unifaf

aract languedoc roussillon

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Où en est mon établissement ?

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITÉ

l'Europe s'engage en Languedoc-Roussillon avec le FSE

la Région Languedoc Roussillon

Guide d'autodiagnostic

Sommaire :

INTRODUCTION / PRESENTATION

- *La GPEC, pourquoi ?* 3
- *La GPEC, c'est quoi ?* 4
- *La GPEC, comment ?* 5
- *Les objectifs du guide* 6
- *Comment utiliser ce guide ?* 7

LE GUIDE D'AUTODIAGNOSTIC

- *Projet / Stratégie / Développement* 8
- *Organisation du travail* 10
- *Management* 12
- *Ressources Humaines et Conditions de travail* 14
- *Développement des compétences* 16
- *Dialogue social* 18
- *Territoire / Partenariat* 20
- *Synthèse de l'autodiagnostic* 22

La GPEC, pourquoi ?

Les associations et établissements du secteur social, médico-social et sanitaire privé non lucratif voient leur environnement évoluer et se trouvent, de fait, confrontés à de nombreux enjeux :

Economiques

- La mise en place de la loi 2002 de modernisation sociale et de la loi de février 2005
- Une pluralité et une complexité des modes de financement avec des tensions sur les dotations

Qualité de service

- Des exigences plus fortes de qualité, de transparence et de sécurité
- Une individualisation des prestations
- Une hétérogénéisation des publics et un alourdissement des pathologies
- L'allongement de l'espérance de vie et l'augmentation de la demande de soins

Emplois

- Des départs à la retraite massifs dans les prochaines années (intégration des nouveaux, gestion du turn-over, formation, parcours professionnels…)
- Des liens qualification / compétences / travail à reconstruire
- Des difficultés à trouver certaines qualifications

Conditions de travail

- Une pénibilité physique et mentale (variable selon les secteurs)

L'ensemble de ces évolutions impacte l'organisation du travail et les compétences des équipes. La GPEC, qui est à la fois une méthode de conduite du changement et un mode de gestion de l'établissement, peut aider les établissements à s'adapter et à accompagner ces mutations.

Complémentarité entre GPEC et Evaluation interne

Les concepts clés de la GPEC peuvent enrichir la démarche d'évaluation interne notamment sur le champ de l'organisation.
Le présent guide propose également une palette de questions sur le champ du projet et de l'insertion de l'établissement dans son environnement.

Un enjeu de négociation pour les entreprises de plus de 300 salariés

Dans le cadre de la prévention des conséquences des mutations économiques, la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 pose l'obligation à l'employeur, d'*engager tous les 3 ans une négociation portant sur :*

- *les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires*
- *la mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ainsi que des mesures d'accompagnement associées.*

Si le présent guide n'aborde pas la question de la négociation, il propose néanmoins un cadre qui peut être utile à la réflexion des acteurs.

La GPEC, c'est quoi ?

La GPEC vise, **en partant du projet** de l'établissement, à :

- Analyser **les besoins en développement des compétences** de l'établissement
- Identifier et créer et les **conditions favorables au développement** des compétences

Ces actions permettent entre autres d'aider à la **conduite concertée du changement** et d'améliorer :

- Le **déploiement et l'opérationnalisation des projets** d'établissement
- La **qualité de la prise en charge**
- L'**investissement formation**
- Le **recrutement et l'intégration** des salariés
- Les **conditions de travail** des salariés

Les actions à engager le sont sur différents domaines :

- Le projet
- L'organisation du travail (processus, indicateurs…)
- Le management (pratiques, outils…)
- La GRH (formation, recrutement…)

… en tenant compte de l'environnement et des caractéristiques de l'effectif.

La GPEC vise à donner de la cohérence entre ces différentes dimensions et à développer un dialogue social de qualité.

POUR LES ÉTABLISSEMENTS

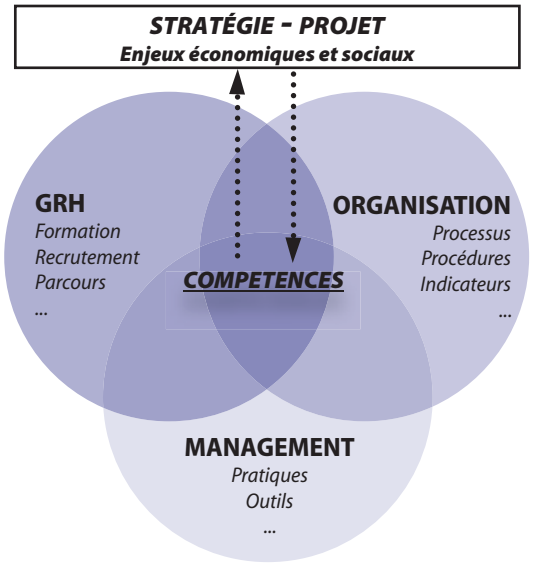
Un outil d'anticipation des besoins en compétences pour préserver et développer l'efficacité du service et assurer leur pérennité

POUR LES SALARIÉS

Aborder de façon maîtrisée et positive les évolutions des métiers et des qualifications tout au long de leur vie professionnelle, pour sécuriser leurs parcours professionnels

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences permet une adaptation aux changements mais surtout une anticipation des changements :

« comment faire l'établissement de demain avec les salariés d'aujourd'hui ? »



La GPEC, comment ?

