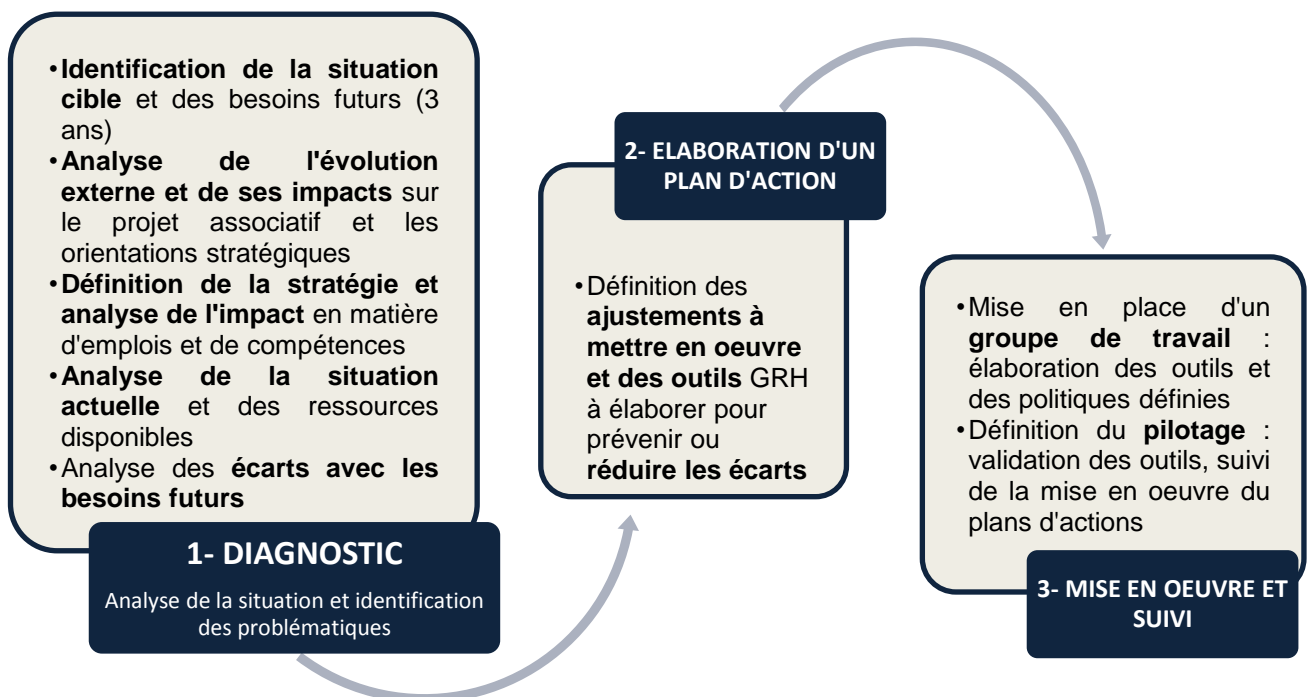
- > La GPEC est une démarche d'anticipation qui **favorise l'innovation**. Sa mise en œuvre positionne l'association dans une **dynamique de professionnalisation** et représente une **opportunité** pour son pilotage stratégique et le développement de son projet associatif.
- > La GPEC peut être mise en œuvre dans un cadre défensif, lorsque l'association rencontre des difficultés, pour par exemple prévoir la nature et le nombre d'emplois menacés et imaginer des solutions de pérennisation et de sauvegarde. Mais on peut aussi avoir recours à cet outil dans une perspective "offensive", afin de permettre le développement de nouvelles activités, favoriser les trajectoires professionnelles, etc.

LA GPEC, C'EST POUR QUI ?

- > L'obligation de négocier sur la GPEC s'applique aux entreprises et groupes d'entreprises employant au moins 300 salariés et aux branches professionnelles (loi de programmation pour la cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005).
- > Cependant, la GPEC **n'est pas réservée aux seules grandes entreprises** : c'est une **démarche adaptée au monde associatif** qui articule personnel salarié et bénévole. Parce qu'elle permet une approche centrée sur les compétences, la GPEC permet justement de **travailler sur l'articulation entre bénévoles et salarié-e-s**, et de faire évoluer favorablement leur synergie.
- > La GPEC est **à la portée de toutes les associations, y compris les petites structures, dès lors qu'elles sont employeuses**, puisqu'elle permet d'aborder les questions liées au recrutement, la formation, l'évolution professionnelle, ...

