



C1 : RESSOURCES HUMAINES, GPEC

Gérer les emplois et les compétences au service du projet associatif

Dossier documentaire

Présentation de l'atelier

Les associations mobilisent différentes parties prenantes sous des statuts variés (salariés de diverses professions, bénévoles, usagers) qui ne sont pas liées à l'association par le même type de contrat : contrat de travail, charte ou convention, contrat de séjour.

Par ailleurs amenées à évoluer tout au long de leur vie, ces personnes participent par leurs compétences au projet de l'association selon une relation sociale avec un impact économique à partir de la variété de leurs savoirs, savoir faire, savoirs procéduraux, capacités relationnelles et personnelles.

Comment les associations peuvent-elles les organiser collectivement au mieux, pour une meilleure qualité de l'action menée auprès des usagers et dans le respect des acteurs qui mettent leurs compétences à leur service ? Comment peuvent-elles envisager la co-construction dans le temps et construire leur propre compétence associative ?

Présentation du dossier

Ce dossier contient une liste de textes ressources sur cette thématique : ouvrages de référence, articles d'Union Sociale, textes réglementaires, guides, communiqués et positionnements politiques...

Il mentionne également les sources et les liens vers les sites Internet ou les numéros de fiches de notre base d'information. Pour obtenir le commentaire de notre réseau et le document en texte intégral (rubrique Base d'information / Faire une recherche = saisir le n° de fiche).

Remarque : les informations de la base d'information peuvent être réservées aux adhérents de l'Uniopss ou de l'Uriopss.

Dossier établi au 15 octobre 2007 par Albine Marlier, Uriopss Auvergne.

SOMMAIRE

Introduction, définitions et contexte	3
Essais de définitions	3
Contexte européen	4
Contexte du secteur sanitaire et social	5
Le soutien des pouvoirs publics et ses raisons	8
Textes réglementaires	10
Référentiels métiers et VAE	13
Exemples de diplômes rénovés de direction	13
Exemples de diplômes délivrés par le ministère chargé de la jeunesse et des sports	14
Sites internet à consulter	14
La GPEC et le management RH dans les associations	14
Comment les OPCA peuvent-ils appuyer les démarches de GPEC des associations ?	18
La GPEC en Région	19

Introduction, définitions et contexte

La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) est au carrefour de logiques en tension :

- responsabilité économique et responsabilité sociale des entreprises,
- flexibilité dans l'emploi et mise en mouvement des parties prenantes,
- engagement individuel et engagement collectif,
- développement personnel et gestion des sureffectifs,
- organisation des emplois et organisation du travail,
- expertise professionnelle et co-production des parties prenantes selon les spécificités associatives.

La GPEC est à resituer dans la perspective européenne de « flexicurité » et de responsabilisation tout au long de la vie des individus comme des entreprises dans un environnement incertain.

Au sein de l'économie sociale et solidaire, la GPEC interroge la démarche associative sur la prise en compte de ses diverses parties prenantes dans l'organisation du travail comme dans la promotion des personnes dans la société.

ESSAIS DE DEFINITIONS

- ***Ingénierie et évaluation des compétences*** / Guy Le Boterf, Editions d'Organisation, Collection Ressources humaines, Octobre 2006, 606 p.
- ***Ressources humaines*** / Conçu et coordonné par Dimitri Weiss, Editions d'Organisation, 3^{ème} édition, Octobre 2005, 806 p.
- ***Compétences, mobilité et formation tout au long de la vie, repères juridiques pour une réforme*** / Marie-Laure Morin, Travail et emploi N°95, 2004, p. 27.
- ***Les démarches compétence*** / Antoine Masson, sous la direction de Michel Parlier, Editions de l'Anact, Collection Agir, 2004, 172 p.
A partir d'expériences d'accompagnement d'entreprises, les auteurs ont conçu ce guide pour aider à la conception et à la mise en oeuvre d'une démarche compétence.
Guide disponible sur le site Internet de l'Anact : <http://www.anact.fr>
- ***Mieux vivre les restructurations : anticiper et coopérer*** / Dominique Thierry, Jean-Noël Tuiller, Editions d'Organisation, Juin 2003, 184 p.
- ***Gestion prévisionnelle de l'emploi et formation professionnelle*** / Promotion René Gassin, Séminaire « La formation professionnelle », ENA, Octobre 2002, 79 p.
- ***La révolution des métiers*** / Françoise Pietet, Editions Les Presses Universitaires de France, Collection Le lien social, 2002, 362 p.
- ***Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*** / Philippe Zarifian, Editions Liaisons, 1999, 232 p.
- ***Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*** / Gérard Donnadiou, Philippe Denimal, Bruno Gentil, Editions Liaisons, 1994, 200 p.

- **La transmission des savoirs dans l'entreprise : Construire des espaces de coopération entre les générations au travail** / Béatrice Delay, Informations sociales n°134, p. 66.
- **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences** / Dominique Thierry, Christian Sauret, Editions L'Harmattan, 1993, 285 p.
- **Sens et contresens des bilans de compétences** / Sandra Michel, Editions Liaisons, 1993, 160 p.

CONTEXTE EUROPEEN

- **Gestion des Ages** / Revue Personnel, ANDCP, Les Cahiers n°69, Mai 2006, 148 p.
Ce cahier d'étude de l'ANDCP s'attache à approfondir la question de la gestion des âges dans le cadre d'une bonne gestion des ressources humaines. Le contexte, notamment démographique, est posé avant une comparaison internationale (Finlande et Pays-Bas). Le rôle de la direction des ressources humaines est décrit. Les pratiques présentes dans les entreprises sont détaillées (gestion des compétences, recrutement, management de transition). Des pistes d'intervention sont proposées pour permettre une gestion cohérente et globale de gestion des ressources humaines.
- **Directive 2005/36/CE du Parlement Européen et du Conseil du 7 septembre 2005 relative à la reconnaissance des qualifications professionnelles** / JO de l'Union européenne du 30/09/2005 - Fiche n°34628.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Cette directive concerne la plupart des professions réglementées en Europe. Elle est fondée sur le principe de la reconnaissance mutuelle des qualifications

Elle réunit en une seule directive quinze directives dites "sectorielles" pour les professions de médecin, infirmier responsable de soins généraux, praticien de l'art dentaire, vétérinaire, sage-femme, pharmacien et architecte, ainsi que les trois directives du système général, afin d'établir un ensemble de règles plus simples et plus claires pour les professions concernées.

Par rapport à la proposition initiale de la Commission, favorable à des facilités plus étendues et au principe du contrôle par le pays d'origine, le texte adopté par le Parlement Européen donne davantage de possibilités aux Etats d'accueil de vérifier les qualifications et soumettre le droit d'exercer une profession à des exigences spécifiques, notamment au titre de l'intérêt général. Un certain nombre de sauvegardes contre les abus ont aussi été inscrites dans le projet pour éviter, par exemple, que la reconnaissance professionnelle obtenue dans un autre Etat membre serve à contourner les normes plus exigeantes du pays d'origine ou que la prestation temporaire d'un service couvre un établissement clandestin de fait.

Le texte adopté préconise par ailleurs la mise en place d'une carte professionnelle individuelle mentionnant des informations sur l'évolution de la carrière du travailleur c'est-à-dire sa formation, son expérience et une éventuelle interdiction temporaire d'exercer.