Quatre étapes peuvent être identifiées dans la conduite de ce projet :

- L'analyse des besoins
- Le diagnostic
- La définition d'un plan d'action
- La mise en œuvre

L'analyse des besoins et le diagnostic sont deux phases importantes car elles permettent de définir précisément le niveau et la nature des actions à conduire.

Ce **guide est un appui méthodologique** à la réalisation des phases 1 et 2.

Les objectifs du guide

Ce guide qui est à destination de l'ensemble des acteurs d'un établissement (directeur, encadrement, employés ainsi que représentants du personnel) doit permettre de répondre à deux questions principales :

• Est-il opportun de travailler sur l'emploi et les compétences au sein de notre établissement ?
• Si oui, que devons-nous faire évoluer ? Quelles actions conduire ?

Ce guide est composé de 49 items répartis en 7 thèmes

- Projet / Stratégie / Développement
- Organisation du travail
- Management
- Ressources Humaines et Conditions de travail
- Développement des compétences
- Dialogue social
- Territoire, partenariat

Pour chaque item, vous aurez à vous prononcer sur son niveau de prise en compte au niveau de l'établissement. La synthèse de ce travail doit ensuite vous permettre de :

• **Identifier les points forts et les points à améliorer** au sein de votre établissement à partir du passage en revue des différentes thématiques. Ce travail doit également vous permettre d'apprécier l'opportunité de vous engager dans une démarche GPEC, et les implications d'une telle démarche.
• **Définir des premières pistes d'action** ou axes de travail. Grâce à une vision globale des points forts et des points à améliorer de votre établissement, vous pourrez déduire ou identifier les éléments de travail et construire un premier cahier des charges pour l'action.
• **Communiquer en interne sur la GPEC** dans le cadre de groupes de travail ou d'un dialogue avec les instances représentatives du personnel. Les points de convergence et de divergence, riches d'enseignements, pourront être discutés avec les partenaires sociaux pour co-construire les pistes d'action et impliquer les salariés dans les actions à conduire.

Comment utiliser ce guide ?

ETAPE 1 : CONSTITUER UN GROUPE PROJET / NOMMER UN PILOTE

- Chargé de contribuer à la réalisation du diagnostic
- Veiller à l'implication de représentants des différents services et de différentes catégories de personnels (encadrement, représentants des salariés...)

ETAPE 2 : PREPARER LES ACTEURS

- Poser le cadre du diagnostic et définir les rôles
- Présenter les objectifs et les résultats attendus
- S'accorder sur le travail à réaliser et les étapes

ETAPE 3 : RECUEIL D'INFORMATIONS (par chaque membre du groupe projet)

- Recueil de données quantitatives et qualitatives permettant de répondre aux différents items du diagnostic (rassembler les documents, réaliser des observations...)

ETAPE 4 : RASSEMBLER DES DONNEES

- Mettre en commun les différentes données collectées par les membres du groupe projet (ajuster les représentations, réaliser une première synthèse sur les point clés du diagnostic)

ETAPE 5 : FINALISER LE DIAGNOSTIC

- Faire la liste des points forts et des axes de progrès sur chaque grand champ du diagnostic
- Élaborer les pistes d'action et définir leur niveau de priorité (préparer le plan d'action)

ETAPE 6 : RESTITUER

- Définir avec le groupe projet les modalités de restitution du diagnostic aux équipes
- Restituer le diagnostic, faire partager les éléments

ETAPE 7 : PREPARATION SUITE

- Hiérarchiser et planifier les différentes actions
- Mobiliser les ressources (moyens humains, matériels...) pour conduire les actions

1 2 3 4 5 6 7

UN GROUPE PROJET

Un groupe restreint (7-12 personnes) représentant différentes catégories de personnels (représentants du personnel, encadrement...) et différents services pour prendre en compte le point de vue de différents acteurs

UN PILOTE

Une personne qui va suivre le diagnostic et faire en sorte que le planning et les contributions des uns et des autres puissent être tenus

UN OUTIL DE RECUEIL

Ce guide d'autodiagnostic doit permettre d'aborder différents champs et de réaliser une synthèse

Repérer et traduire les mutations de votre environnement

Le projet d'établissement est le **« ciment », la « base » de toute démarche de GPEC**. Les lignes directrices qu'il trace conditionnent à la fois le sens et les actions à mener dans le cadre d'une GPEC.

