

# GPEC



## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE GPEC

À destination des ESAT bretons



UNION EUROPEENNE

Ce projet est cofinancé par le  
Fonds social européen dans le  
cadre du programme  
opérationnel national « Emploi  
et Inclusion » 2014-2020



# Sommaire

<b>Avant-propos .....</b>	<b>3</b>
<b>Partie introductive .....</b>	<b>6</b>
<b>Conditions de réussite de la démarche .....</b>	<b>9</b>
<b>Cartographie Initiale.....</b>	<b>17</b>
<b>Évolutions .....</b>	<b>27</b>
<b>Cartographie prévisionnelle .....</b>	<b>31</b>
<b>Écarts.....</b>	<b>38</b>
<b>Plan d'actions.....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>
<b>Index des fiches outils .....</b>	<b>59</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>60</b>

# Avant-propos

« Notre instance paritaire regroupait des acteurs de plusieurs secteurs professionnels (sanitaire, social et médico-social) et de convictions différentes (un collègue salarié et un collègue employeurs). Ces différences ont toujours nourri des échanges riches autour de la formation. Cet espace de dialogue social régional tirait sa légitimité de son ancrage local et de sa capacité à nouer des partenariats pour anticiper les nombreuses évolutions du secteur de la santé et du médico-social.

Les métiers de notre branche sont en constante évolution. La promotion professionnelle par la formation des salariés était notre objectif commun. Répondre aux besoins d'un accompagnement de qualité des bénéficiaires par la qualification des professionnels, tels étaient les missions de notre instance.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est au cœur de chaque structure qui doit s'adapter aux nouvelles méthodes de travail et d'accompagnement. Rendue obligatoire selon le code du travail depuis 2005 pour les entreprises de plus de 300 salariés, la GPEC est avant tout un outil d'anticipation au service de tous.

Nous avons paritairement fait le choix d'accompagner le secteur des ESAT en partenariat avec le Fonds Social Européen pour anticiper les évolutions des salariés et des entreprises de ce champ d'intervention. Ce guide est un outil qui, nous l'espérons, permettra la mise en œuvre de politique ressources humaines ambitieuses au service de la promotion professionnelle et du développement des compétences des salariés des structures. »

**Virginie LE HELLEY**

**Président de la Délégation Régionale Paritaire d'UNIFAF 2019**





## Sébastien BOSCHER

Secrétaire Général  
OPCO Santé Délégation Bretagne

« Il nous a paru essentiel d'accompagner les salariés et les entreprises confrontés à des mutations sectorielles. Ce guide est à destination de tous, il a pour vocation d'éclairer la réflexion et de proposer des pistes pour les entreprises qui souhaitent entrer dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le soutien financier du Fonds Social Européen a été décisif dans la réalisation de ce projet. »

Votre interlocuteur chez OPCO Santé Bretagne peut vous accompagner dans le diagnostic ou le déploiement d'une démarche GPEC.



## Alan MARZIN

Chargé de projets emploi formation  
[alan.marzin@opco-sante.fr](mailto:alan.marzin@opco-sante.fr)

Partenaires :		
Financiers :	OPCO Santé Bretagne FSE	  <p>Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020</p> 
Rédacteurs :	Quiblier CONSEIL by Happy to meet you <ul style="list-style-type: none"> <li>• Céline LE VAILLANT</li> <li>• Vanelli KEMBIÀ</li> <li>• Anaïs AUBERT</li> </ul>	
<b>ESAT ayant apporté leur contribution à la construction du guide :</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESAT La Chartreuse Clément TALARMIN</li> </ul>	 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESAT La Mabilais Erwan STEVANT</li> </ul>	 

### **Note à l'attention du lecteur :**

Le présent guide a été rédigé à la demande de l'OPCO Santé Bretagne et bénéficie d'un co-financement du Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel « emploi et inclusion » 2014-2020.

Il est construit dans le respect des principes horizontaux qui ont été définis par la Commission européenne, que sont (pour la programmation 2014-2020) :

- Le développement durable
- L'égalité des chances et la non-discrimination
- L'égalité entre les femmes et les hommes

### **Note relative à la construction du guide :**

Afin de faciliter la mise en route et le déploiement d'une démarche GPEC au sein de votre ESAT, nous avons construit ce guide sous forme de « **fiches-outils** » thématiques permettant :

- de suivre la démarche dans son intégralité en prenant les fiches les unes après les autres
- de s'adapter au besoin spécifique et ponctuel de son ESAT, en sélectionnant les fiches-outils en fonction de ses besoins

Les fiches outils sont téléchargeables (**page 59**) et certaines sont modifiables (format word ou excel) permettant de les compléter et de les intégrer directement à vos documents internes de gestion RH.

# Partie introductive

Avant de songer à définir et mettre en œuvre une politique au sein d'une Organisation, il convient d'en définir le sens, d'en comprendre les enjeux, d'en identifier les objectifs...

## ➤ La GPEC, qu'ézako ?

La **GPEC**, **G**estion **P**révisionnelle de l'**E**mloi et des **C**ompétences, est une démarche de **gestion prospective des ressources humaines** tenant compte à la fois des **projets de l'Organisation** et des **évolutions de son environnement**. Il s'agit alors, à travers cette démarche, de **conduire le changement** en organisant **l'adéquation entre les besoins futurs** d'une structure et **ses ressources humaines**.

Ainsi, un plan de GPEC permet à un ESAT **d'anticiper les conséquences des évolutions** liées à ses environnements **interne** (évolution de l'effectif, organisation...), et **externe** (mutations technologiques, réglementation, politique sociale, environnement économique...) et à ses choix stratégiques (projets de développement, intégration de nouvelles activités...). Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions, tout en répondant aux besoins de la structure.

### Les obligations en termes de GPEC :

Depuis 2005, le Code du Travail<sup>1</sup> impose une obligation de négocier la GPEC tous les 3 ans, avec les partenaires sociaux, pour les structures employant plus de 300 salariés



## ➤ Et pour les ESAT ?

Le secteur médico-social est en pleine mutation et **cela impacte** tout naturellement **les métiers, les emplois et les compétences** au sein de ces structures. Particulièrement au sein des ESATs qui se doivent de relayer sur le terrain les politiques d'inclusion en milieu ordinaire, tout en respectant **les particularités et attentes spécifiques des publics** accueillis, et qui subissent de plus en plus la concurrence privée sur certaines de leurs activités.

« Nécessité de poursuivre le développement des compétences de nos salariés, tout en garantissant l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. »

Clément TALARMIN, ESAT La chartreuse

« Enrichissement de l'offre de service et donc de nouveaux métiers apparaissent dans la structure. »

Erwan STEVANT, ESAT La Mabilais

<sup>1</sup> [Accord du 24 novembre 2014](#) relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à la formation professionnelle tout au long de la vie

## ➤ La GPEC, pourquoi faire ?

La GPEC repose avant tout sur une volonté **d'anticiper et de se préparer aux changements**. C'est une démarche initiée pour faire évoluer les organisations avec leurs acteurs. Elle permet d'adresser plusieurs problématiques auxquelles font face les ESATs, comme par exemple :

- **Réduire des difficultés** de recrutement ;
- Faire face à un **problème de pyramide des âges** ;
- Résoudre une situation de **sureffectif** ;
- Optimiser les dispositifs de **formation** ;
- Développer **la qualification** des salariés ;
- Valoriser **les compétences individuelles et/ ou collectives** ;
- Accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production ;
- Développer les **mobilités professionnelles** des salariés ;
- Favoriser **l'implication des salariés** dans un projet d'évolution professionnelle ;
- Anticiper **l'adaptation des compétences** aux emplois ;
- Maîtriser les conséquences **des changements technologiques et économiques** ;
- Améliorer **la gestion des carrières** ;

Il s'agit alors de **placer la gestion des ressources humaines au cœur de la stratégie de l'ESAT**, en anticipant les changements et en définissant une projection moyen terme de ses emplois et compétences.

« Nous avons besoin d'identifier les besoins et les ressources dont on dispose, mettre à plat le positionnement de chacun, revoir les fiches de poste, anticiper les besoins en formation. »

Erwan STEVANT, ESAT La Mabilais

« Nous avons des salariés qui bénéficient du dispositif de retraite progressive. Nous devons ainsi identifier et pouvoir anticiper au mieux les besoins futurs en termes de recrutement. »

Clément TALARMIN, ESAT La chartreuse

➤ **Une démarche pas à pas :**

1. Cartographie actuelle des compétences, métiers, emplois, autrement dit : l'existant sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif
2. Évolutions stratégiques, réglementaires, technologiques.. soit l'inventaire des évolutions prévisibles susceptibles d'impacter l'existant
3. Cartographie prévisionnelle des compétences des métiers et des emplois et de l'organisation, c'est-à-dire, qui tient compte des évolutions et de leurs impacts sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif
4. Identification des écarts entre ces deux cartographies (actuelle et prévisionnelle)
5. Plan d'actions permettant de compenser ces écarts identifiés



Tout au long du guide, nous allons suivre ces différentes étapes. Des « fiches-outils » sont présentées par thématiques, dans cet ordre, mais peuvent être consultées et téléchargées indépendamment les unes des autres, suivant les besoins spécifiques de la structure.

# Conditions de réussite de la démarche



Avant de se lancer, il est primordial de comprendre comment cette démarche s'inscrit dans les projets en cours, de se situer par rapport à la GPEC, et d'autre part de cadrer le projet (qui ? quoi ? quand ?).

**Fiche-outil 0.1** [Inscrire la GPEC dans les projets de la structure](#)

**Fiche-outil 0.2** [Organiser et communiquer sur la démarche GPEC](#)

**Fiche-outil 0.3** [Parler le même langage](#)

**Fiche-outil 0.4** [Planifier le projet](#)

**Fiche-outil 0.5** [Questionnaire d'auto-diagnostic](#)



Entreprendre une démarche de GPEC ne suppose pas de créer un dispositif indépendant mais doit s'intégrer dans les projets existants ou en cours de définition.

D'ailleurs, la GPEC est souvent un enjeu à formaliser et valoriser dans les documents à produire pour les ESAT :

### Projet associatif, projet d'établissement et GPEC :

Le **projet associatif** formalise la réflexion de l'ESAT sur son **action** et son **futur**. C'est un outil interne de management et de communication. Il se déroule en 4 temps :

- Un état des lieux de la situation de l'association → la cartographie initiale
- La détermination des objectifs → la cartographie prévisionnelle
- Les moyens à mettre en œuvre → le plan d'actions
- Les critères d'évaluation de ses actions.

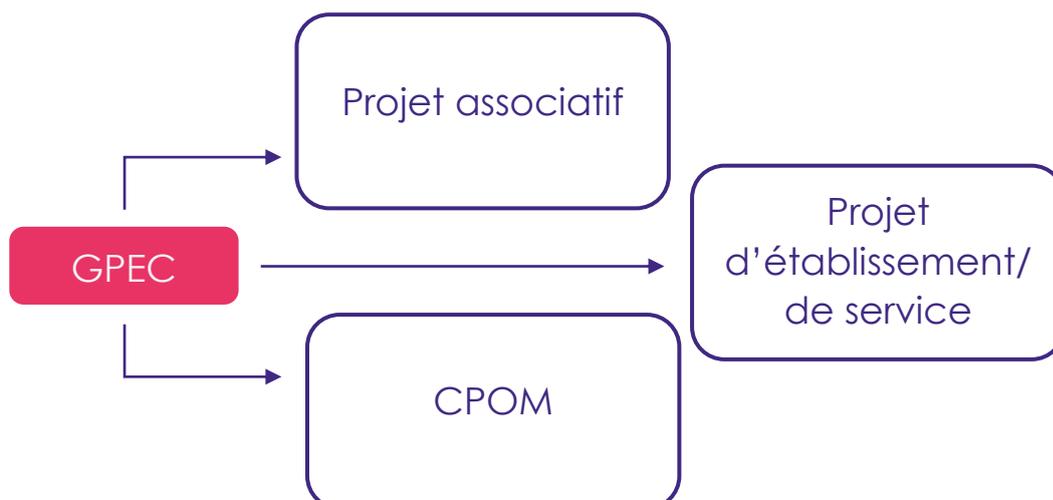
Le projet associatif est ensuite décliné sous forme de **projet d'établissement** plus précis, et qui prend en compte les spécificités de terrain.

### GPEC et CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens) :

Le CPOM breton résulte d'un travail concerté entre l'ars (siège/délégations départementales) et les quatre conseils départementaux. Il a pour finalité de **mettre en œuvre les politiques medico-sociales sur le territoire** tout en assurant une **visibilité pluriannuelle sur le niveau ou l'évolution des dotations**.

La construction du contrat doit s'élaborer obligatoirement à partir d'une réflexion prospective préalable et traduite par le **projet d'établissement**.

Pour faciliter le processus de contractualisation, un CPOM se compose **d'objectifs et d'indicateurs** choisis au sein d'une bibliothèque prédéfinie, parmi lesquels on retrouve notamment la **GPEC**<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> CPOM ARS Bretagne : objectif stratégique 04 : Efficience et performance / Objectif opérationnel : Optimiser la gestion des ressources humaines et améliorer l'attractivité de l'établissement / actions à mener : « [...] Réaliser un état des lieux Quantitatif et Qualitatif de la structure actuelle des métiers (activité et charge) et des compétences (nature, nombre et niveaux) en identifiant les points faibles, les points forts et les facteurs de risque [...] »

Une démarche en 5 étapes où chacun peut avoir un rôle à jouer et où tous peuvent contribuer.



➤ **Qui fait quoi, quand ?**

	<b>Conseil d'Administration</b>	<b>Direction</b>	<b>Management</b>	<b>Représentant du personnel</b>	<b>Collaborateurs</b>
<b>Rôles dans la GPEC</b>	Il décide de la politique et des axes prioritaires de l'association et, à ce titre, est un moteur de la GPEC	Ils sont les rouages de la GPEC dans la mesure où ils relaient les outils de GPEC, transmettent l'information, animent des équipes de travail.		Ils doivent être Informés de la démarche et peuvent apporter une plus-value à la démarche par leur connaissance du terrain. Cela peut aussi participer à renforcer le dialogue social.	Pour analyser le travail réel, et enrichir l'analyse des compétences. Les impliquer a aussi du sens pour susciter l'adhésion nécessaire pour mettre en œuvre les changements liés à la GPEC.