Recommandation sur le cadre européen de certification

- **Proposition de recommandation du Parlement européen et du Conseil établissant le cadre européen de certifications pour l'apprentissage de la formation tout au long de la vie** / Commission Européenne, Septembre 2006 - Fiche n°39140.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Une proposition de recommandation établissant ce cadre européen des certifications émanant du Parlement européen et du Conseil devrait donner lieu à adoption avant la fin 2007, selon une priorité retenue à la Conférence d'Helsinki pour une coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnelle. Il est proposé que les Etats membres établissent des correspondances entre leurs systèmes de certification nationaux et le CEC d'ici 2009, avec notamment la difficulté à surmonter que celui-ci comporte 8 niveaux de certification alors que notre système n'en comporte que 5.

Recommandation sur les ECVET

- **Les crédits d'apprentissage européens pour la formation et l'enseignement professionnel (ECVET)** / Commission Européenne.

La Commission des Communautés européennes procède à une consultation sur les crédits d'apprentissage européens pour la formation et l'enseignement professionnels (ECVET).

ECVET est un dispositif pour le transfert, la capitalisation et la reconnaissance des acquis des apprentissages en Europe. Le terme apprentissage se rapporte au fait d'apprendre de façon formelle (formation), non formelle (expérience professionnelle) et informelle.

- **Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité** / Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, n°COM 2007 359 final.

- **Livre vert : Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIème siècle** / Commission des Communautés Européennes, Novembre 2006 - Fiche n°39956.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

La programmation communautaire pour 2005-2010 porte notamment sur la réalisation de livres verts pour une analyse stratégique sur la dimension intergénérationnelle et les mutations démographiques et un autre sur une simplification des règles actuelles. Pour 2007-2012, elle porte sur les stratégies de santé et sécurité au travail.

Le « livre vert : moderniser le droit du travail pour relever les défis du 21^{ème} siècle » insiste sur la segmentation du marché du travail. Plusieurs aspects sont évoqués dont notamment l'accès à la formation, les transitions professionnelles et le rôle de la loi et des conventions collectives négociées pour soutenir la mobilité verticale tout au long d'une vie professionnelle pleinement active. La Commission souhaiterait aboutir à des principes communs d'ici fin 2007 pour que les Etats accroissent leurs efforts dans les processus de réforme.

Transparence des qualifications et des compétences au niveau européen

- **Europass : le portefeuille de compétences européen** / Centre national Europass, 2006 - Fiche n°39807.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Cet outil est particulièrement intéressant dans le cadre d'une formation tout au long de la vie, mais aussi de la valorisation du bénévolat et du volontariat dans le cadre de la construction d'une Europe plus sociale, enfin dans le cadre des politiques de flexisécurité que souhaite promouvoir l'Union européenne depuis la Conférence de Lisbonne comme dans ses récentes orientations concernant les politiques de l'emploi.

CONTEXTE DU SECTEUR SANITAIRE ET SOCIAL

- **La France associative en mouvement (5^{ème} édition)** / Sous la direction de Cécile Bazin et Jacques Malet, Centre d'étude et de recherche sur la philanthropie (CerPhi), Octobre 2007.

⇒ Extrait de l'étude disponible sur le site du CerPhi :

http://www.cerphi.org/pdf_publications/LaFranceAssociative2007.pdf

« [...] Le monde associatif, et plus largement encore l'économie sociale, méritent toutes les attentions et doivent disposer de toutes les informations qui leur sont nécessaires pour agir et progresser. En parallèle, les pouvoirs publics ont le devoir d'être plus attentifs à ce secteur indispensable au développement du lien social et à la richesse qu'il représente, notamment en termes d'emplois.

- **Les métiers en 2015** / Olivier Chardon (DARES), Marc-Antoine Estrade (CAS), Rapport DARES du groupe « Prospective des métiers et qualifications », Collection Qualifications & prospective, 2007, 179 p. – Fiche n°39975.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

L'étude réalisée par la DARES (Direction de l'Animation, de la recherche, des Etudes et des Statistiques) et le CAS (Centre d'Analyse Stratégique) sur la situation des emplois à l'horizon 2015 fait état des tendances pour les années à venir concernant l'emploi en général tout en proposant des zooms sur certains secteurs particuliers, dont celui de l'aide et des soins aux personnes fragiles.

Ainsi, le secteur de l'aide à domicile devrait connaître une pénurie de salariés notamment du fait de la diminution de son « vivier traditionnel » de recrutement constitué de femmes de 40 ans et plus, sans qualification et reprenant une activité après être longtemps restées inactives.

Le rapport s'interroge notamment sur les moyens d'attirer les hommes dans ces emplois quasi-exclusivement occupés par des femmes et de fidéliser les personnels diplômés. En outre, il se questionne sur le manque d'attractivité de ces métiers et sur la concurrence du secteur de l'aide à domicile avec les autres (celui de la petite enfance par exemple) accentuée par la montée en puissance des dispositifs de validation des acquis de l'expérience.

Parmi ses réflexions se rapportant à l'aide à domicile, le rapport évoque par ailleurs la professionnalisation de l'encadrement intermédiaire qui permettrait d'améliorer les conditions de travail des salariés intervenant au domicile des personnes fragiles.

- **Le management des compétences en action sociale et médico-sociale** / Pierre Bechler, Edition Dunod, Collection Action Sociale, 2005, 432 p.

- **Le travail de directeur en établissement social et médico-social : analyse de la pratique** / Bertrand Dubreuil en collaboration avec Dominique Raquin, Michelle Marhadour, Betty Frej, Editions Dunod, Collection Action sociale, 2004, 248 p.

- **Gestion des âges dans le secteur sanitaire et social : l'exemple de la filière soignante et des métiers d'aide à la personne** / Valérie Delahaye Guillocheau, Pascale Flamant, Emmanuèle Jeandet Mengual, Thomas Audigé - Rapport IGAS, Mai 2004, 112 p.

⇒ Rapport disponible sur le site Internet de la Documentation Française :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000583/index.shtml>

- **Le métier de directeur. Techniques et fictions** / Jean-Marie Miramon, Denis Couet, Jean-Bernard Paturet, Editions ENSP, 2002, 270 p.

Textes réglementaires précisant des critères de compétences au niveau des établissements et services, notamment :

- **Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale** / JO du 03/02/2002.

- **Décret n°2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L. 312-1 du CASF relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux** / JO du 21/02/2007 et JO du 28/07/2007 (rectificatif) – Fiche n°39785.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Ce décret précise le niveau de diplôme requis pour la direction des établissements et services relevant de la loi 2002-2 selon leur taille ; il demande que soient précisées par écrit les délégations et compétences confiées aux professionnels de direction.

Il crée un certain nombre d'obligations comme garantie de la qualification des professionnels de direction, telle que prévue dans le cadre de la loi 2002-2. Pour autant, la puissance publique ne se substitue pas au pouvoir de décision de la personne morale associative. D'une part, elle ne préjuge pas de l'organisation de la personne morale, de l'étendue des délégations et compétences confiées à des professionnels de direction, charge aux associations de les expliciter dans un document unique. Cette transparence est cultivée tant vis à vis de la puissance publique qui autorise que vis à vis des usagers, via le Conseil de vie sociale.

D'autre part, si de nouvelles exigences de qualifications sont posées, elles le sont en termes de niveau de qualification, ce qui ouvre le choix à une très large palette des diplômes. Il a été reconnu à la personne morale la possibilité de pouvoir recourir à une diversité de sources de compétences selon son projet, sans être soumise à la modélisation d'un seul diplôme de référence. C'est un gage d'enrichissement possible à partir de sources diversifiées comme de vitalité de leur qualité pour les diplômés traditionnellement dédiés au secteur.