LA GPEC, COMMENT FAIRE ? MÉTHODO & CONDITIONS DE RÉUSSITE

- > **Un processus** en 3 étapes :



> Des **conditions de réussite** :

- Le **projet**, c'est la boussole : le projet associatif doit être au centre de la démarche ;
- La GPEC s'articule avec les orientations stratégiques du **secteur** d'activité ;
- La **méthode** et les outils doivent être adaptés (pas d'usine à gaz) ;
- C'est une démarche **concertée** qui rend acteur les parties prenantes (dirigeant.e.s, salarié.e.s, bénévoles) ;
- La GPEC est un outil vivant qui **s'actualise** ;
- La **communication** tout au long des étapes est essentielle.

ZOOM SUR... LA GPEC TERRITORIALE

Recrutement, intégration, formation, attractivité des métiers... les territoires sont désormais sollicités pour apporter des réponses à des **problèmes que les entreprises ou associations ne peuvent résoudre de façon isolée**.

La GPECT est une **approche collective et territoriale de la GPEC**. Elle consiste à mettre en place des **démarches coordonnées d'entreprises et d'acteurs locaux** (conseil régionaux, généraux, OPCA, ...) au sein d'un territoire (bassin d'emploi, département, région, zone d'activités, pôle de compétitivité) dans l'objectif de :

- **Adapter les ressources humaines aux évolutions de l'emploi sur un territoire**
- **Accompagner les entreprises dans les mutations** qu'elles doivent assurer
- **Développer le dynamisme et l'attractivité des territoires**
- **Construire des parcours professionnels sécurisés**.

ZOOM SUR... LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



MOBILISER LA GPEC DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PMAE : LEVER LES FREINS

LES FREINS IDENTIFIÉS (parmi d'autres)	LES LEVIERS : ARGUMENTS & POSTURES pour lever les freins (exemples)
Parler de GPEC, ou, "pire", de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, peut faire peur : le terme GPEC évoque une ingénierie complexe, destinée aux grandes entreprises , peu adaptée aux petites et moyennes associations employeuses et de peu d'intérêt pour elles.	<p>La GPEC est à la portée de toutes les associations, y compris les petites structures, dès lors qu'elles sont employeuses, puisqu'elle permet d'aborder les questions liées au recrutement, la formation, l'évolution professionnelle, ...</p> <p>→ Pour désamorcer les blocages liés aux représentations qu'évoque le terme de GPEC, il est important d'expliciter de manière concrète la démarche qu'il désigne. Il peut aussi être pertinent d'utiliser une autre terminologie.</p>
Pas de demande explicite d'accompagnement GPEC	→ Amener la GPEC à l'occasion de demandes plus précises : un accompagnement sur un recrutement peut être l'occasion de parler d'anticipation des besoins, de fiches de postes, de conduite d'entretien, l'accueil et l'intégration des nouveaux salarié.e.s par exemple.
Les équipes ne s'approprient pas et n'utilisent pas les outils de gestion mis en place <i>Ex : tableau de bord à remplir régulièrement pour le suivi de l'absentéisme</i>	→ Mettre l'accent sur l'importance du travail de sensibilisation, d'information et de mobilisation auprès des équipes salariées et bénévoles dans la démarche qui doit impliquer autant les employeurs que les salarié.e.s.
Approche long terme alors que la demande est d'avoir une réponse concrète immédiate	→ La GPEC est également un outil d'aide à la décision lorsque l'association rencontre des difficultés, pour faire le point par exemple sur la nature et le nombre d'emplois menacés et imaginer des solutions de sauvegarde
Manque d'investissement des dirigeants associatifs	<p>→ Valoriser la démarche GPEC auprès des dirigeants, en mettant en avant les atouts à court et long terme pour l'association :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La GPEC permet de s'assurer que l'association employeuse remplit les obligations légales (DUERP, pénibilité, entretien professionnel) - La GPEC permet de réduire certains coûts de fonctionnement : moins de turnover et d'absentéisme Une politique de l'emploi efficace et une équipe motivée et satisfaite permet aussi d'être mieux valorisé en externe voire d'obtenir des financements (prix pour la qualité de l'emploi associatif...) - La GPEC permet d'améliorer l'efficacité au travail - Elle nourrit et consolide le projet associatif et améliore les relations bénévoles/salariés
Pas de temps à consacrer à cette "usine à gaz", la gestion administrative du quotidien occupe tout le temps disponible	→ La GPEC s'adapte à chaque association en fonction de ses besoins et permet d'être plus efficace dans sa gestion au quotidien. Identifier en interne un référent Ressources Humaines qui pourra coordonner cette démarche en lien avec le CA et les salariés.