**FOCUS sur le rôle des IRP**

Ils doivent être informés de la démarche, mais ils peuvent aussi être impliqués directement par la participation à des groupes de travail, au comité de pilotage, l'élaboration de documents ou d'outils (fiches de poste, pyramide des âges...), la construction du plan d'actions par exemple.

## ➤ Exemples d'implication

	Conseil d'Administration	Direction	Management	Représentant du personnel	Collaborateurs
<u>1.Cartographie actuelle</u>		Organisation actuelle, métiers présents dans la structure, effectifs	Métiers repères, compétences attendues sur les postes	Activités et compétences par métier	Activités et compétences par métier
<u>2.Évolutions</u>	Vision macro sur les évolutions du secteur et les souhaits d'évolution de l'ESAT	Veille sur les nouvelles missions, les évolutions réglementaires ... + veilles sur les évolutions internes (mouvement d'effectif...)	Vision opérationnelle : évolution des besoins sur le terrain		
<u>3.Cartographie prévisionnelle</u>		Évolution de l'organisation de l'ESAT, des métiers, des effectifs par métier	Évolution de l'organisation du pôle/service, des métiers, des effectifs par métier	Prise en compte des évolutions sur les postes	Prise en compte des évolutions sur les postes
<u>4.Identification des écarts</u>		Sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif	Sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif	Sur le plan qualitatif et sur le plan quantitatif	
<u>5.Plan d'actions</u>	Validation du plan d'actions et inscription dans le projet associatif	Orientations du plan de formation, plan de recrutement, plan de mobilité interne	Plan de mobilité interne	Consultation pour les orientations du plan	

La GPEC est donc une **démarche participative**, qui nécessite d'impliquer chacun à son niveau, **favorisant ainsi l'adhésion au projet** et le succès des actions qui seront mises en œuvre.

Cela implique de communiquer en amont, en cours et en aval de la démarche, auprès des acteurs internes impliqués, selon la culture de la structure (réunion d'information, communication auprès du CSE, constitution de petits groupes de travail, note de service...)

« Nous avons souhaité que les salariés participent à la démarche. Cela permet à chacun d'être acteur de sa carrière professionnelle. »

Clément TALARMIN  
ESAT La Chartreuse

Tout projet nécessite avant tout de s'accorder sur quelques termes et notions majeures, afin de parler un langage commun et d'avancer ensemble. Ci-dessous un focus sur l'articulation entre métier, poste, activité et compétences.

## Métiers

(Chef.fe de service, moniteur.trice d'atelier, comptable, secrétaire...)

Les **métiers** (aussi appelés « postes repères » ou « emplois types ») sont des postes présentant des caractéristiques similaires (contenu d'activités), suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion mutualisée

## Activités

(Manager une équipe, gérer un budget, gérer la production de l'atelier, établir un bilan...)

Le **poste** représente le cadre et la situation de travail spécifique, ayant pour finalité de remplir une mission, un objectif dans la structure

## Postes

(Chef.fe de service X, moniteur.trice d'atelier Y ...)

Les **activités** désignent une série d'actions permettant l'atteinte des objectifs

## Compétences

<u>SAVOIR</u>	<u>SAVOIR-ÊTRE</u>	<u>SAVOIR-FAIRE</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance du handicap (physique, psychique)</li> <li>• Connaissance des machines de l'atelier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens pédagogique</li> <li>• Capacité d'adaptation</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Force de proposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des personnes en situation de handicap</li> <li>• Travailler en équipe</li> <li>• Adapter des postes de travail</li> </ul>

Il s'agit de la mobilisation de manière pertinente de ses ressources et celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre

Les **compétences** peuvent se décomposer en trois dimensions : les **savoirs** (connaissances), les **savoir-faire** (aptitudes pratiques, capacité à mettre en œuvre) et les **savoir-être** (attitudes et comportements liés à la personnalité et aux valeurs)

D'autres notions utiles seront définies au fil du guide méthodologique, et vous pouvez retrouver l'intégralité des définitions dans le [glossaire](#).

# Fiche-outil N°0-4 : Planifier le projet

## Fiche outil 0-4 > Planifier le projet

Ce retroplanning, modélisé sur 6 mois permet de situer dans le temps les différentes étapes de la mise en place d'une GPEC, et de cadrer ce projet dans le temps.

### Légende :

- A** Conseil d'Administration
- D** Direction
- M** Managers
- I** IRP
- C** Collaborateurs

Date de démarrage du projet

Etapes	Numéros de semaine	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>1. Cartographie initiale</b>	Décrire son organisation (fiches 1.1, 1.2, 1.3)																								
	Rédiger les fiches de poste actuelles (fiches 1.4, 1.5 et 1.5bis)																								
	Réaliser la cartographie initiale des emplois et compétences (fiche 1.6)																								
<b>2. Evolutions</b>	identifier les évolutions prévisibles (fiches 2.1 et 2.2)																								
<b>3. Cartographie prévisionnelle</b>	Anticiper les impacts des évolutions (fiche 3.1)																								
	Mettre à jour ses outils (fiches 1.1, 1.2, 1.3)																								
	Rédiger les fiches de postes prévisionnelles (fiche 1.5 et 3.2)																								
	Réaliser la cartographie prévisionnelle des emplois et compétences (fiche 3.3)																								
<b>4. Identification des écarts</b>	Synthétiser les écarts (fiche 4.1)																								
	Evolution des compétences (fiche 4.2)																								
<b>5. Plan d'actions</b>	Formaliser le plan d'actions (fiche 5.1)																								
	Mettre en place les outils de GRH pertinents (fiches 5.2, 5.3 et 5.4)																								
	Mettre en oeuvre les changements (fiche 5.5)																								

La démarche GPEC n'est pas anodine et va nécessiter un fort investissement au sein de l'ESAT, mobilisant plusieurs acteurs. Il est donc important de valider son utilité réelle pour l'ESAT. Voici quelques questions qui vont pouvoir confirmer la nécessité de s'engager dans cette démarche :

Pour les questions suivantes, indiquez si oui ou non êtes concernés :

	OUI	NON
Devez-vous vous préparer à accompagner le changement, quel qu'il soit (activité, cultures professionnelles, renouvellement des salariés...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Changements internes</b>		
Des départs à la retraite importants sont-ils prévus sur les prochaines années.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constate-t-on un turn-over important au sein de la structure ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il des difficultés de recrutement ? de fidélisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certains métiers sont-ils plus « fragiles » que d'autres ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les publics pris en charge évoluent-ils ? requièrent-ils une évolution dans les pratiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Contexte externe</b>		
L'offre de service du territoire incite-t-elle à ajuster ses services ? ses prestations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une réorganisation est-elle prévue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les lois et réglementations réclament-elles des changements profonds dans les modes de fonctionnement des ESAT ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les financeurs recommandent-ils des évolutions importantes (professionnalisation des équipes, services rendus...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plus vous avez répondu « oui », plus la mise en œuvre d'une démarche GPEC vous sera profitable.

Bien souvent, l'ESAT dispose déjà d'outils de GRH sur lesquels la GPEC peut s'appuyer. Il ne s'agit pas alors de tout réinventer, mais dans ce cas, de faire le point sur ce que vous avez, de le valoriser, et ensuite cibler les besoins spécifiques pour aboutir votre projet :

Pour les questions suivantes, indiquez si oui ou non vous possédez les outils :

OUI NON

**Sur le plan quantitatif**

Outils de suivi des effectifs (tableau de bord RH, BDES, pyramide des âges...)

**Sur le plan qualitatif**

Fiche de poste / métier / fonction, référentiel de compétences...

Outil de gestion des compétences

Entretiens professionnels/entretiens annuels d'évaluation

Plan de développement des compétences/plan de formation

Des process de recrutement/formation/mobilité formalisés

En fonction de vos réponses, vous pouvez vous reporter spécifiquement aux fiches-outils correspondant à vos besoins pour réaliser la cartographie initiale ou mettre en place des outils de gestion RH par exemple.

# Cartographie Initiale



Il s'agit, à travers des analyses qualitatives et quantitatives, de dresser l'état des lieux de la structure, sur le plan quantitatif et sur le plan qualitatif, et d'en faire le portrait, sous forme d'une cartographie initiale des emplois et compétences, une sorte de photographie de l'ESAT aujourd'hui.

**Fiche-outil 1.1** [Décrire son organisation](#)

**Fiche-outil 1.2** [Décrire ses effectifs](#)

**Fiche-outil 1.3** [Élaborer la pyramide des âges](#)

**Fiche-outil 1.4** [Décrire les activités et compétences](#)

**Fiche-outil 1.5** [Construire une fiche de poste](#)

**1.5 bis** [Exemple de fiche de poste – moniteur d'atelier](#)

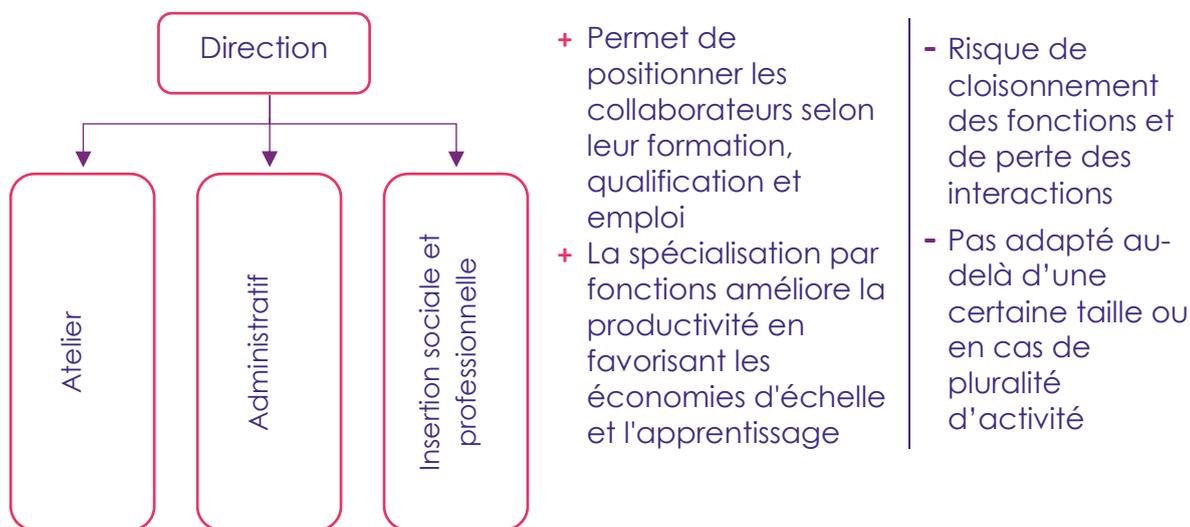
**Fiche-outil 1.6** [Réaliser la cartographie initiale des emplois et des compétences](#)

Il s'agit ici de décrire l'organisation en formalisant la structure, les **liens fonctionnels et hiérarchiques** qui régissent les relations et l'activité au sein de l'ESAT. Cela peut d'ailleurs mettre en lumière des axes d'amélioration ou des points de rupture dans le fonctionnement, qu'il convient alors de faire évoluer pour **rendre son organisation plus efficiente**.

On distingue principalement trois modes d'organisation :

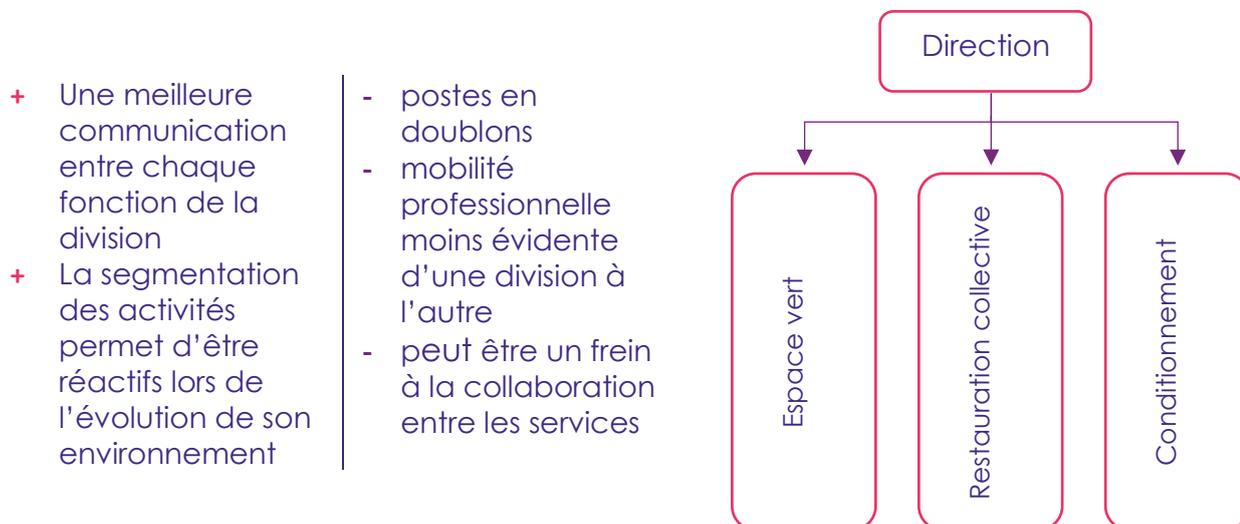
## Organisation fonctionnelle

La structure fonctionnelle se caractérise par la division du travail par fonctions (opérationnelles et supports) ce qui permet une spécialisation qui favorise l'efficacité de l'organisation.