Ce décret devrait entraîner une forte hausse du niveau de qualification validé. L'ambition n'est pas mince, puisqu'aux termes des projections statistiques, environ la moitié des postes de direction des 32 000 établissements et services, tous statuts confondus, ne répondent pas actuellement au niveau d'exigences posé. Ce décret va générer un besoin important en matière de formation continue même s'il est prévu une période de transition importante de 7 à 10 ans et si la VAE devrait permettre des allègements de formation. Il est prévu une évaluation de l'impact du décret au bout de 5 ans, à mi-parcours, dans le cadre du CNOSS.

Le niveau d'un diplôme est garanti par son inscription au Répertoire national des certifications professionnelles.

La qualification des professionnels de direction conduit, sans interférer sur une quelconque obligation de délégation, à mieux identifier des axes-clés des fonctions de management, notamment :

- la conduite de la définition et mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion budgétaire, financière et comptable,
- la coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

La complexité de ces fonctions a conduit les Pouvoirs publics à fixer un niveau de diplôme de référence, le niveau 2 : c'est celui qui sanctionne les licences, maîtrises mais aussi un certain nombre de diplômes professionnels tels que le DSTS, le CAFERUIS ou tout autre diplôme inscrit à ce niveau au RNCP.

Pour les établissements ou services au-delà d'une certaine taille, c'est le niveau 1 qui est exigé (DEA, DESS, Master 2, CAFDES, diplômes de grandes écoles et tout autre diplôme inscrit à ce niveau au RNCP). Sont concernés notamment les professionnels dirigeant les établissements et services répondant à 2 des 3 conditions conduisant à une obligation de recourir à un commissaire aux comptes (plus de 50 salariés en CDI, un chiffre d'affaires supérieur à 3,1 millions d'euros, un bilan supérieur à 1,55 millions d'euros), les professionnels qui dirigent le siège social d'un organisme gestionnaire autorisé ou dirigent un groupement d'établissements tel que GIE, GIP, groupement de coordination sociale ou médico-sociale.

En cas de passage d'un établissement ou service de taille moindre à cette taille, il faut que ce passage soit attesté par 3 exercices consécutifs, et le directeur déjà en poste dispose alors de 3 ans pour obtenir une certification de niveau 1 : cela devrait permettre de s'appuyer en bonne partie sur la VAE pour obtenir le diplôme du niveau requis (3 ans d'expérience, pour une validation totale devant être obtenue en 5 ans).

Dans le fil de la directive européenne sur les métiers réglementés, les nouveaux recrutements peuvent l'être à un niveau inférieur, à condition que les nouveaux recrutés s'engagent à obtenir dans les 3 ans le niveau de qualification requis. De même, les diplômes européens sont pris en compte conformément à la législation en vigueur pour leur reconnaissance.

Pour les petits établissements et services (l'établissement ou service a moins de 10 salariés, ou bien c'est un foyer-logement accueillant des personnes âgées, ou bien c'est un établissement ou service d'une capacité inférieure à 25 places autorisées), il est possible de déroger à l'obligation de diplôme de niveau 2 dans les cas suivants : être titulaire d'un diplôme sanitaire ou social de niveau 3, justifier de 3 ans d'expérience professionnelle dans le secteur sanitaire, social ou médico-social et s'engager à suivre dans les 5 ans une formation à l'encadrement inscrite sur une liste qui sera fixée par arrêté, dans le cas où celle-ci ne serait pas sanctionnée par l'obtention d'une certification de niveau 2 inscrite au RNCP.

Des sanctions sont prévues en cas de non respect de ces exigences : elles se réfèrent à celles prévues dans le cadre de la loi 2002-2 et pouvant aller, selon l'appréciation des autorités,

d'injonctions jusqu'à la nomination d'un administrateur provisoire ou bien à la non opposabilité de la rémunération du directeur aux autorités de tarification.

La période de transition pour répondre aux exigences requises de niveau 2 ou 1 varie selon les situations :

- 10 ans s'ils étaient en poste avant la date d'entrée en vigueur de la loi 2002-2

- 7 ans s'ils ont été recrutés après, avec cependant la possibilité d'accroître cette durée selon la durée d'expérience qui lui manque, si le directeur ne possède pas au 21 février 2007 les 3 années d'ancienneté requises pour postuler à la VAE..

● **Circulaire n°DGAS/ATTS/4D/2007/179 du 30 avril 2007 relative à la qualification des professionnels chargés de la direction d'établissements ou services médico-sociaux / BO Solidarité santé n°2007/06 du 15/07/2007 - Fiche n°40531.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uniopss :

Cette circulaire précise les conditions d'application du décret n°2007-221 du 19 février 2007 et de l'arrêté du 1^{er} mars 2007. Elle précise également que le document unique de délégation doit assurer la transparence de l'organisation en ce qui concerne les délégations de compétences dans 4 domaines :

- définition et mise en oeuvre du projet d'établissement,

- gestion et animation des ressources humaines,

- gestion budgétaire, financière et comptable,

- coordination avec les institutions et intervenants extérieurs.

La liberté d'organisation de la personne morale gestionnaire est respectée.

La circulaire précise par ailleurs quel est le niveau requis du professionnel de direction selon l'importance des délégations.

Par ailleurs, la circulaire fait preuve de pragmatisme en prévoyant d'aménager une période transitoire de 10 ans de mise en application de l'obligation. Elle tient compte de la hausse récente du niveau de qualification de la population, des opportunités de la VAE et prévoit que certains directeurs en exercice devront obtenir la validation de 2 niveaux de compétences successifs.

Elle précise aussi les modalités de qualification lorsqu'un établissement s'agrandit et cumule 2 des 3 seuils requis pour l'exigence d'un niveau 1 (plus de 50 salariés, un bilan supérieur à 1,5 millions d'euros ou un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros).

Enfin, la circulaire rappelle en annexe les modalités d'appréciation du niveau des titres et diplômes au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles).

● **Circulaire interministérielle n°DGAS/DGS/SD3C/SD6C/2007/194 du 14 mai 2007 relative aux instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques et à la prise en charges des enfants accueillis - Fiche n°40623.**

Le soutien des pouvoirs publics et ses raisons

● **Formation professionnelle : le droit de savoir / M. Jean-Claude Carle et M. Bernard Seillier, Sénat, Rapport d'information n°365, Juill et 2007, 344 p.**

⇒ Rapport disponible sur le site du Sénat : <http://www.senat.fr/noticerap/2006/r06-365-1-notice.html>

« Aux trois maux de la formation professionnelle, la complexité, les cloisonnements et les corporatismes, la mission d'information a souhaité apporter une solution articulée autour de trois mots : la personne, les partenariats, la proximité. Toutes les propositions présentées dans ce rapport se rattachent à l'un ou l'autre de ces repères : - la personne doit être désormais au centre de la politique de formation professionnelle afin de donner un sens concret et un contenu effectif au concept fuyant de formation tout au long de la vie ; - les partenariats doivent être systématisés et organisés autour de chefs de file dûment identifiés, afin de rendre possible une meilleure allocation des moyens ; - la proximité doit être sans cesse construite, ou son impossibilité doit être compensée, afin de favoriser l'accès de tous à la formation et de répondre aux besoins des

territoires. Tel est le cadre à partir duquel la mission d'information a cherché à identifier les moyens de rendre la politique de formation professionnelle plus réactive et plus efficace. »

- **Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier** / Henri Rouilleault, Rapport au Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, Juillet 2007, 186 p.