Mais l'existence d'un projet d'établissement ne garantit pas à elle toute seule son efficacité. Il est important d'expliciter les liens qui peuvent exister entre le projet et le développement des compétences des salariés.
La personnalisation des services ou la spécialisation sur des pathologies, par exemple, nécessitent souvent plus de transversalité (coopération entre services et métiers) voire la création d'unités de travail.
Ces nouveaux modes de travail impactent à la fois les situations de travail et les compétences des équipes. Il peut en découler, dès lors, des réorganisations, des actions de formation ou la refonte des référentiels métiers. Avec en cascade, des enjeux en terme d'intérêt au travail et de conditions de travail. Les équipes doivent donc comprendre les enjeux organisationnels et sociaux du projet pour trouver du sens à la GPEC.

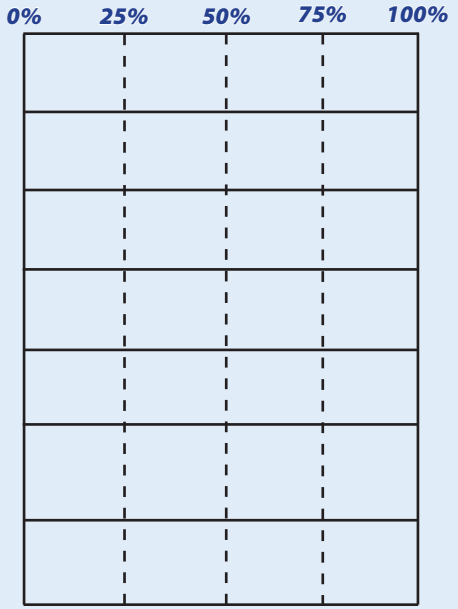
Dès lors, trois écueils sont à éviter :

- Un projet construit en dehors de toute participation des équipes
- Un projet insuffisamment décliné au sein des équipes
- Un projet non piloté dans la durée

C'est grâce à un **travail de construction collective, d'appropriation et de pilotage** que les impacts du projet d'établissement sur l'organisation du travail, les compétences des équipes et des individus pourront être identifiés, anticipés et mieux compris.

PROJET / STRATEGIE / DEVELOPPEMENT

- L'établissement a un projet, une stratégie qui se décline en actions clairement définies à court et moyen terme pour répondre aux besoins des usagers
- Le projet de l'établissement est en cohérence avec le projet de l'association
- Le projet d'établissement prend en compte les facteurs d'évolution de l'environnement (évaluation interne, loi de modernisation sociale, schéma directeur, réforme de la formation...)
- Le projet d'établissement est décliné en projets de services
- L'élaboration du projet d'établissement a été réalisé avec l'appui des salariés (l'encadrement et les employés)
- Les impacts de ce projet sur l'organisation du travail ont été identifiés, notamment les besoins en compétences dont aura besoin l'établissement pour le mener à bien
- Des indicateurs simples et lisibles par tous permettent de suivre la mise en place de ce projet



0% Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte

25% Il y a un début de prise en compte

50% Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer

75% Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

100%

Commentaires :

Etablir les liens entre le projet de l'établissement, les processus de travail et les compétences des équipes

Il s'agit là de travailler sur deux familles d'enjeux forts pour les établissements et les associations en lien avec le projet de l'établissement :

Accompagner le travail collaboratif

- Faire face à l'éclatement géographique des équipes de travail (plus d'interventions « hors murs » des équipes, plus de déplacements sur des sites éloignés et nombreux…)
- Organiser le travail en équipe
- Pousser aux apprentissages croisés
- Articuler polyvalence / spécialisation des équipes et des salariés

Penser ou repenser les processus de travail

- Organiser et enrichir les relations entre siège et établissements
- Fonctionnement et gouvernance associatifs (animer un CA, alimenter un CA...)
- Favoriser la transversalité entre services et métiers (interdisciplinarité)

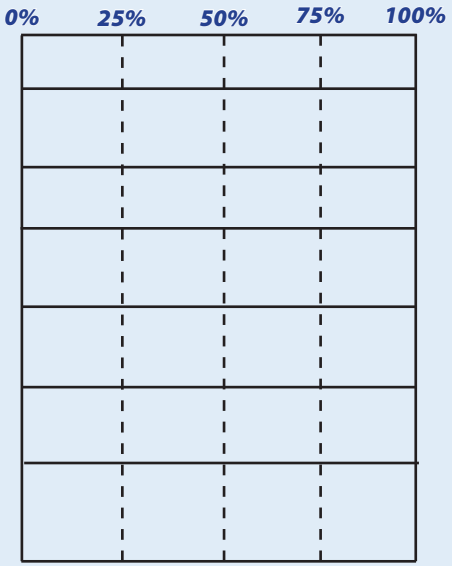
La complémentarité de la GPEC et des démarches qualité

La GPEC va s'appuyer sur quelques outils des démarches qualité pour définir l'organisation du travail et les compétences collectives (démarche processus). Elle permet donc de redynamiser des démarches qualité en cours, voire d'impulser leur mise en œuvre.