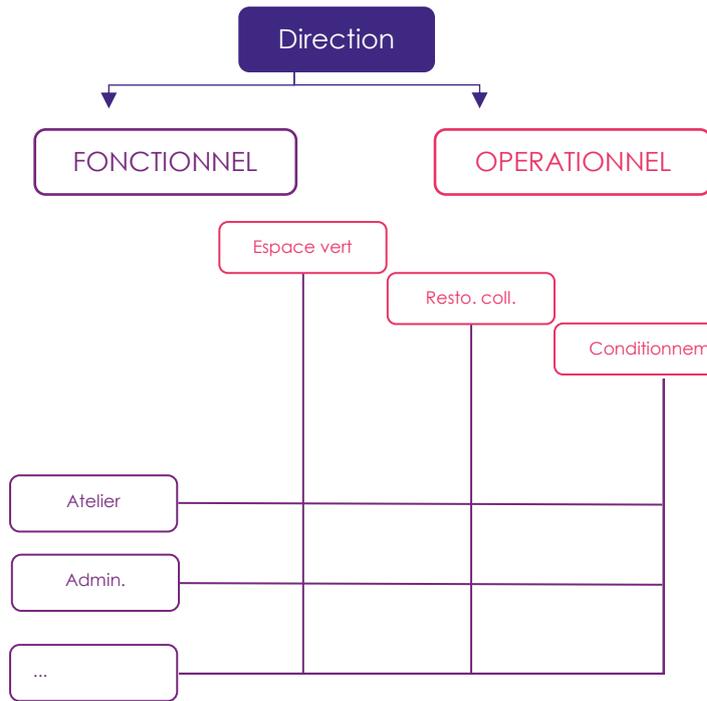


## Organisation divisionnelle

La structure divisionnelle se caractérise par la division en plusieurs unités relativement autonomes, avec une activité précise pour chacune (c'est aussi le cas lorsqu'on organise une logique par site). Ainsi, chaque division a ses propres ressources et sa gestion se fait comme une entité quasi-indépendante.



## Organisation matricielle



Une structure matricielle repose sur deux niveaux - opérationnel et fonctionnel - et le découpage de l'activité se fait selon deux critères - la fonction et le projet. Ainsi, chaque collaborateur a deux supérieurs hiérarchiques : un chef de projet désigné selon les tâches à accomplir, et un responsable permanent. **L'activité se fait donc par groupes de projets.**

- + créer des économies d'échelle car les ressources sont réparties en fonction des projets en cours
  - + Ce sont les projets qui guident l'organisation et l'affectation des ressources à un instant T
  - + Organisation souple qui s'adapte aux évolutions
- Division des pouvoirs décisionnels qui peut perturber les collaborateurs
  - Suppose une bonne cohésion entre les responsables fonctionnels et les responsables de opérationnels

Pourquoi faire un tableau des effectifs ?

Le tableau des effectifs n'est pas une simple formalité administrative : il permet une gestion réactive et dynamique de l'effectif, de mesurer le "poids" de chaque métiers dans la structure et d'avoir une vision d'ensemble (par site ou par pôle d'activité/service). C'est un outil indispensable de la Gestion RH

Effectif global 0

EMPLOIS	site/service/pôle ...	site/service/pôle ...	site/service/pôle ...	site/service/pôle ...	TOTAL
Directeur.rice					0
Adjoint.e					0
Responsable de site					0
Encadrant.e					0
...					0
...					0
...					0
...					0
...					0
...					0
...					0
...					0
TOTAL	0	0	0	0	

Le tableau peut être complété soit en nombre de salarié, soit en ETP (équivalent temps plein)

Pourquoi faire une pyramide des âges ?

Une pyramide des âges permet de représenter la répartition des collaborateurs au sein d'une organisation en fonction du genre et de l'âge, à un instant donné. Elle est constituée de deux histogrammes où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement. Cette pyramide des âges va permettre à l'organisation d'anticiper des départs en retraite et d'envisager, si besoin, des recrutements. Ainsi, la pyramide des âges est un outil incontournable dans la gestion prévisionnel des emplois et des compétences.

Exemple d'une pyramide complétée :

Tableau d'effectif par âge		
Plage	Hommes	Femmes
inf. 20 ans		
de 21 à 25 ans		
de 26 à 30 ans		
de 31 à 35 ans		
de 36 à 40 ans		
de 41 à 45 ans		
de 46 à 50 ans		
de 51 à 55 ans		
de 56 à 60 ans		
de 61 à 65 ans		
plus de 66 ans		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total effectif</b>	<b>0</b>	

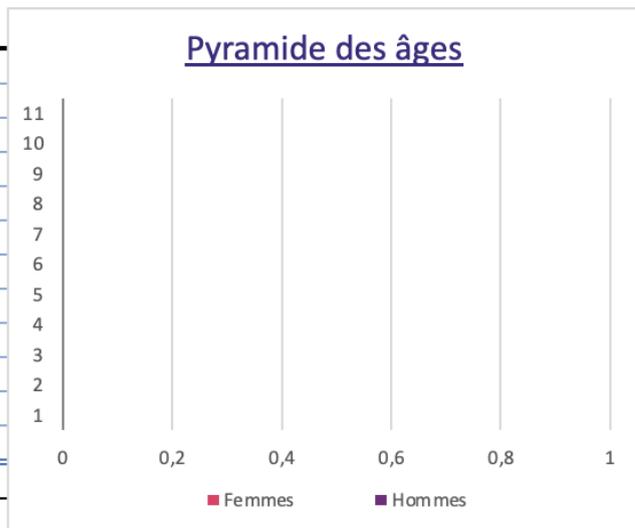
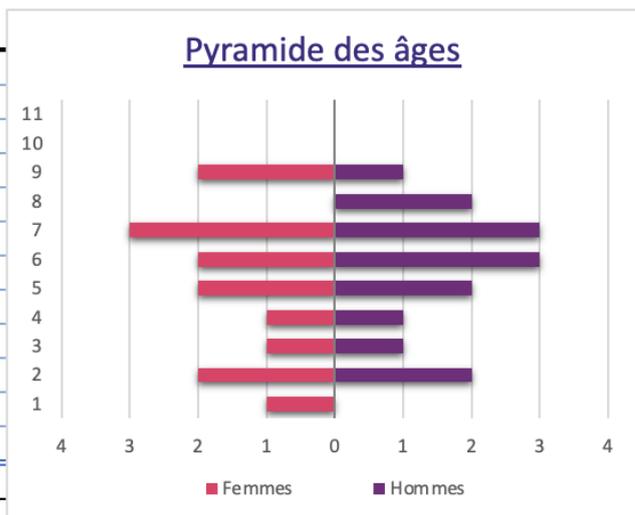


Tableau d'effectif par âge		
Plage	Hommes	Femmes
inf. 20 ans	0	1
de 21 à 25 ans	2	2
de 26 à 30 ans	1	1
de 31 à 35 ans	1	1
de 36 à 40 ans	2	2
de 41 à 45 ans	3	2
de 46 à 50 ans	3	3
de 51 à 55 ans	2	0
de 56 à 60 ans	1	2
de 61 à 65 ans	0	0
plus de 66 ans	0	0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>14</b>
<b>Total effectif</b>	<b>29</b>	



Avant de se lancer dans la formalisation des fiches de poste, **une première étape consiste à analyser les activités et compétences par métier**. C'est une étape cruciale dans la démarche GPEC puisque c'est sur cette base que l'on va pouvoir anticiper les évolutions sur le plan qualitatif et travailler sur la transition vers de nouvelles compétences à développer ou intégrer dans les équipes.

## Technique d'analyse des activités :

L'instruction au sosie :

Consigne : « Suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de te remplacer dans ton activité. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ? »

Exemples de relance :

- A quoi faut-il faire attention ?
- Qu'est-ce qui est difficile ?
- Comment être sûr de ne pas se tromper ?

À travers les échanges autour d'une journée-type cette technique permet de mettre en évidence le travail réel (en opposition au travail prescrit), et donc de coller au plus près de la réalité.

Les tâches et activités ainsi exprimées constituent la matière première pour dégager les activités et lister les compétences associées

(Pour un entretien collectif, la consigne peut être transformée en introduisant par l'accueil d'un stagiaire ou d'un remplaçant)

« D'abord je passe au vestiaire pour **enfiler mes chaussures de sécurité et ma tenue de travail**, puis je passe par le bureau pour prendre les bons de commande. »

« Où sont posés **les bons de commandes** ? »

« Je dois allumer l'ordinateur et **ouvrir le logiciel** dans lequel les commandes sont enregistrées. **J'imprime les bons de commandes** de la journée. »

## Activités

- Respecter les règles d'hygiène et sécurité
- Gestion de production

### Savoir

- Connaissance des règles d'hygiène et sécurité
- Logiciel X

### Savoir-Faire

- Appliquer les règles et procédures propres à l'ESAT et à l'atelier
- Utiliser l'outil informatique
- Préparer les documents pour la production de la journée

### Savoir-être

- Être attentif

Logo de votre ESAT

## Fiche de poste

### - Intitulé du métier -

#### Mission

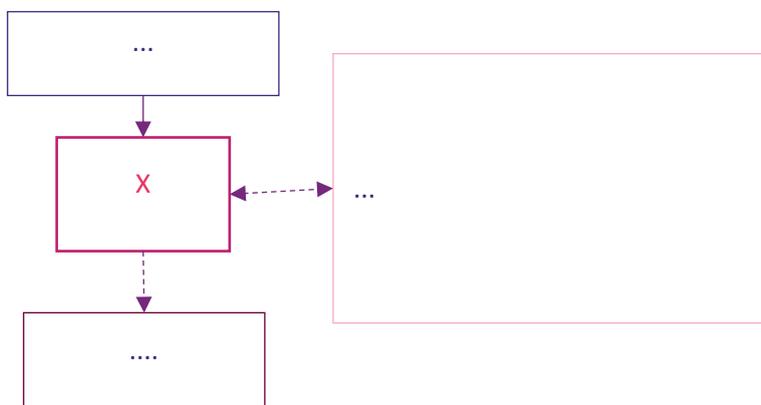
(Raison d'être, finalité de l'emploi)

#### Situation de l'emploi dans l'organisation

(Positionnement hiérarchique / fonctionnel)

##### Légende :

- > Relation hiérarchique  
 - - - -> Relation fonctionnelle



#### Activités

#### Compétences

SAVOIR

SAVOIR-FAIRE

SAVOIR-ETRE

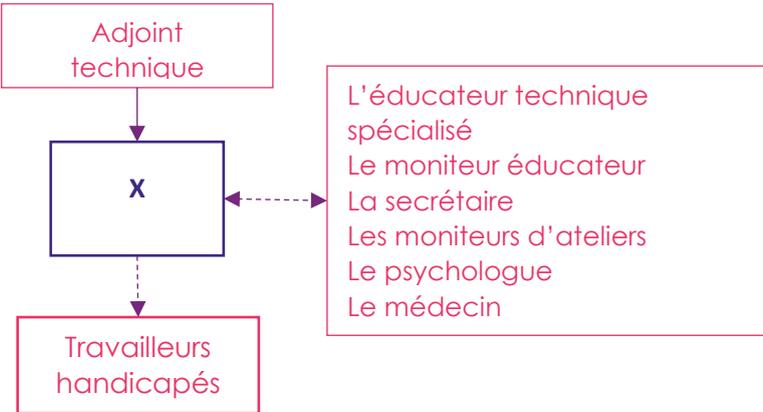
#### Mobilité professionnelle

Métiers à qualification inférieure :  
 Métiers à qualification équivalente :  
 Métiers à qualification supérieure :

Logo de votre ESAT

## Fiche de poste

### Moniteur d'atelier\*

<b>Mission</b>	Responsable de l'encadrement des travailleurs handicapés dans les activités d'atelier. Il est responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle
<b>Situation de l'emploi dans l'organisation</b>  <b>Légende :</b> → Relation hiérarchique - - - - - → Relation fonctionnelle	(Positionnement hiérarchique / fonctionnel) Rattachement organisationnel : ESAT - Pôle adulte  
<b>Activités</b>	<p><b>Activité 1 : Conduire une action éducative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éveiller et développer les capacités des travailleurs handicapés, leur personnalité et de favoriser leur intégration dans la vie sociale</li> <li>• Déceler les potentialités du travailleur</li> <li>• Favoriser le maintien de leurs acquis et guider les travailleurs dans l'apprentissage de nouveaux savoir-faire</li> <li>• Mettre en œuvre et assurer le suivi du projet professionnel personnalisé des travailleurs handicapés dont il/elle est référent</li> <li>• Assurer un accompagnement sur le temps de restauration des travailleurs handicapés</li> <li>• Raccompagner le cas échéant certains ouvriers à leur domicile (à pied ou en voiture)</li> </ul> <p><b>Activité 2 : Participer aux différentes étapes techniques de la production</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre ses compétences techniques de base au service de l'évolution professionnelle des personnes</li> <li>• Analyser les postes de travail, au besoin, les concevoir et les aménager en fonction des capacités de chaque travailleur.</li> </ul> <p><b>Activité 3 : Participer à l'apprentissage et à l'insertion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une relation éducative personnalisée en utilisant divers supports</li> <li>• Maintenir ou recréer les liens avec les familles et l'environnement social</li> </ul>

\* le contenu de cette fiche est le fruit du travail de réflexion mené par un ESAT dans le cadre d'une démarche d'évolution du métier de moniteur d'atelier. Ce projet a été mené en partenariat avec OPCO Santé et le FSE

	<p><b>Activités 4 : Participer à l'élaboration et au suivi de la norme ISO 9001</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le moniteur est pilote des processus de production identifiés par la norme au sein de son atelier</li> <li>• Il est garant du respect de la norme</li> </ul>
	<p><b>Activités transverses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser de la veille professionnelle</li> <li>• Participer à la démarche d'amélioration continue de la qualité (EI-EE-CPOM) poursuivi au sein de l'établissement</li> <li>• Transmettre de l'information à ses collègues</li> </ul>

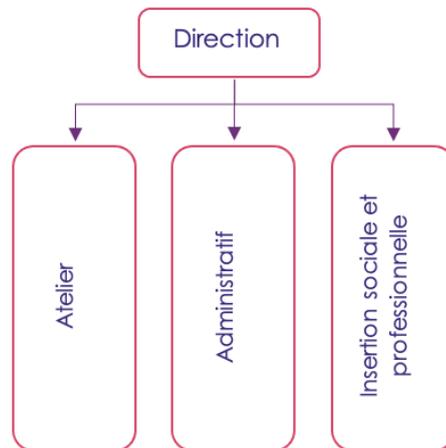
<b>Compétences</b>	<p><b>SAVOIR (connaissances générales et spécifiques, expérience requise...)</b></p> <p>Langue des Signes Française (LSF)          Connaître la déficience visuelle          Maîtriser les règles d'hygiène et sécurité          Diplômes et formations requises : Certificat de qualification aux fonctions de Moniteur d'atelier 2ème classe (CQFMA)</p>
	<p><b>SAVOIR-FAIRE</b></p> <p>Écouter et observer la personne pour ajuster son intervention, déceler les potentialités du travailleur          Décoder les signes de communication          Apporter une grande vigilance à limiter les sources d'interprétation dans la communication          Gérer les conflits et la violence en protégeant les personnes          Respecter les protocoles mis en place          Anticiper les situations source d'insécurité pour les personnes et adapter son intervention en créant un cadre sécurisant          Travailler en équipe avec des marges d'autonomie et de créativité          Manipulation physique, port de charge avec équipement adapté          Faire face à des situations ponctuelles de violence ou d'agressivité          Adapter le choix des activités aux personnes et à leur développement</p>
	<p><b>SAVOIR-ETRE (attitude, comportements attendus)</b></p> <p>Capacités d'adaptation          Patience et bienveillance vis-à-vis des personnes          Capacités d'encadrement          Faire preuve de vigilance à l'égard des travailleurs en ce qui concerne la sécurité et la santé          Faire preuve de créativité          Travailler équipe pluridisciplinaire</p>