⇒ Rapport disponible sur le site du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/rapportfinal.pdf>

« Henri Rouilleault a remis aux Ministres Christine Lagarde et Xavier Bertrand, en charge respectivement de l'emploi et des relations du travail, un rapport relatif à la mise en œuvre de l'obligation triennale de négocier, dans les entreprises et groupes de 300 salariés et plus, sur le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Alors que l'obligation triennale de négocier connaîtra sa première échéance le 20 janvier 2008, ce rapport permet de dresser un premier état des lieux sur les négociations en cours, les difficultés rencontrées et formule des préconisations pour favoriser le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. »

- **Bilan du volet mutations économiques de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale** / Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, Mars 2007, 31 p.

⇒ Bilan disponible sur le site du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Ce bilan est réalisé sur la mise en oeuvre des principales dispositions concernant notamment l'obligation triennale de négocier sur la GPEC.

- **Dessine-moi une trajectoire : Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie** / Coordinateur Nicole Raoult, Béatrice Delay, Aurélie Marchand, Editions de l'Anact, 2007, 440 p.

- **Premiers éclairages sur la réforme de la formation professionnelle** / Rapport Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle coordonné par Jean-François Dumont, sous la direction de Pierre Le Douaron, Octobre 2006, 64 p.

Parmi les points abordés dans le rapport, citons le rôle de l'individu dans la construction de son parcours professionnel.

- **La professionnalisation : Acquérir et transmettre des compétences** / Sous la direction de Patrick Conjard et Bernard Devin, Editions de l'Anact, 2007, 159 p.

- **Gérer les compétences en PME : enseignements tirés de 11 entreprises** / Michel Parlier – Editions de l'Anact, Septembre 2005, 61 p.

- **La gestion des âges : Pouvoir vieillir en travaillant** / Sous la direction de Marion Gilles et Florence Loisil, Editions de l'Anact, Collection Agir sur, 2005, 233 p.

TEXTES REGLEMENTAIRES

- **Circulaire DGEFP 2007-15 du 7 mai 2007 relative à l'anticipation des mutations économiques et au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences / BO du 30/06/2007 - Fiche n°41190.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Cette circulaire rappelle les obligations pour les entreprises et UES de plus de 300 salariés de négociation triennale avec le comité d'entreprise par rapport à la stratégie d'entreprise, ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires et sur la mise en place d'un dispositif de GPEC.

Elle rappelle le rôle actif que l'Etat veut jouer en matière de GPEC et notamment les mesures d'incitation aux entreprises de moins de 300 salariés prévues par le décret n°2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de GPEC (cf fiche n°39619).

Enfin, elle rappelle notamment le régime social et fiscal des indemnités versées dans le cadre d'un accord GPEC pour accompagner une mobilité externe.

- **Décret n°2007-603 du 25 avril 2007 pris pour l'application du II de l'article L. 320-2 du code du travail / JO du 27/04/2007.**

- **Décret n°2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences / JO du 27/01/2007 - Fiche n°39619.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

L'Etat peut prendre en charge dans la limite de 50% les coûts supportés par les entreprises pour la conception et l'élaboration d'un plan de GPEC dans le cadre de "conventions d'aide au Conseil."

L'aide ne peut dépasser 12500 euros par conventions interentreprises et 15000 euros dans le cadre d'une convention conclue avec une entreprise de moins de 300 salariés. La convention est conclue avec le préfet de département, ou le préfet de région lorsque les sièges sociaux des entreprises sont dans plusieurs départements.

L'entreprise précise les motifs de sa demande au regard notamment :

- de son organisation du travail
- de l'évolution des compétences de ses salariés et de leur maintien dans leur emploi,
- de sa gestion des âges,
- du développement du dialogue social,
- de la prise en compte du principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes,
- des perspectives d'amélioration de l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale de ses salariés,
- de la promotion de la diversité.

Le CE ou à défaut les DP sont consultés.

Par ailleurs, l'Etat peut conclure avec des organismes professionnels ou interprofessionnels ou tout organisme représentant ou animant un réseau d'entreprises des conventions ayant pour objet de préparer les entreprises aux enjeux de la GPEC.

Ces conventions peuvent prévoir des actions de capitalisation, d'évaluation et de diffusion des bonnes pratiques. L'Etat peut prendre jusqu'à 70% de leur coût global, en prenant en compte le nombre des entreprises visées, leurs effectifs et l'intérêt des actions envisagées. Ces conventions sont signées par le ministre chargé de l'emploi lorsqu'elles sont conclues au niveau national et sinon avec le préfet de département.

- **Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social / JO du 31/12/2006.**

L'article 48 de la loi prévoit qu'un congé de mobilité peut être proposé aux salariés par l'employeur qui a conclu un accord collectif relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ce congé, dont la durée est fixée par l'accord collectif, a pour objet de favoriser le retour à un emploi stable par des mesures d'accompagnement, des actions de formation et des périodes de travail.

● **Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010 / Juillet 2006.**

Ce plan incite à développer des accords de GPEC dans les entreprises.

⇒ Disponible sur le site du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité :
<http://www.travail.gouv.fr>

● **Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires / BO du 30/07/2006 – Fiche n°38410.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Cette circulaire précise différents leviers pour promouvoir une politique d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences.

Cette circulaire relève du programme 103 de la LOLF pour une politique en direction des entreprises, des branches professionnelles et de l'ensemble des actifs. Elle concerne différents leviers pour favoriser le développement de l'emploi et des compétences comme pour améliorer l'accès des actifs à la qualification. Mise en œuvre à l'échelon régionale, sa programmation doit être le fruit d'une négociation aboutie avec les partenaires professionnels et territoriaux et sera soumise à évaluation.

Cette circulaire définit les modalités d'intervention de l'Etat pour ce qui concerne :

- les contrats d'études prospectives (CEP) et les actions de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) pour anticiper les inadaptations à l'emploi des actifs occupés,
- l'aide au conseil en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, notamment en direction des petites et moyennes entreprises mais aussi à travers des conventions de sensibilisation et des conventions d'appui,
- le déploiement d'actions collectives de VAE, en complément des régions, pour professionnaliser les acteurs relais, construire en partenariat des plans d'action de développement de la VAE intégrés aux politiques d'emploi et de certification des compétences, prendre en charge l'accès des demandeurs d'emploi à la VAE des titres du ministère
- l'embauche aux premiers niveaux de qualification, notamment selon la démarche EPOCQ,
- l'accès aux savoirs de base à travers le programme IRILL
- l'individualisation des modes d'acquisition de nouvelles compétences, à travers les APP (Ateliers de pédagogie personnalisée) ou le e-learning à travers le programme FORE 2
- développer la création et la délivrance de titres professionnels par le ministère du travail (cf AFPA)
- développer les contrats de professionnalisation, en relation avec les partenaires sociaux, selon une démarche de promotion et de partenariat

● **Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité de s droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées / JO du 12/02/2005.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

L'article 78 de la loi prévoit que l'obligation pour le Gouvernement de présenter un plan des métiers, dont l'ambition est de favoriser la complémentarité des interventions médicales, sociales, scolaires au bénéfice de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte présentant un handicap ou un trouble de santé invalidant.

Ce plan des métiers doit répondre à la nécessité des reconnaissances des fonctions émergentes, l'exigence de gestion prévisionnelle des emplois et le souci d'articulation des formations initiales et continues dans les différents champs d'activités concernés.

Il tiendra compte des rôles des aidants familiaux, bénévoles associatifs et accompagnateurs.

● **Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation p our la cohésion sociale / JO du 19/01/2005.**

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

L'article 72 de la loi prévoit notamment que dans les entreprises occupant au moins trois cents salariés, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en

place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article.

- **Loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites** / JO du 22/08/2003.
- **Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires** / BO du Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement du 30/07/2006.