La GPEC va apporter, en plus, un regard « sociologique » en s'intéressant au fonctionnement des équipes, au « comment ça marche réellement », au sens des activités. La démarche compétences permet de mettre en avant les compétences collectives, l'importance du travail collaboratif, des réseaux.

ORGANISATION DU TRAVAIL

- Les missions de l'association et de l'établissement sont clairement définies (de même que les missions du Conseil d'Administration et de la direction)
- Les processus clés de la prise en charge des usagers sont clairement définis
- Il existe un organigramme permettant d'identifier les périmètres et responsabilités des équipes
- La coordination et la coopération entre les fonctions, services ou équipes sont organisées (communication écrite, réunions interservices...)
- Les missions et périmètres d'activité de chaque métier sont formalisés
- Des tableaux de bord (critères, indicateurs...) permettent d'évaluer le bon fonctionnement de l'activité et la qualité de la prise en charge
- Il existe une démarche permettant d'identifier, d'évaluer et d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers, de corriger les éventuels dysfonctionnements



0% Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte

25% Il y a un début de prise en compte

50% Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer

75% Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

100%

Commentaires :

Faire évoluer les rôles et pratiques

Mettre en œuvre des actions en faveur de l'adaptation et du développement des compétences des salariés oblige à **réfléchir sur le rôle et les pratiques de la direction et de l'encadrement** en termes de management.
Dans le cadre d'une GPEC, ces deux acteurs doivent conduire des missions qui peuvent être nouvelles pour eux.

- Gérer des projets
- Manager des transformations
- Évaluer les compétences d'un collaborateur
- Favoriser le développement des compétences des équipes et des individus
- …

Il s'agit là bien souvent d'activités nouvelles face auxquelles l'encadrement peut se sentir démuni, voire fragilisé. La question de l'accompagnement (la formation) est ici essentielle, mais d'autres facteurs doivent être pris en compte :

- **la pertinence des outils** mis à leur disposition : leur caractère opératoire, et surtout leur facilité d'utilisation étant des critères essentiels ;
- **la disponibilité** offerte pour absorber ces missions, ou autrement dit, la manière dont l'organisation leur permet de les prendre en charge ;
- **la valorisation**, et donc la reconnaissance de ces missions par les directions, ce qui renvoie pour partie au soutien qu'elles apportent à l'encadrement ;
- la perception de l'intérêt, de **la valeur ajoutée de ces pratiques** pour la direction et l'encadrement, que ce soit en termes de conditions de travail ou de reconnaissance.

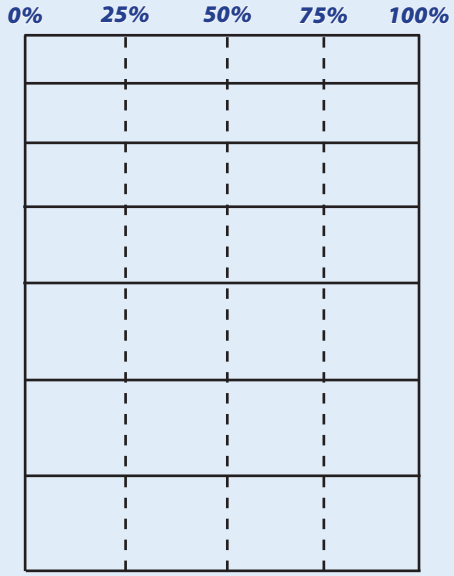
Des métiers de l'encadrement en forte mutation

Les directions interviennent moins sur le terrain au sein de leur établissement au profit d'un travail sur la stratégie, l'anticipation, le pilotage et le relationnel avec l'extérieur. La négociation budgétaire et le contrôle de gestion deviennent prédominants (gestion en centre de coût). Ils doivent composer toutefois avec des attentes en interne qui sont fortes (reconnaissance, évaluation, cadrage, organisation du développement des compétences...)

L'encadrement intermédiaire, souvent issu du terrain, devient « coordinateur » ou « animateur/spécialiste » avec plus d'autonomie et de responsabilisation. Il doit gérer de nouvelles situations (intégrer du Moyen Terme dans sa gestion d'équipe et l'articuler au quotidien) et développer de nouvelles compétences : compétences en organisation du travail, en gestion budgétaire, en communication, en gestion de projet.