<b>Mobilité professionnelle</b>	Métiers à qualification supérieure : Educateur technique spécialisé, Educateur spécialisé, Adjoint technique
---------------------------------	--

\* le contenu de cette fiche est le fruit du travail de réflexion mené par un ESAT dans le cadre d'une démarche d'évolution du métier de moniteur d'atelier. Ce projet a été mené en partenariat avec OPCO Santé et le FSE

Les éléments qui se sont dégagés des analyses précédentes permettent, combinés ensemble, de former la cartographie initiale des emplois et des compétences, où sont formalisés et répertoriés :

**L'organisation** décrivant la structure et l'ensemble



**des emplois** (ou catégories d'emploi),

les **effectifs** par emploi

EMPLOIS	Siège	Site 1	Site 2	Site 3	TOTAL
	Directeur.rice	1			
Adjoint.e	1				1
Responsable de site	0	1	1	1	3
Encadrant.e	0	3	2	4	9

et **les activités et compétences associées.**

<b>Activités</b>	<p><b>Activité 1 : Conduire une action éducative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eveiller et développer les capacités des travailleurs handicapés, leur personnalité et de favoriser leur intégration dans la vie sociale</li> <li>• Déceler les potentialités du travailleur</li> <li>• Favoriser le maintien de leurs acquis et guider les travailleurs dans l'apprentissage de nouveaux savoir-faire</li> <li>• Mettre en œuvre et assurer le suivi du projet professionnel personnalisé des travailleurs handicapés dont il/elle est référent</li> </ul>
<b>Compétences</b>	<p><b>SAVOIR (connaissances générales et spécifiques, expérience requise...)</b></p> <p>Langue des Signes Française (LSF)          Connaître la déficience visuelle          Maîtriser les règles d'hygiène et sécurité          Diplômes et formations requises : Certificat de qualification aux fonctions de Moniteur d'atelier 2ème classe (CQFMA)</p> <p><b>SAVOIR-FAIRE</b></p> <p>Écouter et observer la personne pour ajuster son intervention, déceler les potentialités du travailleur          Décoder les signes de communication</p>

# Évolutions



L'ESAT, comme toute structure organisée, évolue au fil du temps et de son environnement, des politiques, des réglementations, de son éco-système... il s'agit alors d'identifier ces différentes sources d'évolution pour mieux les intégrer dans son analyse et les anticiper.

**Fiche-outil 2.1** [Les sources d'informations pertinentes](#)

**Fiche-outil 2.2** [Identifier les évolutions prévisibles](#)



### Les sources institutionnelles

- La **DARES** propose des études statistiques par métier ou branche professionnelle permettant de connaître.  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/>
- Les **ARS** (Agences Régionales de Santé) sont chargées du pilotage régional du système national de santé. Elles déclinent les priorités fixées à travers le Plan National/Régional de Santé qui doivent guider les établissements dans leur offre d'accompagnement. Être en adéquation avec les priorités fixées au national et au régional favorise le financement de certains projets de modernisation ou de développement par exemple, qui sont contractualisés via le CPOM.  
<https://www.ars.sante.fr/les-structures-et-etablissements-pour-les-personnes-handicapees>  
Pour des informations spécifiques au territoire : <https://www.bretagne.ars.sante.fr/>
- **L'observatoire** de l'OPCO santé produit des informations et des analyses permettant d'anticiper et d'accompagner les politiques d'emploi et de formation.  
<https://www.opco-sante.fr/lobservatoire-de-lopco-sante>
- **L'Aresat Bretagne**, une association qui regroupe notamment des ESAT, se donne, entre autres, pour objet de :
  - promouvoir la mission des structures qui œuvrent pour des parcours d'inclusion et en faciliter la réalisation
  - représenter au niveau de la région Bretagne les structures adhérentes sur les plans social, économique et technique
  - faciliter les expérimentations sur les territoires dans le cadre de réseaux ouverts
  - proposer des services et des mutualisations au profit de ses adhérents
  - proposer des formations "sur mesure" adaptées au public accompagné et aux professionnels.

### Les acteurs de terrain

Les **acteurs internes** de l'ESAT (Direction, managers, moniteurs d'ateliers...) sont en première ligne pour constater au quotidien les changements. Ils s'adaptent en permanence à de nouvelles demandes de la part des travailleurs handicapés, de leurs familles, des clients de l'ESAT...

Les **acteurs externes** (clients/fournisseurs, foyer d'accueil, d'hébergement, réseaux inter-associatifs...) qui sont en interaction directe avec l'ESAT peuvent être vecteurs de changements (nouvelles demandes des clients, évolution de l'offre de service hébergement, extension des services proposés au foyer de vie...)

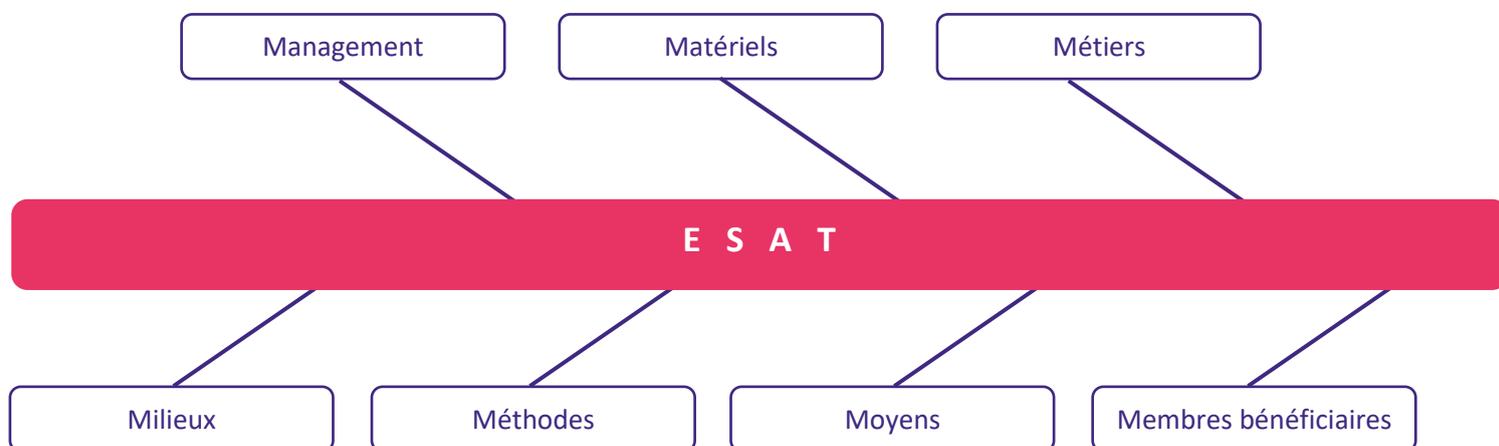
Les **travailleurs handicapés** (et leur famille) peuvent également apporter des éléments de réflexion sur leur devenir, leurs souhaits d'évolution professionnelle, l'accompagnement dont ils ont besoin...

« Il a fallu trouver un interlocuteur neutre pour accompagner les travailleurs handicapés dans leur participation »

Erwan STEVANT, ESAT La Mabilais

L'identification et l'analyse des évolutions supposent de regarder dans toutes les directions afin de se montrer le plus exhaustif possible. Plusieurs outils permettent ce type d'analyse. Nous proposons ici de revisiter la **méthode Ishikawa**<sup>3</sup> (outil utilisé initialement en gestion de la qualité) qui peut être utilisée comme point de départ, et d'arrivée de la réflexion sur les évolutions et leurs impacts. Il s'agit dans un premier temps de s'interroger sur **les évolutions prévisibles** de l'environnement (Milieu), de l'organisation (Management), des outils (Matériels) et Méthodes, des ressources financières (Moyens), des emplois et compétences (Métiers) et des Travailleurs Handicapés (membres bénéficiaires).

Voyons l'utilisation de ce diagramme en arêtes de poisson pour **rechercher et représenter** de manière synthétique les différentes **évolutions possibles qui peuvent impacter un ESAT**.



<sup>3</sup> Différentes versions existent de cet outil, également appelé 5, 6, 7 ou 8 M, ou encore, du fait de sa forme originale, on peut aussi rencontrer l'appellation « diagramme en arête de poisson »

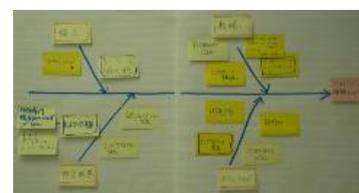
Il s'agit, à travers cette grille, d'anticiper les évolutions possibles à différents niveaux :

	Exemples de de questions à se poser :	Synthèse des évolutions
<b>Management</b> (pilotage, organisation de la structure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation doit-elle évoluer ?</li> <li>• Quels sont les postes à créer ?</li> </ul>	Ex : création de poste de conseiller.e en insertion professionnelle ...
<b>Matériel</b> (outils, technologies, logiciels, machines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur d'activité connaît-il des mutations technologiques ?</li> <li>• Des investissements machines sont-ils à prévoir ?</li> </ul>	Ex : digitalisation des process de fabrication...
<b>Métiers</b> (évolutions au sein des métiers, et des personnes qui les occupent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les projets de développement de l'ESAT (nouvelles activités...) ?</li> <li>• mouvements de personnel (départ à la retraite, fusion...) ?</li> </ul>	Ex : départ à la retraite des piliers dans les 5 ans à venir  Projet de développement du bio dans l'atelier de restauration collective...
<b>Milieu</b> (Environnement, secteur d'activité, marché, réglementations...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution des politiques publiques ?</li> <li>• Concurrence avec le secteur privé ?</li> </ul>	Ex : se positionner en tant qu'acteur économique sur son territoire ...
<b>Méthode</b> (procédures, process, mode d'accompagnement...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes d'accompagnement, les méthodes de travail sont-elles en train de changer ?</li> </ul>	Ex : développement d'accompagnement « hors les murs » ...
<b>Moyens</b> (ressources financières)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources financières (CPOM, recettes liées aux activités économiques des ateliers de l'ESAT, autre) vont-elles évoluer ?</li> </ul>	Ex : augmentation du CA lié aux activités de l'ESAT
<b>Membres bénéficiaires</b> (travailleurs handicapés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins nouveaux en terme d'accompagnement</li> <li>• Evolution des pathologies accueillies</li> </ul>	Ex : Souhait de développer des compétences informatiques

### Technique d'animation du groupe de travail

#### Le brainstorming

- Réflexion individuelle (Une idée par post-it)
- Mise en commun et hiérarchisation (suivant les 7M)



- Enrichissement (par des échanges sur chaque thématique)

→ Cette méthode d'analyse sera également employée dans l'étape suivante, pour anticiper l'impact de ces évolutions sur l'ESAT (fiche 3.1)

# Cartographie prévisionnelle



A partir des évolutions identifiées et synthétisées lors de l'étape précédente, il s'agit ici de projeter l'ESAT vers son futur, c'est à dire d'en dessiner la représentation suite aux évolutions envisagées, d'en formaliser les impacts sur le plan des emplois et des compétences. On est ici en train d'imaginer la photographie de l'ESAT dans 5 ans.

**Fiche-outil 3.1** Anticiper l'impact des évolutions prévisibles

**Fiche-outil 3.2** Fiche de poste prévisionnelle exemple encadrant technique

**Fiche-outil 3.3** Réaliser la cartographie initiale des emplois et des compétences



Les évolutions ainsi identifiées doivent donner lieu à une analyse systématique de leurs impacts sur l'ESAT. Ainsi, en reprenant la même grille de lecture que lors de l'étape précédente (fiche 2.2), chaque évolution peut être décortiquée selon la **méthode Ishikawa**<sup>4</sup> (un outil fortement utilisé initialement en gestion de la qualité), revisité pour **rechercher et représenter** de manière synthétique les **impacts à différents niveaux**. Ainsi, pour chaque évolution, on se pose la question de son impact sur ces différents thèmes.