⇒ Disponible sur le site du Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité : http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/bo/30072006/TRE_20060007_0110_0002.pdf

Cette circulaire a pour objet la mise en œuvre des différents leviers disponibles pour promouvoir, dans un cadre partenarial et contractuel, la politique d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences. Celle-ci est fondée sur des diagnostics partagés, sur la complémentarité des dispositifs et des moyens, sur la programmation, le pilotage et l'évaluation de l'action.

- **Loi n°2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes** / JO du 24/03/2006.

- **Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale** / JO du 19/01/2005.

Obligation triennale de négocier sur la GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés.

- **Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social** / JO du 05/05/2004.

Elle fonde le nouveau droit à la formation professionnelle continue. Elle crée le Droit Individuel à la Formation (DIF), la période de professionnalisation pour les salariés en contrat à durée indéterminée.

Elle a inscrit une typologie des actions du Plan de Formation :

- Adaptation au poste de travail,
- Evolution de l'emploi et maintien dans l'emploi,
- Développement des compétences.

- **Loi n°2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites** / JO du 22/08/2003.

La loi prévoit notamment que les branches professionnelles devront négocier tous les trois ans sur les conditions de travail, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences des salariés âgés ainsi que sur la prise en compte de la pénibilité.

- **Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale** / JO du 18/02/2002.

Dans son chapitre II relatif au "*Développement de la formation professionnelle*", la Section première intitulée "*validation des acquis de l'expérience*" (articles 133 à 146) pose les fondements de ce nouveau droit.

- **Code du travail** (Nouvelle partie Législative)

Sous-section unique : Gestion prévisionnelle des emplois et prévention des conséquences des mutations économiques

Article L2242-15 : Obligation, pour les entreprises de plus de trois cents salariés, d'engager une négociation tous les trois ans sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les

mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Article L2242-19 : L'obligation édictée à l'article L2242-15, pour les entreprises de plus de trois cents salariés, porte également sur les conditions de retour et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle.

● **GPEC, quand la justice s'en mêle** / Entreprise et Carrières, n°829/830 – Fiche n°38854.

⇒ Commentaire du réseau Uniopss-Uriopss :

Les premières décisions de justice ont été prises pour absence de négociation sur la GPEC. Les tribunaux de grande instance de Nanterre et de Paris ont condamné deux entreprises de plus de 300 salariés qui avaient procédé à des licenciements avant de mettre en oeuvre leurs nouvelles obligations en matière de négociation sur la GPEC, telle qu'elle résulte de la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005. La Cour de Cassation avait recommandé aux juges d'être plus vigilants sur l'application de cette loi en matière de GPEC.

REFERENTIELS METIERS ET VAE

Les référentiels de compétences apparaissent en annexes des arrêtés précisant les modalités d'accès aux diplômes.

● **La base d'information des sites Internet du Réseau Uniopss-Uriopss** propose des informations actualisées et commentées sur les thématiques de GPEC, de VAE et accès aux diplômes.

● **Le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**, accessible à partir du site de la Commission nationale de certification professionnelle, met à disposition de tous une information actualisée sur les diplômes, titres et certificats qui bénéficient d'une reconnaissance officielle. Pour consulter ce répertoire, cliquer sur l'onglet « Répertoire ».

Ce site vous donne ensuite l'ensemble des éléments relatifs à cette certification professionnelle, à son résumé descriptif (niveau, secteur d'activité, emplois accessibles...), précisant également les textes de lois concernés.

⇒ Connaître les missions de la Commission nationale de certification professionnelle – Voir la fiche n°39925.

⇒ Accéder au RNCP – Voir les fiches n°38599 et 32439.

● **Le site de l'APEC** propose 24 exemples de fiches métiers décrivant les principaux métiers cadres du secteur sanitaire, social et médico-social (les missions, les profils et les compétences incontournables) : <http://cadres.apec.fr>

EXEMPLES DE DIPLOMES RENOVES DE DIRECTION

⇒ Consulter le **dossier thématique « Validation des Acquis de l'Expérience (VAE - VAB) »** de la base d'information du réseau Uniopss-Uriopss.

● **Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale – CAFDES**

▪ Décret n°2007-577 du 19 avril 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale et modifiant le code de l'action sociale et des familles / JO du 21/04/2007 – Fiche n°40438.

▪ Arrêté du 5 juin 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale / BO Solidarité santé n°2007-7.

- Circulaire n°DGAS/SD4A/2007/310 du 6 Août 2007 relative aux modalités de la formation préparatoire et d'obtention du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale / BO Solidarité santé n°2007-7 – Fiche n°41189.

● **Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS) – Fiche n°33070.**

- Décret n°2004-289 du 25 mars 2004 portant création du certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale / JO du 28/03/2004.
- Arrêté du 8 juin 2004 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale / JO du 01/07/2007.

EXEMPLES DE DIPLOMES DELIVRES PAR LE MINISTERE CHARGE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

⇒ Consulter le **dossier thématique « Validation des Acquis de l'Expérience (VAE - VAB) »** de la base d'information du réseau Uniopss-Uriopss.

- L'architecture des diplômes de niveau 3 et 2 délivrés par le ministère de la jeunesse et des sports – Fiche n°39352.
- Décret n°2006-1419 du 20 novembre 2006 portant règlement général du diplôme d'Etat supérieur de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport délivré par le ministère chargé de la jeunesse et des sports / JO du 22/11/2006 – Fiche n°39354.

SITES INTERNET A CONSULTER

- Site du Ministère du Travail, des Relations sociales et des Solidarités - <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/travail/771.html>
- Site de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIISES) - <http://www.cohesionsociale.gouv.fr>
- Site de la Commission Nationale de Certification professionnelle - <http://www.cncp.gouv.fr>
- Site du Réseau ANACT - <http://www.anact.fr>
- Site du Centre Info (information sur la formation tout au long de la vie) - <http://www.centre-info.fr/La-validation-des-acquis-de-l.html>
- Portail dédié au Droit individuel à la formation (DIF) - <http://www.droit-individuel-formation.fr/>
- Site de l'Association Française des Organismes de Formation et de Recherche en Travail Social (AFORTS) - <http://www.aforts.com/index.shtml>
- Site du Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupements de l'Economie Sociale (CEGES) - http://www.ceges.org/home_cadre.php
- Site du portail de l'Union Européenne - http://europa.eu/index_fr.htm

La GPEC et le management RH dans les associations

● **Faire société. Les associations au cœur du social** / Sous la direction de François Bloch-Lainé, Edition Syros, 1999, 263 p.

Réunissant les contributions d'historiens, d'économistes de juristes et de sociologues et alliant réflexions théoriques et applications concrètes, cet ouvrage pose la question de l'évaluation et du statut des associations aujourd'hui, et permet de mesurer le dynamisme d'une démocratie

participative, qui à côté d'une démocratie représentative, se présente comme une autre façon de « faire société ».

- **L'ambition associative – Guide pour interroger nos pratiques** / Editions Uniopss – Décembre 2003, Tome I, 406 p. et Tome II, 100 p.

Ce guide aide les associations à repenser, au service de leur projet, leurs modes d'interventions aussi bien que leur mode d'organisation en préconisant la participation à cette réflexion de tous les acteurs concernés de près ou de loin par le projet associatif.

- **Guide de l'employeur associatif** / Editions Uniopss, mise à jour juillet 2007, 708 p.

Réalisé par les juristes du réseau Uniopss/Uriopss, ce guide traite de l'ensemble des domaines de la gestion du personnel, au plus près des réalités du secteur sanitaire et social : implications du statut associatif sur le droit du travail, spécificités des principales conventions collectives du secteur, particularités du secteur en matière de gestion du personnel.