MANAGEMENT

- Les encadrants sont responsabilisés sur le développement professionnel des membres de leur équipe
- Les encadrants confient aux salariés des missions pour qu'ils développent leurs compétences
- Les encadrants participent à l'évaluation des besoins en compétence
- Les encadrants ont des indicateurs, des outils (référentiel de compétences, tableaux de bord...) pour évaluer les compétences des membres de leur équipe
- Les encadrants bénéficient de temps d'échanges entre eux sur le développement des compétences (élaboration de plan de formation, organisation des entretiens, mise en place de projets interservices...)
- Les encadrants organisent des temps collectifs d'échanges sur le contenu et l'organisation du travail (réunion d'équipe, debriefing, formation...)
- Les encadrants réalisent au moins tous les deux ans, un entretien professionnel avec chaque membre de leur équipe



0% Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte

25% Il y a un début de prise en compte

50% Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer

75% Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

100%

Commentaires :

Attribuer du sens aux données « âge » et « ancienneté »

Quelles données recueillir ?

Pour chaque personne, il convient de récupérer les données suivantes

Personne	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté au poste	Qualification Métier	Service	Genre	Rémunération
…	…						

Ensuite, en fonction de la situation de l'établissement, on peut récolter d'autres données qui serviront à affiner l'analyse

- Polyvalence
- Absentéisme
- Accidents du travail
- Equipe de travail (horaires…)
- Accès à la formation

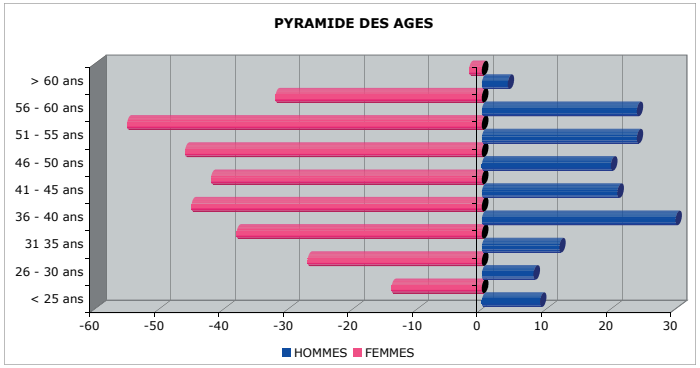
L'âge, une donnée à relativiser

Il convient de souligner que la notion de « travailleurs âgés » est toute relative. Cette perception peut être variable en fonction des contraintes et de nos représentations… la notion d'« âge » nous renvoyant à notre propre âge.

Comment les analyser ?

Le logiciel Excel permet aisément de réaliser des représentations graphiques qui facilitent la lecture des données. Classiquement, on retrouve :

- **Pyramide des âges** globale : actuelle et projection à 2 et 5 ans
  - o Par service
  - o Par qualification/métier
  - o Par genre
- **Pyramide des anciennetés** globale : actuelle et projection à 2 et 5 ans
  - o Par service
  - o Par qualification/métier
  - o Par genre



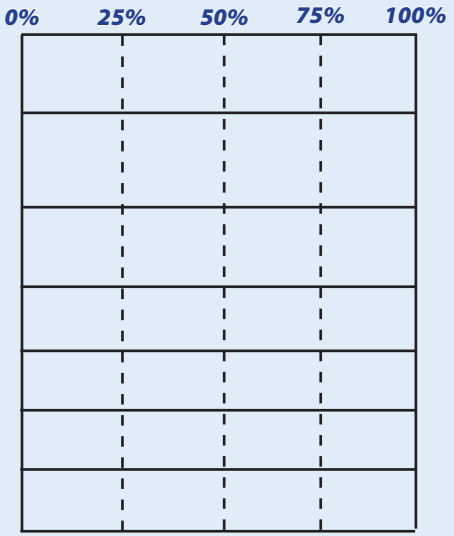
Ensuite, l'établissement peut croiser ces différentes données avec une troisième donnée (schémas triangulaires)

- Age/ancienneté/service
- Age/ancienneté/polyvalence
- Age/ancienneté/absentéisme

Ce travail permet d'identifier s'il est pertinent de prendre en compte les données âge et ancienneté dans l'établissement.