	Exemples de questions à se poser pour chaque évolution identifiée :
<b>Management</b> (pilotage, organisation de la structure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'organisation doit-elle évoluer ? Les circuits de communication, les process sont-ils adaptés ?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il des postes à créer ?</i></li> </ul>
<b>Matériel</b> (outils, technologies, logiciels, machines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Faut-il déployer de nouveaux outils ? logiciels ?</i></li> </ul>
<b>Métiers</b> (évolutions au sein des métiers, et des personnes qui les occupent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelles seront les activités demain ? certaines vont-elles apparaître ? d'autres disparaître ?</i></li> <li>• <i>Quelles sont les compétences sur lesquelles je dois former mes équipes ?</i></li> </ul>
<b>Milieu</b> (Environnement, secteur d'activité, marché, réglementations...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mon activité est-elle en concurrence avec d'autres acteurs dans le territoire ?</i></li> <li>• <i>Quels sont les besoins de demain ? les attentes des clients/partenaires ?</i></li> </ul>
<b>Méthode</b> (procédures, process, mode d'accompagnement...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel impact sur les méthodes de travail ? process de fabrication ?</i></li> </ul>
<b>Moyens</b> (ressources financières)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les ressources financières (CPOM, recettes liées aux activités économiques des ateliers de l'ESAT, autres) vont-elles évoluer ? comment ?</i></li> </ul>
<b>Membres bénéficiaires</b> (travailleurs handicapés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel impact sur les travailleurs handicapés ?</i></li> </ul>

### Techniques d'animation du groupe de travail

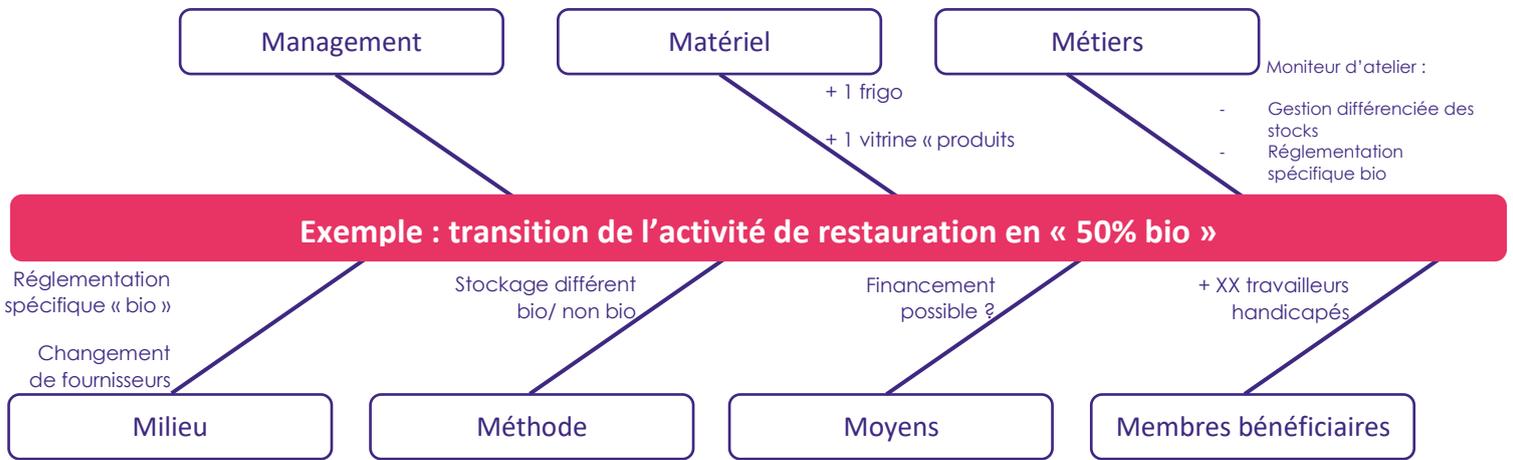
#### Les « 7 chapeaux »

Tirer au sort (ou désigner) un « M » pour chaque membre du groupe de travail. Ce « M » sera son chapeau

Chaque membre s'approprie son chapeau et se fait alors le porte-parole de sa thématique dans les échanges. Il s'assure que sa voix soit entendue et prise en compte dans l'analyse des impacts.

<sup>4</sup> Différentes versions existent de cet outil, également appelé 5, 6, 7 ou 8 M, ou encore, du fait de sa forme originale, on peut aussi rencontrer l'appellation « diagramme en arête de poisson »

Exemple illustré : transition de l'activité restauration collective vers du bio :



# Fiche de poste

## Encadrant technique

### Mission

(Raison d'être, finalité de l'emploi)

Assurer la satisfaction de nos clients en réalisant une production de qualité, économiquement viable et permettant de manager et soutenir les projets individuels des personnes accompagnées.

### Situation de l'emploi dans l'organisation

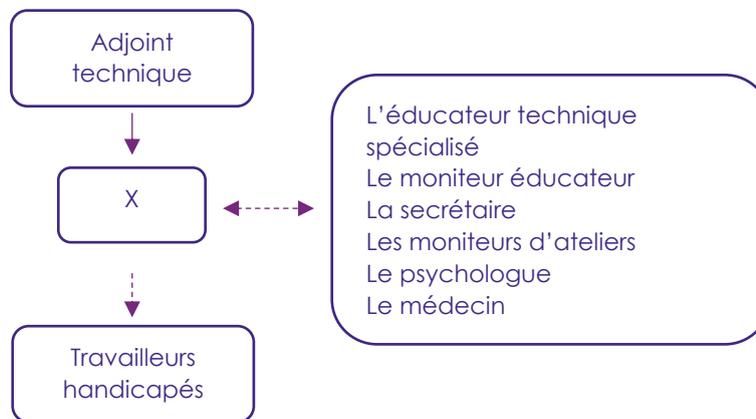
(Positionnement hiérarchique / fonctionnel)

Rattachement organisationnel : ESAT - Pôle adulte

Légende :

—> Relation hiérarchique

- - -> Relation fonctionnelle



### Activités

#### Production :

- Formaliser mensuellement, en relation avec le chef de service, les actions à réaliser : projets de production, actions de formations, liens avec le client, qualité, indicateurs
- S'assurer de la planification des activités et suivre ce planning
- Être force de proposition dans l'amélioration des processus de fabrication
- A la suite d'une commande, approvisionner la matière auprès des fournisseurs et rédiger le bon de livraison pour déclencher la facturation
- Réaliser les inventaires, s'assurer de la bonne tenue des stocks
- Identifier et négocier les achats matières auprès des fournisseurs et garantir la qualité des livraisons.

\* le contenu de cette fiche est le fruit du travail de réflexion mené par un ESAT dans le cadre d'une démarche d'évolution du métier de moniteur d'atelier. Ce projet a été mené en partenariat avec OPCO Santé et le FSE

### **Accompagnement :**

- Le professionnel garantit la mise en application des projets des personnes accompagnées pour leur développement professionnel dans le respect du projet d'établissement et des procédures en vigueur au sein de l'établissement.
- Évaluer les compétences et comportements sur les postes de travail des usagers accueillis et des stagiaires
- Professionnaliser les usagers par transmission des savoirs faire techniques et des savoirs être professionnels

Participer aux réunions de projets personnalisés des travailleurs accompagnés, assurer le suivi et l'évolution régulières des projets.

### **Management de l'équipe :**

- Encadrer une équipe d'usagers placés sous sa responsabilité
- Organiser une réunion hebdomadaire avec les personnes accueillies au sein de son atelier et établir une synthèse de ces temps d'échange

Le moniteur d'atelier est responsable de la sécurité des usagers qu'il accompagne en respectant et en faisant respecter les consignes de travail ainsi que les normes en lien avec son activité.

### **Commercial :**

- Gérer le portefeuille client en lien avec son activité : réaliser les devis, suivi du client et de sa satisfaction, développement du chiffre d'affaire, gestion des délais

Fonction d'opportunités commerciale identifiées, engager une démarche de prospection envers de nouveaux clients potentiels.

### **Gestion et pilotage de l'activité :**

- Il est responsable de la bonne gestion de son atelier et est garant des délais et de la qualité des réalisations
- Assurer la rentabilité de son atelier

Mise en place des indicateurs pertinents permettant de suivre la gestion de l'activité.

### **Activités transverses**

Participer aux réunions d'information et de concertation et s'investir dans les groupes de travail.

\* le contenu de cette fiche est le fruit du travail de réflexion mené par un ESAT dans le cadre d'une démarche d'évolution du métier de moniteur d'atelier. Ce projet a été mené en partenariat avec OPCO Santé et le FSE

**Compétences****SAVOIR** (connaissances générales et spécifiques, expérience requise...)

- Connaître l'organisation, le fonctionnement et les valeurs de l'Association
- Connaître les rôles des acteurs présents dans l'environnement des ESAT
- Avoir une bonne connaissance des normes de sécurité et d'hygiène
- Nécessité de s'engager dans un processus de qualification au métier de Moniteur d'atelier
- Maîtriser le métier de l'activité

**Diplômes et formations requis** : Certificat de qualification aux fonctions de Moniteur d'atelier**SAVOIR-FAIRE**

- Savoir évaluer les capacités au travail des usagers et les compétences sociales
- Savoir planifier, s'organiser, optimiser son temps de travail
- Savoir réaliser des devis
- Savoir communiquer
- Savoir alerter en cas de difficultés
- Savoir négocier avec les fournisseurs
- Savoir gérer les relations clients
- Savoir manager une équipe
- Savoir rendre compte
- Savoir utiliser les outils informatiques
- Savoir analyser les indicateurs économiques de base
- Savoir participer à l'évolution éventuelle des compétences des usagers

**SAVOIR-ETRE** (attitude, comportements attendus)

- Sens de l'écoute, du tact, de la diplomatie et de l'empathie
- Rigueur et méthode
- Capacité à travailler en équipe
- Capacité d'adaptation et de réactivité
- Discrétion professionnelle
- Aimer travailler au contact des personnes en situation de handicap
- Capacité à prendre de la distance pour se préserver

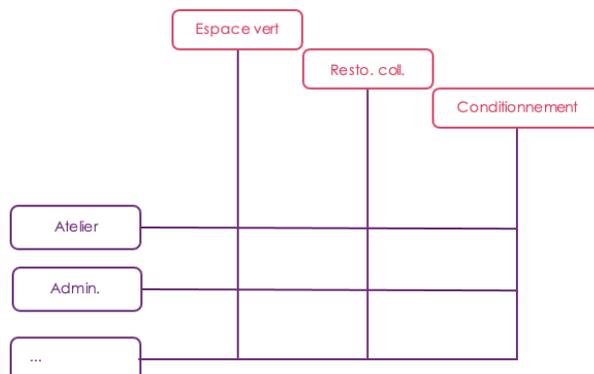
**Mobilité  
professionnelle****Métiers à qualification supérieure** : Educateur technique spécialisé,  
Educateur spécialisé, Adjoint technique

\* le contenu de cette fiche est le fruit du travail de réflexion mené par un ESAT dans le cadre d'une démarche d'évolution du métier de moniteur d'atelier. Ce projet a été mené en partenariat avec OPCO Santé et le FSE

Les éléments qui se sont dégagés des analyses précédentes permettent, combinés ensemble, de former la cartographie prévisionnelle des emplois et des compétences, où sont formalisés :

**L'organisation** décrivant la structure dans 5 ans

et l'ensemble **des emplois** (ou catégories d'emploi) qui vont la composer,



les **effectifs** par emploi

EMPLOIS	site/service/pôle		site/service/pôle		site/service/pôle		site/service/pôle		TOTAL N+5	écarts
	année N	année N+5								
Directeur.rice	1,00	1,00	0,00		0,00		0,00		1,00	0,00
Adjoint.e	1,00	1,00	0,00		0,00		0,00		1,00	0,00
Responsable de site	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00
Encadant.e	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	4,00	16,00	4,00

et les **activités et compétences** associées.

**Activités**

**Production:**

- Formaliser mensuellement, en relation avec le chef de service, les actions à réaliser: projets de production, actions de formations, liens avec le client, qualité, indicateurs
- S'assurer de la planification des activités et suivre ce planning
- Être force de proposition dans l'amélioration des processus de fabrication



**Compétences**

- SAVOIR** (connaissances générales et spécifiques, expérience requise...)
- Connaître l'organisation, le fonctionnement et les valeurs de l'Association
  - Connaître les rôles des acteurs présents dans l'environnement des ESAT
  - Avoir une bonne connaissance des normes de sécurité et d'hygiène
  - Nécessité de s'engager dans un processus de qualification au métier de Moniteur d'atelier
  - Maîtriser le métier de l'activité

# Écarts



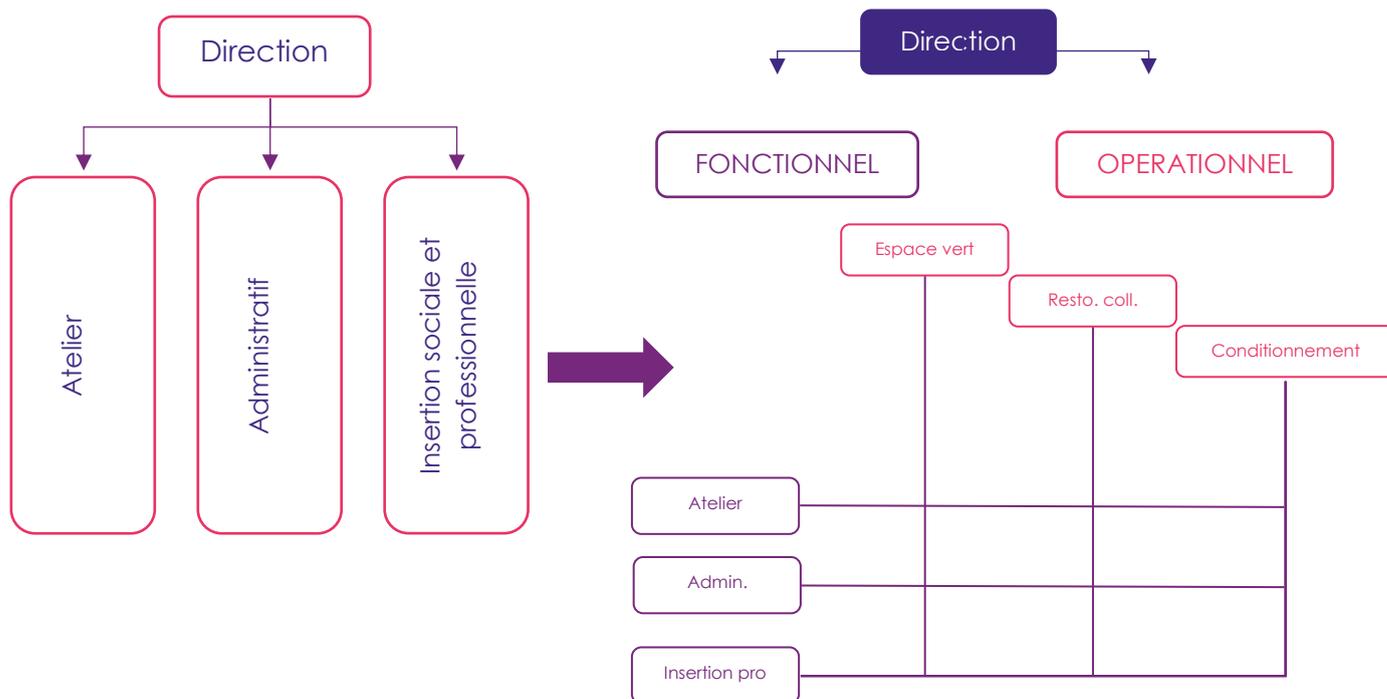
Le principe est en quelque sorte ici de superposer les deux cartographies réalisées (initiale et prévisionnelle) pour constater les écarts sur le plan de l'organisation, des emplois et des compétences.