Il a pour objectif d'accompagner les dirigeants associatifs et les gestionnaires d'établissements et services dans leur activité quotidienne en constituant une véritable boîte à outils consacrée aux aspects juridiques de la gestion du personnel.

- **Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques** / Edition Uniopss, Les Cahiers de l'Uniopss n°19, Juin 2007, 338 p.

Comment concilier gestion d'activités économiques et projet associatif ? Tel est le défi que doivent relever les associations de solidarité, pour que vivent à la fois leurs dimensions économique et politique.

Ces associations évoluent dans un environnement européen et national de plus en plus complexe et contraint, dont les incidences interrogent notamment leur liberté d'organisation. Les logiques de mise en concurrence risquent de les cantonner dans des rôles de prestataires ou d'exécutantes des politiques publiques.

Elles doivent sans cesse valoriser leur richesse et leur savoir-faire, « l'entreprendre autrement » qui les caractérise, au service de leur projet social en faveur de populations souvent fragiles.

Ce Cahier se propose d'aider les associations de solidarité à se positionner politiquement, et faire ainsi des choix en conscience dans leur quotidien, en termes d'organisation, de gouvernance, de gestion d'activités, de financement, etc.

- **Préoccupations prioritaires et demandes de l'Uniopss** / Uniopss, Juin 2007, 184 p. – Fiche n°40774.

Suite aux élections présidentielles, l'Uniopss a interpellé le nouveau gouvernement pour faire connaître ses préoccupations prioritaires et demandes sur l'avenir de la solidarité en France.

Ces préoccupations sont le fruit d'un travail collectif des adhérents de l'Uniopss (110 adhérents nationaux et 21 adhérents régionaux, Uriopss). Elles sont regroupées en 11 chapitres, dont un consacré à l'emploi et aux ressources humaines.

Fiche 11 > Améliorer la reconnaissance de la spécificité et de l'importance de l'emploi dans le secteur sanitaire et social associatif

Fiche 12 > Poursuivre la politique d'amélioration de l'accès des associations sanitaires et sociales aux dispositifs de soutien à l'emploi et à la viabilité économique

Fiche13 > Pour une concertation élargie au dialogue civil sur les formations concernant le secteur sanitaire et social

Fiche 14 > Développer un système de formation professionnelle en alternance adapté à la spécificité du secteur sanitaire et social

Fiche 15 > Accompagner les mutations du système de formation professionnelle sanitaire et sociale avec les régions

Fiche 16 > Développer la validation des acquis de l'expérience

Fiche 17 > Assurer les nouvelles qualifications professionnelles réglementairement requises dans le secteur sanitaire et social.

- **Document de Rentrée sociale des associations sanitaires, sociales et médico-sociales** / UNIOUSS – Hors Séries Union Sociale

Chaque année le Document de Rentrée sociale édité par le Réseau Uniopss-Uriopss consacre un chapitre à l'emploi et aux ressources humaines :

- N°190, Octobre 2005** Emploi et ressources humaines : le temps des politiques ? P. 71
N°200, Octobre 2006 Associations : l'emploi, la formation et les ressources humaines en question. P. 61
N°209, Septembre 2007 Cap sur l'emploi, la formation et les « ressources humaines » ? P. 57

- **Livre Vert - L'emploi dans les associations : un choix de société** / CPCA, Juin 2007, 15 p. – Fiche n°40694.

⇒ Extrait de l'ouvrage :

« [...] Sur les politiques publiques de l'emploi dans le secteur associatif, les résultats de la consultation associative menée par la CPCA pour ce livre vert, s'ils témoignent d'une perception positive de la création d'emploi dans le secteur par les responsables associatifs, ils soulignent également leurs préoccupations concernant les éventuelles réformes à venir.

Dans le cadre de la nouvelle mandature présidentielle et à la veille d'une nouvelle mandature parlementaire, le mouvement associatif organisé souhaite faire prendre conscience des enjeux sociétaux de l'économie associative et de ses ressources humaines. Il entend ainsi dépasser les difficultés du passé, rationaliser les dispositifs en cours et prévoir de réelles perspectives positives pour l'avenir.

Ce livre vert a été présenté le 2 juin 2007 à Tours dans le cadre d'un événement national en région organisé par la CPCA de la région Centre. Cet événement sur l'emploi dans les associations s'inscrit dans la campagne nationale de la CPCA « 2007-2012 Que serait la vie sans les associations ? [...] ».

- **La sécurisation des parcours professionnels** / Rapport présenté par Mme Édith Arnoult-Brill, Conseil Economique et Social, 2007, 190 p.

⇒ Rapport disponible sur le site du Conseil Economique et Social : <http://www.ces.fr/rapport/doclon/07050612.pdf>

- **Démarche Métiers-Compétences 2012 – Guide pratique de mise en œuvre à destination des établissements de santé** / ARH Ile de France, 2007, 65 p.

⇒ Disponible sur le site du Centre régional de ressources pour l'optimisation du management et des organisations des établissements de santé : <http://www.c2rsante.fr/metiers-competences2012/outils.php>

- **Gérer les ressources humaines en action sociale** / François Charleux, Patricia Brotto, Patrick Debievre, Jean-Jacques Perrin, Editions ESF, Collection Actions Sociales, Septembre 2007, 254 p.

- **Pratiques professionnelles en gérontologie** / Collectif sous la direction de Jean-Jacques Amyot, Editions Dunod, Collection Hors Collection, 2007, 1472 p.

- **L'articulation entre l'offre des organismes de l'économie sociale, leur management et les aspirations et comportements des nouveaux acteurs salariés et bénévoles** / Etude Chorum-Fonda, 2006, 89 p.

- **Les services à la personne** / Pierre Debons, Edition Juris Associations, Novembre 2006, 452 p.

- **Valorisation et validation des acquis dans l'économie sociale : nouvelles perspectives pour les salariés et les bénévoles** / Laurent Pujot, RECMA, 2006, n°302.

- **La Gestion des Compétences** / Noël Boi, Cabinet Concerto Conseil, Janvier 2006, 36 p.

Ce document élaboré par un cabinet conseil reprend les points clés de la définition de la GPEC allant jusqu'à présenter quelques outils méthodologiques sur la mise en œuvre d'une démarche et d'actions de GPEC sous formes de fiches méthodologiques.

- **L'emploi dans les associations** / CPCA, Bulletin de la Conférence permanente des coordinations associatives N°7, Septembre 2005.
- **L'emploi dans les associations** - Dossier de préparation pour le séminaire de la CPCA du 23 septembre 2004.
- **Enquête sur la gestion des ressources humaines bénévoles - Ses enjeux, ses bonnes pratiques** / Sous la direction de Dominique Thierry, Vice-Président de France Bénévolat, Février 2005.

« Il s'agit des résultats d'une enquête menée par Marie-Odile Delaplace, DRH, spécialiste en gestion des ressources humaines Valorisation de travaux issus d'un Groupe Opérationnel animé par Dominique Balmery (Conseil d'Etat).

Cette mission d'enquête, auprès de quelques grandes têtes de réseau associatives, a porté sur les principales questions qu'elles se posent en matière de gestion des ressources humaines et des compétences bénévoles, ainsi que sur le repérage de bonnes pratiques qui pourraient intéresser d'autres associations. »

⇒ Enquête disponible sur le site de France Bénévolat :
<http://www.francebenevolat.org/PDF/GRH.pdf>

- **Le management des compétences au service des usagers** / Les Cahiers de l'Actif, N°double 338-34, Juillet et octobre 2004, 285 p.
- **Le recrutement, la formation et la professionnalisation des salariés du secteur sanitaire et social** / Conseil Economique et Social, Avis présenté sur le rapport présenté par Michel Pinaud, 2004, 234 p.