RESSOURCES HUMAINES ET CONDITIONS DE TRAVAIL

- L'établissement dispose de tableaux de bord, d'indicateurs sur les effectifs salariés : répartition par âge, ancienneté, genre (homme / femme), type de contrat... par métiers et/ou services
- Les départs à la retraite sur les 5 prochaines années sont identifiés et il existe un plan d'actions pour accompagner ces changements
- Le taux d'absentéisme est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter
- Le taux de turnover est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter
- Le taux d'accident du travail est mesuré et des actions sont conduites pour le limiter
- La méthodologie de prévention des risques est basée sur la participation des équipes et de l'encadrement
- Le document unique de prévention des risques professionnels existe et est mis à jour régulièrement



0%	25%	50%	75%	100%
Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte	Il y a un début de prise en compte		Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer	Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

Commentaires :

Faire vivre des outils et des procédures en lien avec le projet

Le développement des compétences offre l'opportunité de construire avec les salariés des règles ou des outils qui s'inscrivent dans un double objectif :

- permettre de structurer des **parcours professionnels**, c'est-à-dire offrir des éléments de lecture des évolutions professionnelles envisageables au sein de l'entreprise, et des moyens mis à disposition des salariés pour développer de nouvelles compétences
- développer les modalités de **reconnaissance des compétences** mises en œuvre, ce qui renvoie aux questions de d'organisation, d'évaluation, de validation et bien entendu de rémunération.

Les outils et moyens mis en œuvre au service de ces objectifs sont généralement les suivants :

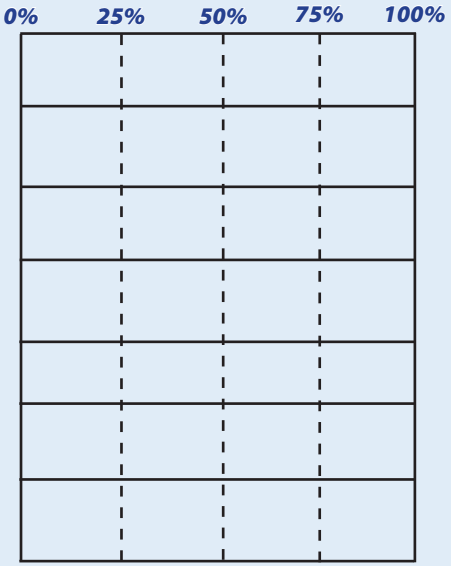
- **Les outils de description des métiers** : on parlera de référentiels métiers ou de compétences, de fiches de mission, ou encore de fiches de poste. Il s'agit là d'un outil pivot au service de l'organisation, de l'évaluation, de la reconnaissance… et des parcours professionnels.
- **L'évaluation des compétences** qui porte en elle de forts enjeux d'équité, et donc d'appropriation, tant par les évaluateurs que par les évalués, des outils qui vont servir à sa mise en œuvre. Elle repose sur la construction et le partage de repères sur l'activité (indicateurs de qualité…) et les compétences (référentiels).
  Elle conduit à développer la mise en place d'entretiens professionnels.
- **La formation** qui conduit à interroger les différentes modalités d'apprentissage mobilisables par l'organisation. Une réflexion sur les compétences doit permettre de mailler plus efficacement apprentissages en situation de travail et formations codifiées pour développer les compétences des salariés.
- **La politique de reconnaissance** qui renvoie aux pratiques d'évaluation et à la question de la rémunération. Un point qui s'avère bien souvent difficile à expliciter car échappant, en partie, aux directions.

Attention à la séduction des outils

Si l'enjeu dans les établissements est bien souvent d'élaborer de nouveaux repères collectifs, des outils de management… «injecter» des outils ou procédures réalisées en dehors de la situation de l'établissement est le plus souvent source de déconvenue. Cela peut générer de nouvelles contraintes difficilement gérables ou compréhensibles par les salariés. Ou bien, éloignés de la réalité et des pratiques de l'établissement, ces outils deviennent vite d'un usage pesant, et se trouvent relégués aux oubliettes…

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- Le plan de formation est élaboré en prenant en compte les objectifs de développement de l'établissement
- Le plan de formation est élaboré en prenant en compte les aspirations des salariés
- L'établissement développe des actions de formation en interne (formation-action, formateurs internes, tutorat...)
- Tous les salariés ont suivi une formation au cours des trois dernières années
- Les salariés ont des occasions de transférer et de mettre en œuvre les acquis de la formation
- L'établissement favorise l'accès à la qualification (VAE, formation diplômante) et/ou à un parcours professionnel (mobilité interne ou externe)
- Les processus de recrutement et d'intégration s'appuient sur des outils (fiches métiers, tutorat…)