**Fiche-outil 4.1** [Synthèse des écarts](#)

**Fiche-outil 4.2** [Les évolutions de compétences](#)

En superposant les deux cartographies (initiale et prévisionnelle), on peut être amené à constater des décalages qui correspondent finalement aux transformations à mettre en place au sein de l'ESAT

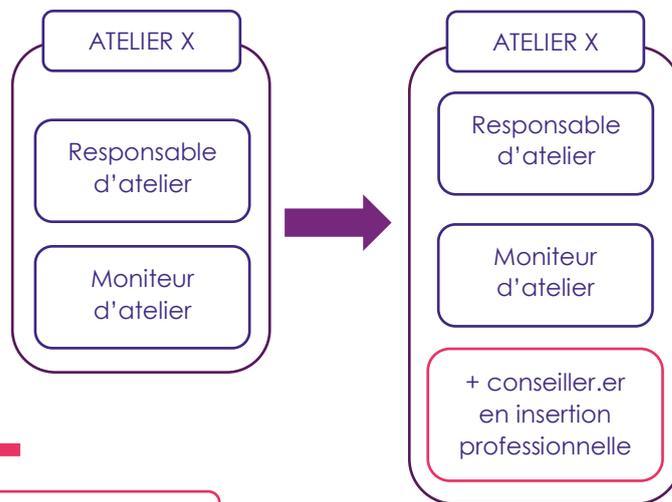
**Organisation :** L'organigramme prévisionnel permet de visualiser rapidement les changements qui vont affecter l'organisation et qui doivent s'opérer dans le temps, afin d'anticiper la répartition et la gestion des ressources pour coller au mieux aux besoins futurs.



**Effectifs et Emplois :**

de nouveaux emplois sont apparus, d'autres ont pu disparaître, certains se voient renforcer (en nombre d'ETP).

Ces évolutions sur le plan quantitatif peuvent être sensibles dans une organisation. Les identifier et les anticiper est indispensable. Un tableau prévisionnel des effectifs permet cela (fiche outil 1-2)



Moniteur.rice d'atelier +3

Responsable qualité +1



Comptable -2

Secrétaire de direction -1

**Activités et compétences :**

comparer les fiches de postes actuelles et prévisionnelles pour identifier les différences et constater les postes qui vont connaître des changements profonds. (fiche outil 4-2)

Il s'agit ici de faire la synthèse des évolutions sur le plan qualitatif, c'est-à-dire de visualiser les emplois dont le contenu est susceptible d'évoluer.

Postes	Contenu actuel du poste (activités principales)	Niveau d'évolution prévisible du poste	Commentaires
Ex : encadrant technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire une action éducative</li> <li>• Participer aux différentes étapes techniques de la production</li> <li>• Participer à l'apprentissage et à l'insertion</li> </ul>		Développer un positionnement de « manager de production » (intégrant le pilotage et la gestion) et des compétences commerciales

Légende :

	Pas ou peu de changement
	Changement
	Changements profonds

# Plan d'actions



Les écarts constatés entre la cartographie initiale et la cartographie prévisionnelle doivent être traités au cas par cas, pour identifier méthodiquement les actions possibles à mettre en œuvre qui vont permettre d'atteindre la cible. Des leviers existent dont vous trouverez quelques exemples dans les fiches suivantes.

- Fiche-outil 5.1** [Construction du plan d'actions](#)
- Fiche-outil 5.2** [La gestion des compétences par métier](#)
- Fiche-outil 5.3** [L'entretien professionnel](#)
- Fiche-outil 5.4** [Le plan de développement des compétences](#)
- Fiche-outil 5.5** [Conduire le changement](#)



Il s'agit ici d'identifier, par emploi (ou catégorie d'emplois) les compétences et niveaux de compétence des personnes qui occupent l'emploi en question. Ce tableau a plusieurs usages parmi lesquels : repérer les piliers et les collaborateurs fragiles (en fonction des compétences acquises), organiser les équipes de travail (de manière à ce que chaque équipe dispose d'un minimum de compétences), identifier les tuteurs (qui pourraient transmettre à d'autres sur certaines activités), mais aussi planifier les congés (en tenant compte des compétences indispensables pour la continuité du service)

**Exemple du moniteur d'atelier**

Légende	contenu actuel du poste (issu de la fiche de poste)									
	Evveiller et développer les capacités des travailleurs handicapés	Découvrir les potentialités du travailleur	Favoriser le maintien de leurs acquis et guider les travailleurs dans l'apprentissage	Mettre en œuvre et assurer le suivi du projet professionnel personnalisé	Assurer un accompagnement sur le temps de restauration	Raccompagner le cas échéant certains ouvriers à leur domicile	Mettre ses compétences techniques de base au service de l'évolution professionnelle des personnes	Analyser les postes de travail, au besoin, les concevoir et les aménager en fonction des capacités de chaque travailleur	Créer une relation éducative personnalisée	Maintenir ou recréer les liens avec les familles et l'environnement social
○ non-concerné/ne réalise pas										
± réalise en partie										
+ réalise										
→ transmet										
Mickaël B.	○	+	+	→	→	±	○	+	±	○
Erwan T.	○	±	○	+	±	○	+	+	→	→
Soazig L.	+	+	+	±	○	+	+	○	±	○
...										

	Evolution des activités					
Formaliser mensuellement en relation avec le chef de service, les actions à réaliser	±	±	±	○	○	...
S'assurer de la planification des activités et suivre ce planning	±	±	○	○	○	
Approvisionner la matière auprès des fournisseurs et rédiger le bon de livraison pour déclencher la facturation	±	±	±	+	○	
Réaliser les inventaires, s'assurer de la bonne tenue des stocks						
Identifier et négocier les achats de matières auprès des fournisseurs et garantir la qualité des livraisons						
...						



## ➤ Outil 03 - Trame d'entretien professionnel

### Avant de commencer

La trame d'entretien sert de fil conducteur lors de l'entretien professionnel. Elle est complétée par la personne conduisant l'entretien (*encadrant, personnel RH, employeur...*) puis validée et signée par le salarié et la personne conduisant l'entretien. Elle permet aussi de conserver une trace du plan d'action envisagé. Il est recommandé de commencer par un rappel des principales conclusions du précédent entretien.

### Employeur

Lorsque l'entretien se déroule dans le cadre du bilan à 6 ans ou à la suite d'une absence prolongée, des trames sont à compléter et à joindre à ce document. + Outil 04 - Trame de bilan à 6 ans. + Outil 05 - Trame d'entretien en cas d'absence longue durée.

### Salarié

L'entretien professionnel permet de faire le point sur son parcours et ses perspectives dans l'établissement. C'est l'occasion de partager ses aspirations et d'envisager des projets communs avec son employeur, par exemple en prenant appui sur son Compte personnel de formation (CPF) et le Conseil en évolution professionnelle (CEP).

#### L'employeur

Nom de l'établissement :

#### Date de l'entretien :

*jj/mm/aa*

#### Le salarié

Nom :

Prénom :

Date de naissance : *jj/mm/aa*      Âge :

Emploi occupé :

Service/département :

#### Personne conduisant l'entretien

Nom :

Prénom :

Fonction :

#### Nature de l'entretien

- Périodique
- Absence longue durée (+ outil 05)
- Trame de bilan à 6 ans (+outil 04)

#### Responsable hiérarchique :

Date d'entrée : *jj/mm/aa*

#### 1 - Nature de l'entretien

S'agit-il du 1er entretien professionnel du salarié dans l'établissement ?

Oui     Non

Si non, date de l'entretien précédent : *jj/mm/aa*

**DIPLÔMES/FORMATIONS CERTIFIANTES OU QUALifiantES**

Intitulé	Année d'obtention	Principaux acquis

**PARCOURS PROFESSIONNEL**

Emploi	Activités principales	Période	Compétences acquises (illustrez par des réalisations)

### 3 - Parcours professionnel et de formation dans l'établissement

**EMPLOIS OCCUPÉS** (à compléter lors du 1er entretien uniquement)

Emploi occupé	Activités principales	Période	Compétences acquises (illustrez par des réalisations)

### FORMATIONS SUIVIES

Année /durée	Intitulé	Certifiante *
		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

\* Visant l'obtention d'un titre ou d'un diplôme.

### Obtention de tout ou partie d'un diplôme ou d'une certification

Intitulé :

Niveau (nomenclature Éducation nationale) :    Durée (heures) :

Obtention du diplôme     Oui     Non    Validation partielle     Oui     Non

### Dispositif/financement mobilisé

- Validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Projet de reconversion volontaire
- Congé individuel de formation (jusqu'au 1/01/2019)
- Financement personnel du salarié
- Projet de transition professionnelle (après 01/01/2019)
- Compte Personnel Formation CPF
- Plan de développement des compétences de l'employeur

## DÉMARCHES LIÉES À L'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Intitulé	Année	Durée
Bilan de compétences		
Conseil en évolution professionnelle		
Autre		

### 4 - Situation professionnelle actuelle

Date de prise de poste : *jj / mm / aaaa* Ancienneté dans l'emploi occupé ..... ans

Type de contrat (CDI, CDD...) :

---

Échange avec le salarié sur ses compétences. Il s'agit de partir du contenu de son activité actuelle sur la base de situations concrètes.

### PRINCIPALES COMPÉTENCES MISES EN ŒUVRE SUR L'EMPLOI ACTUEL

Missions/activités principales	Compétences acquises (citez des réalisations concrètes)

Activités appréciées du salarié	Activités dans lesquelles le salarié est moins à l'aise

Quel regard portez-vous sur votre emploi actuel ? Points d'intérêt, éléments de satisfaction du salarié, compétences à développer... :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ÉVOLUTIONS DEPUIS LE DERNIER ENTRETIEN**

Type d'évolution	Oui	Non	Précisez-le(s)quel(le)s si besoin
Réalisation de nouvelles activités			
Acquisition de nouvelles compétences			
Action de formation non certifiante			
Obtention d'une certification			
Changement de poste			
Progression salariale			

Si le salarié a suivi une ou plusieurs formations, quel bilan le salarié en tire-t-il ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5 - CPF – Compte personnel formation**

Un compte CPF a-t-il été créé ?

Oui                       Non

Solde heures DIF (jusqu'au 31/12/2020) ..... heures

Solde CPF ..... €

Le salarié a-t-il utilisé tout ou partie de son CPF ?

Oui                       Non

Si oui combien ..... €

Pour quelle(s) formation(s) ?

.....

## 6 - Le projet d'évolution professionnelle du salarié

Dans le cas d'une absence prolongée, complétez l'outil 05 au préalable.

Les aspirations du salarié, ses projets (évolution dans l'emploi, accueil de nouveaux publics, changement de fonction...)

À court terme (1 à 2 ans)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

À moyen terme (> 2 ans)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quels sont ses atouts pour mener à bien ce projet (qualités et compétences à mettre à profit...) ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Des perspectives d'évolution sont-elles envisageables (réalisation de nouvelles activités, évolution ou changement de poste, mobilité interne/externe au service, mutation d'établissement...)?

Oui

Non

Si oui, précisez

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 7 - Plan d'action

Actions	Délai *	Précisez	Modalités
Acquisition de nouvelles compétences			
Réalisation de nouvelles activités			
Formation(s) non certifiante(s)			
Obtention d'un diplôme ou d'une certification			
Changement de poste			
Autre (temps de travail, mobilité géographique)			
Approfondissement du projet professionnel (CEP, bilan de compétences)			

\* Précisez < 1 an ; 1 à 2 ans ; > 2 ans.

### Commentaires :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 8 - Conclusion

Salarié et responsable peuvent apporter toutes les précisions, commentaires ou réserves qu'ils jugeront nécessaires.

Observations éventuelles du salarié

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Observations éventuelles du responsable

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**A remplir par le responsable conduisant l'entretien**

Copie remise le : *jj/mm/aa*

Signature

**À remplir par le salarié**

Copie remise le : *jj/mm/aa*

Signature

## LE NOUVEAU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

**Pourquoi ?** Le plan de développement des compétences a remplacé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le plan de formation. Il permet aux salariés de suivre des formations proposées par l'employeur pour développer leurs **compétences**. Il comporte des **actions de formations permettant non seulement d'aligner les compétences des salariés sur la stratégie de l'entreprise mais également de préparer les salariés aux changements de l'environnement - externe et interne -** (digital, enjeux écologiques, juridiques...).

L'élaboration d'un plan de développement des compétences concerne toutes les entreprises et sa mise en œuvre relève de la décision de l'employeur, après consultation des représentants du Comité social et économique (CSE).

Pour en savoir plus, allez sur notre site [ppco-sante.fr](http://ppco-sante.fr), rubrique Dispositifs de formation.

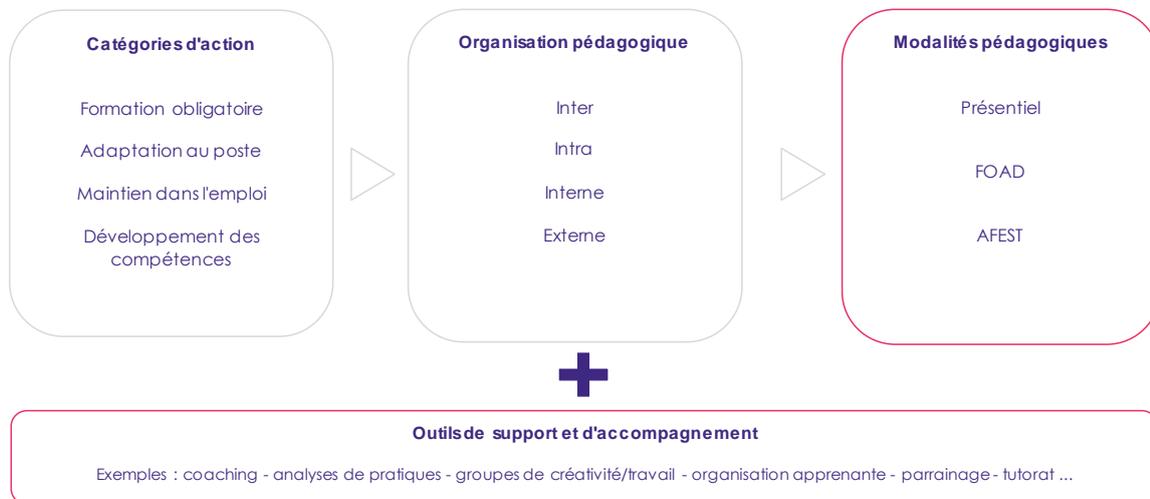
La nouvelle définition de l'action de formation donne la possibilité d'inscrire de nombreuses **modalités pédagogiques** et **outils d'accompagnement** comme moyen de développer les compétences.