⇒ Extrait de l'avis disponible sur le site du Conseil Economique et Social :
<http://www.ces.fr/presidence/publication/PU04-183.pdf>

« [...] Aujourd'hui et plus encore dans les décennies à venir, les professionnels du secteur social et de la santé vont être conduits à jouer un rôle déterminant, économiquement et socialement, afin d'assurer la continuité des soins et des interventions sociales, au regard de l'allongement de la vie et de l'augmentation de la demande de soins qui en résulte, ou encore des nouvelles problématiques ou formes d'exclusion. La mise en œuvre de ces missions va en outre s'inscrire dans un contexte de pénuries en personnels déjà installées ou à venir, ainsi que d'insuffisante qualification d'une partie des personnels.

Pour le Conseil, l'avenir du secteur sanitaire et social est intimement lié à celui de ses personnels. Afin de répondre dans les meilleures conditions possibles aux enjeux sanitaires et sociaux, les solutions à mettre en œuvre passent, dès lors, par une dynamisation du recrutement, une réflexion sur le contenu comme sur les modalités des formations initiales et continues et, enfin, par une action continue de professionnalisation de l'ensemble des salariés [...]. »

- **Les associations d'action sociale** / Jean Afchain, Editions Dunod, Collection Action Sociale, 2001, 288 p.
- **Le Document Unique des Délégations** / Pierre Gaudier, Laure Chareyre, Uriopss Rhône Alpes, Union Sociale n°210, Octobre 2007, 2 p.

⇒ Cf. Décret n°2007-221 du 19 février 2007 pris en application du II de l'article L.312-1 du CASF relatif aux modalités de délégation et au niveau de qualification des professionnels chargés de la direction d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux ou médico-sociaux.

- **Emploi et Ressources humaines : construire une parole associative** / Union Sociale n°207, Mai 2007, 2 p.
Interview de Christine Auberger, Présidente de la Commission « Emploi et ressources humaines » de l'Uniopss
- **La Gestion Prévisionnelle des emplois : retrouver une motivation, un élan** / Union Sociale n°209, Septembre 2007, p. 33.
- **Gestion des Ressources humaines : la spécificité associative est-elle un atout pour faire face aux défis de l'emploi ?** / Pacte social et démocratie, les associations en mouvement, Actes du 28^{ème} Congrès de l'Uniopss / UNIOPSS, mars 2005, 181 p.
- **Pour un déménagement des ressources humaines** / Jean Afchain, Union Sociale, Novembre 1995.

SITES INTERNET A CONSULTER

- Sites Internet du réseau Uniopss/Uriopss – <http://www.uniopss.asso.fr>, [http://www.uriopss/\[le nom de votre région\].asso.fr](http://www.uriopss/[le nom de votre région].asso.fr)
- Site de France Bénévolat - <http://www.francebenevolat.org>
- Site de Fonda - <http://www.fonda.asso.fr>
- Site du Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie (Cerphi) - <http://www.cerphi.org>
- Site de Revue Internationale de l'Economie Sociale (Recma) - <http://www.recma.org/divers.htm>
- Site de CHORUM - <http://www.chorum.fr/>
- Site du centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (Cereq) - <http://www.cereq.fr/index.htm>
- Site de la CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives) - <http://cpc.a.asso.fr/index.html>

Comment les OPCA peuvent-ils appuyer les démarches de GPEC des associations ?

- **Accords de la Branche Sanitaire, Sociale et Médico-Sociale à but non lucratif relatif à la Formation professionnelle tout au long de la Vie.**
⇒ Documents disponibles sur le site de l'UNIFED : www.unifed.fr
- **Accords de la branche de l'aide à domicile relatif à la formation tout au long de la vie et à la politique de professionnalisation** / Arrêté du 18/12/2006 portant extension d'accords et d'avenants conclus dans le secteur de l'aide à domicile - JO du 27/12/2006.
Ils instituent notamment des entretiens individuels professionnels tous les 2 ans.
⇒ Pour consulter les accords et avenants agréés : <http://www.promofaf.fr/accords/index.asp#ancree2>
- **La formation professionnelle tout au long de la vie, une chance pour tous** / UNIFAF, Septembre 2007.

- **L'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif** / UNIFAF, Septembre 2007.
- **VAE, dispositif commun : transformez votre expérience en diplôme** / UNIFAF, Juin 2007.
- **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences** / UNIFORMATION, Novembre 2005, 38 p.
- **Contrat d'Etudes Prospectives** / Centre de Recherches pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie Département Evaluation des Politiques Sociales, Groupe d'Etudes et de Formation sur le Sanitaire et Sociale et Laboratoire d'Etudes, de Recherche et de Formation en Action Sociale, Septembre 2002, 326 p.

Financé par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité et la DGEFP et UNIFED, en lien avec PROMOFAF et UNIFORMATION et le CPNE, ce Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale des établissements à but non lucratif revient sur le contexte dans lequel ces établissements oeuvrent.

Ce CEP vise à donner une visibilité sur les axes d'évolution des activités mais également d'étudier l'impact de ces évolutions sur l'emploi tant au niveau quantitatif que qualitatif. Il a tenté aussi de faire le point sur les pratiques de formation professionnelle au regard des exigences en matière de professionnalisation.

SITES INTERNET A CONSULTER

- Site de UNIFAF - <http://www.promofaf.fr/index.asp>
- Site de UNIFORMATION - <http://www.uniformation.fr/default.asp>
- Site des Centres d'Animation et de Ressources de l'Information sur la Formation (CARIF) - <http://www.intercarif.org>

La GPEC en région

Dans une forte volonté d'accompagner leurs adhérents dans l'évolution du secteur, certaines Uriopss ont souhaité proposer une démarche pour soutenir les structures dans l'élaboration de plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

● Haute-Normandie

L'Uriopss Haute-Normandie a initié en 2004/2005 une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans une dizaine d'associations, qui a remotivé les équipes, permis de lutter contre le turn-over et revigoré le projet associatif.

[Compte rendu de cette démarche disponible dans Union Sociale de Septembre 2007 – page 33]

● Ile de France

Dérives juridiques et pénurie de professionnels qualifiés

L'Uriopss Ile de France a organisé le 7 décembre 2005 une journée d'étude sur le la « Gestion des Ressources Humaines » autour de deux thèmes : **la pénurie de professionnels qualifiés et dérives juridiques et les stratégies Ressources Humaines.**

A cette occasion, une enquête sur la pénurie de main d'œuvre et ses effets sur la Gestion des Ressources Humaines a été menée auprès des adhérents.

● Limousin – Auvergne

Depuis le 8 octobre 2007, la Délégation Uniopss en Limousin pilotée par l'Uriopss Auvergne propose aux adhérents d'expérimenter **une démarche collective de GPEC**.

Son but est de favoriser et perfectionner le développement de la gestion des ressources humaines au regard de la diversité des âges en intégrant une dimension prévisionnelle dans les associations de l'action sociale et médico-sociale.

Parallèlement à la démarche collective, des temps d'accompagnement individuel permettront une prise en compte de la situation spécifique de chaque structure intéressée, puis une appropriation et une adaptation de l'outil à la structure.

Ce projet bénéficie d'un financement du Conseil régional et de la DRTEFP du Limousin, et d'une forte implication de l'ARACT Limousin notamment dans la phase de diagnostic.