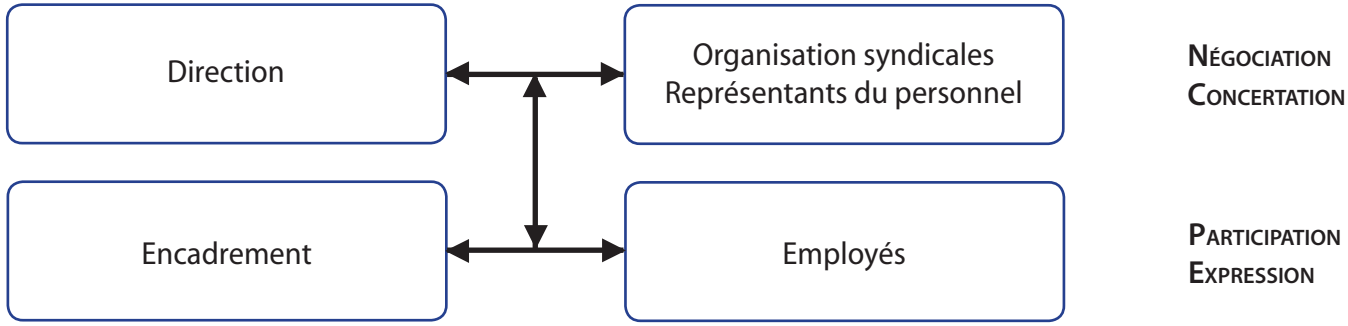
0%	25%	50%	75%	100%
Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte	Il y a un début de prise en compte		Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer	Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

Commentaires :

Le dialogue social, une aide à la conduite du changement

La GPEC doit tout à la fois **s'appuyer sur et nourrir le dialogue social** pour **conduire le changement**. S'engager dans un tel projet suppose un investissement de l'ensemble des acteurs de l'établissement. Aussi est-il important de clarifier dès le lancement les enjeux d'une démarche GPEC pour chacun : direction, IRP, salariés et bien sûr pour l'encadrement qui s'avère un acteur pivot dans ce type de démarche. Sauf à risquer un essoufflement rapide de la démarche, construire des compromis et s'inscrire dans une relation « gagnant-gagnant » apparaît comme un élément clé de la réussite de ce type de projet.

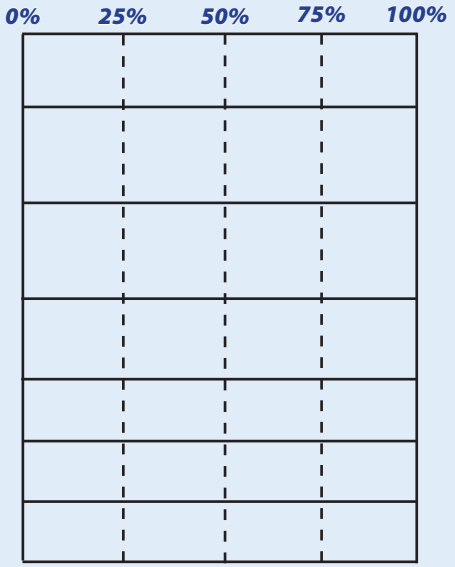
La **manière de conduire le projet est donc essentielle**. La place et le rôle des IRP et des équipes est à définir tout au long du projet en différenciant les niveaux d'intervention.



Enfin, il convient de piloter l'intervention avec un souci permanent d'apprentissage des acteurs sur les questions de compétences, d'organisation et de ressources humaines. Une démarche de conduite de changement cohérente implique d'associer très tôt les acteurs afin de **pouvoir prendre en compte leur avis dans le processus de réorganisation et les former aux changements à venir**. Sur ce champ également, le rôle d'un tiers accompagnateur est essentiel pour saisir les opportunités d'apprentissage : les moments d'échange, les traces écrites, les travaux collectifs...

DIALOGUE SOCIAL

- Les réunions avec les instances représentatives du personnel (Délégué du Personnel, Délégué Syndical, Comité d'Entreprise, CHSCT) sont tenues régulièrement
- Une veille sociale s'appuyant sur des tableaux de bord et des indicateurs de suivi a été mise en place avec les partenaires sociaux
- Le thème de l'égalité professionnelle (hommes/femmes) est abordé et traité avec les représentants du personnel
- Le thème de la prévention des risques est abordé et traité avec les représentants du personnel
- Le thème du développement des compétences est abordé et traité avec les représentants du personnel
- Le thème de l'organisation du travail est abordé et traité avec les représentants du personnel
- Le thème du projet d'établissement est abordé et traité avec les représentants du personnel



0% Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte

25% Il y a un début de prise en compte

50% Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer

75% Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

100%

Commentaires :

Analyser les ressources de son territoire

L'analyse des ressources d'un territoire vise à positionner l'établissement au sein de son environnement et à identifier les opportunités locales « d'appui ».
Ces opportunités peuvent prendre la forme de :

- Compléments de temps partiel avec d'autres établissements
- Possibilité de mobilité inter-établissements
- Besoins similaires de formation
- Echanges de salariés pour développer leurs compétences
- …

L'identification de ces besoins et opportunités peut déboucher sur des actions collectives de coopération :

- Association de directeurs
- Groupement de coopération
- Formation inter-établissements
- Partage de salariés
- Groupes de travail thématiques
- …