### Qu'est qu'une compétence ?

C'est la mobilisation de manière pertinente de ses ressources et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre.

### Qu'est qu'un parcours pédagogique de formation ?

C'est un **processus progressif** de développement des compétences qui offre à chacun la possibilité de mobiliser et de renforcer ses savoirs, savoirs faire et savoir-être grâce à une articulation de **modalités pédagogiques** et **d'outils d'accompagnement**.



Retrouvez dans l'onglet DÉFINITIONS, le détail de toutes ces notions.

### Besoin d'aller plus loin sur le Plan de développement des compétences et la notion de parcours pédagogique ?

Inscrivez-vous à nos webinars pour comprendre le sujet et à nos ateliers pour le maîtriser

#### Webinar "Concevoir son Plan de développement des compétences 2020"

**Objectif :** comprendre le glissement sémantique [ de formation à compétences] opéré avec la réforme de la formation professionnelle et les évolutions légales .

**45 min de présentation du nouveau plan de développement des compétences :**

- . Quelle logique associer au passage du plan de formation à celui du plan de développement des compétences ?
- . L'apparente suppression des catégories du plan ....
- . Nouvelle définition de l'action de formation et impacts dans les structures

+ 15 mn de Questions/ Réponses sur les questions que vous vous posez

JE M'INSCRIS

#### Webinar "Nouvelles modalités pédagogiques : bien les comprendre pour former autrement"

**Objectif :** faire découvrir les possibilités offertes par les nouvelles modalités pédagogiques et en quoi l'environnement lié à la réforme de la formation est favorable à la diversification des approches pédagogiques.

**45 min de présentation :**

- . Qu'est ce qu'une modalité pédagogique ?
- . Quels sont les critères de mise en oeuvre des « nouvelles » modalités pédagogiques ?
- . Pourquoi employer de « nouvelles » modalités pédagogiques dans un objectif de résultat ?
- . Comment créer une organisation apprenante ?

+ 15 mn de Questions/ Réponses sur les questions que vous vous posez

JE M'INSCRIS

#### Atelier "Concevoir son Plan de développement des compétences 2020"

**Objectif :** Concevoir un plan de développement des compétences qui respecte vos obligations d'employeurs tout en répondant à vos besoins en compétences.

Echanges entre pairs et mise en pratique sur une demi-journée.

JE M'INSCRIS

#### Atelier "Nouvelles modalités pédagogiques : bien les comprendre pour former autrement"

**Objectif :** comprendre ce que la loi permet en termes de pédagogie et donner les clés de réflexion pour construire des parcours pédagogiques à la hauteur des besoins et des compétences de vos salariés.

Découverte d'une démarche et échanges entre pairs sur une demi-journée.

JE M'INSCRIS

Vous avez identifié les besoins en compétences nécessaires au développement de votre structure. Concevoir votre plan de développement des compétences 2020 est une étape essentielle à la mise en œuvre de votre stratégie emploi-formation. Nous vous proposons de compléter cet outil en listant **de manière exhaustive les actions de formation que vous projetez de réaliser**.  
 Pour bénéficier d'une optimisation de votre Plan, nous vous demandons de transmettre au format bice, cet outil dûment complété à votre conseiller OPCO Santé.  
 Après réception et analyse de votre plan de développement des compétences et selon votre type de contribution, votre conseiller vous proposera la **meilleure optimisation financière** possible.  
 Si vous avez des difficultés à le compléter, prenez connaissance de l'introduction faite à cet outil. Vous avez besoin de conseils? Sollicitez votre conseiller OPCO Santé pour avoir des conseils avisés.

Nom de la structure \_\_\_\_\_

N° Adhérent (obligatoire) \_\_\_\_\_ Ex : 14 2013 U 0001 L

N° Siret (si pas de n° Adhérent) \_\_\_\_\_

Votre secteur \_\_\_\_\_ Sélectionnez votre secteur dans la liste

Accès

Parcours de formation										Organisme de formation		Sagiaire					Durée		Coût				
N°	Priorité *	Public visé	Intitulé de l'action de formation	Catégorie d'action	Compétences à acquérir *"Être capable de ..."	Modalités pédagogiques	Outils de support et d'accompagnement ** (facultatif)	Période de réalisation		Nom et siret de l'OF	Dotation	Nombre de salariés	Type de contrat	Emploi	La salariée a-t-elle suivi une formation non obligatoire sur les 5 années antérieures?	Mobilisation du CPF prévue par le salarié?	Théorique	Stage hors établissements	Frais pédagogiques	Salaires et charges			
								Du	Au												En cas d'action individuelle		
exemple	1	Educateur spécialisé	Le stage inclusif : un accompagnement personnalisé de l'usager	Non obligatoire - adaptation au poste	Accompagner un usager afin de faciliter son intégration en milieu ouvert ordinaire	Présentiel	analyse des pratiques, organisation apprenante	03/02/2020	05/02/2020	Inclusion 3.0	oui	12 d. / 1 session	-	-	-	-	21 H	0 H	3 000,00 €	0,00 €			
1				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
2				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
3				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
4				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
5				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
6				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
7				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
8				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
9				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
10				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
11				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
12				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
13				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
14				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
15				Sélectionnez la catégorie		Sélectionnez la modalité				O/N		Sélectionnez		O/N	O/N	H	H	0,00 €	0,00 €				
Nbre d'actions		0		Nbre de salariés		0		Nbre d'heures		0		0		0		0		Total des coûts		0,00 €		0,00 €	

\* Impératif : prioriser les actions : 1 ► la formation aura obligatoirement lieu, 2 ► la formation aura lieu si un financement est possible, 3 ► la formation n'est pas prioritaire

\*\* Les outils d'accompagnement sont pris en charge uniquement dans le cadre d'un parcours de formation. Pour en savoir plus sur ces nouvelles notions, prenez connaissance de l'Introduction et des Définitions.

Facultatif

CIFA 2020 estimé  
 Report potentiel 2019  
 Douzième plus-annuels déjà engagés  
 Solde CIFA 2020 estimé

Accédez aux V

## Définition d'une compétence

selon la "Note sur les référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation" de France Compétences

La compétence peut être envisagée comme la mobilisation de manière pertinente de ses ressources (*par exemple : savoirs, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnel*) et de celles de son environnement dans des situations diverses pour exercer une activité en fonction d'objectifs à finalité professionnelle à atteindre.

L'écriture en compétences n'est pas normée. Elle peut être décrite de différentes manières à partir du moment où elle montre une combinaison contextualisée et finalisée de savoirs en action cohérents avec le niveau attendu de maîtrise de la compétence.

**L'écriture en compétences peut ainsi être structurée au moyen :**

- d'un **verbe d'action à l'infinitif**, la compétence prenant son sens par rapport à l'action ;
- du « **quoi** » : le sujet de l'action ;
- du « **pourquoi** » ou de la « **finalité** », la compétence s'exprimant par rapport à un objectif ou un résultat à atteindre (*pour, afin de, en vue de, à l'attention de*) ;
- éventuellement, du « **comment** », la mise en œuvre de la compétence dépendant des moyens mis à disposition (l'objet de l'action, le mode opératoire ou les moyens)

## Définition de l'action de formation

La loi sur « **la liberté de choisir son avenir professionnel** » du 5 septembre 2018 a modifié la définition de l'action de formation :

**Art L6313-2** « *L'action de formation mentionnée se définit comme un **parcours pédagogique** permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail.* »

Cette nouvelle définition donne la possibilité d'inscrire de nombreuses **modalités pédagogiques** (**présentiel, FOAD, AFEST**) et **outils d'accompagnement** comme moyen de développer les compétences.

## Définition d'un parcours pédagogique de formation

C'est un **processus progressif** de développement des compétences qui offre à chacun la possibilité de mobiliser et de renforcer ses savoirs, savoirs faire et savoir-être grâce à une articulation de modalités pédagogiques et d'outils d'accompagnement.

## Définition des catégories d'action

Même si la loi "**la liberté de choisir son avenir professionnel**" fait disparaître la notion de catégorie dans le plan de développement des compétences, les 3 catégories continuent d'être une réalité pour les employeurs. En effet, l'employeur a l'obligation d'adapter au poste et de maintenir l'employabilité :

**Adaptation au poste :** impose à l'employeur de s'assurer que tout salarié est en mesure et/ou a les moyens d'assurer les missions qui composent le descriptif de poste et qu'il dispose des compétences nécessaires pour assurer ses tâches / missions.

**Maintien dans l'emploi :** renvoie à l'obligation de l'employeur de s'assurer que tout salarié maintient sa capacité à occuper son emploi au regard de l'évolution de ce même emploi. Il est de la responsabilité de l'employeur de mettre en œuvre tous les moyens permettant au salarié de continuer à occuper son emploi tenant compte de l'évolution de celui-ci.

**Développement des compétences :** le développement des compétences nous renvoie à une logique de GPEC : missions nouvelles dans son emploi ou dans un autre, voire en dehors de la structure. Cela consiste à se former aujourd'hui pour des missions envisagées demain.

**Formation obligatoire : Article L6321-2**

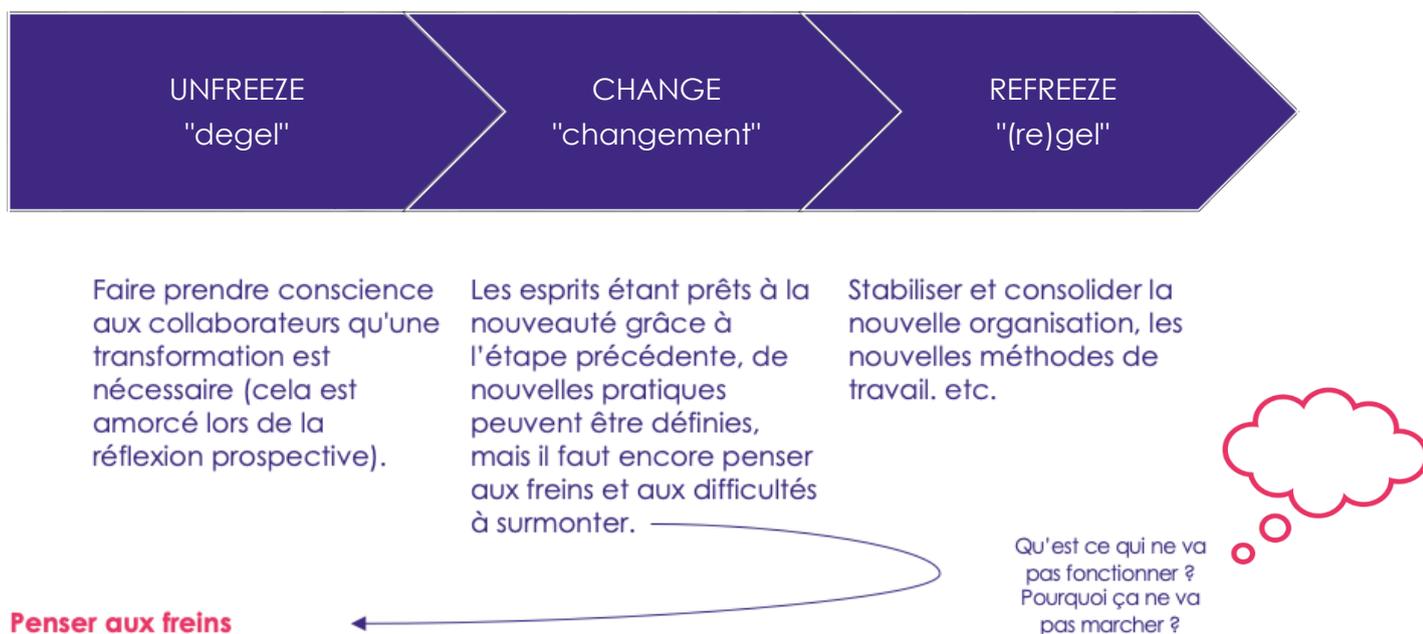
"Une action de formation est dite obligatoire lorsqu'elle conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires, qu'elle constitue un temps de travail effectif et donne lieu, pendant sa réalisation, au maintien par l'entreprise de la rémunération". On entend donc par formation obligatoire, les formations présentes dans les différents codes (du travail, de santé, de l'action sociale...) et la réglementation associée (art R....). Le lien avec le métier du salarié est nécessaire.

*Par exemple, la formation à la non discrimination à l'embauche (Article L 1131-2 du Code du travail) est une formation obligatoire pour les personnels chargés du recrutement exerçant dans toutes les entreprises spécialisées dans le recrutement ou dans les entreprises d'au moins 300 salariés. Elle est obligatoire au moment de l'embauche, lors de la prise de fonction et au moins une fois tous les 5 ans.*

Les changements, quelle qu'en soit la nature, constituent toujours un bouleversement dans les organisations (à des degrés divers), et génèrent du stress à l'échelle individuelle, dans l'équipe, pour les collaborateurs, les managers... C'est pourquoi dans tout projet, il est souhaitable **d'intégrer l'accompagnement au changement** qui est une des clés de réussite.

Pour conduire le changement, il peut être important de s'entourer de **personnes issues du terrain**, représentatives de la structure, et du « climat » interne. Ainsi, pour constituer ce groupe de travail (pas nécessairement le même que pour la phase de réflexion et d'anticipation), il faut **diversifier**, et ne pas impliquer que les personnes volontaires, mais aussi se tourner vers les personnes réfractaires. En effet, pour ces derniers, plus ils auront eu la possibilité de s'exprimer en amont et de prendre part aux décisions, moins il y aura de frustration dans la mise en œuvre du projet. On évite ainsi l'effet Einstellung (ou le prisme<sup>5</sup> de la pensée unique).

Nous proposons ici un modèle en 3 étapes (modèle de Kurt LEWIN<sup>6</sup>)



### Penser aux freins

**Technique : le scénario catastrophe** (ou brainstorming inversé) consiste

à rechercher toutes les idées contribuant à l'échec d'un projet.

L'objectif n'est pas de réfléchir aux raisons du succès (objet de la majorité des techniques de créativité) mais de se focaliser a contrario sur les éléments qui pourraient l'amener au désastre. Après la phase de réflexion individuelle puis collective, on recherche, idée par idée (ou sur une sélection), tous les moyens concrets de remédier à ces catastrophes.