Il associe également de multiples partenaires au sein d'un comité de pilotage, dont l'ARACT Limousin, un représentant de la DRTEFP, un représentant du Conseil Régional, des représentants des dirigeants associatifs ayant une expérience de la GPEC, des représentants des syndicats de salariés, un représentant de la DRASS, et les OPCA du secteur à savoir UNIFORMATION et UNIFAF.

● Pays de la Loire

L'Uriopss Pays de la Loire a conclu en décembre 2005 une convention avec la DRTEFP, prévoyant une aide de l'Etat, permettant la **mise en place d'un dispositif d'aide au conseil pour l'élaboration de plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans 10 associations**.

L'objectif premier est de permettre une appropriation de la démarche et de ses outils par les responsables des associations et de leurs salariés. Il s'agit de mettre en œuvre une action à la fois collective et individuelle de GPEC efficace afin de les mobiliser dans la gestion de leurs ressources humaines.

La démarche engagée prévoit 3 grandes phases :

- Phase 1 : sensibilisation, information sur la GPEC et d'évaluation des besoins des adhérents de l'Uriopss;
- Phase 2 : diagnostic dans 10 associations du champ sanitaire, social et médico-social et l'élaboration d'un plan d'action en matière de GPEC ;
- Phase 3 : mise en place du plan d'action dans chaque association (engagée depuis septembre 2006).

A l'issue de cet accompagnement, il sera élaboré une conclusion collective des travaux réalisés dans l'ensemble des structures afin d'enclencher une démarche de capitalisation, de diffusion et de transfert des bonnes pratiques et modéliser une conduite de démarche compétence.

[Pour les adhérents de la Région Pays de la Loire, un rapport sur l'élaboration du projet est disponible en consultant la fiche n°38786]

● Provence Alpes Côte d'Azur et Corse

- **La Prévention en action, pour la santé des salariés et des entreprises. Les structures d'hébergement, secteur sanitaire et social dans les Alpes-Maritimes** - Réseaux de veille et de prévention des risques professionnels en Paca – 2005 – 35 pages.

La prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail participent à la valorisation des métiers du secteur sanitaire et social et au maintien d'emplois de qualité en son sein.

Ce guide insiste davantage sur la démarche de prévention, les méthodes à mettre en œuvre, les points clefs que sur des solutions toutes faites, qui ne correspondent que rarement à la réalité de situations concrètes.

Il a été réalisé afin d'accompagner dans leur démarche de prévention les structures d'hébergement, pouvant accueillir toutes les populations : personnes handicapées sensorielles et moteur, adolescents, enfants, personnes sans domicile fixe, etc. ayant une problématique commune d'hébergement 24 h/24.

- **La Prévention en action, pour la santé des salariés et des entreprises. Les Aides à domicile dans les Bouches-du-Rhône** - Réseaux de veille et de prévention des risques professionnels en Paca – 2005 – 35 pages.

- **La Prévention en action, pour la santé des salariés et des entreprises. Les maisons de retraite dans Var** - Drtefp Paca, Réseaux de veille et de prévention des risques professionnels en Paca - Juin 2005 – 35 pages

Ces guides sont le résultat d'un travail collectif, dont l'Uriopss PACAC et sont disponibles sur le site de l'Anact : <http://www.anact.fr>

● **Rhône-Alpes**

- **Démarche GPEC en institution médicale, sociale et médico-sociale**

Restitution de l'action collective mise en place par Unifaf Rhône-Alpes et conduite auprès de 18 établissements. Cette démarche a été réalisée en partenariat avec l'URIOPSS et Novabilis.

Pour en savoir plus sur cette action :

<http://www.uriopss-ra.asso.fr/uriopss-rhonealpes/pdf/diapos-GPEC-complet.pdf>

- **Projet régional GPEC Rhône Alpes à destination des métiers des services à la personne, mené par l'UNA** (présenté lors des Assises Interrégionales de la professionnalisation des métiers des services à la personne à Paris le 8 novembre 2006 par Christophe DAMIRON)

Le projet de GPEC visait à donner aux adhérents la possibilité de définir leurs orientations stratégiques à moyen et long terme en fonction de leurs spécificités organisationnelles et de leur territoire d'intervention afin d'anticiper les évolutions démographiques, sociétales ou technologiques, d'offrir une réponse adaptée aux besoins, de plus en plus nombreux, des bénéficiaires-clients actuels et potentiels, d'anticiper les demandes des pouvoirs publics sur la visibilité des prestations, la démarche qualité, l'évaluation interne et externe et de prendre en compte les évolutions législatives et réglementaires (loi 2002-02, loi Borloo, loi sur la professionnalisation tout au long de la vie, les conséquences du DIF....) impactant le secteur.

Ce dossier documentaire a été réalisé avec la collaboration des membres du **GRHAF (Groupe Ressources Humaines Associatives et Formation)** du réseau Uniopss-Uriopss, et plus particulièrement Hélène Dolgorouky (Uniopss), Julie Arnaud (Uriopss Auvergne), Juliette Divisia (Uriopss Languedoc-Roussillon), Sabine Esnault (Uriopss Ile de France), Séverine Salafia (Uriopss Pays de la Loire).

Et Monique Lozano (Uriopss PACA) et Clotilde Guillon (Uniopss en Limousin).

En complément : consulter le dossier documentaire sur le thème *Emploi et Ressources Humaines* : « *Devenir, spécificités et qualités de l'emploi dans les associations* ».



Congrès 2007 de l'Uniopss « Cohésion sociale et solidarités : changeons-nous de cap ? »
13-14-15 novembre 2007 à Nantes

Retrouvez tous les dossiers documentaires présentés sur l'Espace Ressources sur les sites internet du Réseau UNIOPSS/URIOPSS dès le 19 novembre 2007.

- URIOPSS Alsace : <http://www.uriopss-alsace.asso.fr>
- URIOPSS Aquitaine : <http://www.uriopss-aquitaine.asso.fr>
- URIOPSS Auvergne : <http://www.uriopss-auvergne.asso.fr>
- URIOPSS Bourgogne : <http://www.uriopss-bourgogne.asso.fr>
- URIOPSS Bretagne : <http://www.uriopss-bretagne.asso.fr>
- URIOPSS Centre : <http://www.uriopss-centre.asso.fr>
- URIOPSS Champagne-Ardenne : <http://www.uriopss-ca.asso.fr>
- URIOPSS Franche-Comté : <http://www.uriopss-f-comte.asso.fr>
- URIOPSS Ile de France : <http://www.uriopss-idf.asso.fr>
- URIOPSS Languedoc-Roussillon : <http://www.uriopss-lr.asso.fr>
- URIOPSS Limousin : <http://www.uriopss-limousin.asso.fr>
- URIOPSS Lorraine : <http://www.uriopss-lorraine.asso.fr>
- URIOPSS Midi-Pyrénées : <http://www.uriopss-midipyrenees.asso.fr>
- URIOPSS Nord Pas de Calais : <http://www.uriopss-npdc.asso.fr>
- URIOPSS Normandie (Basse) : <http://www.uriopss-basse-normandie.asso.fr>
- URIOPSS Normandie (Haute) : <http://www.uriopss-hautenormandie.asso.fr>
- URIOPSS Pays de la Loire : <http://www.uriopss-pdl.asso.fr>
- URIOPSS Picardie : <http://www.uriopss-picardie.asso.fr>
- URIOPSS Poitou-Charentes : <http://www.uriopss-poitou-charentes.asso.fr>
- URIOPSS Provence – Alpes Côte d'Azur et Corse : <http://www.uriopss-pacac.asso.fr>
- URIOPSS Rhône Alpes : <http://www.uriopss-ra.asso.fr>
- URIOPSS La Réunion : <http://www.uriopss-reunion.asso.fr>