Ex

DES ACTIONS « RÉSEAU » DIFFÉRENTES D'UN TERRITOIRE À UN AUTRE

Ex 1 : après un an de travail en commun sur la GPEC, 6 EHPAD du Gard décident de mener des actions en commun :

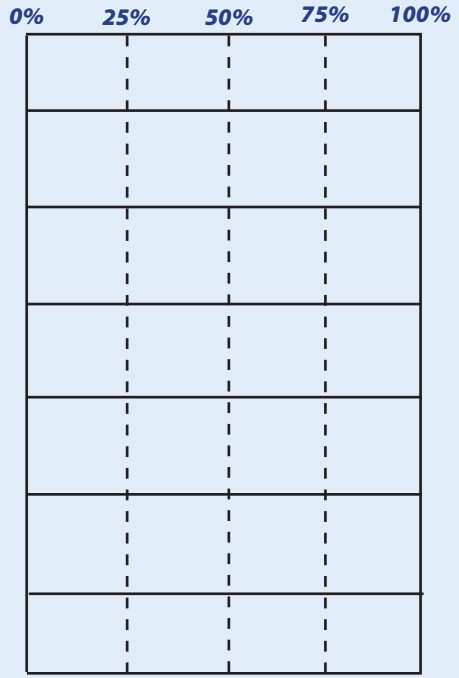
- Formation inter-établissements dans un souci d'efficience des ressources et de partage de savoir-faire
- Echanges de salariés pour pallier les remplacements, relancer la motivation des salariés et élargir leur cadre de référence professionnel

Ex 2 : Ces 7 établissements du secteur sanitaire et social implantés dans les Pyrénées-Orientales décident après la phase diagnostic de poursuivre leurs échanges grâce à la mise en place de groupes de travail thématiques :

- Projet d'établissement et gouvernance
- Formation
- Groupement de coopération

TERRITOIRE / PARTENARIAT

- Les opportunités et les faiblesses géographiques et économiques du territoire (concurrence, infrastructures…) sont analysées
- Les caractéristiques du marché du travail sur le territoire (nature des compétences disponibles, caractéristiques de la population, attractivité…) sont analysées
- L'établissement construit (ou a construit) des relations avec des partenaires actuels ou potentiels (autres établissements, acteurs du développement économique et de l'emploi, collectivités locales…)
- L'établissement mène des actions avec d'autres structures du territoire ou du secteur (mutualisation des formations, échanges de salariés, groupement d'employeurs…)
- L'établissement est membre actif d'une organisation professionnelle au sein de laquelle il partage des expériences et/ou développe des partenariats
- L'établissement est membre actif d'une organisation territoriale au sein de laquelle il partage des expériences et/ou développe des partenariats
- Les analyses, actions et partenariats évoqués ci-dessus sont connus des collaborateurs de l'établissement



0% Non, cette caractéristique (ou qualité) n'est pas ou très peu prise en compte

25% Il y a un début de prise en compte

50% Oui, mais caractéristique (qualité) est encore à renforcer

75% Oui, cette caractéristique (qualité) est fortement marquée

100%

Commentaires :

Synthèse de l'autodiagnostic

PROJET / STRATEGIE / DEVELOPPEMENT			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

ORGANISATION DU TRAVAIL			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

MANAGEMENT			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

DONNEES RESSOURCES HUMAINES ET CONDITIONS DE TRAVAIL			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

DIALOGUE SOCIAL			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

TERRITOIRE / PARTENARIAT			
Points forts	*Axes de progrès*	*Pistes de travail*	*Priorités*
- - - -	- - - -	- - - -	

SYNTHESE GLOBALE			
Actions à engager	*Délais*	*Ressources*	*Priorités*
- - - - - - -	- - - - - - -	- - - - - - -	

UNIFAF Languedoc-Roussillon
420, allée Henri II de Montmorency
34000 MONTPELLIER
Tel : 04 67 92 07 64
Mail : languedoc-roussillon@unifaf.fr
Site web : www.unifaf.fr

ARACT Languedoc-Roussillon
1350, Avenue Albert Einstein - Le Phénix - Bât 9
34000 MONTPELLIER
Tel : 04 99 52 61 40
Mail : aract.lr@anact.fr
Site web : www.languedocroussillon.aract.fr

CO et SENS
11 rue pavillon
13001 MARSEILLE
Tel : 04 88 66 17 69
Mail : info@coetsens.com
Site web : www.coetsens.com

CAYHUELA Aline
25, Impasse du Gardon
30000 NIMES
Tel : 06 81 12 61 29
Mail : a.cayhuela@wanadoo.fr

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITÉ

l'Europe s'engage en Languedoc-Roussillon avec le FSE

la Région Languedoc Roussillon