<sup>5</sup> L'effet Einstellung est une sorte de stratégie mentale, un mode de fonctionnement de notre cerveau qui tend toujours à donner le même type de réponses et de solutions, et donc à freiner la créativité et l'innovation

<sup>6</sup> Kurt LEWIN, 1947

# Conclusion

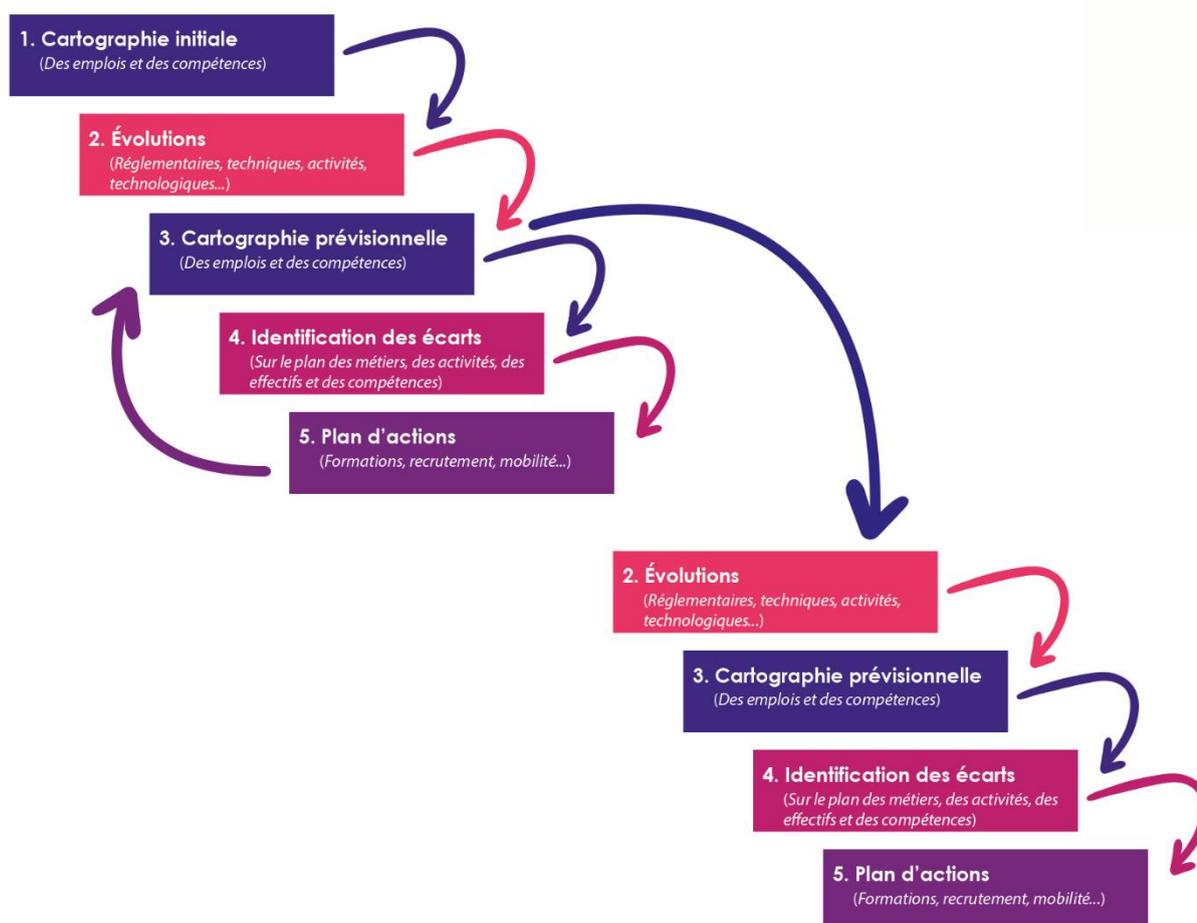


**Fiche-outil 6.1**      [La GPEC, une démarche itérative](#)

**Fiche-outil 6.2**      [Structurer la fonction RH](#)

Les actions menées à la suite de ces différentes étapes vont progressivement emmener l'ESAT vers une **nouvelle organisation cible** telle que définie lors de l'établissement de la cartographie prévisionnelle.

Cette nouvelle « photographie », une fois atteinte, sera elle-même sujette à évoluer en fonction **des évolutions que l'on pourra y projeter dans les cinq années suivantes**. Ainsi, les différentes étapes doivent se répéter au sein de la structure. La gestion prévisionnelle des emplois, des compétences n'a pas une fin programmée mais amène à **se réinterroger en permanence sur l'avenir**.

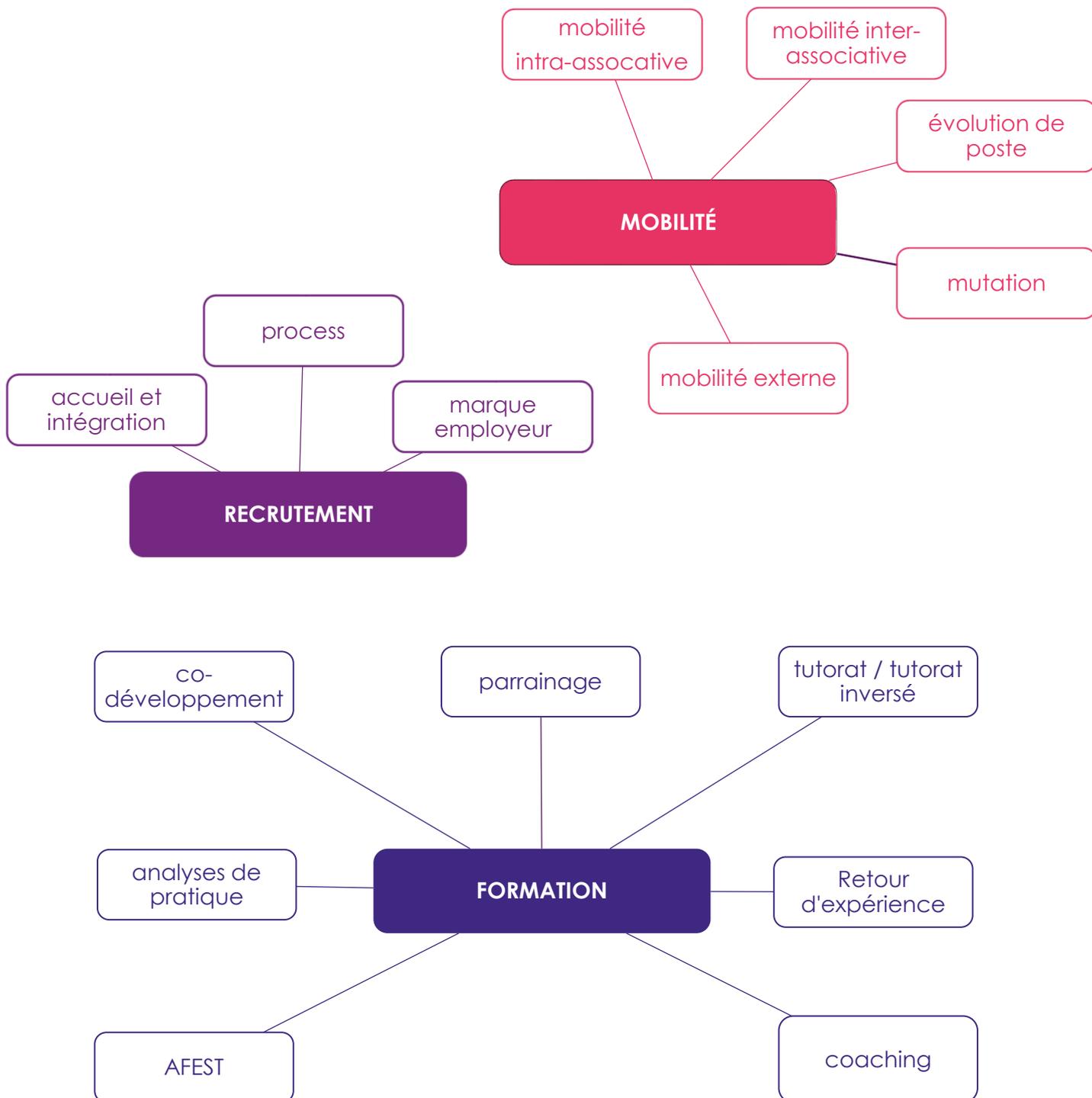


Il n'y a donc pas de conclusion à cette démarche qui est alors considérée comme le début d'une nouvelle façon de gérer ses ressources, en **continue adaptation aux évolutions**. Il ne s'agit pas d'un exercice ponctuel et déconnecté des pratiques habituelles et **doit s'intégrer au quotidien**, en lien étroit avec le management, l'organisation, la GRH.

La démarche de GPEC sera d'autant mieux intégrée au quotidien qu'elle sera inscrite dans les éléments de pilotage de la structure.

Comme nous avons essayé de le démontrer tout au long de ce guide, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est l'affaire de tous. Mais c'est, entre autres, le **rôle de la fonction RH de faire vivre la GPEC**, qu'elle soit portée par la Direction, par les services dédiés, par les managers... ou par tous ces acteurs qui font les RH au quotidien dans l'ESAT.

Pour cela, il est important de **structurer** la fonction RH, notamment sur l'axe développement, par des process et modes de fonctionnement clairs, connus de tous, et propres à la structure, qui vont faciliter la gestion notamment sur les grands leviers que sont :



# Index des fiches outils

<b>Conditions de réussite de la démarche .....</b>	<b>9</b>
Fiche-outil N°0-1 : Inscrire la GPEC dans les projets de la structure.....	10
Fiche-outil N° 0.2 : Organiser et communiquer sur la démarche GPEC.....	11
Fiche-outil N°0.3 Parler le même langage .....	13
Fiche-outil N°0-4 : Planifier le projet .....	14
Fiche-outil N°0-5 : Questionnaire d'auto-diagnostic .....	15
<b>Cartographie Initiale .....</b>	<b>17</b>
Fiche-outil N°1-1 Décrire son organisation .....	18
Fiche-outil N°1-2 Décrire ses effectifs .....	20
Fiche-outil N°1-3 Élaborer la pyramide des âges.....	21
Fiche-outil N° 1-4 Décrire les activités et compétences.....	22
Fiche-outil N°1-5 Construire une fiche de poste .....	23
Fiche-outil N°1-5 bis Exemple de fiche de poste – moniteur d'atelier.....	24
Fiche-outil N°1-6 Réaliser la cartographie initiale des emplois et des compétences .....	26
<b>Évolutions.....</b>	<b>27</b>
Fiche outil N°2.1 Les sources d'informations pertinentes.....	28
Fiche-outil N° 2-2 Identifier les évolutions prévisibles .....	29
<b>Cartographie prévisionnelle .....</b>	<b>31</b>
Fiche-outil N°3-1 Anticiper l'impact des évolutions prévisibles .....	32
Fiche-outil N°3-2 Fiche de poste prévisionnelle exemple encadrant technique.....	34
Fiche-outil N°3-3 Réaliser la cartographie initiale des emplois et des compétences .....	37
<b>Écarts.....</b>	<b>38</b>
Fiche-outil N°4-1 Synthèse des écarts .....	39
Fiche-outil N°4-2 Les évolutions de compétences .....	40
<b>Plan d'actions .....</b>	<b>41</b>
Fiche-outil N°5-1 Construction du plan d'actions.....	42
Fiche-outil N°5-2 La gestion des compétences par métier .....	43
Fiche-outil N°5-3 L'entretien professionnel .....	44
Fiche-outil N°5-4 Le plan de développement des compétences .....	52
Fiche-outil N°5-5 Conduire le changement .....	55
<b>Conclusion .....</b>	<b>56</b>
Fiche-outil N°6-1 La GPEC, une démarche itérative .....	57
Fiche-outil N°6-2 Structurer la fonction RH.....	58

# Glossaire

## A

Activité : série d'actions permettant l'atteinte des objectifs (ex : manager une équipe, gérer un budget, gérer la production de l'atelier, établir un bilan..)

## B

Bloc de compétences : ensemble homogène et cohérent de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées

## C

Cartographie : représentation de l'ensemble des emplois et compétences de l'organisation situés les uns par rapport aux autres

Compétences : ensemble des aptitudes et ressources que l'individu peut mobiliser dans l'action pour réaliser son activité

## D

DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques) est une direction de l'administration publique centrale française, qui dépend du ministère du Travail, de l'emploi et de l'Insertion

## E

Entretien professionnel : entretien obligatoire. Il doit être réalisé tous les deux ans. L'entretien professionnel a pour but d'échanger sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi

## G

GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) : Démarche de gestion prospective afin d'appréhender à court et moyen terme les enjeux d'emploi et de compétences ainsi que les moyens associés permettant de réduire les écarts

## I

IRP / Instances Représentatives du Personnel : désigne les représentants ou délégués du personnel, CSE

## O

Observatoire : produit des informations et des analyses permettant d'anticiper et d'accompagner les politiques d'emploi et de formation

## P

Plan de développement des compétences : ensemble des actions de formation et de développement des compétences retenues et financées (ou co-financées) par l'employeur pour ses salariés en fonction de l'intérêt de l'entreprise et de ses orientations générales. Le plan est défini après analyse des besoins et nécessite une consultation des représentants du personnel pour les entreprises de 11 salariés et plus. Le plan de développement des compétences recense les actions qui permettront l'adaptation au poste, le maintien dans l'emploi ou le développement des compétences

Poste : représente le cadre et la situation de travail spécifique, ayant pour finalité de remplir une mission, un objectif dans la structure

## S

Savoir : connaissances (plutôt d'ordre théoriques) nécessaire à la réalisation de l'activité

Savoir-être : attitudes et comportements liés à la personnalité et aux valeurs

Savoir-faire : aptitudes pratiques, capacité à mettre en œuvre sur le terrain

## T

Travail prescrit/travail réel : le travail réellement réalisé par un salarié n'est jamais le pur reflet des instructions données que ce soit sur l'interprétation des objectifs, la manière, l'utilisation des outils mis à sa disposition... L'analyse du travail réel peut alors permettre de comprendre et d'ajuster les méthodes et outils par exemple



Gestion prévisionnelle de l'emploi et des  
compétences (GPEC)  
[Site travail-emploi.gouv](http://Site.travail-emploi.gouv)

SUIVEZ-NOUS SUR :



[opco-sante.fr](http://opco-sante.fr)

**OPCO**  
SANTÉ