LES PRINCIPAUX LEVIERS DE LA GPEC

À MOBILISER DANS L'ACCOMPAGNEMENT

> La politique de l'emploi :

Accompagnement au recrutement : Analyse des besoins, définition du poste (fiche de poste), détermination des cibles (recrutement interne / externe), conduite d'entretien (grille d'entretien), accueil et intégration des nouveaux salarié.e.s

- ⇒ Outils : Fiche de poste, Référentiel de compétences, Bilan RH (SWOT), Programme d'intégration des nouveaux salarié-e-s, <https://entretien-emploi.pole-emploi.fr/>
- ⇒ Exemple de référentiel de compétences : <http://bit.ly/1UjdJzd>

Rémunération : système de rémunération directe / indirecte (mutuelle, prévoyance,..), ...

> La formation professionnelle et la politique de formation :

- ⇒ Exemple de plan de formation : <http://bit.ly/2InnZMV>

> La mobilité professionnelle : gestion des carrières et des parcours professionnels

(VAE, entretien professionnel, bilan de compétences,...), identification de passerelles métiers

- ⇒ Accompagnement à la VAE proposé par le réseau Familles Rurales Rhône-Alpes : <http://bit.ly/1VUDCar>

> L'évaluation pour la performance des salarié.e.s : amélioration de la communication, entretien annuel (doit être suivi d'actions), évolution professionnelle

> L'inter-associatif : réfléchir à plusieurs, agir en partenariat avec d'autres structures

ZOOM SUR... L'EXPÉRIENCE DES RÉSEAUX UNA & ADMR

GPECT territoriale et sectorielle : secteur de l'aide à la personne

Partageant les constats d'une gestion des ressources humaines complexe, nécessitant des adaptations régulières et soutenus par l'État dans le cadre de deux contrats économiques sectoriels de l'ESS, les réseaux UNA et ADMR se sont réunis depuis 2008 autour d'une démarche GPEC.

La première phase accompagnée par un cabinet de conseil, de 2008 à 2011 a porté sur la mise en place d'une démarche GPEC collective. Un diagnostic territorial a été conduit et des outils ont été développés (fiches actions territoriales pour l'ADMR, guide régionale pour l'UNA, outil commun "mesurer pour anticiper"). La seconde phase, de 2011 à 2014 s'est axée sur l'accompagnement des structures employeuses dans leurs démarches de gestion des ressources humaines et sur l'attractivité des métiers du domicile.

Les impacts :

- Apprentissage des indicateurs incontournables au GPEC
- Meilleure maîtrise des projections des besoins de main d'œuvre
- Utilisation régionale d'un outil de gestion commun
- Emergence d'un langage commun au sein des réseaux et coopération inter-réseau
- La professionnalisation de la gestion du personnel vers une gestion des ressources humaines

Des défis qui restent à relever - Travailler ensemble à :

- l'amélioration qualitative et quantitative des emplois;
- fidélisation des intervenants SAD
- Lisibilité des parcours professionnels et d'intégration;
- l'attractivité du secteur

Contacts : Magali Giraud, Coordinatrice Régionale ADMR Rhône-Alpes, magiraud@fed69.admr.org
Stephanie Genevois, Déléguée régionale UNA Rhône-Alpes, s.genevois@una-ra.org

POUR ALLER PLUS LOIN

Ressources

- Drop box PMAE : <https://www.dropbox.com/sh/ntpypse3gmc6die/AAA4EUIVpQHxvJNsNee6FwdZa?dl=0>
 - le support de présentation "GPEC et petites associations" (I. Fieux, Aravis) pour comprendre ce qu'est la GPEC et comment l'appréhender dans les PMAE : <http://bit.ly/1NWGIHY>
 - Un support pour faire un diagnostic GPEC : <http://bit.ly/1UjdJzd>
 - Les ressources du réseau ANACT sur la GPEC territoriale (guides pratiques, retours d'expériences) : www.anact.fr/gpec-territoriale-panorama-des-productions-du-reseau-anact

- Guide Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Qualifications, UNIFAF : <http://bit.ly/2jG0j2c>

- CNEA, Conseil National des Employeurs d'Avenir accompagne les employeurs dont l'activité est liée à l'économie sociale et solidaire : <http://www.cnea-syn.org>

- APEC : Des outils RH spécialisés pour le recrutement des cadres <https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH>

- CHORUM QVT : Baromètre annuel sur la qualité de vie au travail dans l'ESS <http://www.chorum-cides.fr/ressource/barometre-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-dans-less-les-resultats/>

- Ressources QVT : ressources du webinaire : <http://www.emploi-asso.org/#ressources>

- Guide "Qui peut m'aider?" du MDEF, Maison de l'Emploi et de la Formation : <http://www.mdef-lyon.fr/-RH-qui-peut-m-aider-.html>

Personnes ressources :

- Isabelle FIEUX, ARAVIS : i.fieux@anact.fr
- Marie-Pierre BERUT : formation@sea74.com